



ВЫТЯГИВАЙТЕ ЗОЛОТО! 32
драгметаллы со свалки



КРУЖОК РУКОДЕЛИЯ 38
русские бионические протезы



НИ ДАТЬ, НИ ВЗЯТЬ 50
Кредиты для МСБ

#11 (235) 2015

Редактор Наталья Югринова стала одним из победителей
V Всероссийского конкурса инновационной журналистики Tech in Media

БИЗНЕС журнал

16+



АВИАПРОМ

ДЛЯ МАЛЕНЬКИХ

Как небольшие компании участвуют
в строительстве
больших самолетов

ISSN 1819-267X



Цифровые версии
журнала

b-mag.ru



bookcrossing.com

Этот журнал путешествует.
Прочитал сам —
передай другому

| с. 4



Национальная премия «Бизнес-Успех»

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

17 ноября – Челябинск (УрФО)
26 ноября - Щелково (ЦФО)

премиябизнесуспех.рф

Информационный
партнер

БИЗНЕС
журнал



0+

ПАТЕТИЧЕСКОЕ

ДМИТРИЙ ДЕНИСОВ



Принято считать, что деловые журналы — про экономику и деньги. Но «Бизнес-журнал» — все-таки про людей. Людей, вдохновенно что-то делающих и преодолевающих разнообразные обстоятельства. И только следом, как часть этих обстоятельств, как декорации, дорисовываются экономика, деньги и много чего еще. При этом размер бизнеса вовсе не определяет масштаба личности предпринимателя и интереса «Бизнес-журнала» к нему. Внутриредакционный перечень «героев нашего времени», уверяю вас, имеет не очень много пересечений со списками миллиардеров.

Помню, лет пять назад мы в редакции взялись искать одного индивидуального предпринимателя, чтобы написать о нем. Человек всего-навсего придумал и выпускал точилку для ножей. Простая, дешевая, но очень умно придуманная штукавина, которая пошла в народ (хозяйки называли эту модель «рыбка») и наводнила рынок от Калининграда до Владивостока. Коробейники тогда предлагали ее в любой электричке. И было что-то в этой точилке, сулившее интересный очерк о ее создателе. Нашли его: бывший инженер-инструментальщик, настоящий «поэт» пресс-форм и лит-форм, «бредивший» этим продуктом несколько лет. Он был удивлен интересом к своей персоне: не было у него ни собственного производства, ни постоянных сотрудников. Да, произвел миллион точилок. Первые десять тысяч собрал собственноручно — благо изначально спроектировал их так, чтобы все держалось на трех шурупах. Он понимал любую домохозяйку сердцем: ведь сначала лично стоял на рынке, торговал. Каждый изгиб его «рыбки» был выстрадан, каждая риска на ручке исполнена какого-то практического смысла. Ерунда, скажете? По мне так духовнейшая вещь.

Я видел много таких людей (спасибо профессии!) — придумывателей штукovin, создателей умных бизнес-систем, налаживателей производств. Бывший кооператор, построивший за двадцать лет в чистом поле крупный машиностроительный завод, продукция которого (прицепы) теперь колесит по всем дорогам страны, водил меня по своим цехам и рассказывал о высокой эстетике современных производств. И завод его был настоящей поэмой.

Когда мне говорят, что бизнес воруют, что все первоначальные капиталы несправедны, что все криво приватизировано, а потом еще трижды «отжато», я рассказываю про таких вот людей. Про точилки и прицепы, впитавшие жар их души. Что много их, сильных, злых и веселых, закладывающих последнее имущество ради дела, рискующих и подчас идущих ва-банк, со всей страстью возделывающих свою «делянку» — и верных нашей планете, сильной, веселой и злой.

И если когда-нибудь мне доведется составлять периодическую таблицу типажей предпринимателей (в подшивке «Бизнес-журнала» материала для этого с избытком), то главным мерилom, видимо, будет страсть, с которой человек занимается своим делом. Страсть, которая придает высшую духовность его деятельности.

Вот о таких людях мы хотим писать. И для таких. Не оскорблять их неврастенией, не унижать душевной теплотой, не надоедать многозначительными намеками на содержимое выеденного яйца. И когда экономические бури ломают борта — по возможности помогать им не бояться и делать что надо, как сказал поэт.

БЖ

Содержание

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

14 ИДЕИ РОСТА

Октябрь 2015 года в ключевых словах и высказываниях.

РЕЦИКЛИНГ

32 ПОЛЕЗНЫЕ НЕИСКОПАЕМЫЕ

Основатель челябинской компании «Мегаполисресурс» Владимир Мацюк уже десять с лишним лет извлекает драгметаллы из вторсырья. Это бизнес, базирующийся на простом рассуждении: к чему рудники, шахты и карьеры, когда города тысячами тонн производят

отходы, в которых содержание ценных ресурсов значительно выше, чем в добываемой руде?

СТАРТАП-КЛУБ

38 КРУЖОК РУКОДЕЛИЯ



Основатель компании «Моторика» Илья Чех работает над созданием первого отечественного бионического протеза руки, который будет управляться мышечными импульсами. Совсем скоро, считает он, киборгов в России станет так много, что мы перестанем им удивляться.

ПРАКТИКУМ

42 НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ПАССИВЫ

Нематериальные активы компании — особая статья баланса: в нее обычно норовят включить все «неосозаемые ценности», которые только приходят на ум владельцам. Как здраво оценить их стоимость?

РЫНОК

44 КАЧАТЬ ПРАВО

В России набирают обороты онлайн-юридические сервисы, которые зарабатывают на удаленных консультациях, подборе юристов, конструкторах договоров и других правовых документов. Можно ли совсем обойтись без участия «живых» юристов?



АВИАПРОМ ПОСТАВЩИКИ

16 Высокие отношения

Частник в авиапроме — пока еще скорее счастливое исключение, чем правило. Однако скоро, после принятия Минпромторгом новой концепции развития отрасли, положение дел должно измениться. Российскому авиапрому, почти целиком контролируемому государством и донельзя вертикально интегрированному, предстоит «разгерметизироваться» и сделать ставку на развитие системы поставщиков.

20 Под крылом суперджета

Сергей Гуськов начинал в бизнесе с оптовых поставок металла и труб нефтяным компаниям. А сегодня его ГК «Энергия» строит собственный завод в двух шагах от сборочной площадки суперджетов и имеет контракт с «Гражданскими самолетами Сухого», гарантирующий закупки в течение десяти лет.



24 Материальная ценность

Виктор Авдеев и его компания «ИНУМиТ» конкурируют с тяжеловесами авиапрома «мозгами» — уникальными компетенциями в материаловедении. В активе команды — разработка технологии производства тормозных дисков для самолетов на основе композитных материалов и проектирование цеха по выпуску оснастки.



28 Интерьеры на высоте

Заказ от «Гражданских самолетов Сухого» свалился пять лет назад на Ильгиза Нафикова и его «Аэро Стайл» словно с неба: пришлось экстренно проектировать и создавать интерьер пилотской кабины для суперджета. Уложились в срок и взяли главный «приз» — крупный контракт на серийную отделку кабин.



62 РАЗДВОЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

Между своей профессиональной и личной жизнью предприниматель должен выстроить непроницаемую переборку — иначе есть риск напортачить и тут и там. О том, как научиться переключать внутренний «тумблер», — в очередной открытой лекции профессора Александры Кочетковой.



РЕЙТИНГ

КРЕДИТОВАНИЕ МСБ

50 НИ ДАТЬ, НИ ВЗЯТЬ?

Высокие ставки сократили спрос на кредиты со стороны малого и среднего бизнеса, а рост дефолтности — стремление банков работать с этим сегментом. Кто и как сейчас кредитует МСБ, выяснило рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА»).

ВУЗЫ И НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

56 ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ РАНЖИР

Университеты выступают для промышленности источником инновационных идей, исследовательских и предпринимательских кадров, а также исполнителем заказных НИОКР. У каких вузов это получается лучше всего, рассказывает рейтинг вузов в научно-исследовательской сфере деятельности RAEX.

Дизайн обложки федерального выпуска «Бизнес-журнала» выполнен рекламным агентством Pin Art (pinart.ru). Автор: Михаил Писарев



ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

65*

В некоторых региональных выпусках «Бизнес-журнала» рубрика не публикуется или выходит в региональном блоке — на страницах с римской нумерацией, начинающихся после с. 48.

БАНКИ

ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ОТЗЫВА

Активная зачистка рынка от неблагополучных банков, которую ведет ЦБ РФ, бьет рикошетом по российскому бизнесу. В отличие от физических лиц, чьи вклады застрахованы, юридические рискуют полностью потерять средства на депозитах в случае отзыва лицензии банка. Как спасти свои деньги?

НЕДВИЖИМОСТЬ

ВЗЯТЬ МАСШТАБОМ

В российском градостроительстве в 1990-е годы в основном делали ставку на точечную застройку, а о комплексном освоении территорий, широко практиковавшемся во времена СССР, по-настоящему вспомнили лишь к середине 2000-х. Что стоит за нынешним бумом комплексной застройки?

ХАЙТЕК

ПЕРЕВОД БУМАГИ

Пока электронный документооборот не победил бумажный, большинство организаций

вынуждено придерживаться «двойных стандартов»: хранить часть документов в бумажных архивах, а часть — в «цифре». Волокиты с документами остается много, ее можно перепоручить специализированным компаниям на аутсорсинге — «архивариусам».

КЛАССНОЕ ЧТЕНИЕ

ДЕЛОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Проанализировав статистику продаж ведущих книжных магазинов и сетей страны, «Бизнес-журнал» представляет Топ-15 наиболее популярных книг о бизнесе.

АВТОДЕЛО

ИСТРЕБИТЕЛЬ

Рестайлинговый «каблучок» Peugeot Partner 2015 модельного года был официально представлен в России лишь в сентябре. Едва прибыв в Москву, первый серийный образец немедленно был взят на бизнес-тест-драйв «Бизнес-журналом» и отправлен к дезинфекторам. Но не на санобработку, а для проверки на пригодность к службе на столь важном и ответственном участке.



ВСЕ МАТЕРИАЛЫ НОМЕРА ДОСТУПНЫ НА НАШЕМ САЙТЕ



www.b-mag.ru/themes/bm-11-2015/



Надежный финансовый партнер – гарантия стабильности Вашего бизнеса

Надежность финансового партнера сегодня является одним из ключевых факторов, позволяющих компаниям малого бизнеса¹ не только удержаться на плаву, но и укрепить свои позиции на рынке. ОАО «Банк Москвы»², как банк с государственным участием, предлагает своим клиентам комплекс банковских продуктов и услуг, и готов стать надежным партнером для компаний малого бизнеса. Подробнее о том, что сегодня предлагает своим клиентам ОАО «Банк Москвы» рассказал директор Департамента малого бизнеса Максим ЛУКЬЯНОВИЧ.

С учетом сложившейся ситуации в экономике, в каких банковских продуктах и услугах сегодня заинтересованы компании малого бизнеса? Что Банк Москвы может им предложить?

В настоящее время наиболее приоритетная для нас задача – обеспечить комплексное обслуживание клиентов малого бизнеса. Мы стремимся к тому, чтобы все банковские продукты и услуги, которые необходимы предпринимателю, он мог получить в одном месте. Что нужно любому бизнесу прежде всего? Банковский счет и проведение по нему оперативных и выгодных расчетов.

Для повышения удобства обслуживания наших клиентов мы внедрили новый формат предоставления продуктов расчетно-кассового обслуживания³ – заключение комплексного договора банковского обслуживания. Так, один раз заключив с банком комплексный договор, клиент получает доступ к необходимым ему банковским услугам без заключения отдельных договоров на их предоставление.

Для проведения оперативных расчетов нашим клиентам доступна многофункциональная система дистанционного банковского обслуживания⁴ «Интернет Банк – Клиент» и ее офф-лайн версия «РС-Банкинг».

Важно отметить, что внутрибанковские платежи между юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями в Банке Москвы осуществляются бесплатно круглосуточно⁵. В октябре у нас стартовала акция «Выгодное партнерство». Она направлена на привлечение в Банк компаний, контрагенты которых уже имеют счета в Банке Москвы. В рамках акции новые клиенты смогут бесплатно открыть расчетный счет, а их партнеры – действующие

клиенты Банка, смогут получить до 3-х месяцев бесплатного ведения расчетного счета.

Банк Москвы поддерживает клиентов банков, у которых была отозвана лицензия на осуществление банковской деятельности. Мы открываем расчетный счет таким клиентам и осуществляем изготовление и заверение копий всего пакета документов, необходимых для открытия счета в Банке, бесплатно⁶.

Реализованы ли в Банке Москвы какие-либо нестандартные услуги для клиентов малого бизнеса?

В текущем году мы внедрили новый продукт для малого бизнеса «Мультибизнес». Данный сервис позволяет в рамках группы компаний осуществлять централизованный казначейский и финансовый контроль всех операций по счетам группы в автоматическом или полуавтоматическом режиме, по выбору клиента.

Мы запустили приложение для смартфонов и планшетных компьютеров BMBusiness. Это мобильный банк для корпоративных клиентов, дающий возможность оперативно узнавать актуальный остаток денежных средств на счете, посмотреть мини-выписку по счету, проследить динамику изменения остатка денежных средств за последние 30 календарных дней в графическом виде и многое другое.

Для клиентов малого бизнеса, которым актуальна сдача выручки, в Банке Москвы доступна услуга по внесению наличных денежных средств на расчетный счет через широкую сеть банкоматов Банка с использованием корпоративной карты.

В целях оптимизации затрат клиентов на РКО Банк Москвы предлагает своим клиентам воспользоваться тарифными планами. Стоимость тарифных планов ниже, чем стоимость аналогичного объема услуг по стандартным тарифам Банка. В 4 квартале 2015 г. мы запускаем новый тарифный план – «Оптимальный». Принципиальное отличие нового тарифного плана от действующих в том, что клиент сможет выбрать набор услуг РКО и их объем, необходимые его бизнесу.

Если говорить о кредитах и депозитах, насколько активно предприниматели сейчас размещают средства в депозиты? Продолжает ли Банк осуществлять кредитование малого бизнеса?

В настоящий момент многие компании, в силу повышенных инвестиционных рисков, сокращают финансирование своих проектов, и направляют освободившиеся средства в депозиты. Малому бизнесу в Банке Москвы доступна депозитная линейка из шести продуктов, позволяющих оптимально распорядиться свободными средствами и получать дополнительный доход от их размещения. Наибольшим спросом у предпринимателей в текущих экономических условиях пользуются депозиты на короткие сроки – «Овернайт» и «Краткосрочный депозит», оперативное оформление сделок по которым возможно в том числе, через систему ДБО.

Говоря о кредитовании клиентов малого бизнеса, мы предлагаем 10 видов кредитных продуктов, среди которых: кредиты на пополнение оборотных средств и инвестиционные цели, кредит на рефинансирование текущей задолженности в иных банках, пополнение оборотных средств на банковском счете клиента путем кредитования этого счета (овердрафт), кредиты на приобретение основных средств под залог приобретаемого имущества. Для компаний-участников системы государственного заказа Банк Москвы предлагает кредиты для обеспечения заявок на участие в открытых электронных аукционах, проводимых на электронной площадке ОАО «ЕЭТП» и кредиты для финансирования затрат на выполнение государственных и муниципальных контрактов. Кредит, предоставляемый Банком на выкуп арендуемых помещений, находящихся в государственной/муниципальной собственности, который позволит выкупить коммерческую недвижимость согласно Федеральному закону от 22.07.2008 № 159-ФЗ «Об особенностях отчуждения недвижимого имущества, находящегося

в государственной собственности субъектов Российской Федерации или муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Таким образом, линейка кредитных продуктов Банка Москвы способна удовлетворять различные потребности малого бизнеса в заемном финансировании.

Наиболее актуальным вопросом сейчас является доступность кредитов. Ищите ли вы какие-либо способы повышения доступности кредитов для предпринимателей?

Процентная ставка по кредиту является одним из основных критериев при принятии решения предпринимателем о кредитовании. Банк Москвы, выделяя работу с малым бизнесом в стратегическое направление, активно использует программы поддержки субъектов МСП⁷ для снижения стоимости кредитов. В первом полугодии мы снизили ставки по кредитам, обеспеченным гарантиями АО «Корпорация «МСП». В сентябре в Банке Москвы стартовала акция по снижению процентной ставки по кредитам, направленным на рефинансирование текущей задолженности компаний малого бизнеса в других банках. С учетом гибких требований к залоговому обеспечению, снижение ставки по новому кредиту позволит клиентам Банка значительно снизить долговую нагрузку и дать дополнительную возможность для развития бизнеса.

Кроме того, с середины сентября в Банке существенно снижены процентные ставки по всем основным кредитам для малого бизнеса, включая кредитование под обороты по счетам (овердрафт), финансирование для развития бизнеса, приобретения автотранспорта или нового оборудования, покупки недвижимости для компании, финансирование затрат на выполнение государственного или муниципального контракта. Несмотря на сложные рыночные условия, мы предлагаем выгодные стоимостные условия и индивидуальный подход, исходя из реальных потребностей бизнеса наших клиентов, делая упор на формирование портфеля качественных заемщиков.

www.bm.ru

8 (800) 200-23-26

 **Банк Москвы**

¹ Критерии отнесения компаний-клиентов ОАО «Банк Москвы» к сегменту малого бизнеса установлены локальными нормативными актами ОАО «Банк Москвы».

² Далее Банк/Банк Москвы.

³ Далее РКО.

⁴ Далее ДБО.

⁵ За исключением переводов с расчетных счетов юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на счета физических лиц-клиентов Банка, открытых для учета операций по банковским картам.

⁶ При обращении клиента в течение одного месяца с даты отзыва лицензии.

⁷ Малого и среднего предпринимательства.

БИЗНЕС журнал

b-mag.ru

№ 11 (235) за 2015 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 04.11.2015
- дата выхода цифровой версии — 29.10.2015

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Адрес учредителя и издателя:
115419, Москва, 2-й Рошинский проезд, д. 8

Генеральный директор: Юрий Калашнов

Директор по рекламе: Наталья Дергаченко

Менеджеры по рекламе: Марина Шумская,
Ирина Тебякина, Елена Середа /
8 (495) 204-13-42, adv@b-mag.ru

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

Консультант по дистрибуции:
Анна Бочкова / mar@b-mag.ru

PR-менеджер: Анна Тетерина / pr@b-mag.ru

Главный редактор: Дмитрий И. Денисов

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

Литературные редакторы:
Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Художник: Андрей Рубецкой

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Верстка: Ирина Вакштейн, Татьяна Шакирова

Вики-резидент: Сергей Журавель

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2014 годов удостоился
награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Общий тираж номера — более 40 000 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 35 400 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые
в течение полугода с даты выхода) — более 4 600 экз.

Отпечатанный тираж сертифицирован:

Национальной тиражной службой
(pressaudit.ru)

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

Аудитория одного номера (по данным TNS Россия
за март — июль 2015 года):

- по Москве — 109 400 человек
- по России — 435 100 человек



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

Подписной индекс: 82414. ISSN: 1819-267X

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



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

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

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье**	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Людмила Стряпцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Санкт-Петербург*	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Республика Башкортостан*	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Алтайский край*	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Краснодарский край*	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «Модуль»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край*	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Ставропольский край*	Бизнес-журнал. Ставропольский край	ПИ № ТУ 26 — 00565 от 02.04.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Белгородская область*	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Иркутская область*	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Налуга»	Налуга, ул. Комарова, 36
■ Ностромская область	Ностромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Нострома Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Орловская область*	Бизнес-журнал. Орел	ПИ № ТУ 57 — 00281 от 23.03.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Тверская, 7
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Татьяна Криничная	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киргбоя, 20

* — в ноябре в регионе распространяется федеральная версия «Бизнес-журнала»
** — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области



bookcrossing.com

ИНТЕРЕСНЫЕ ЖУРНАЛЫ И КНИГИ ПУТЕШЕСТВУЮТ.
И ВСТРЕЧАЮТ МНОГО ИНТЕРЕСНЫХ ЧИТАТЕЛЕЙ

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

BCID

—

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ ВОЗМОЖНОСТЬЮ СНИЗИТЬ РИСКИ ПО СДЕЛКЕ, ПОЛУЧИТЬ ОТСРОЧКУ ПЛАТЕЖА И ПРИВЛЕЧЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ



Многие российские компании заинтересованы в минимизации рисков торговых сделок и их одновременном финансировании. И здесь может помочь новый продукт в линейке услуг торгового финансирования и документарного бизнеса Сбербанка — «непокрытый» внутрироссийский аккредитив с досрочным платежом.

С сентября 2015 года клиентам Сбербанка стал доступен новый вид «непокрытого» внутрироссийского аккредитива — с досрочным платежом.

Досрочный платеж по аккредитиву — это платеж, совершаемый банком в пользу получателя средств по аккредитиву с отсрочкой платежа, предоставленной покупателем, после акцепта документов по аккредитиву, но до окончания отсрочки по нему.

В рамках такого аккредитива Сбербанк выступает источником финансирования сделки и предоставляет возможность продавцу получить платеж до окончания отсрочки, предусмотренной контрактом.

Для покупателя здесь открывается ряд возможностей, главная из которых — получение длительной отсрочки оплаты.

Для продавца такой продукт также интересен. Он получает возможность минимизировать риски неоплаты, расширить рынок сбыта, предлагая покупателям более привлекательные условия (отсрочку), но при этом получая средства сразу по факту поставки.

СБЕРБАНКУ ДОВЕРЯЮТ

Являясь одним из лидеров рынка расчетов внутрироссийскими аккредитивами², Сбербанк предоставляет бизнесу возможность получить финансирование на привлекательных условиях и снизить риски при реализации сделок. Доверие к Сбербанку подтверждается ростом востребованности его услуг: в 2014 г. объем расчетов внутрироссийскими аккредитивами достиг 170 млрд руб., превысив в 1,7 раза соответствующий показатель 2013 года. Тенденция роста сохранилась и в 2015 г.: объем расчетов внутрироссийскими аккредитивами за 8 месяцев 2015 г. составил около 167 млрд руб. — на 50% выше аналогичного показателя прошлого года.

Финансовые или коммерческие директора, скорее всего, знакомы с ситуацией, когда покупатель просит отсрочку платежа по контракту, а продавец не может ее предоставить, — не хватает денег в обороте. Такая ситуация может быть затруднительной для всех участников сделки, — поскольку под угрозой может оказаться и сделка, и весь производственный цикл или цепочка поставок.

С подобными трудностями можно справиться, если поставщик, например, берет кредит на сумму сделки и возвращает его после получения оплаты от покупателя. Но получить кредит не всегда легко. Можно, конечно, применить факторинг (финансирование под уступку денежного требования), но и он не подойдет, если обеим сторонам сделки необходимы твердые гарантии: продавцу — оплаты продукции, а покупателю — ее поставки. Да и стоимость факторинга может быть не всегда подходящей.

ПИСЬМО ДОВЕРИЯ

Установить доверительные отношения между контрагентами может помочь аккредитив, чье название недаром происходит от лат. *accredo* — «доверяю». Это обязательство банка заплатить поставщику при условии предоставления последним заранее оговоренных документов. Аккредитив как форма расчетов и инструмент финансирования популярен как у компаний малого и среднего бизнеса, так и крупнейших холдингов. А Сбербанк, являясь одним из лидеров рынка торгового финансирования в России и странах СНГ¹, уже многие годы помогает клиентам реализовывать и финансировать торговые контракты.

ПЛАТЕЖИ В СРОК

В настоящее время внутрироссийский аккредитив — один из наиболее востребованных продуктов торгового финансирования и документарного бизнеса Сбербанка. Банк предлагает несколько видов таких аккредитивов, в том числе «непокрытый» — когда от клиента не требуется наличия собственных средств при открытии аккредитива: банк резервирует свои ресурсы в рамках предварительно установленного лимита риска.

¹ По версии журнала Global Trade Review (2012г., 2013г., 2014г.), журнала Global Finance (2014г., 2015г.), журнала Trade & Forfaiting Review (2013г., 2014г., 2015г.). Более подробная информация представлена на сайтах www.gtreview.com; www.gfmag.com; www.tfrview.com.

² Согласно исследованию агентства «Эксперт РА», проведенного по данным 2010-2013 гг. Более подробная информация представлена на сайте <http://raexpert.ru>. «Непокрытый» внутрироссийский аккредитив с досрочным платежом доступен российским юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, приобретающим или поставляющим товары или выполняющим/оказывающим работы/услуги на территории РФ. Подробную информацию об условиях продукта, а также документах, необходимых для его оформления, Вы можете получить на сайте Банка по ссылке <http://www.sberbank.ru/ru/legal/credits/tradefinance/irussia/vnadr> или у своего клиентского менеджера. Условия действительны с 16.09.2015 г. Изменение условий производится банком в одностороннем порядке. Информация, представленная в данном материале, не является публичной офертой. ПАО Сбербанк. Генеральная лицензия на осуществление банковских операций № 1481 от 11.08.2015 г.



СБЕРБАНК

Всегда рядом

Именной указатель

организаций и персон, упомянутых в номере

А-Я

Авдеев Виктор.....	24-27
Агентство по страхованию вкладов	65-67
Азиатско-Тихоокеанский Банк	54
АК БАРС	54
Альфа-Банк.....	52
Андреев Сергей.....	47
Афанасьев Николай.....	76-80
Аэро Стайл.....	28-30
Банк АВБ.....	54
Банк ЗЕНИТ.....	53, 54
Банк Интеза.....	54
Банк Москвы.....	52, 54
Банк Санкт-Петербурга.....	54
Барон Вадим.....	48
БЕСТ-Новострой.....	69
БИНБАНК.....	53, 54
Богинский Андрей.....	16
Вашневич Антон.....	47
Возрождение.....	54
ВТБ 24.....	54, 67
Газпром.....	24
Газэнергобанк.....	65
Гарант.....	45, 46, 48
Гражданские самолеты Сухого.....	18, 20, 21, 28
Греф Герман.....	14
Группа ГАЗ.....	71
Гуськов Сергей.....	20-22
Дез Эко-Клин.....	76-80
Деловые линии.....	71
Дуюнов Андрей.....	47
Дьяков Дмитрий.....	53
Запсибкомбанк.....	54
Инвестторгбанк, АКБ.....	54
Иннополис.....	69
Иноземцев Владислав.....	15
Интерпрогрессбанк.....	54
Интехбанк.....	54
ИНУМИТ.....	24-27
Иркут, корпорация.....	30
Калаев Дмитрий.....	46, 48
Канаметова Залина.....	73
Козлов Константин.....	71
Компания «Сухой».....	22
Консультант.....	45, 48
Коптелов Андрей.....	70
Костальгин Дмитрий.....	46
Костин Андрей.....	14
Котровский Дмитрий.....	68
КРОК.....	73
Крондштадт, ГК.....	19
Кубань Кредит.....	54
Кузьмич Валерий.....	72
Лайф, ФГ.....	65
ЛОКО-Банк.....	54
ЛУКОЙЛ.....	20
Луньянович Максим.....	52
М.Видео.....	36, 73
Малахов Артем.....	26
Малнов Артем.....	18
Мацюн Владимир.....	32-37
Мегаполисресурс.....	32-37
Мешков Валерий.....	47
МИНБ.....	54
Могилатова Ирина.....	68
Москвич Алексей.....	42

Московский кредитный банк.....	51, 54
Моторика.....	38-41
МСП Банк.....	67
МТС.....	36
МФПУ Синергия.....	70
Нафинов Ильгиз.....	28-30
Объединенная авиастроительная корпорация.....	16-19, 30
Осин Денис.....	52
Открытие, банковская группа.....	54
Пацнов Николай.....	46
Первобанк.....	54
Петров Александр.....	72
Правовед.....	46, 47
Примсоцбанк.....	54
Пробизнесбанк.....	65
Промсвязьбанк.....	51, 52, 54
Пупков Сергей.....	73
Путин Владимир.....	14
Райффайзенбанк.....	54
РЖД.....	24
Росавтобанк.....	54
Росатом.....	24
Роснано.....	40
Рубин, авиационная корпорация.....	26
РУССТРОЙБАНК.....	54
Салманова Анна.....	53
Сатановский Евгений.....	15
Сатурн, НПО.....	17-18
Сбербанк.....	51, 54, 71
Севрюков Олег.....	16-19
Селеноход.....	38
Сечин Игорь.....	15
Силуанов Антон.....	14, 15
Симплойер.....	46, 47
СКБ Контур.....	71
Сколково.....	38
Смирнов Владимир.....	19
Тагер Никита.....	76, 77
Технологии для авиации.....	19
ТКБ БАНК.....	54
Транснефть.....	71
Трифонов Александр.....	44-48
УБРИР.....	54
Улюкаев Алексей.....	14
УНИХИМТЕК.....	24-27
Уралтрубмаш.....	20, 21
ФИА-БАНК.....	54
Финансовый стандарт.....	54
Фонд развития интернет-инициатив.....	46, 48
Фонд Юг, УК.....	69
ФОРА-БАНК, АКБ.....	54
Фурсенко Андрей.....	15
Хамильтон Стандарт — Наука, СП.....	19
Химки Групп.....	68, 69
Хлебников Василий.....	39
Центр-инвест.....	54
Челиндбанк.....	54
Челябинвестбанк.....	54
Чех Илья.....	38-41
Шаталов Владимир.....	52
Энергия, ГК.....	20-22
Энергобанк, АКБ.....	54
Этажи.....	69
Юниаструм Банк.....	54
Янубов Михаил.....	69

А-Z

3D Bioprinting Solutions.....	39
48Prav.ru.....	44-48
Airbus.....	16-19
Boeing.....	16-19
Can-Touch.....	39
CaseText.....	44
Easy Law.....	46
Embrier.....	16
EY.....	71
FreshDoc.....	46
Generation S.....	17
Glorax Development.....	69
Google.....	38
IKEA.....	36
JLL.....	69
Kyocera Document Solutions.....	72
LegalZoom.....	44
Media Markt.....	36
MR Group.....	68
NDFLKA.ru.....	46, 48
OSG Records Management.....	73
Peugeot.....	76-80
Priory Legal.....	44
Qulix Systems.....	73
RAEX (Эксперт РА).....	50-56
Rocket Lawyer.....	44
Shake.....	44
Strategy Partners Group.....	16, 18
TWEED.....	68
W.E.A.S. Robotics.....	39, 40
Xerox Россия.....	72



www.b-mag.ru/index

ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ОФИСЕ ДЛЯ ПОБЕД НА ТРЕКЕ



**ВПЕРЕДИ 227 КРУГОВ ГОНОЧНОГО
СЕЗОНА. ПОЗАДИ ТЫСЯЧИ СТРАНИЦ
ПОДГОТОВКИ.**

2270 поворотов. 227 кругов борьбы в гонках. 144 участника. 9 победителей – это то, что увидят зрители в новом гоночном сезоне на автодроме Moscow Raceway. Сотни тысяч документов, распечатанных на принтерах и МФУ KYOCERA Document Solutions в процессе подготовки к сезону, – это то, что останется за кадром, но без чего праздник автоспорта был бы невозможен.

**Для получения подробной информации посетите наш сайт в Интернете: www.kyoceradocumentsolutions.com
KYOCERA Document Solutions Russia – Тел.: +7 (495) 741 00 04 – www.kyoceradocumentsolutions.ru
KYOCERA Document Solutions Inc. – www.kyoceradocumentsolutions.com**



KYOCERA
Document Solutions



27%

в арбитражных спорах с налоговой инспекцией (по статистике Верховного суда за первое полугодие 2015 года)

ВЕРОЯТНОСТЬ ВЫИГРЫША

5–25%



в игровых автоматах (законодательно установленные пределы выигрыша для аппаратов, используемых в игорных зонах; точное значение настраивается оператором)

Арбитражные суды стали реже удовлетворять жалобы компаний на решения исполнительных властей. За первые шесть месяцев 2015 года бизнесу удалось добиться благоприятного судебного решения лишь в 37% случаев; годом ранее — в 44%. Самые непобедимые среди российских ведомств — ФАС и инспекции ФНС. Они проигрывают в арбитражных судах лишь 25 и 27% дел соответственно.

Не исключено, что успешность исполнительной власти в судах выросла благодаря прошлогодней реформе: летом 2014-го был упразднен Высший арбитражный суд, а его функции перешли к Верховному суду.

УРОВЕНЬ ЖИЗНИ В РОССИИ

12–13%



5,1%

средний рост заработной платы, по данным Hay Group

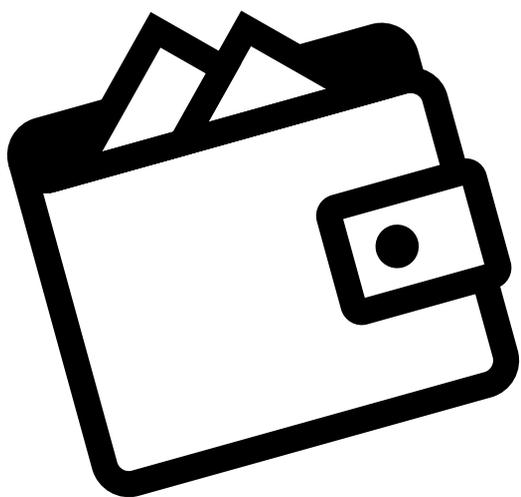
прогноз Банка России по инфляции в 2015 году

Международная консалтинговая компания Hay Group опубликовала данные своего ежегодного исследования динамики заработной платы в России. Объектом изучения стала выборка из 600 компаний, работающих в 51 городе и представляющих 21 сектор экономики. Ни в одном секторе повышение зарплат не опередило уровень инфляции. Очень скупы на увеличение компенсации в этом году оказались компании финансового сектора (зарплаты выросли в среднем на 4,4%, причем это коснулось лишь 60% сотрудников). Сырьевые компании, ориентированные на экспорт, нашли возможность увеличить вознаграждение персонала в среднем на 7,5–8,5%. Зато компании агропромышленного сектора изыскали возможности для повышения на 10% (видимо, на волне импортозамещения и продовольственного эмбарго).

ОБНАЛ И НАЦИОНАЛЬНАЯ ОБОРОНА

3,7 трлн рублей

оборот операций по теневой обналичке
в 2013–2015 годах, по данным Банка России



3,6 трлн рублей

расходы Министерства обороны в 2015 году



Центробанк РФ оценивает оборот теневых операций по обналичиванию средств через банки и схемы с платежными агентами в 590 млрд рублей с начала 2015 года и в 3,7 трлн рублей за период с 2013 по 2015 год. Последняя сумма сопоставима с расходами Министерства обороны РФ в текущем году.

МойСклад

**АВТОМАТИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ
БЕСПЛАТНО***

Для опта, розницы, интернет-магазина

8 800 250 04 32
www.moysklad.ru

*для одного пользователя на тарифе «Бесплатный»



Реклама

СЫРЬЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ВО ВРЕМЕНИ

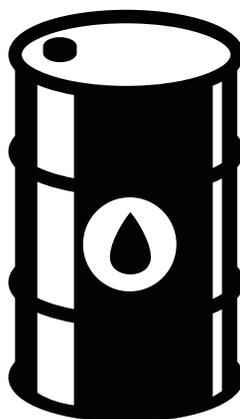
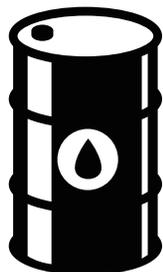
ДОЛЯ ТОПЛИВНО-
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ
ТОВАРОВ В СТРУКТУРЕ
ЭКСПОРТА

64,8%

Россия в 2015 году
(за период с января по август)

46,5%

СССР в 1988 году



Росстат по данным ФТС

ПАРАД НАЦИОНАЛЬНЫХ ЧЕМПИОНОВ

РЕЙТИНГ РБК-500

500

крупнейших российских компаний

вклад в ВВП страны 77%
рабочие места для 9,5%
трудоспособного населения
(7,5 млн человек)

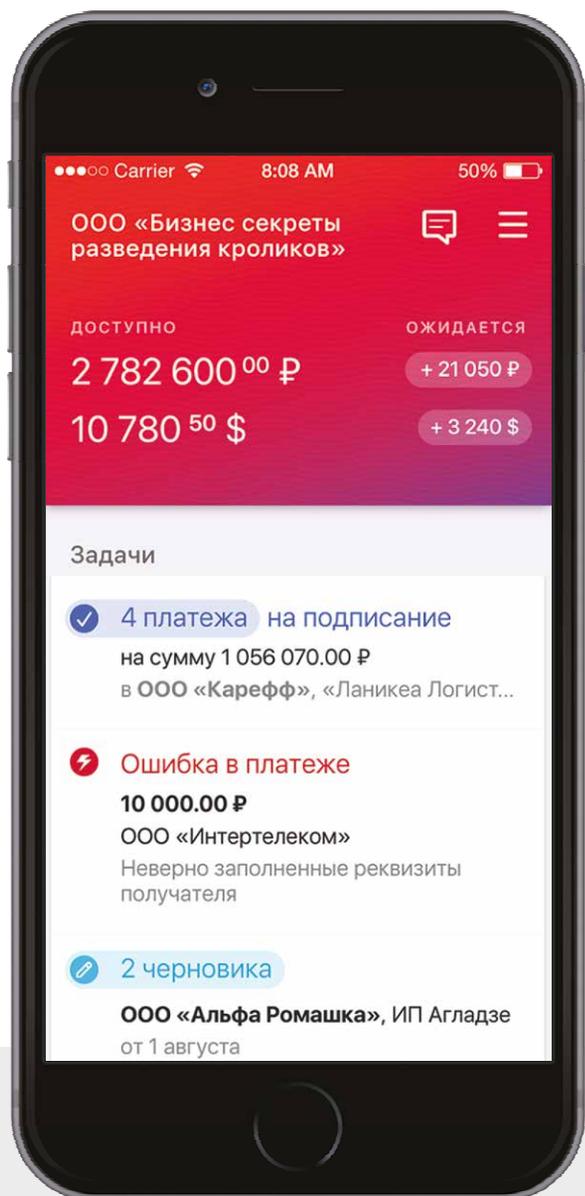
РЕЙТИНГ FORTUNE-500

500

крупнейших компаний США

вклад в ВВП США 71% (\$12,5 трлн)
рабочие места для 17,1%
трудоспособного населения
(26,8 млн человек)

Крутой мобильный банк для бизнеса



Позволяет в онлайн-режиме контролировать счет, где бы вы ни находились

В одно касание отправляет платежи вашим доверенным контрагентам

Формирует PDF с исполненными платежками для ваших партнеров

...и помогает вам всегда держать бизнес в своих руках



в AppStore и Google Play, потому что клиенты нас любят



8(495)755.58.58

Для Москвы и Подмосковья

8(800)100.77.33

Для регионов России, бесплатно

Подробности на alfabank.ru.

АО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия ЦБ РФ на осуществление банковских операций № 1326 от 16.01.2015.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

alfabank.ru



Альфа-Банк

Для Вашего бизнеса

Идеи роста

Октябрь 2015 года в ключевых словах и высказываниях

Андрей Костин

президент-председатель правления ВТБ, на инвестфоруме «Россия зовет!», 13.10.2015

Если сегодня малый и средний бизнес не востребован в стране, если для него нет поля деятельности — какой смысл [его] кредитовать? Это будут только невозвратные долги. Есть потребление, есть спрос — будут деньги, нет потребления и спроса — зачем дешевыми деньгами заливать экономику?

Антон Силуанов

министр финансов РФ, на инвестфоруме «Россия зовет!», 13.10.2015

Мы в последние годы набрали очень много обязательств, в том числе бюджетных, и сейчас вынуждены от целого ряда из них отказываться. Бюджет сейчас должен перестроиться, мы должны эту горькую пилюлю испытать на себе. В первую очередь через снижение доли государственных расходов в экономике.

Герман Греф

президент и председатель правления Сбербанка, выступая на Дне инвестора Сбербанка в Лондоне, 22.10.2015

Мы будем наращивать кредитование малого бизнеса, потому что я не верю ни в каких национальных чемпионов, крупные компании, монополии. Я верю, что мы сможем поднять экономику с помощью частной инициативы, помогая вот таким маленьким ребятам, которые работают. Хотите поднять налоги — поднимите для нас [крупного бизнеса], не поднимайте им. Вы ничего не получите и угробите бизнес, как это было в 2012 году, когда подняли налоги и убили треть малого бизнеса. На некоторое время крупный бизнес должен взять на себя налоговую нагрузку вместо малого бизнеса; нужно сделать все, чтобы поднять бизнес-аппетит в стране.

НАЛОГИ

236 +57

ИНВЕСТИЦИИ

РОСТ ЭКОНОМИКИ

39 -13

ИНФЛЯЦИЯ 186 -4

Алексей Улюкаев

министр экономического развития РФ, в интервью Первому каналу, 19.10.2015

Я считаю, что кризиса нет. Если кризис мерить просто по показателю спада или роста объема производства, в июне этого года мы достигли низшей точки. Мое глубокое убеждение, что падать дальше мы не будем. Но вопрос в том, насколько быстро или медленно мы будем вставать. Пока ощущение, что вставать мы будем довольно медленно.

Владимир Путин

президент РФ, на заседании Валдайского клуба, 22.10.2015

Вся мировая экономика испытывает проблемы. Экономика России проходит через несколько проблем и испытаний. Они связаны не только с так называемыми санкциями. Они играют определенную роль. Но, конечно, не определяющую. Самым важным фактором ограничения роста, снижения темпов экономического роста, конечно, является падение цен на традиционные товары нашего экспорта.

САНКЦИИ 336 +27

329⁻¹⁷

НЕФТЬ

Антон Силуанов

министр финансов РФ, на инвестфоруме «Россия зовет!», 13.10.2015

Мы в последнее время только нефтянке и помогли. Льготы мы давали в основном только нефтяному бизнесу — самому обездоленному (в кавычках, конечно). Чем больше мы будем помогать нефтянке, тем меньше останется для других секторов экономики. Это была наша тактическая ошибка.

Игорь Сечин

президент «Роснефти», на инвестфоруме «Россия зовет!», 13.10.2015

Министерство финансов использует легенды о девальвационном доходе в экспортных отраслях. Виртуальные начисления девальвационного дохода приводят к реальному изъятию инвестиционных ресурсов из системообразующих отраслей российской экономики. Эта ситуация когда-то давно была описана в Екклесиасте, где по аналогичному поводу сказано: «Кривое не может делаться прямым, и то, чего нет, нельзя считать». Динамику инвестирования [в нефтяную отрасль] надо поддерживать, а не изымать ресурс из действующих инвестпрограмм.

ОБРАЗОВАНИЕ

202⁺²⁴

ИЩУЩИИ

561⁻³¹

НАУКА

126⁺¹³

Евгений Сатановский

президент независимого научного центра «Институт Ближнего Востока», в интервью «Аргументам недели», 02.10.2015

Я уверен, что основным врагом российской экономики и внутренней стабильности является правительство Российской Федерации. Главный враг нашей науки и образования — это соответствующее министерство. Главный враг культуры — это Министерство культуры. Главный враг российского здоровья — это Минздрав. Я не исключаю, что через 10–15 лет некому будет не только строить оборонные системы, но и управлять тем, что построено. С таким уровнем школьного и высшего образования, который мы имеем сегодня. Экономят копейки, а вреда приносят на миллиарды.

Андрей Фурсенко

помощник президента РФ по научно-образовательной политике, в интервью «Газете.Ру», 20.10.2015

В нашей науке очень мало внебюджетных средств. Из бюджета идет 75–80% от общего объема финансирования. Это ненормально. Это означает, что у нас нет полноценного партнерства с экономикой, с промышленностью. Может быть, отчасти это связано с тем, что наша наука, которая конкурентоспособна в ряде секторов, в качестве приоритетов выбирает не те сферы, где есть спрос на результат.

МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

71⁺²⁷

Владислав Иноземцев

директор Центра исследований постиндустриального общества, в колонке на Snob.ru, 20.10.2015

Предпринимательство в России традиционно рассматривается не как средство повышения благосостояния общества, а как спекуляция или деятельность, мотивированная исключительно целями наживы. В сознании населения задачи перераспределения богатств явно доминируют над задачами их умножения.

91⁻¹

Льготы

С

468⁻⁴³

М

В

З

Н

К

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца — в период с 20 сентября по 20 октября 2015 года. Точное числовое значение

(количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. ● В маленьком кружке другого цвета указывается динамика частоты употребления слова по сравнению с предыдущим месяцем. ●

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

ВЫСОКИЕ ОТНОШЕНИЯ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Чтобы лучше понять нынешнее состояние российского авиапрома, достаточно положить рядом последние годовые финансовые отчеты двух компаний и сравнить показатели. Объединенная авиастроительная корпорация (ОАК), которая в 2006 году вобрала в себя все крупные авиапредприятия и конструкторские бюро России, в 2014-м поставила заказчикам 159 самолетов и получила чистый убыток по МСФО в размере \$354 млн. Корпорация Boeing (а это далеко не весь американский авиапром) отгрузила 903 самолета и заработала «чистыми» \$5,4 млрд. Если сравнивать производительность труда, то у американских самолетостроителей она выше в семь с лишним раз. И эта цифра весьма красноречиво говорит о неэффективности, которую накопил наш авиапром. Так что перемены назрели давно.

ВСЕ УЛЕТЕЛИ — МЫ ОСТАЛИСЬ

За последние 30–40 лет мировое авиастроение сильно эволюционировало с точки зрения подходов к организации производства. Техника становится все сложнее, и ни одно предприятие не способно самостоятельно обеспечить весь производственный процесс — от гайки до истребителя в сборе, не говоря уже о НИОКР. На верхнем «этаже» мировой индустрии все очень сильно консолидировалось. Здесь обитают финальные интеграторы вроде Boeing, Airbus, Embriq; 20 крупнейших компаний обеспечивают почти 95% мирового выпуска. Внизу выстроилась многоуровневая система поставщиков. «Финалисты» оставили себе лишь самые ключевые компетенции, функцию управления цепочками поставок, постпродажное обслуживание.

Российский же авиапром задержался на индустриальной модели предыдущего поколения. Наши крупные авиастроительные предприятия сами себе и «финалисты», и поставщики вплоть до третьего уровня.

В рамках современной индустриальной модели на каждом «этаже» не прекращается борьба за технологическое лидерство и сокращение издержек. В нашем авиапроме — пока тишь да гладь, высятся мощные производственные комплексы, оставшиеся в наследство от советских времен, а ценообразование в рамках гособоронзаказа производится по принципу

Российский авиапром, почти целиком контролируемый государством и донельзя вертикально интегрированный, готовится к реформам. Минпромторг до конца года опубликует новую концепцию его развития, против основного посыла которой мало кто из специалистов возражает: отрасль должна «разгерметизироваться» и сделать ставку на развитие системы поставщиков. Пока же частник в авиапроме — скорее счастливое исключение.

«издержки плюс» (это когда подсчитывается себестоимость единицы продукции и сверху закладывается «плановая рентабельность»). Один из экспертов рынка в разговоре с «Бизнес-журналом» поделился своими впечатлениями: отрасль переживает состояние, напоминающее раздвоение личности, когда, с одной стороны, нужно пошевеливаться — догонять мировых лидеров и привлекать частный капитал, а с другой — идет размеренная жизнь по законам командно-распределительной системы, в которой экономика производственного процесса и сокращение издержек — дело второстепенное. В недавно опубликованном докладе «Поставщики авиапрома. Целевое состояние»¹ приводится любопытная цифра: общая площадь производственных площадок государственной Объединенной двигателестроительной корпорации (ОДК) больше, чем у всех ведущих западных двигателестроителей (GE Aviation, Rolls-Royce, Safran и Pratt & Whitney) вместе взятых — при объеме выпуска, меньшем на порядок.

— Сегодня интегрированные структуры исчерпали возможности экстенсивного роста, — сказал, представляя доклад, Андрей Богинский, замминистра промышленности

1 Подготовлен Strategy Partners Group совместно с Минпромторгом РФ. Цифровая версия: <http://strategy.ru/suppliers-aviation-industry/> (дата обращения — 26.10.2015).

Две индустриальные модели

и торговли. — Для достижения целевых показателей по уровню производительности труда требуется изменение индустриальной модели. Пора менять свое мышление и уходить от построения в каждой корпорации и на каждом предприятии «натурального хозяйства», привязанного к государственной поддержке.

По сути, российский авиапром все еще живет и работает по сталинской индустриальной модели, сложившейся в 1930-е годы, объясняет Олег Севрюков, директор департамента реструктуризации производственных активов ОАК: в стране тогда практически отсутствовал индустриальный базис, поэтому строящиеся с нуля авиастроительные заводы не могли работать иначе, как по принципу полного цикла. Производство всех технологических переделов было сосредоточено в периметре авиазаводов, которые строились, как правило, в промышленно неразвитых регионах и функционировали довольно автономно в парадигме «На входе — кусок металла и другие материалы, на выходе — готовый самолет». В войну такая организация производства сыграла свою положительную роль. В 1990-е она же предохранила отрасль от окончательного развала и «раздербанивания» активов. «Если бы в те годы какие-то производственные переделы у нас были за периметром предприятий отрасли, как это принято у Boeing и Airbus, то, оставшись без заказов, они бы давно разорились, — говорит Севрюков. — Но мощности и ресурсы, сосредоточенные в периметре заводов («за забором», как у нас принято говорить) удалось сохранить — в том числе и благодаря архаичной индустриальной модели».

Однако дальше прежняя модель «не летит»: если мы не хотим оказаться в хвосте мирового самолетостроения, ее нужно перестроить. Внутренний рынок в России маленький — а значит, нам нужно научиться конкурировать на глобальном уровне, причем с весьма сильными игроками.

ЖЕЛАЮТ ПОЗНАКОМИТЬСЯ

Сейчас российских частных компаний, которым удалось стать для нашего авиапрома хотя бы поставщиками 3-го или 4-го уровня, считанные десятки: отрасль чересчур капиталоемка, зарегулирована, требует особых компетенций и не слишком расположена к чужакам. Когда несколько лет назад, вспоминает Олег Севрюков, у ОАК выросли объемы производства в связи с проектом Sukhoi Superjet 100, корпорация стала искать подрядчика, у которого можно было бы разместить заказ на механообработку. Стали смотреть в технопарке в Набережных Челнах, среди компаний, которые успешно работают с КамАЗом. «Из тридцати компаний треть нам не подошла из-за разницы отраслевой спецификации, — говорит Севрюков. — Еще треть запросила год-два на получение сертификата и лицензии. А остальным было необходимо

ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАК)

Основана в 2006 году, объединила все крупные авиастроительные предприятия и конструкторские бюро России

Корпорация Boeing

Основана в 1916 году, крупнейший мировой производитель самолетов и военной техники

ГODOВАЯ ВЪРУЧКА

294,5 млрд руб.
(\$7,7 млрд*)

\$90,8 млрд

ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ

4,2 млрд руб.
(\$109 млн*)

\$8,8 млрд

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Чистый убыток по МСФО —
13,6 млрд руб.
(\$354 млн*)

Чистая прибыль —
\$5,4 млрд

ПОСТАВКИ САМОЛЕТОВ ЗАКАЗЧИКАМ ЗА ГОД, ШТ.

159
из них 33 — гражданские,
126 — военные

903
из них 723 — гражданские,
179 — военные

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, ЧЕЛ.

98,8 тыс.

162,7 тыс.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

3 млн руб. на чел.
в год (\$78 тыс.*)

\$560 тыс. на чел.
в год

ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

Консолидированная финансовая отчетность ОАО «ОАК» за 2014 год

The Boeing Company
2014 Annual Report

* Пересчет произведен по средневзвешенному курсу доллара США за 2014 год: \$1 = 38,42 руб.

обеспечить себя военной приемкой. Нашлось только одно предприятие, способное выполнить наш заказ. Но оно было полностью загружено!»

Так что доля компаний, которые могли бы стать подрядчиками авиапредприятий, отнюдь не велика — а значит, их нужно выращивать, создавать для них условия.

Отрасль по-настоящему только-только начинает общаться с внешними поставщиками, артикулируя свои потребности в сфере НИОКР и производства. НПО «Сатурн», например, стало корпоративным партнером трека Aerospace федерального акселератора Generation S.

«Наш корпоративный акселератор, — рассказывает Дмитрий Иванов, директор по инновационному развитию НПО «Сатурн», — позволил стартапам столкнуться с реалиями предприятий авиационной отрасли: с бюрократией, сертификацией, процедурами одобрения поставщиков, защитой интеллектуальной собственности. Четверть стартапов во время учебно-практических мероприятий и в результате прямого общения с экспертами и менторами «Сатурна» изменили суть своего проекта, поняв, что действительно нужно их потенциальным потребителям».

Вместе с Минэкономразвития ОАК начала развивать программу по созданию региональной инновационной инфраструктуры, которая позволила бы снять барьеры для компаний, готовых войти в пул поставщиков авиапрома. Пока ставка сделана на три активных региона — Воронеж, Иркутск и Комсомольск-на-Амуре, объясняют в ОАК. Один из первых проектов стартовал в Воронеже, где на площадке Воронежского акционерного самолетостроительного общества построен трехэтажный центр испытаний и сертификации. Аналогичный центр строится в Иркутске, где, кроме того, создаются машиностроительный кластер и инжиниринговый центр. Наконец, самый масштабный проект готовится в Комсомольске-на-Амуре, где на территории опережающего развития, в непосредственной близости от сборочной площадки суперджетов на КНААзе, создаются технопарки. Пока предполагается участие пяти компаний, которые занимаются производством крепежа, инструмента, механообработкой и т. п. «Первые результаты внушают оптимизм, — считает Олег Севрюков. — Те миллиарды рублей, которые уже привлечены в этот бизнес в создаваемых авиастроительных кластерах, — хороший пример того, как государство может экономить бюджетные средства за счет партнерства с частным бизнесом. Государственно-частное партнерство помогает эффективнее использовать деньги и создавать вокруг наших площадок предприятия, тем самым формируя конкурентную среду поставщиков второго-четвертого уровня».

Новая концепция развития авиапрома будет утверждена в следующем году, но ОАК уже разрабатывает правила взаимодействия с поставщиками. «В программе партнерства будет прописана процедура, как стать нашим поставщиком, — рассказывает Севрюков, — какие документы необходимо подавать, как войти в реестр. До сих пор такие процедуры не были регламентированы не только в ОАК, но и в большинстве госкорпораций. Четкие инструкции, как стать поставщиком, будут выложены на нашем сайте в ближайшие месяцы». Предполагается, что с этого момента работа с поставщиками обретет системность.

Разумеется, быстро все изменить в отрасли невозможно. Закупки авиастроителей сейчас не централизованы, а в компаниях отсутствует опыт управления сложными цепочками поставок. В западных корпорациях, например, этим занимаются многолюдные департаменты. В Boeing, по данным Strategy Partners Group, в таком департаменте около 400 сотрудников, в Airbus — около 200.

— У нас в советское время все решало Министерство авиационной промышленности, — отмечает партнер SPG Артем Малков. — Оно определяло схему кооперации, выполняющая, по сути, функцию корпоративного центра современной компании. Поставщиков определяли в министерстве — при некотором участии директоров завода. Теперь же мы сталки-

ваемся с тем, что специалистов, которые могли бы выстроить самостоятельную систему управления поставщиками, практически нет, а их подготовка отечественной системой образования даже не предусмотрена.

ИЗДЕРЖКИ НАШИ КРЕПКИ

Наиболее консервативной частью российского авиастроения остается сегмент военной техники. Как объясняют эксперты, во многом это обусловлено тем, что самолеты до сих пор строятся на базовых разработках советского времени — и, соответственно, директора предприятий привлекают тех же самых поставщиков, что «сложились исторически». На этом фоне гражданское авиастроение выглядит намного более продвинутым: здесь уже есть успешный опыт производства самолетов по новой модели — Sukhoi Superjet 100. В этом проекте компания-финалист («Гражданские самолеты Сухого») оставила себе роль интегратора, заключив контракты на поставки с лучшими производителями комплектующих и приборов (стоит сказать, что в программу удалось попасть и нескольким десяткам российских технологических компаний). Если бы гражданское авиастроение могло нарастить объемы выпуска — очевидно, что, вопреки всем тенденциям, именно оно могло бы стать локомотивом развития отрасли, вовлекая в цепочки поставщиков все больше малых и средних предприятий. Однако 90% продукции российского авиапрома производится по линии гособоронзаказа. А военные самолетостроители жестко ориентируются на полный цикл.

По мнению Артема Малкова, чтобы стимулировать предприятия, выпускающие военную технику, к переходу на современную производственную модель, необходимо изменить как минимум два механизма, которые заложены в Федеральную целевую программу «Развитие оборонно-промышленного комплекса на 2011–2020 годы» и систему ценообразования по гособоронзаказу.

«Эти механизмы искажают логику развития отрасли, — уверен Малков, — и делают для предприятий невыгодным любой аутсорсинг». Так, при ценообразовании в гособоронзаказе используется схема «20% + 1%». Она предполагает, что предприятие ОПК на собственные затраты получает 20% рентабельности; в случае же, если оно что-то отдает стороннему подрядчику, — всего 1%. «Такой подход демотиивирует предприятия ОПК уменьшать свои собственные издержки за счет аутсорсинга, — констатирует эксперт. — Ни один руководитель завода — если, конечно, он умеет считать — никому ничего не отдаст».

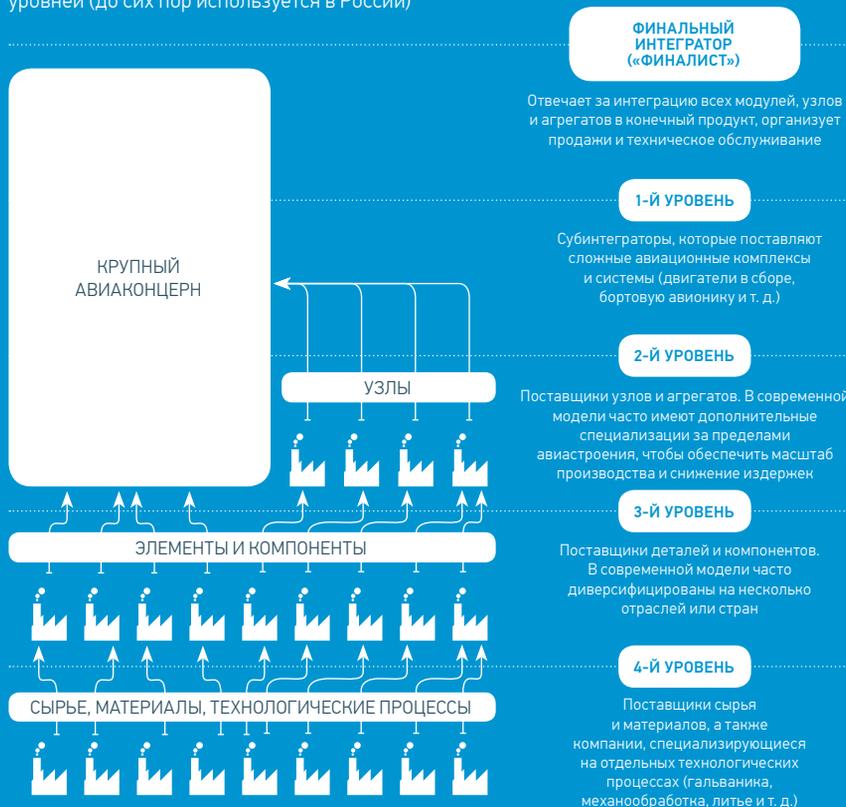
Федеральная целевая программа подливает масла в огонь, стимулируя предприятия создавать избыточные мощности. «На Западе компаниям невыгодна вертикальная интеграция, ведь открытие нового производства требует инвестиций, — объясняет Малков. — В военном секторе принцип кооперации плохо работает, поскольку есть ФЦП, предоставляющая государственные «бесплатные» деньги в уставный капитал организации: если предприятие, работающее на оборонку, нуждается в мощностях, по программе оно получит эти деньги. А значит, и здесь нет большой необходимости привлекать независимых поставщиков».

Впрочем, как объясняют в ОАК, новая индустриальная модель в равной степени должна распространиться и на военное производство. Все, что касается военной специфики и вопросов сохранения военной тайны, останется в высоких

Индустриальные модели в авиастроении

Старая модель

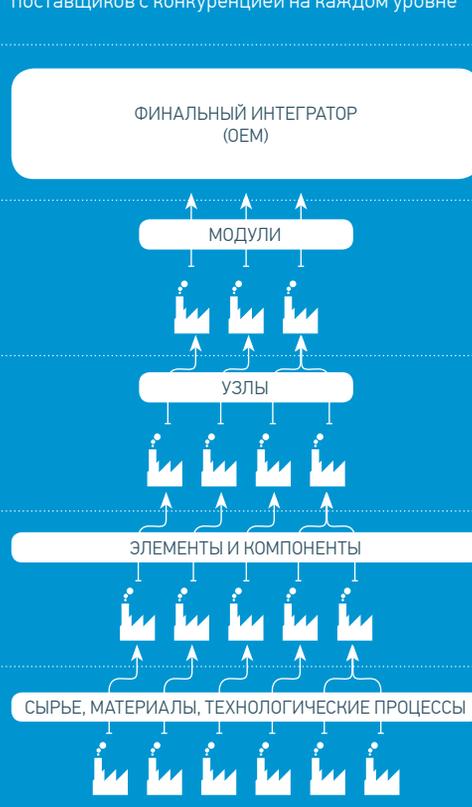
Финальный интегратор берет на себя функции в том числе поставщиков первого, второго, а иногда и третьего уровней (до сих пор используется в России)



Источник: «Бизнес-журнал» по материалам Strategy Partners Group

Современная модель

Роли в цепочке создания ценности строго распределены, существует многоуровневая цепочка поставщиков с конкуренцией на каждом уровне



переделах бизнеса; некоторым подрядчикам придется получить лицензию ФСБ и согласиться на режим секретности. «Однако концептуально модель будет такой же, — объясняет Олег Севрюков. — И Boeing, и Airbus, несмотря на военное производство, большую часть работы отдают поставщикам».

Что касается мощностей, которые накопились за это время внутри отрасли, то здесь ОАК также планирует идти по проторенной дороге лидеров авиапрома, которые создавали себе поставщиков в числе прочего за счет передачи в их распоряжение производственных мощностей и технологий. По словам Севрюкова, это является одним из ключевых направлений его работы: на базе производственных активов предприятий корпорация планирует создавать технопарки, выделяя в спиноффы неключевые производственные компетенции. «По сути, наша задача, — анонсирует он, — из цехов сделать предприятия малого и среднего бизнеса, которые будут конкурировать между собой в том числе за наши заказы».

Отдельные примеры успешных поставщиков в России уже есть. Некоторые даже начали выходить на международный

уровень. Например, СП «Хамильтон Стандарт — Наука» выпускает теплообменники для самолетов Boeing. А группа компаний «Кронштадт» уже несколько лет экспортирует за рубеж радиоэлектронное оборудование. «Авиастроение в России — это рынок, где главным заказчиком выступает государство, но это не означает, что частные компании не могут на нем работать, — говорит Вадим Смирнов, гендиректор компании «Технологии для авиации» (ГК «Кронштадт»). — Да, это требует определенной бизнес-смелости: нужно сформулировать привлекательное для заказчика предложение, оценить все риски и рассчитывать на длительный инвестиционный цикл».

Как отмечают эксперты, внутри отрасли уже давно осознают необходимость изменений. Появляются и поставщики, готовые конкурировать мозгами и технологиями. Фактически многое сегодня определяет позиция государства, которое, если оно соглашается с неактуальностью «сталинской модели», должно изменить законодательство и стимулировать авиапредприятия становиться эффективнее.

БЖ

ПОД КРЫЛОМ СУПЕРДЖЕТА

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

С нефтяной отраслью Сергей Гуськов хорошо познакомился еще во время работы наемным менеджером в инвестиционном подразделении компании «ЛУКОЙЛ». Именно наработанные здесь деловые связи и помогли ему с партнером быстро запустить в 2005 году торгово-посреднический бизнес. Можно долго спорить, что важнее — умение хорошо продавать или хорошо производить, но плох тот торговый посредник, кто не мечтает в конце концов заняться производством. Возможность обзавестись производственным активом представилась Гуськову через несколько лет: в тот момент его бывший работодатель ЛУКОЙЛ начал избавляться от непрофильных активов и выставил на продажу пакет акций челябинского завода «Уралтрубмаш», который специализировался на производстве жаростойких труб из нержавеющей стали и заготовок для гидравлических систем. Сбыт похожего ассортимента у «Энергии» уже был налажен, поэтому партнеры решили пуститься во все тяжкие — приобрели контроль над заводом и с головой погрузились в производство.

Специализация «Уралтрубмаша» обещала ему устойчивое развитие и пул заказов (в 2006-м его выручка, по данным Kartoteka.ru, составляла 222 млн рублей), однако и проблем, многие из которых типичны для всей российской промышленности, было под завязку. Главную Сергей Гуськов определяет так: производственники старой закалки с золотыми руками, умеющие творить настоящие чудеса на оборудовании советского производства, уходят на пенсию, а смены после себя не оставляют — разрыв преемственности поколений.

В авиастроение Сергей Гуськов и его ГК «Энергия» попали «кружным путем». Десять лет назад он начинал в бизнесе с посреднических оптовых поставок металла и труб нефтяным компаниям. А сегодня строит собственный завод в Комсомольске-на-Амуре, в двух шагах от сборочной площадки суперджетов, и имеет на руках долгосрочный контракт с «Гражданскими самолетами Сухого», гарантирующий закупки в течение десяти лет.

«Лечится» эта проблема единственно возможным способом — модернизацией производства и переходом на оборудование нового поколения. «Управление станками с ЧПУ требует навыков, которые гораздо проще развить в себе молодым специалистам, привыкшим к гаджетам», — говорит предприниматель.

Затевая в конце концов модернизацию завода, основные акционеры сделали ставку на «универсальные» станки, которые могли бы производить продукцию не только для нефтяной отрасли, но и для авто- и авиапрома. В этот момент они начали активно смотреть по сторонам в поисках новых ниш, в которых можно было бы применить компетенции предприятия, чтобы сбалансировать портфель заказов.



Сергей Гуськов, глава ГК «Энергия», поставляет авиапрому трубы для обвязки авиадвигателей, трубы для гидравлических систем, услуги по механообработке (проект в процессе реализации)

Сейчас «Уралтрубмаш» выполняет заказы уже двадцати предприятий авиастроительной отрасли, выпуская высокоточные трубы для обвязки двигателей, а заодно всей остальной «сосудистой системы» самолетов. Через «капиллярные» трубы уральской компании проходят вода, воздух и топливо. Нарботки «Уралтрубмаша» в области гидравлики также пригодились для авиапрома, который нуждался в заготовках для гидравлических систем (для изготовления шасси и гидравлических цилиндров). С тех пор на предприятии прочно обосновался отдел авиатехприемки, который контролирует качество производимой продукции, что ускоряет адаптацию новых продуктов. Диверсификация сбыта принесла свои плоды: выручка «Уралтрубмаша» увеличилась с 2006 года почти втрое — до 628 млн в 2014-м.

Новое оборудование помогло решить и проблему дефицита инженерно-технических специалистов. «Теперь нам даже есть из кого выбирать, — доволен Гуськов. — Операторов станков с ЧПУ мы принимаем на завод на конкурсной основе».

Несколько лет назад Сергей пришел к выводу: высокоточные трубы и гидравлические системы — далеко не все, что могла бы предложить его компания авиапрому. Это только со стороны сильно огосударствленное российское авиастроение выглядит «монолитной» отраслью, где все связи давно сложились и куда невозможно просочиться новым поставщиком. На самом деле здесь есть свои «пустоты» и диспропорции. Общаясь со своими заказчиками, предприниматель выяснил, что самое дефицитное по имеющимся мощностям

направление — механообработка, изготовление крупных металлических деталей определенной формы и размера. Во времена СССР таких предприятий было предостаточно, но многие из них давно закрылись или безнадежно устарели морально. «Авиапредприятия выходят из положения разными способами — в том числе отдавая заказы зарубежным компаниям, — объясняет глава «Энергии». — Объединенная авиастроительная корпорация оценивает дефицит механообработки в 4–5 миллионов станко-часов в год. А это ни много ни мало пять заводов. И это неудовлетворенная потребность только авиастроения! А ведь и во многих других отраслях ситуация не лучше».

Потому-то три года назад Сергей Гуськов и «заболел» идеей запустить комплекс механической обработки авиадеталей. Проект инвестиционно емкий, поэтому ему важно было заранее заручиться поддержкой потенциальных заказчиков. Он вышел сразу на несколько профильных предприятий, которых могли бы заинтересовать стабильные поставки деталей, а заодно — экономия издержек. Однако всерьез его проектом заинтересовались в компании «Гражданские самолеты Сухого» (ГСС). Тут важно понимать, что Объединенная авиастроительная компания, созданная в 2006 году, хотя и объединяет крупнейшие предприятия отрасли, не является вертикально интегрированным холдингом, в котором все контролируется сверху. Как объясняют отраслевые эксперты, закупки еще не централизованы, поэтому очень многое здесь зависит от решений и подходов руководителей конкретных предпри-

ятий. Как объясняет Гуськов, компания «ГСС» ориентируется на экспортные продажи, а потому заинтересована в конкурентных ценах, и это обстоятельство вынуждает ее проявлять активность в привлечении внешних подрядчиков. «С одной стороны, — рассуждает Сергей, — наш проект хорошо укладывается в логику тех изменений, которые в последние годы авиастроители пытаются произвести в отрасли. Это передача нижних переделов внешним поставщикам в существующей системе кооперации. С другой стороны, происходящее совпало с процессами импортозамещения и ослабления рубля. Закупки у иностранных компаний и раньше были на грани рентабельности, а сейчас это откровенно невыгодно. К тому же поддержка авиации государством сокращается, и это тоже подталкивает предприятия к поиску новых решений». В конечном счете найти общий язык с авиастроителями оказалось

Дефицит механообработки в российском авиастроении оценивается в 4-5 млн станко-часов в год. Чтобы покрыть его, понадобится еще по крайней мере пять комплексов, подобных тому, что Сергей Гуськов строит сейчас рядом со сборочной площадкой суперджетов в Комсомольске-на-Амуре

не сложно, благо у «Энергии» был серьезный опыт поставок для отрасли: соблюдать жесткие требования авиапрома она давно научилась.

Проведя ряд технических консультаций с будущим партнером, получив общее «добро» и определив ассортимент будущих деталей, Гуськов со своей командой на год ушел делать «домашнее задание» — готовить проект и технологии, необходимые для нового производства. Деталей немало — ровно 1 608, и под каждую нужно выстроить свою технологическую линию на основе планируемого к закупке оборудования. Если раньше продукция компании использовалась в «кровеносной системе» самолетов, то сейчас новый проект предполагает работу еще и над «скелетом» — производство деталей каркасной группы для суперджета.

Контракт с КНААЗом (Комсомольский-на-Амуре авиационный завод им. Ю. А. Гагарина, филиал ПАО «Компания «Сухой») был подписан летом 2015 года. Объем капиталовложений «Энергии» в проект должен составить около 6 млрд рублей. Строительство будет проходить поэтапно, причем на первый этап месяц назад удалось получить льготный заем в 500 млн рублей от Фонда развития промышленности. Собственных средств на финансирование всего проекта не хватит, придется обращаться к банкам, однако гарантированный сбыт позволяет начать работу с минимальными рисками. Кроме того, Гуськов успел еще до момента повышения цен закупить под проект оборудование, в том числе на перспективу,

для того чтобы обеспечить завод прочным технологическим запасом. Оборудование особое — для обработки титана, который, как и композитные материалы, в дальнейшем станет все больше определять пути технологического развития авиации. Рассчитывает руководитель «Энергии» и на налоговые льготы: новое производство, которое будет построено в полутора километрах от сборочной площадки заказчика, зарегистрировано на территории опережающего развития, первым резидентом которого и стала компания. Для заказчика подобные преференции в дальнейшем будут конвертироваться в более удобные цены.

Строительство завода начнется лишь в апреле следующего года, а закончится ближе концу 2017-го, то есть вместе с подготовительными работами весь проект растянется на пять лет. «Не быстро, — соглашается предприниматель. — Однако именно столько времени требуется, чтобы спроектировать производство, исключая брак. Под каждый технологический процесс необходимо написать управляющую программу. Это и есть наше ноу-хау, над которым мы сейчас работаем». Свое производство «Энергия» проектирует в тесной связке с заказчиком: рабочая группа собирается по меньшей мере раз в неделю, а параллельно на опытном участке базового предприятия компания отлаживает производство деталей. Как объясняет Сергей Гуськов, главное — добиться максимально высокого коэффициента использования металла и одновременно уменьшить трудоемкость процессов.

Рентабельность нового производства планируется на уровне 25–30%, а вложения в первую очередь, согласно бизнес-плану, должны окупиться за 4,5 года. «Если обеспечить заводу полную загрузку и выйти на серийное производство, рентабельность гарантирована, — говорит глава «Энергии». — Там, где существует какой-либо дефицит, с экономикой проекта не бывает плохо». Тем более что, помимо основного заказчика, он планирует найти и других: делать ставку на одного клиента как минимум нецелесообразно. По словам Гуськова, у компании уже есть запросы от производителей спортивного оружия, предприятий автопрома и вертолетостроителей.

Одним из серьезных недостатков российских поставщиков эксперты называют их недостаточную вовлеченность в международную кооперацию. Это обстоятельство не позволяет компаниям наращивать компетенции, а заодно снижать цены для своих внутренних заказчиков. Сергей уверяет, что международные амбиции в области механообработки у его компании тоже имеются. Прежде всего он нацелен на Тихоокеанский регион, который находится вблизи места дислокации будущего производства. Опыт экспортных поставок у «Энергии» есть: «по линии» нефтянки компания уже несколько лет как поставляет гидроцилиндры в страны Европы и бывшего СССР.

Ослабленный рубль только увеличивает шансы российских поставщиков встроиться в международную кооперацию. «В России много эффективных предприятий, развитие которых в последние годы упиралось в крепкий рубль, — объясняет глава «Энергии». — Казалось бы, у нас ниже зарплаты, низкие цены на энергоносители, а на многих современных предприятиях оптимизировано все, что только можно. Но до сих пор из-за рубля мы не могли конкурировать даже с непродвинутыми компаниями — теми же китайцами, которые зачастую работают на оборудовании советской эпохи. Сейчас это стало возможно».

ЛУЧШИЙ ИНТЕРНЕТ- БАНК



по версии

GLOBAL BANKING & FINANCE REVIEW

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

Открытие расчетного счета – **online**.

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



Банк основан
в 1994 году



Более 100 тыс.
корпоративных
клиентов



Более 1 млн
частных
клиентов



300 офисов в
75 городах
России

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

БАНК АВАНГАРД

МАТЕРИАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Виктор Авдеев един в трех должностных лицах: гендиректор малого предприятия «ИНУМиТ», председатель совета директоров группы компаний «УНИХИМТЕК» и заведующий кафедрой химической технологии и новых материалов на химфаке МГУ. Не стоит удивляться такой карьерной «конфигурации»: она сложилась естественным образом как результат того, что происходило в российском научно-технологическом секторе в последние двадцать пять лет. 1990-е годы заставили целую когорту талантливых отечественных ученых самого продуктивного для науки возраста искать себя в коммерции. Получилось далеко не у всех. У профессора Авдеева и группы его единомышленников — вышло.

— В 1990-е в бизнесе мы зарабатывали себе право заниматься наукой, — вспоминает он теперь. — И только потом стали успешными, стали капиталистами. А первые десять лет, чтобы вопреки всему сохранить в МГУ нашу лабораторию, мы ее фактически сами финансировали. Были и убыточные проекты; в общей сложности до производственной стадии дошла только четверть наших разработок. Однако именно фундаментальные исследования, которые мы никогда не прекращали, впоследствии позволили нам разрабатывать новые продукты и получать конкурентные преимущества.

Сегодня в группе компаний работает почти 600 человек, общий годовой оборот — около 2 млрд рублей, среди клиентов — «Газпром», РЖД, Росатом и еще свыше пяти тысяч организаций. Неплохо для компании, в которой всем управляют ученые?

Конкурировать с тяжеловесами государственного авиапрома небольшим предприятиям в нашей стране можно только мозгами. Компания «ИНУМиТ» нашла себя в отрасли благодаря уникальным компетенциям в материаловедении: пять лет назад она участвовала в разработке технологии производства тормозных дисков для самолетов на основе композитных материалов, а теперь проектирует цех при крупном авиастроительном предприятии для выпуска оснастки, с помощью которой из полимерных композитов делают крупные детали самолетов.

УДАЧНО ПРИЗЕМЛИЛИСЬ

Авиакосмическая отрасль стала родной для Виктора Авдеева еще до перестройки. Ученый материаловед, он специализировался на создании материалов для «космоса». В начале 1990-х специализация расширилась, поскольку в стране был взят курс на конверсию «оборонки». «Сейчас это слово уже позабылось, — улыбается Авдеев. — К тому моменту гонка вооружений стала сходить на нет, и технологии двойного назначения в рамках конверсии начали адаптировать к мирной жизни». Под эти цели при МГУ и было создано предприятие «УНИХИМТЕК». Поначалу — как государственное, выполняющее заказы Министерства общего машиностроения. Однако кризис 1991 года «обнул» все госзаказы. Компания, оставшись без фи-



Виктор Авдеев, глава «ИНУМиТ» и УНИХИМТЕК, разрабатывает для авиапрома и помогает наладить производство тормозных дисков из композитных материалов оснастки

нансирования, получила статус ЗАО и ушла в свободный полет. У команды было несколько базовых разработок в области производства материалов для герметизации и огнезащиты, с которыми она могла реализовать себя на «гражданке».

Одним из первых проектов стала производственная линия гибкой графитовой фольги — материала, который в свое время разрабатывался в лаборатории МГУ для деталей космических аппаратов. Типичное «нано», хотя это слово в то время было известно лишь специалистам. Продукты, созданные на основе графитовой фольги, — до сих пор основное предложение компании в области герметизации. «Мы называем ее «твердой резиной», — объясняет Авдеев. — Сходство действительно есть: если надавить на фольгу и отпустить, она быстро принимает прежнюю форму. Вот только такая «резина» способна работать в интервале температур от минус 270 до плюс тысячи градусов Цельсия и под огромным давлением, не теряя своих свойств». На производстве этого космического материала УНИХИМТЕКу удалось не только продержаться в первые кризисные годы, но и быстро попасть в поле зрения крупных заказчиков. Если первые партии этого ультрасовременного материала компания делала практически «на чердаках и в подвалах», которые приспособлявала под размещение своей производственной линии, то через пару лет она уже смогла арендовать площадку в несколько тысяч квадратных метров у «Мосэнерго». Там охотно приняли технологических предпринимателей в надежде на получение готовых продуктов — прокладок и других уплотнителей.

— Использование графитовой фольги в энергетике резко повысило устойчивую работу блоков ТЭЦ и уменьшило количество аварий, — приводит пример Виктор Авдеев. — Госкомпания стали с нами очень охотно сотрудничать. Это как раз та форма взаимодействия, которая в последние годы так хорошо укладывается в их программы инновационного развития.

Впрочем, графитовая фольга может быть не только уплотнителем, но и эффективным теплопроводником. Поэтому три года назад УНИХИМТЕК начал разработку и создал пилотное производство — графитовых панелей для радиантных систем кондиционирования и отопления. В Европе такие панели встраиваются в потолки общественных зданий для равномерного распределения тепла или охлаждения. В отечественном строительстве культура использования таких систем не прижилась, несмотря на их удобство и энергоэффективность. Так что этот проект УНИХИМТЕКа — целиком экспортная история: панели отгружаются финскому партнеру, который проектирует и устанавливает такие системы в европейских странах.

Похожий путь компания проделала и в области материалов для огнезащиты, которые первоначально также разрабатывались для космических кораблей. После адаптации для «земного» строительства и промышленности они превратились в краски, листовые и прочие материалы «специального назначения». Независимо от формы работают они одинаково: в случае пожара огнезащитный слой вспенивается, увеличиваясь в объеме в десятки раз и защищая несущие конструкции или электрокабели от 45 минут до нескольких часов.

Если начинал УНИХИМТЕК с трех десятков авторских свидетельств, то сегодня патентов более двухсот, а продуктовая линейка насчитывает 35 тыс. наименований. Уже к середине 1990-х у предпринимателей возникла потребность в собственных площадях: в Челябинске с нуля построили производство, а в подмосковном Климовске реконструировали старый завод, который постоянно разрастается за счет новых площадей. «Когда-то мы думали, что всего этого для нас бесконечно много, на нашу жизнь хватит, — улыбается Виктор Авдеев. — Однако сейчас понимаем, что этого недостаточно: теперь мы нуждаемся еще в нескольких гектарах, ведь разработок становится все больше!»

НА ВЗЛЕТ

В авиакосмическую индустрию команда Авдеева вернулась в середине 2000-х. Тогда государство стало увеличивать гособоронзаказ (а самолетостроение в России почти на 90% военное), и у предпринимателей вместе с деньгами стал вновь просыпаться интерес к современным материалам. Учитывая то, что УНИХИМТЕК все это время не стоял на месте, разработчикам компании было что предложить.

В 2003 году, для того чтобы усилить свой исследовательский блок, компания на базе МГУ учреждает первый в стенах этого вуза частно-государственный институт — малое предприятие «ИНУМиТ» (аббревиатура от «Институт новых углеродных материалов и технологий»). Соучредителями новой организации стали УНИХИМТЕК, Московский государственный университет и несколько фондов.

Вскоре нашелся и промышленный заказчик — авиационная корпорация «Рубин», — который заинтересовался исследовательскими наработками компании. В результате был реализован совместный проект с МГУ и «Рубином» по проектированию и запуску производства тормозных дисков для самолетов на основе углерод-углеродных композитов¹. «За время работы над этим проектом в МГУ мы получили еще семь патентов, которые затем по условиям контракта передали промышленникам», — уточняет профессор. Основой для альянса с «Рубином» послужило многое. С одной стороны, к тому времени у команды Авдеева уже был достаточный опыт в бизнесе, чтобы точно знать, чего именно ждут промышленники от ученых. С другой — у разработчиков появился шанс вспомнить все то, чем они занимались до исчезновения СССР, и восстановить компетенции, которые долгое время оставались невостребованными. «Так или иначе мы с радостью взялись за этот проект», — говорит Виктор Авдеев. Производство тормозных систем на основе новых технологий проектировалось и строилось в течение трех лет, а цех запустили в 2013 году. «Целью было создать технологии и подобрать материалы, которые позволили бы уменьшить степень износа дисков, снизить количество брака, сократить период изготовления, то есть, кроме прочего, сделать весь процесс экономически целесообразным», — объясняет ответственный исполнитель проекта, заведующий лабораторией углеродных материалов Артем Малахов. — Результат был существенным. Если изначально «Рубин» выпускал тормозные диски с гарантией в 500 посадок, то сейчас эта цифра выросла до 1 500, при этом дорогие материалы удалось поменять на более дешевые, а сроки изготовления продукции — сократить на 30–40%».

Исследования в области полимерных композиционных материалов для авиации также привели к хорошим результатам. За последние годы разработчики довольно неплохо продвинулись в исследованиях свойств углеродных волокон и связующих, позволяющих получать прочные и устойчивые к различным температурам композиты. По сути, сейчас химики способны создавать материалы ничуть не хуже тех импортных, что идут на строительство фюзеляжей самолетов. Как объясняет Авдеев, на заре проектирования Sukhoi Superjet 100 и MC-21² в распоряжении российских компаний еще не было подобных разработок, поэтому используется американское сырье. «Пока эти материалы России продают — все в порядке, но если вдруг санкции коснутся и этих поставок, нам будет чем их заменить», — утверждает Виктор.

Быстрое импортозамещение в области авиастроения невозможно: многое усложняется тем, что в этой отрасли сертификация любого нового продукта занимает не один год и сопровождается огромными затратами. «Здесь мы скорее работаем на будущее», — объясняет профессор. К этому будущему разработчиков могут привести два проекта, в которых сейчас участвуют и ИНУМиТ, и УНИХИМТЕК. Один из них начался несколько лет назад: сейчас на территории Воронежского авиастроительного объединения специалисты из МГУ завершают проектирование цеха для производства оснастки, необходимой для изготовления конечных деталей (тех самых, что сегодня производятся из импортных полимерных композиционных материалов). «Оснастка, — объясняет глава ИНУМиТа, — это форма, в которой затвердевает будущая деталь. Чтобы изделие получилось как можно более точным, необходимо, чтобы материал оснастки и основной детали был одинаковым. При этом оснастка с точки зрения качества как минимум не должна уступать качеству будущей детали, ведь по ряду параметров она работает даже в более жестких условиях, чем самолет. При этом изготовление оснастки не требует сертификации, и это обстоятельство облегчает нам доступ на авиационный рынок, помогая продемонстрировать свои компетенции авиастроителям».

Производство оснастки, которое будет работать на два фронта — космос и авиацию, — должно быть запущено уже в следующем году. Материалы же для изготовления оснастки, по планам компании, будут производиться на производственной площадке УНИХИМТЕКа, который при хорошем стечении обстоятельств имеет все шансы встроиться в кооперацию с авиастроителями. В планах компании сделать производство полимерных композиционных материалов третьим направлением бизнеса — наряду с герметизацией и огнезащитой. Первая очередь нового производства, рассчитанная на 60–100 тонн элитных высокотемпературных материалов, должна быть построена уже в этом году. Для начала компания планирует поставлять углеродные ткани и полимерные связующие для воронежского предприятия, в дальнейшем же, пройдя всю процедуру сертификации своих материалов, она сможет думать об участии в поставках для изготовления собственно деталей самолета — корпуса, дверей, крыла, руля и т. д.

— Объединенная авиастроительная корпорация нас поддерживает, однако, разумеется, нет никаких гарантий, что ее

2 Иркут MC-21 — проект российского ближне-среднемагистрального пассажирского лайнера, сертификация которого запланирована на 2016 год, а начало серийного производства — на 2017-й.

1 Углерод-углеродные композиты — материалы, в которых матрица и наполнитель состоят из углерода.

авиапредприятия будут закупать эти материалы именно у нас, — уточняет Виктор Авдеев. — Мы находимся в довольно жесткой конкурентной среде. Помимо нас, материалы из углепластика выпускают и другие компании. Инвестируя в производство, мы работаем, как обычно, на свой страх и риск, делая вложения в основном из собственных средств. Пожалуй, единственное, что подкрепляет нашу уверенность в перспективности этого направления, — это университетские знания, глубокое понимание основ химии, а также умение находить экономичные способы производства материалов. Как и в других случаях, этому проекту предшествовали серьезные исследования, которые привели к интересным результатам — как с точки зрения характеристик материала, так и в плане его переработки. В частности, нам удалось научиться управлять свойствами связующих, меняя температуру плавления основных компонентов вплоть до комнатной; при этом температура эксплуатации остается на уровне 400 °С.

Пробные партии уже изготавливаются в рамках университетской лаборатории, однако серьезное продвижение на рынок авиации возможно лишь после запуска производства. «Институт и производство предполагают разные подходы, — говорит Авдеев. — Если институт — это творчество и креатив, то производство — это соответствие требованиям. Только создав производство, мы можем сертифицировать свою продукцию».

В дальнейшем, по мере удешевления композитных материалов, которые пока могут себе позволить только заказчики

«премиум-класса» вроде авиастроителей, УНИХИМТЕК рассчитывает выйти и на другие рынки. Следующим шагом могут быть разработки углепластика для автомобилестроения. «Мы говорим не о дорогих гоночных машинах, выпускаемых в единичном экземпляре, а о массовом рынке, — замечает профессор. — Тот, кто преуспеет в авиации и сможет дешево производить углепластик, получит широкие перспективы в других отраслях, где вес изделий также имеет большое значение». Что касается массовых рынков, то, по мнению Авдеева, здесь его компания может рассчитывать только на роль разработчика: «Все-таки мы — средняя компания, которая способна потянуть лишь малотоннажное производство, как в случае с авиастроением. Наш опыт показывает, что ввязываться в инвестиционно емкие проекты такой компании, как наша, без серьезной господдержки не стоит. В свое время мы планировали начать производство базальтового волокна, однако проект пришлось свернуть: мы не смогли его потянуть с точки зрения масштабов».

С момента возвращения в авиацию Виктор Авдеев все больше времени уделяет альма-матер. Он отошел от операционного управления в УНИХИМТЕКе, отдав руководство наемному менеджменту, и погрузился в научные исследования. Эта сфера много ближе лично ему, а работа идет на пользу делу. «Высокотехнологичный бизнес базируется на идеях фундаментальной науки, это наша стратегия, — объясняет Авдеев. — Только за счет этого можно рассчитывать на успех в прикладных разработках».

БЖ

Retail Technologies Expo Moscow

RETEXPO 2015

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

26–28 НОЯБРЯ

ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ, МОСКВА

**ПЕРВАЯ В РОССИИ
МЕЖДУНАРОДНАЯ
ВЫСТАВКА**

**ПОЛНОГО КОМПЛЕКСА
современных технологий, оборудования
и материалов для розничного бизнеса**

-  100 лучших решений, ведущих брендов и поставщиков технологий
-  Премьерные показы на российском рынке
-  Распродажа технологий и оборудования, доступных по цене и срокам внедрения
-  Конгресс RETEXPO 2015: 15 круглых столов и семинаров только в бесплатной программе! Свыше 100 экспертов и ритейлеров в основной повестке.

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

**БИЗНЕС
журнал**

УЧАСТВОВАТЬ В ЭКСПО

Екатерина Дёмина
Коммерческий Руководитель
выставки RETEXPO
demina@b2bcg.ru



ИНТЕРЬЕРЫ НА ВЫСОТЕ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

«**Р**азумеется, в получении такого контракта был элемент везения», — признает владелец компании Ильгиз Нафиков. Как выяснилось, тогда у «Гражданских самолетов Сухого» (ГСС, «дочка» государственной Объединенной авиастроительной корпорации) возникла критическая ситуация. Первоначально корпорация рассчитывала, что кабину спроектирует американский подрядчик, однако тот запросил на работу два года, а это могло привести к срыву сроков выхода самолета на рынок.

— Так что им пришлось искать подрядчика, который имел бы опыт работы в подобных проектах, мог взяться за проектирование и изготовление в сжатые сроки и умел быстро оформлять необходимую документацию, — рассказывает Нафиков. — Мы как раз и были такой компанией. Строго говоря, работа над пилотской кабиной действительно требует примерно двух лет, но... нами двигал энтузиазм — и мы все сделали за десять месяцев.

«Энтузиазм» в данном случае означал работу без выходных и отпуска. По ходу дела команде «Аэро Стайла» пришлось строить современную систему контроля качества — чтобы быстро приспособиться к требованиям заказчика. Ничего не поделаешь: вход в новые сегменты рынка всегда требует платы в той или иной форме. В тот раз сотрудники компании заплатили за него своим временем. Зато после утверждения проекта и удачных испытаний нового самолета получили крупный контракт. «Уже сделали сто с лишним кабин, — сообщает Нафиков. — Причем, помимо нас,

В 2009 году заказ от «Гражданских самолетов Сухого» свалился на компанию «Аэро Стайл» словно с неба: пришлось экстренно проектировать и создавать интерьер пилотской кабины для суперджета. Уложились в срок и взяли главный «приз» — крупный, по меркам российского авиастроения, контракт на серийную отделку кабин для 140 самолетов SSJ.

в проекте SSJ участвуют и другие российские поставщики. Так что, когда говорят, что суперджет — иностранный, это не совсем так».

ВНУТРЕННЯЯ КРАСОТА

Отечественный авиапром еще со времен СССР был ориентирован на полный цикл производства и во многом следует этой традиции до сих пор. Но недостаточно крепко спаянные или вовсе пропущенные звенья в этих производственных цепочках все-таки имеются. Так, даже в советские времена у такой передовой отрасли, как авиастроение, существовало слабое место — дизайн интерьеров пилотской кабины и пассажирского салона. «Конечно, на каждом заводе существовал соответствующий цех, — уточняет Ильгиз Нафиков. — Однако он, как правило, был на правах пасынка. Все внимание уделялось самому самолету, интерьеры же оставляли на потом». Именно это досадное обстоятельство, не позволяющее «скрасить быт советского человека», позволило предпринимателю найти нишу и стремительно войти в авиарынок.



Ильгиз Нафиков, владелец «Аэро Стайл», делает по контракту с «Гражданскими самолетами Сухого» интерьеры пилотских кабин для 140 суперджетов

Предпринимателем Нафиков стал в середине 1990-х, после того как он, профессиональный военный переводчик со знанием фарси и английского, служивший в учебном центре ВВС, попал под сокращение и был демобилизован. Некоторое время поработал в авиакомпании, где требовались сотрудники со знанием иностранных языков, а затем вместе с партнерами основал компанию по организации чартерных рейсов, в том числе для VIP-клиентов. На дворе стояла эпоха первоначального накопления капитала, и уже появилось достаточно состоятельных людей, которые для своих деловых поездок и путешествий могли позволить себе заказать самолет. Авиаброкерская деятельность чуть позже и привела к тому, что Нафиков занялся самолетными интерьерами: ближе к 2000 году его постоянная VIP-клиентура начала покупать собственные самолеты, и появился рыночный спрос на переоборудование купленной техники. С первым заказом помог случай: знакомый «VIP» рассказал ему, что подрядчик, который должен был переделать интерьер Ту-134, не справляется с заказом, и Ильгиз с ходу предложил свою помощь. Собственного производства у него, разумеется, еще не было; пришлось привлекать субподрядчиков и закупать все услуги на стороне. Сработал для себя в «минус» — и это была плата за вход на рынок, на котором как раз начинался бум строительства VIP-интерьеров. С тех пор «быстрота и натиск» стали фирменным стилем его компании.

Начинали с переоборудования интерьеров советских самолетов — Як-40, Як-42, Ту-134 и Ту-154, затем появились

«иномарки», на которые примерно с 2007 года стали активно пересаживаться клиенты. Так или иначе, новый бизнес постепенно становился основным. Уже в 2000 году компания «Аэро Стайл» прочно обосновалась в подмосковном Жуковском, на территории Летно-исследовательского института им. М. М. Громова, где арендовала для работы часть ангара. «Очень удобно иметь производственную площадку рядом с летным полем, — улыбается предприниматель. — Выполнив проектные работы, мы просто говорим заказчику: «Прилетайте!» Интерьерами порой все не заканчивалось: некоторые заказчики передавали переоборудованный самолет «Аэро Стайлу» в управление.

СТАНОК С ПОЛУЧКИ

Между тем бум на VIP-интерьеры начал сходить на нет: рынок очень быстро насытился, исполнителей стало больше, чем заказчиков, — а значит, нужно было снова менять стратегию развития.

К тому времени компания успела наладить производство полного цикла — от дизайна и проектирования до производства большей части компонентов интерьера, отделки и монтажа. Быстрая подготовка необходимой документации, без которой в авиастроении делать нечего, также была сильной стороной «Аэро Стайла». Кроме того, компания сумела обеспечить себя технологической базой, позволяющей всерьез задуматься о диверсификации. «С самого начала, — рассказывает Ильгиз Нафиков, — у нас сложилась традиция: с каждого

крупного заказа покупать станок с ЧПУ. Первый появился в 2003 году, сейчас их уже десять. Венец всему — пятикоординатный станок, позволяющий все делать точнее, быстрее и масштабнее. Однако уже с первого станка мы очень здорово продвинулись в инженерном плане, ведь до этого приходилось работать вручную». В поиске новых ниш компания постепенно стала обосновываться и на автомобильном рынке — начала проектировать и изготавливать жилые модули для КУНГов грузовых машин. Так что везение с контрактом ГСС для «Аэро Стайла» было далеко не случайным.

КАБИНЕТНЫЕ РАБОТЫ

Все интерьеры в самолетах имеют свою специфику. К примеру, при строительстве VIP-интерьеров конструкторы идут по пути расширения зоны комфорта. Количество посадочных мест уменьшается в разы, появляются удобные сиденья-трансформеры, создаются приватные зоны, ставятся диваны, заметно увеличивается в размерах туалетная комната. Все это отделяется дорогими материалами — шпоном ценных пород дерева, кожей и позолоченной фурнитурой. Совсем другая задача стоит при проектировании кабины пилота: здесь особо не разгуляешься. Необходимо уместиться в пределах нескольких квадратных (а в кабине же они вовсе не квадратные, а «скругленные» и «конусообразные») метров. Пространства мало, каждый сантиметр на счету, ведь интерьер требуется максимально «прижать» к каркасу самолета, сохранив при этом его функциональность и уместив все необходимое — от гардероба до выдвигающихся столиков. Что касается качества, то оно должно соответствовать мировому уровню: в противном случае о контракте можно забыть. Просто так, «под маркой» импортозамещения в поставщики суперджета не прорвешься. Как объясняют в ОАК, позиция у авиастроителей жесткая: никаких поблажек российским поставщикам быть не может, главное — это качество конечного продукта, а не проценты локализации поставок.

«В пилотской кабине мы уложились точно в заданный вес — как требовало техническое задание, — рассказывает Ильгиз Нафиков. — В авиации счет идет на килограммы — бьются за каждый. Впрочем, сейчас мы понимаем, что вес можно еще сбросить процентов на 10–15».

Все детали авиаинтерьера делаются из композитных материалов — слоистых пластиков и сотовых панелей — материала, состоящего из бумажных «сот», закрытых с обеих сторон препрегом (стеклотканью, пропитанной смолой). Материалы компания закупает в России — в Ульяновске и Обнинске. Стеклоткань тоже отечественная. «Она по весу не уступает импортным аналогам, — вдается в детали предприниматель, — за счет того, что в ней используется пустотелая, а не полная нить. Эту нить изготавливают в Белоруссии, а вот пропитку делают у нас». За границей приходится закупать только антибликовую краску, которой вручную покрывается вся кабина. Да, несмотря на наличие парка станков с ЧПУ, здесь все еще остается много ручного труда — малярные, столярные, слесарные работы. Окончательная сборка — тоже ручная. «Российский авиапром отличается небольшими объемами, новых самолетов делается не так много, поэтому автоматизировать производство пока нет смысла», — объясняет владелец «Аэро Стайла». Впрочем, на случай резкого скачка спроса предприниматель уже сейчас внимательно следит за новыми технологиями, чтобы заранее знать, как можно быстро увеличить производство

деталей. В нынешних же условиях особенно не разгуляешься: самолетов выпускается в среднем всего три десятка в год, а потому заказов от авиастроителей не так много.

Рассчитывает Нафиков попасть и на российский самолет МС-21, который строит корпорация «Иркут». (С этим предприятием компания тоже давно знакома: «Аэро Стайл» уже успел построить VIP-интерьер для Як-42 «Иркута».) «Подали свою заявку по программе импортозамещения, ждем, когда придет наш черед, — говорит Ильгиз. — Об интерьерах думают в последнюю очередь».

На рынок военной авиатехники предприниматель пока рассчитывает в меньшей степени. Хотя удалось «отметиться» и здесь, построив несколько интерьеров для Министерства обороны. Однако в целом, по мнению Нафикова, этот сегмент рынка довольно консервативен и не слишком привлекает новых поставщиков. «Сейчас мы делаем по гособоронзаказу совсем небольшие работы, — рассказывает он. — Но надеемся на увеличение этого сегмента рынка. Все-таки современные требования к интерьерам ужесточаются, в том числе и для военных. Конечному потребителю этого рынка теперь тоже нужны качественные и удобные изделия».

В ожидании перемен в авиапроме Ильгиз Нафиков, как и прежде, активно смотрит по сторонам и диверсифицирует производство. Пока основная ставка сделана на выпуск мебели для транспортных средств — кресел и диванов, предназначенных не только для самолетов, но также вертолетов, морских судов; на экраны для авиатренажеров и композитные матрицы. Однако о крупных сериях речь пока не идет: российская индустрия авиа- и судостроения, как правило, нуждается в штучном или малосерийном товаре. «К примеру, недавно мы разработали и сертифицировали первый в России диван с подушками безопасности для VIP-салона самолета, — говорит Нафиков. — Однако сегмент настолько узкий, что если вдруг появится еще один производитель, то мы, скорее всего, с него уйдем. Конкурировать будет невыгодно: двум производителям диванов на этом рынке делать нечего». По оценкам предпринимателя, рынок производителей авиаинтерьеров очень узок: компаний полного цикла всего четыре, все со всеми знакомы и часто привлекают друг друга к своим заказам. Так что единственная возможность развиваться — расширять рынок сбыта. Поэтому глава «Аэро Стайла» всерьез подумывает о выходе в другие страны — в Индию и Китай, где сегодня активно развивается авиапром. Сейчас там импортируют подобные изделия из Европы и Америки, и предприниматель справедливо полагает, что российские цены для новых игроков могут быть более привлекательными.

Развитие компании на внутреннем авиастроительном рынке целиком и полностью зависит от общего тренда — эффективности отечественных производителей самолетов. Чем больше самолетов, тем больше заказов. «Если посмотреть на уровень поставщиков, — констатирует предприниматель, — можно увидеть, что в целом промышленность России предоставляет почти весь спектр комплектующих. Эволюция очень заметна! Особенно она бросается в глаза, если из года в год появляться на выставке «МАКС». Мы в ней участвуем бог знает с каких времен. Так вот, если первые годы народ стоял с разработками, элементами, материалами, а то и просто с идеями, то сейчас мы уже видим готовые сертифицированные изделия. В стране уже все есть — нет пока только масштабного авиастроения!»

0+

10-я юбилейная Премия HR-бренд

www.hrbrand.ru

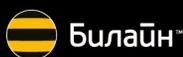
Реклама

Станьте участником
десятой юбилейной «Премии
HR-бренд»!

По вопросам участия
обращайтесь по адресу:
premia@hrbrand.ru



Генеральный
партнёр



Официальный
партнёр



Партнёр



Ведущий федеральный
медиапартнёр

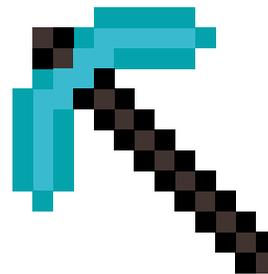


Информационные
партнёры



ПОЛЕЗНЫЕ

НЕ ИСКОПАЕМЫЕ



ВЕРА
КОЛЕРОВА

«Ботаник», занимающийся прикладной экологией, — примерно так характеризует самого себя челябинский предприниматель Владимир Мацюк. Основанная им компания «Мегаполисресурс» уже более десяти лет извлекает драгметаллы из вторсырья. Это бизнес, базирующийся на простом рассуждении: к чему рудники, шахты и карьеры, когда города тысячами тонн производят отходы, в которых содержание ценных ресурсов значительно выше, чем в добываемой руде?

Постановка вопроса вполне логичная, если знать, например, что тонна золотоносных руд на крупнейших разрабатываемых в России месторождениях содержит не более 16,3 г золота. А тонна сданных в утиль мобильных телефонов — 340 г, то есть почти в двадцать раз больше. По серебру картина похожая: лишь самые богатые в мире месторождения могут похвастаться одним килограммом металла на тонну руды, в то время как из той же массы отработанного фиксажа (используется для закрепления изображения на фотопленке и рентгеновских снимках) Владимир Мацюк извлекает до четырех кило. С точки зрения здравого смысла добывать драгоценные металлы из вторсырья должно быть куда выгоднее, чем выковыривать из земли. Главный вызов — сбор этого самого вторсырья и создание рентабельных и экологичных технологий его переработки. На этом «ботаники» из «Мегаполисресурса» и построили довольно разветвленный бизнес — 14 региональных складов и несколько производственных площадок. Оборот компании в этом году ее основатель ожидает увидеть на уровне 100 млн рублей. (В 2014 году, по данным сервиса Kartoteka.ru, общая выручка компаний, учрежденных Владимиром Мацюком, составила 64 млн рублей, чистая прибыль по РСБУ — 15 млн.)

В ПОИСКАХ БОНАНЗЫ

Начиналось все в 2004 году немного шутейно. Выпускник экономфака Южно-Уральского государственного университета в Челябинске Владимир Мацюк тогда преподавал. И как-то

после занятий по теории организации вместе со студентами решил перейти к практике — учредить собственную компанию. С выбором специализации для будущего бизнеса проблем не было: сколько себя помнил, Владимир всегда живо интересовался рециклингом. В детстве его беспокоило, куда девается зачерствевший магазинный хлеб и что происходит с утекшей в канализацию водой. Его подростковая коммерция тоже была отчасти завязана на экологию: он выращивал водоросли в аквариуме и продавал в зоомагазины. (Попытки расширить производство и высадить водоросли в неглубокую речку, которая летом до дна прогревалась солнцем, закончились крахом предприятия: растения были съедены местными улитками.) Во время учебы в университете Мацюк зачитывался журналом «Химия и жизнь», а кандидатскую писал про вторсырье. Чем было еще заниматься в бизнесе, как не прикладной экологией! Вместе со студентами устроили мозговую штурм и за пару часов придумали для компании подходящее название — «Мегаполисресурс». «Мы с самого начала решили, — говорит предприниматель, — что будем заниматься экологией, рециклингом, но не станем трясти «зелеными» флагами и просить денег за то, какие мы молодцы».

Начали со сбора «макулатуры» — обеспечили нескольким вузам переработку старых курсовых, дипломных работ и рефератов в салфетки и туалетную бумагу. К этому потом добавили еще вывоз картона и полиэтилена из супермаркетов и торговых центров. Эти материалы удавалось продавать. Картон шел на рубероид, на гофротару, из полиэтилена делали

КОПИ БОЛЬШОГО ГОРОДА

СРЕДНЕЕ СОДЕРЖАНИЕ МЕТАЛЛОВ В ТОННЕ ВТОРСЫРЬЯ

МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ Б/У

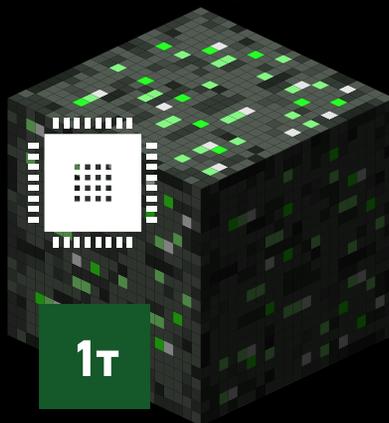


340 г ЗОЛОТО **3,5 кг** СЕРЕБРО

140 г ПАЛЛАДИЙ **130 кг** МЕДЬ

Источник: проект StEP (Solving the E-waste Problem)

СТАРЫЕ ПЕЧАТНЫЕ ПЛАТЫ (РАДИОЛОМ)

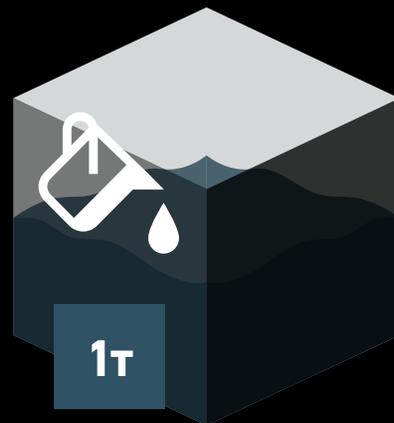


300 г ЗОЛОТО **500 г** СЕРЕБРО

160 кг МЕДЬ

Источник: Медведев Аркадий, Арсентьев Сергей. Утилизация продуктов производства электроники // Компоненты и технологии. — 2008. — №10. — с. 158.

ОТРАБОТАННЫЙ ФИКСАЖ



4 кг СЕРЕБРО

Источник: ООО «Мегаполисресурс»

БЫТОВАЯ ТЕХНИКА Б/У



6–7 мг ЗОЛОТО **70–77 мг** СЕРЕБРО

290–430 кг ЖЕЛЕЗО **93–140 кг** АЛЮМИНИЙ

Источник: EMPA (Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt / Швейцарские федеральные лаборатории материаловедения и технологий)

ЗОЛОТОНОСНЫЕ РУДЫ

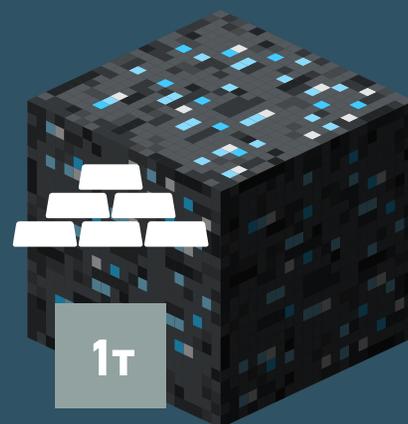


1,4–16,3 г ЗОЛОТО

(СОДЕРЖАНИЕ ЗОЛОТА НА КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ МЕСТОРОЖДЕНИЯХ)

Источник: данные компаний

СЕРЕБРЯНЫЕ РУДЫ



60–1000 г СЕРЕБРО

Источник: «Геологическая энциклопедия»

ТРАДИЦИОННАЯ ДОБЫЧА

трубу. Деньги все это приносило очень небольшие, но их тут же «весело тратили», вспоминает Мацюк.

Тем временем основатель «Мегаполисресурса» внимательно присматривался к рынку в поисках настоящей жилы, которую можно было бы разрабатывать. Он еще со времен написания кандидатской понимал, что в мусоре нет никакого гламура, что люди воспринимают отходы как нечто, что воняет, — поэтому на уровне ментальности хотел этот мусор чем-то сбалансировать, чтобы бизнес был красивым. «Я решил: пусть с одной стороны будут отходы, а с другой — драгметаллы, — говорит Владимир. — Серебро, золото, платина нравятся всем».

Другое дело что подобных «старателей» на рынке тогда уже было пруд пруди: все перспективные «участки», позволяющие более или менее легко вести бизнес — технологически и организационно, — давно застолбили конкуренты. «Тогда все увлеченно охотились за остатками советского радиолома, дербанили старую военную технику», — вспоминает Мацюк. Между тем практически на виду у всех протекала довольно полноводная речка, в которой можно было намыть немало серебра, — отходы фотографических процессов, отработанный фиксаж.

«Эта «вода» никому не была интересна, — говорит Владимир. — Чтобы сдать фиксаж, нужно было платить специальным компаниям, которые занимались утилизацией». Советская система принудительного сбора фотоотходов давно развалилась, а коммерческая не состоялась. Сдавать раствор многочисленным тогда фотолабораториям было невыгодно, поэтому слив его в канализацию практиковался массово. Компания Владимира Мацюка сделала им уникальное предложение: она не только будет утилизировать фиксаж бесплатно, но еще и станет доплачивать за сдачу каждого литра.

Светочувствительный слой фотобумаги — это хлориды и бромиды серебра. До 1990-х годов почти 35% мировой добычи серебра шло в сферу фотографии, чтобы обеспечить это вездесущее «щелканье кадра», говорит Мацюк. При этом в процессе фиксации изображения часть серебра с пленки остается в растворе, и его можно оттуда извлекать методом электролиза. «Это красиво, — рассказывает предприниматель. — Ты берешь опасный раствор, вытаскиваешь драгметалл, который можно довести до «товарного» вида — серебряных слитков и гранул, и одновременно понижаешь уровень опасности раствора. Ибо то, что остается, — это фактически азотное удобрение». Правда, чтобы обеспечить этот процесс технически в промышленных масштабах, нужно, как говорит предприниматель, сильно «заморочиться».

Обустраивая свои серебряные «копи», команда «Мегаполисресурса» много экспериментировала. Первый электролизер, на котором стали работать, помог собрать отец Владимира Мацюка. Инженер по профессии, он сделал всю электрическую часть. Роль электролизных ванн играли прямоугольные кашпо, которые основатель компании закупал в обычных хозяйственных магазинах. Внутри у них были ребра жесткости, на которые так удобно крепить аноды и катоды.

За фиксажем последовала и фотопленка, которую «Мегаполисресурс» начал массово «мыть» в 2008 году. Пленка и без содержащегося в ней серебра — ценный вторичный ресурс: она идет на ПЭТФ-бутылку, кримплен, синтепон, микрофибру. Но в то время ее в основном просто варварски сжигали, чтобы затем извлечь драгметалл из оставшейся золы.

В «Мегаполисресурсе» придумали, как и пленку сохранить для дальнейшей переработки, и серебро с нее снять — причем без использования жесткой химии. Серебро содержится в слое желатина, который покрывает фотопленку с одной стороны. Помогли биотехнологии: подобрали специальную микрофлору, которая «съедает» желатин с пленки, высвобождает соли серебра — и при этом не подавляется этим металлом, имеющим антисептические свойства. «В итоге мы получаем много грязной воды с бактериями, — поясняет Мацюк. — Воду очищаем, забираем серебро и имеем на выходе два продукта вместо одного».

На выходе у «Мегаполисресурса» — продукция в виде серебра в концентрате 92–94%, которое продается на аффинажные заводы, где уже делают гранулы, банковские слитки и пр.

Бизнес на серебре быстро рос, почти каждый год удваиваясь в объемах. Скоро он потребовал собственного автопарка и профессионального оборудования, которое уже нельзя было собрать из радиобарахла. Постоянное экспериментаторство с технологиями и оборудованием вставало компании в копеечку. «Поначалу, например, мы пытались фотопленку просто стирать, — вспоминает основатель «Мегаполисресурса». — Покупали промышленные стиральные машины (дорогие!), и они у нас на такой работе быстро «убивались». Мы брали всякие китайские технологические линии, которые за полгода превращались в труху, потому что китайские. Много чего интересного у нас было!» Чтобы помочь проекту раскрутиться, Мацюк даже продал доставшуюся по наследству от бабушки квартиру во Львове за \$20 тыс.

«И вот с этой хохмой мы довольно бодро стали распространяться по стране», — улыбается Владимир. До 2008 года его «бригады» по поиску серебра действовали в основном на Большом Урале — от Кургана до Екатеринбурга и Перми. Было два склада — в Челябинске, где находилось основное производство, в Екатеринбурге. Потом «Мегаполисресурс» стал открывать филиалы — в Уфе, Омске, Краснодарском крае, Ростове-на-Дону. Дошли до Иркутска и Хабаровска на востоке. На западе охватили Москву, Санкт-Петербург, Калининград. Схема экспансии была обычной: склады, менеджеры, представители. Число поставщиков вторсырья доходило до двух тысяч. «Мы со всей страны тащили к себе эти отходы, как муравьишки», — говорит Владимир Мацюк. С началом кризиса стало проще укреплять производственную базу: «Мы тогда купили часть кефирного цеха обанкротившегося молочного завода в Нижнем Новгороде и заселили туда свои бактерии. Это было уже крупное, масштабное производство. А стоило оно чуть больше, чем нержавейка».

Прикладная экология должна основываться на экономике и взаимном интересе, убежден предприниматель. Не обязательно пугать людей экологическими катастрофами, нужно выстраивать с ними партнерские отношения. Владельцы отработанного фиксажа получили хороший стимул не сливать его втихаря, а собирать и сдавать. В зависимости от региона и химического состава «Мегаполисресурс» платит по 40–70 рублей за литр раствора. Фотолабораториям это может приносить дополнительно несколько тысяч или десятков тысяч рублей в месяц. Госпиталиям и больницам с их рентгеновскими кабинетами — десятки, а то и сотни тысяч. «Мегаполисресурс» тоже не остается внакладе. Из литра отработанного фиксажа можно извлечь до четырех граммов серебра, которые в текущих ценах стоят около 130 рублей.



Конкуренция за вторсырье, из которого технологически несложно извлекать драгметаллы, велика. Поэтому основатель «Мегаполисресурса» Владимир Мацюк постоянно ищет все новые технологии переработки и «месторождения». Отработанный фиксаж, батарейки, оргтехника б/у... Что еще?

Где драгметаллы — там непременно и адреналин. Приходится зорко следить и за курсом рубля, и за котировками на Лондонской бирже металлов. Эти две переменные очень сильно влияют на экономику бизнеса городских добытчиков драгметаллов: иногда уходишь в минус, иногда зарабатываешь сверх ожидаемого. Например, с августа по ноябрь 2008 года цена на серебро снизилась с 14 до 8 рублей, а потом до февраля выросла в два раза. «При такой волатильности очень сложно и интересно работать с серебром, — говорит Мацюк. — Здесь нужно применять инструменты хеджирования, то есть мы входим уже в финансовую сферу. И, как и положено «ботаникам», делаем это со всей ответственностью».

ЗОЛОТЫЕ РОССЫПИ

Бытовая электроника и офисная оргтехника — восхитительные залежи полезных ископаемых, которые не могли оставить Владимира Мацюка равнодушным. Разрабатывать их, правда, непросто. Во всем мире ежегодно производится более 40 млн тонн электронных отходов (по-английски их называют e-waste), а перерабатывается, по данным Агентства по охране окружающей среды США, лишь 15–20%. Дело в том, что экономика процесса тут выстраивается с трудом: слишком много кропотливой ручной работы по разборке

и сортировке, которую трудно или вовсе невозможно автоматизировать. В развитых странах многие виды электронного утиля перерабатывать невыгодно даже с учетом субсидий, которые полагаются утилизаторам, поэтому электронный мусор экспортируется в страны с более дешевой рабочей силой — в основном в Китай и Индию. И все равно, по данным Университета ООН, каждый год на свалках оказывается объем электроники, из которого можно было бы извлечь и повторно использовать материалы стоимостью в полновесные \$52 млрд.

Представляете, какая это сокровищница? Тут золото, серебро, палладий, не говоря уже о железе, меди, пластике, стекле. Ключи к ней Владимир Мацюк подбирал с 2006 года, разрабатывая технологии утилизации. «Мегаполисресурс» — одна из первых компаний в стране, которая получила лицензию на эту деятельность. Первыми клиентами были иностранные организации. Московские посольства и консульства сами стучались в дверь «Мегаполисресурса». Дело в том, что по российскому законодательству организации обязаны сдавать технику на переработку (это регулируется законом «Об охране окружающей среды»). Дальше открывается возможность для работы с госструктурами и участия в госзакупках, чем компания активно занимается.

— Работы здесь хватит на всю жизнь, — говорит предприниматель. — Задача, не решаемая в принципе, — и это здорово. Нужно подстраиваться, делать раз за разом маленькие шажки — ведь промышленные технологии меняются. Бактерии, например, тут не годятся: они же не съедят оргтехнику, правда? Хотя бактерии бывают разные. В США в Йеллоустонском парке, где есть кратеры, как у нас на Камчатке, живут микробы, которые хорошо себя чувствуют и при 70–80 градусах в сернистой среде. И мы с ними сейчас знакомимся понемногу.

Старые компьютеры, мониторы, принтеры, банкоматы, а во время кампании по борьбе с игровым бизнесом и игровые автоматы тоже — все это «Мегаполисресурс» свозил к себе на челябинское производство. Но что возьмешь со старого компьютера? Железный лом, пластик, который на рынке всегда востребован, медь. Наконец, самое ценное — это платы и микросхемы, из которых можно извлекать уже медь, золото, серебро. С точки зрения утилизации монитор намного скучнее, чем системный блок, рассказывает Мацюк. А принтер — вообще самое неинтересное, что есть в оргтехнике: он очень трудоемкий в разборе — хоть в ручном, хоть при механическом дроблении. А на выходе — смесь дешевых пластиков.

Вообще, выгодная утилизация компьютерной техники — это вопрос правильного масштаба. «В Сети много роликов об извлечении золота из компьютеров, — говорит предприниматель. — Но если вы соберете все золото из десятка компьютеров, то получится крупинка чуть больше зернышка тмина». Компьютерный утиль нужно «ворочать» тысячами тонн, чтобы вышел толк. «Мегаполисресурс» перерабатывает до 400–500 тонн различной техники в месяц. Выручка с такого объема составляет от 4 до 7 млн рублей в зависимости от качества материалов. «Но сейчас это не очень интересная для нас деятельность, — говорит Владимир. — Не те объемы».

Свозить громоздкую технику со всей страны ради пластика и железа не очень весело, хотя организации и берут на себя логистические затраты, плюс еще есть определенная доплата за утилизацию. То есть, отмечает Мацюк, по итогу входящий денежный поток «положительный». Но сегодня «Мегаполисресурс» ориентирован скорее на приобретение плат и микросхем. «Для нас это более сложная, проработанная и перспективная тема, — комментирует предприниматель. — Там ведь драгметаллы. Все как мы любим».

Платы они скупают у утилизационных компаний по всей стране. «Мы в этом случае не берем денег за утилизацию, — утверждает Мацюк. — Потому что именно это, по-моему, стимулирует людей».

В платах три основных ценных компонента — золото, серебро и медь. Разброс цен закупки на одну плату — от 15 до 500 рублей, в зависимости от того, готов ли партнер осознанно вкладываться в сортировку продукта. Существуют визуальные признаки плат, по которым их можно сразу разделить по техпроцессам. С точки зрения выручки от утилизации плата может принести от 25 до 1 000 рублей с килограмма. Самые дорогие платы сегодня — с современного телекоммуникационного оборудования, сотовых телефонов, трансляторов, военной техники.

БАТАРЕИ — НА ПОЗИЦИИ!

Переработкой батареек «Мегаполисресурс» занялся с подачи общественности. Когда Мацюк читал лекцию по переработке плат, кто-то из аудитории возмущенно спросил:

«А вы батарейки вообще можете переработать?» «Я тогда удивился, — говорит Мацюк. — Для меня такой задачи и не существовало. В батарейках четыре компонента всего, что там перерабатывать?» Потом на компанию вышел комитет по экологии Санкт-Петербурга, который собрал в ходе акции две тонны батареек и не знал, куда их деть. В России такой переработкой практически никто не занимался. «Мегаполисресурс» взялся за утилизацию на том же оборудовании, на котором перерабатывали электронику. «Но, честно говоря, это было все равно что микроскопом забивать гвозди», — говорит Мацюк. Весь годовой сбор батареек в стране можно было на этом оборудовании переработать за два дня.

Потом под переработку батареек в «Мегаполисресурсе» сконструировали отдельную компактную линию, встроенную в основную, поэтому вышло не очень дорого. Если же делать линию полного цикла с нуля, прикидывает предприниматель, то потребуются 100–300 млн рублей.

С точки зрения бизнеса сегодня батарейки не очень интересны. Да, это хороший пиар. «Мы благодаря этому проекту стали более или менее известны, — говорит Мацюк. — Хотя основному бизнесу это почти не помогает, ведь потребительский и корпоративный рынки — это две разные аудитории».

Проблема опять же в объемах, как и в случае с утилизацией компьютеров. Батареек в России собирается слишком мало. Как известно Мацюку, в 2014 году их было продано 23 тыс. тонн, а он вместе с партнерами собрал и переработал менее 20 тонн. В Европе же перерабатывается почти половина реализуемых батареек: 18–20 тысяч тонн из 43 тысяч.

В этом году Владимир рассчитывает переработать 80–100 тонн. За утилизацию батареек, в отличие от пленки, «Мегаполисресурс» получает деньги. Их переработка пока не окупается. Драгметаллов в батарейках нет. «Мегаполисресурс» продает извлеченные из батареек железо, цинк, марганец, графит. Сам процесс переработки трудоемок: например, сортировка делается вручную. А ее автоматизация при нынешних объемах бессмысленна.

Чтобы переработка была выгодной (и бесплатной для поставщиков батареек), нужно пропускать через себя десятки тысяч тонн, поясняет Мацюк. Впрочем, и в Европе утилизация платная. За килограмм заказчики «Мегаполисресурса» отдают примерно 100 рублей, но и этого не хватает на процесс утилизации, сетует Мацюк. Тариф определили с оглядкой на Европу: взяли тамошние расценки и перевели в рубли расходы, связанные с технологией. Основным партнерам «Мегаполисресурса» цены оказались приемлемыми, говорит предприниматель. Это Media Markt, IKEA, МТС. Некоторые партнеры — в первую очередь компании с иностранным происхождением — очень заинтересованы в утилизации батареек, потому что это соответствует их внутренним корпоративным стандартам, в которые входит осознанное отношение к вопросам экологии. Кроме того, батарейки в «Мегаполисресурсе» поступают от посреднических компаний.

Они не приносят прямых операционных убытков. «Но если смотреть по бухгалтерии, — говорит Мацюк, — то убытки, конечно, есть, потому что у нас общие затраты лежат в том числе и на батарейках».

Батарейки — это задача на перспективу. Будет меняться поведение потребителей. Кое-какие шаги «Мегаполисресурс» и сам делает в этом направлении: например, установил

несколько контейнеров для сбора батареек в «Сколкове». Объемы сбора будут расти, и уже в 2016–2017 году, как надеется Мацюк, их утилизация станет окупаемой. Есть кое-какие положительные тенденции в законодательстве, которые способны подтолкнуть весь его утилизационный бизнес в принципе. Еще в декабре 2014-го были внесены поправки в закон «Об отходах производства и потребления», расширяющие ответственность производителей: они должны платить утилизационные сборы или осуществлять частично обратный сбор своей продукции. Впрочем, подзаконные акты еще не готовы. Но процесс идет: в конце сентября 2015 года правительство РФ утвердило 36 категорий товаров, за которые производители обязаны будут платить сбор (уже в 2016–2017 годах), причем размеры платежей сопоставимы с европейскими. Например, за электронную технику это 26 469 рублей за тонну, аккумуляторные батареи — 33 476 рублей.

НЕ СЧЕСТЬ АЛМАЗОВ В КАМЕННЫХ ПЕЩЕРАХ

Сегодня «Мегаполисресурсу» приносят прибыль два основных направления утилизации — фотоотходы и электронная техника, примерно в равных долях. Серебра хватает и по сей день: его обеспечивает медицина, которая так и не стала в нашей стране повсеместно цифровой. Большинство рентгеновских аппаратов до сих пор аналоговые, и их много.

«Это массовый продукт и стабильные поставщики, — говорит Владимир Мацюк. — Эта тематика почти не изменилась. Из-за того что экономику страны «трясет», на здравоохранение денег дают мало. На «цифру» пока перешла разве что стоматология». Правда, с серебром ситуация напряженная: например, в прошлом году «Мегаполисресурс» получил убытки в связи с резким снижением цены. Впрочем, в пределах года это не страшно, полагает Владимир. Тем более что к концу 2015-го, по расчетам предпринимателя, в его группе компаний бóльшую часть выручки будет приносить все-таки переработка печатных плат.

Одно в случае с этим бизнесом можно сказать точно: в сырье недостатка не будет. Особенно если учесть, что «Мегаполисресурс» становится все более «всеядным». Сейчас компания отрабатывает технологии переработки автомобильных аккумуляторов. И не важно, что даже самого этого рынка еще не существует. Максимум через десять лет переработка аккумуляторов станет массовым сегментом, предполагает Мацюк. Бизнес в сфере прикладной экологии тем и интересен, что тут нужно постоянно искать эксклюзивные ниши: в конце концов, батарейки и офисную технику компании, стимулируемые ужесточением законодательства, смогут перерабатывать и сами, создав собственные мощности. А постоянно разведывать в мегаполисах новые «залежи» полезных ископаемых — это как раз дело таких компаний, как «Мегаполисресурс».

БЖ



Организатор:



Генеральный информационный партнер:

Коммерсантъ

Информационный партнер:



Информационный правовой партнер:



РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНГРЕСС

11 декабря 2015 г., Москва

Обсуждаемые вопросы:

- » Государственная поддержка развития экспортоориентированных и импортозамещающих производств в регионах – первые результаты.
- » Технологии развития особых экономических зон и территорий опережающего развития.
- » Замещение коммерческих займов бюджетными – существующие проблемы и возможности для регионов.

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

www.raexpert.ru

На правах рекламы 16

Руководитель проекта – Юлия Барыбина
Тел.: (495) 225-34-44 (доб. 1651), baribina@raexpert.ru

По вопросам партнерства – Анна Солоха
Тел.: (495) 225-34-44 (доб. 1619), soloha@raexpert.ru

КРУУЖЖОК РУКОДЕЛИЯ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

В скором времени протезы частично возьмут на себя функции умного гаджета, уверяет основатель компании «Моторика» Илья Чех. С их помощью можно будет управлять электронными девайсами в доме или в машине, выходить в интернет, проверять почту и социальные сети. Независимо от того, потерял человек один палец или всю руку, у медиков найдется для него решение, которое не просто заменит внешний вид конечности и обеспечит близкий полноценной руке функционал, но и расширит его способности. Такой подход полностью меняет старый взгляд на инвалидность. Функциональные протезы с современным дизайном перестают быть медицинским артефактом и становятся не недостатком, а преимуществом. Помните героев «Звездных войн» Энакина Скайуокера и Дарта Вейдера, обладателей механических рук? Они явно не чувствовали себя физически обделенными — и даже наоборот. «Робототехника вкупе с биотехнологиями способствуют «рождению» сверхчеловека, — утверждает Чех. — Современные технологии позволяют дать ему новые способности, которые упростят его жизнь и предоставят новые возможности в быту, работе, соревнованиях». «Киборгизация» российского населения может начаться уже в следующем году — когда «Моторика» запустит в серийное производство свой первый бионический протез, стоимость которого будет в пять раз ниже западных аналогов.

УДАРИТЬ ПО РУКАМ

Биотехнологии в жизни 26-летнего Ильи Чеха — лишь вторая любовь. Первой страстью стал космос: он с детства

В мае 2015 года в России впервые был сертифицирован протез кисти руки, распечатанный на 3D-принтере. Для разработавшей его компании «Моторика» это лишь промежуточный пункт на пути к созданию полноценного бионического протеза — искусственной руки, управляемой «силой мысли». Основатель стартапа Илья Чех обещает представить устройство уже ближайшей зимой и уверяет, что с подачи «Моторики» киборги войдут в моду.

мечтал полететь на Марс. После окончания университета — кафедры мехатроники в Санкт-Петербургском институте информационных технологий, механики и оптики — он нашел себе практическое занятие вполне в духе своих мальчишеских грез. В 2012 году он вошел в команду россиян, работавших в Сколково над созданием лунного робота «Селеноход» для международного конкурса Google Lunar X PRIZE. По условиям конкурса премия в \$30 млн полагалась команде, сконструировавшей робота, который сможет проехать по поверхности Луны не менее 500 м и передаст с нее на Землю изображения и видеофайлы. Требовалось также обеспечить запуск и «мягкую» посадку лунохода. Илья Чех стал ведущим инженером-конструктором «Селенохода». Однако уже через год проект свернули из-за нехватки финансирования: ни спонсоров, ни инвесторов в России не нашлось.



Сойдя с лунной гонки, Чех переключился на дела земные. Он основал компанию W.E.A.S. Robotics. В названии зашифрованы четыре основных направления робототехники, которые собирается развивать предприниматель: морские, наземные, воздушные и космические роботы (от англ. water, earth, air, space). Вместе с бывшими однокурсниками стартапер брался за все подряд: конструировал станки и манипуляторы, занимался трехмерным моделированием. В ходе работы он познакомился со своим будущим бизнес-партнером Василием Хлебниковым, сооснователем компании по 3D-печати Cap-Touch. И заинтересовался биотехнологиями, которыми была не на шутку увлечена партнерская компания — среди прочего она изготавливала расходные материалы для исследований лаборатории 3D Bioprinting Solutions, которая несколько позже, в марте 2015 года, первой в мире напечатала на биопринтере работоспособную шитовидную железу.

Хлебникова занимала идея напечатать на трехмерном принтере механический протез кисти, пригодный для использования детьми, — но не ради заработка, а из благотворительных целей. Тем более что перспективы рынка вызвали сомнения. Механические (тяговые) протезы в развитых странах сегодня почти не интересуют серьезный бизнес: они неудобны в ношении, а их функционал сильно уступает бионическим «протезам будущего», которые способны улавливать сигналы оставшихся мышц конечности. Именно в биомеханику идут средства инвесторов. Большинство разработок тяговых протезов — студенческие проекты, развиваемые на основе принципов open source и финансируемые



К 2020 году сооснователь «Моторики» Илья Чех собирается занять 20% мирового рынка бионических протезов. В планах — весь спектр разработок для «человека-киборга»: экзоскелеты, инвазивные датчики, роботы-хирурги и др.

за счет социальных грантов. Они предназначены, например, для обеспечения бесплатными протезами неимущих жителей Африки или Латинской Америки и выполняются скорее «из спортивного интереса». Зато чертежи устройств часто находятся в открытом доступе — а значит, этап НИОКР при копировании можно опустить.

Глава W.E.A.S. Robotics, впрочем, предложил партнеру пойти дальше — усовершенствовать и вывести разработку на рынок. Тем более что с помощью трехмерной печати можно было серьезно удешевить технологию производства. Цена для этого рынка — фактор критический: из-за слишком высокой стоимости импортных европейских и азиатских устройств (от 1,5 млн рублей за высокофункциональный протез руки) обеспеченность протезами российских пациентов остается очень низкой. Так, в сегменте протезов верхних конечностей она составляла в 2013 году менее 15% (по оценке Агентства стратегических инициатив). При этом ежегодная потребность россиян в таких протезах превышает 60 тыс. штук; в протезах нижних конечностей — еще около 450 тысяч.

Отечественные разработки сравнительно дешевых тяговых протезов существуют — в конце концов, оригинальную конструкцию искусственного протеза предплечья и рук придумал именно советский инженер Григорий Руденко еще в середине 1960-х. Но с тех времен никаких важных изменений в нее так и не вносилось. Функциональность российских протезов минимальна, а «удобство» эксплуатации такое, что 90% пользователей отказываются от них спустя всего несколько недель, утверждают в Санкт-Петербургском Институте протезирования им. Г. А. Альбрехта. Стоят они при этом около 50 тыс. рублей. Поэтому большинство инвалидов либо используют косметические протезы, которые никак не заменяют функции руки, либо вовсе обходятся без них.

Обнаружив ненасыщенную нишу на рынке, Илья Чех и Василий Хлебников основали новую компанию «Моторика», нашли под нее финансирование (инвесторами выступили две «дочки» «Роснано» — наноцентры в Петербурге и Томске, вложившие 5 млн рублей в обмен на часть компании) и взялись за дело. Основатели сразу решили, что тяговый протез станет только первым шагом к созданию собственного полнофункционального бионического протеза, который можно будет использовать при любых травмах верхних конечностей.

РУЧНАЯ РАБОТА

Механические протезы работают за счет естественного привода: человек двигает оставшейся культей либо локтевым суставом (если травма была на уровне предплечья, но такие протезы «Моторика» пока не производит), в результате чего специальные тросы приводят в движение пальцы кисти, и тогда зажимается кистевой хват. «Моторика» разработала конструкцию, которая позволяет натягивать каждый палец индивидуально. В итоге можно выбирать, сколько именно пальцев зажимается — один или несколько, — и за счет этого делать различные жесты и типы хватов. Принцип работы бионического протеза отличается: он считывает мышечные импульсы при выполнении фантомного жеста. Когда человек представляет, что он совершает какое-то движение, головной мозг передает сигналы в оставшиеся мышцы, из-за чего они сокращаются.

По мышцам пробегает электрический импульс, который считывают поверхностные датчики. Датчики касаются кожи и регистрируют либо возникающий потенциал, либо переменное сопротивление. Они передают команду управляющей электронике, расположенной в самой искусственной кисти, — таким образом осуществляется движение протезом.

Вначале «Моторика» сконцентрировалась на производстве детских тяговых протезов: они помогают ребенку развивать мышцы предплечья, чтобы те не атрофировались, пока он вырастет, — и чтобы впоследствии ему можно было установить бионический протез. «Самому юному в мире пациенту, которому на данный момент удалось поставить бионический протез, 9 лет. До этого возраста ребенку нужно постоянно тренировать мускулатуру предплечья, чтобы не забыть, как это делается, — поясняет Илья Чех. — Наш тяговый протез — это скорее не медицинское изделие, а игрушка-тренажер. Он позволяет подбирать предметы и держать их, обслуживать себя в быту, при этом дает регулярную нагрузку на мышцы предплечья и держит их в тонусе». Детский протез «КИБИ», разработанный компанией, изготавливается из белого полиамида с помощью промышленной 3D-печати. Материал легко поддается окрашиванию и не требует постобработки после печати — это значительно ускоряет изготовление и сборку протеза.

«Моторика» пытается максимально персонализировать устройство, причем не только по анатомическим показателям (каждый протез создают по индивидуальной трехмерной модели). На «КИБИ» есть насадки и крепления, которые позволяют устанавливать дополнительные приспособления: игрушечный лазерный или водяной пистолет, держатель для мобильного телефона, скрытую камеру, сканер QR-кода, ультрафиолетовую подсветку. Протез-игрушка и называется игрово: «КИБИ» — производное от слова «киборг». По словам Ильи Чеха, протезы успешно носят даже совсем маленькие дети — от четырех лет; впрочем, есть запросы и на устройства для двухгодовалых детей. По аналогичному принципу компания изготавливает протезы для взрослых — одним из первых пользователей, к примеру, был 65-летний мужчина.

Использование трехмерной промышленной печати на стадии разработки и производства позволило «Моторике» значительно сократить затраты: почти двухлетний этап разработок обошелся ей всего в миллион рублей. Весной 2015-го устройство прошло сертификацию и вышло на рынок. В рознице тяговый протез стоит от 40 до 100 тыс. рублей в зависимости от сложности конструкции. Опираясь на обратную связь, компания продолжает тестировать и дорабатывать протез; кроме этого, она занимается техническим обслуживанием своих протезов — чего, кстати, производители импортных протезов на территории России не делают. Параллельно доводится до ума бионический протез: команда инженеров в московской лаборатории «Моторики» работает над созданием предсерийного прототипа. Завершить его планируется к ближайшему декабрю-январю; зимой же начнутся тестовые испытания на пилотной группе. По расчетам Чеха, розничная цена бионического протеза в серийной версии составит порядка 250-300 тыс. рублей. А функциональность будет аналогична европейским образцам, которые продаются примерно в пять раз дороже.

ШИРОКИМ ХВАТОМ

В портфеле у «Моторики» пока не так много заказов: за полтора года удалось получить всего около 50 частных заявок на тяговые и 60 — на бионические протезы. Как полагает Илья Чех, в будущем придется работать с госзаказом: в настоящее время 95% протезов конечностей инвалидам устанавливается за счет средств Фонда социального страхования согласно медицинским показаниям. Обеспечением протезной продукцией занимаются государственные структуры — протезно-ортопедические предприятия (ПрОПы), которые есть почти в каждом регионе страны. ПрОПы изготавливают протезы для каждого конкретного больного из комплектующих разных производителей — как отечественных, так и зарубежных. Самостоятельного производства у таких предприятий нет, а их функции сводятся к сборке готовых изделий. Именно им (через ФСС), а также НИИ протезирования и частным клиникам «Моторика» собирается поставлять свою продукцию. Кроме этого, она предусматривает вариант продажи лицензии на производство сторонним компаниям — как региональным российским, так и зарубежным.

Проекты компании удачно встраиваются в общий курс на импортозамещение. По словам Ильи Чеха, за несколько лет российские производители смогут полностью обеспечить население необходимым количеством протезов верхних конечностей и вытеснить иностранные аналоги с рынка. Роль «Моторики» в этом процессе будет существенной: за два года амбициозная компания хочет завоевать 5-10%

российского рынка (то есть продавать 400–800 протезов в год), а к 2020 году — 20% мирового рынка. По задумке, если дела пойдут, компания быстро диверсифицируется: датчики, которые используются в бионическом протезе руки, можно применять и для модулей колена и стопы, чтобы более точно распознавать фазу шага при хождении. Глава компании грезит о самом широком спектре разработок на пересечении медицины и робототехники: в долгосрочных планах — экзоскелетные комплексы как местного (отдельно для кисти, локтя, колена), так и общего применения, роботы-хирурги, инвазивные датчики, которые вживляются прямо в человека и контролируют его состояние в течение дня или в ходе реабилитации. Илья Чех понимает, что «ввязался» в крайне науко- и ресурсоемкое направление, но считает, что все сложности преодолимы. Разработки «Моторики» уже породили волну последователей, а возможно — и новую индустрию: после анонсирования создания бионического протеза в 2013 году несколько российских команд взялись за похожие проекты. «Технически человечество уже готово к тому, чтобы вывести медицинские биотехнологии, в том числе в области протезирования, на качественно новый уровень: появились разнообразные носимые устройства, усовершенствовались источники питания, — говорит Чех. — Пожалуй, главная сложность связана с моральной готовностью людей к использованию таких технологий. Киборги среди нас все еще редкость — но такое положение вещей продлится недолго».

БЖ

“СТАЛЬНАЯ” ОСЕНЬ НА ВДНХ



Информационный шум в сфере носимых гаджетов способствовал появлению на этом рынке множества российских стартапов, однако до создания конкурентоспособных продуктов дошли не все. «Мейкеры» (от англ. makers — «создатели, изобретатели») страдают от нехватки инфраструктуры поддержки стартапов, а также отсутствия компетенций в сфере производства, маркетинга, дистрибуции. По мнению Арсения Уралова, бизнес-ангела и учредителя холдинга «Сталь», поддерживающего промышленные стартапы, «российских Кулибиных предостаточно, но им нужна поддержка».

В этом году холдинг «Сталь» провел закрытую акселерационную программу для нескольких проектов. Ее результатом стал выпуск российского «умного» браслета Onetrak — он выполняет функцию навигатора для людей, следящих за своим здоровьем. В реальном времени гаджет считывает показатели физической активности и сна пользователя, а также считает калории. Браслет синхронизируется с приложением на смартфонах, планшетах и ПК и отображает динамику данных в удобной графиче-

ческой форме. Гаджет является полностью российской разработкой и имеет ряд преимуществ перед дорогостоящими иностранными аналогами.

Представители бизнес-акселератора «Сталь» заявляют, что Onetrak — стартовый проект на пути к созданию развернутой системы слежения за личным здоровьем HealthGrid. Этот термин был придуман на «Форсайт-Флоте 2015» Национальной технической инициативы по аналогии с современными умными системами энергоснабжения SmartGrid.

В ноябре в пространстве «Сталь» состоятся два интересных мероприятия по теме «Интернет вещей» с участием команды разработчиков Onetrak (при поддержке Heineken). 7 ноября пройдет «Intel IoT Meetup» — командообразующая встреча с пицца-нетворкингом и возможностью проконсультироваться у экспертов Intel, а 14-15 ноября в режиме non-stop состоится крупнейший международный хакатон Intel IoT Roadshow.



— Для развития в России перспективной индустрии гаджетов необходимо объединять мейкеров в единое сообщество, — говорит Арсений Уралов, — а также оказывать им поддержку в выпуске новых конкурирующих между собой продуктов, в том числе соперничающих и с Onetrak.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ПАССИВЫ

Для «неосязаемых ценностей» в деловой практике уже давно придумано специальное слово, которое российские бизнес-брокеры используют без перевода, — «гудвилл»¹. Его значение покупателю бизнеса можно объяснить так: это все то, за что он переплачивает, когда решает купить уже работающую на рынке компанию, вместо того чтобы создать точно такую же с нуля. В состав гудвилла входят патенты, лицензии, эксклюзивные контракты, клиентская база, уникальный коллектив единомышленников и безупречная деловая репутация компании. Все это существует и создает дополнительную ценность в умах и сердцах потенциальных покупателей — сверх стоимости имущественного комплекса предприятия. Но это нельзя пощупать руками. Не всё из этого даже можно учесть на балансе. Поэтому вокруг стоимости гудвилла существует множество мифов, вводящих в заблуждение как продавцов, так и покупателей бизнеса.

По международным и российским стандартам бухгалтерского учета на балансе компании учитываются только те нематериальные активы, которые можно предъявить, образно говоря, физически — то есть в виде патентов, лицензий,

Как известно, в состав активов предприятия, кроме основных и оборотных средств, входят и нематериальные активы. Продавец бизнеса обычно норовит включить в оценку своей компании все «неосязаемые ценности», которые только могут прийти ему на ум. Но покупателю нужно держать ухо востро: некоторые из них на самом деле не стоят ни копейки.

торговых знаков и знаков обслуживания, защищенных технологий. Стоимость таких активов равна затратам на их создание. И если у вас есть подтверждающие документы об оплате, к примеру, госпошлины и услуг патентных поверенных, то это и будет стоимость лицензии, на которую к тому же начисляется амортизация. Неформальные затраты на преодоление административных барьеров, связанных с патентованием и лицензированием, к зачету не принимаются.

Стоимость, создаваемую гудвиллом, можно оценить математически только в том случае, если с его помощью компания может получать так называемую избыточную прибыль. Избыточной считается прибыль, превышающая среднеотраслевые показатели или минимальную экономически обоснованную доходность вашего бизнеса. В мировой практике существует неписаное, но вполне разумное правило: для малых компаний основные средства должны приносить за год не менее 15% чистой прибыли от их среднегодовой стоимости, оборотные — не менее 10% (цифры адаптированы к российским экономическим реалиям).



АЛЕКСЕЙ МОСКВИЧ

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

1 От англ. *goodwill* — в основном значении: добрая воля, благожелательность; применительно к бизнесу — репутация, престиж компании.



EASTUNION

Business Aviation

Если получается меньше, то теряется экономический смысл ведения бизнеса: разумнее свернуть дело, сдать имеющиеся площади в аренду, а деньги положить в банк. Все, что создается сверх этой минимальной доходности, можно классифицировать как избыточную прибыль, которую приносит гудвилл, и капитализировать в стоимость нематериальных активов. (Для более крупных компаний существуют другие методики, которые тоже основаны исключительно на оценке реальных конкурентных преимуществ.)

Итак, гудвилл повышает стоимость бизнеса только в том случае, если позволяет зарабатывать больше конкурентов. Обычно это достигается в двух случаях: если имеющиеся у вас защищенные технологии, оборудование, высококвалифицированный персонал и бизнес-процессы позволяют значительно снизить себестоимость продукции и если деловая репутация дает возможность продавать товар дороже аналогичного товара конкурента. Обращаю внимание читателей на то, что обладание известным некогда брендом, утратившим свои рыночные позиции, не создает дополнительной стоимости при продаже компании. То же самое касается вложений, ошибочно считающихся нематериальными активами, как то: затраты на создание и продвижение сайта, другие маркетинговые и рекламные расходы, всевозможные ретробонусы и платы за вход в сети, откаты категорийным менеджерам. Это затраты, то есть пассивы, а не улучшения и инвестиции в будущее.

К примеру, я не смог найти общего языка с владельцами известного на рынке кондитерских изделий бренда. Они упорно приписывали к нематериальным активам 40 млн рублей, затраченных на вход в крупные розничные сети, что, по их мнению, должно повысить стоимость компании раза в три от рыночной. На том, что и после всех этих вложений их бизнес уже на протяжении нескольких лет приносит миллионные убытки, владельцы предпочитали не акцентировать внимание. В другом случае я обнаружил в графе «Нематериальные активы» управленческого баланса крупного туроператора цифру в несколько миллионов евро. «Ну мы же должны как-то покрыть дыру в балансе! — честно сказали владельцы. — Однако мы потратили кучу денег на создание уникальной системы интернет-бронирования, которая заработает со дня на день». В итоге компанию выставили на продажу по нереально завышенной цене. Кончилось все банкротством и обращением за финансовой помощью к властям.

В настоящее время на продажу выставлено много компаний, владеющих известными торговыми марками, которые попали в затруднительное положение в связи с ростом валютного курса и падением потребительского спроса. Даже недвижимость постепенно превращается в пассив. Рекомендую не пытаться задорого продать бизнес и не навешивать различные «бантики» в виде неосязаемой «хорошей основы для дальнейшего развития». Покупатель, который всегда прав, справедливо считает, что для реанимации бренда необходимо затратить сумму, сопоставимую со стоимостью покупки такого объекта. Будьте благоразумны, не просите в кризис за бизнес-активы слишком много — и у вас все получится.

БЖ

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



Основными видами деятельности «ИстЮнион» являются:

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

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

www.eastunion.ru



Реклама

БИЗНЕС
журнал

..летает на крыльях «ИстЮнион»

КАЧАТЬ ПРАВО

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Интернет-революции в различных индустриях происходят по одному сценарию: бизнес-процессы автоматизируются, клиенты получают удаленный доступ к услуге, а ее стоимость резко снижается. Можно ли автоматизировать труд юриста? Можно и нужно, уверены российские игроки зарождающегося рынка онлайн-сервисов — ведь до 80% юридической практики занимает бумажная работа, изрядную часть которой можно свести к алгоритмам.

Юридический бизнес консервативен до мозга костей — в манере ведения дел и даже дресс-коде. Не удивительно, что он так долго игнорировал новые онлайн-бизнес-модели. Даже в США, где к юристу ходят чаще, чем к стоматологу, а концентрация юристов не в пример выше российской (4 на тысячу человек; у нас — 0,5), массовые юридические онлайн-сервисы стали набирать популярность только в конце 2000-х годов. Зато инновации прижились довольно быстро. Сегодня американские стартапы, большинство из которых сделало ставку на мобильные платформы, пытаются перевести в онлайн едва ли не каждую функцию юриста. Так, мобильное приложение Shake дает пользователям возможность конструировать, подписывать и отправлять юридически значимые

Рынок юридических услуг долго сопротивлялся «оцифровке» под предлогом того, что отношения между юристами и их клиентами — слишком тонкая материя, чтобы переводить их в онлайн. Но начал поддаваться и он: в России набирают обороты онлайн-сервисы, которые зарабатывают на удаленных консультациях, подборе юристов, конструкторах договоров и других правовых документов.

цифровые договоры прямо с мобильного телефона. Стартап покорило множество фрилансеров, у которых масса небольших транзакций, но нет желания тратиться на традиционное юридическое сопровождение. Priory Legal подбирает юристов для начинающих бизнесменов и малого бизнеса. CaseText предлагает широкую базу данных по судебным прецедентам с комментариями и аннотациями практикующих специалистов. Почву для столь активной «оцифровки» юридических услуг подготовили крупные операторы — LegalZoom (основан

РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ ОНЛАЙН-УСЛУГ

\$4
МЛРД
в США

1
МЛРД РУБ
в России

в 2001 году) и Rocket Lawyer (2008). Первый из них даже собирается в ближайшее время выйти на IPO.

По оценкам агентства IBIS, рынок онлайн-юридических услуг в США сегодня достигает \$4 млрд и демонстрирует устойчивый 10-процентный ежегодный рост. А по мнению британского журнала The Lawyer, опубликованного прогноза развития юридической отрасли на ближайшие пять–десять лет, к 2018 году проникновение онлайн-услуг на рынок станет повсеместным — особенно в секторе услуг для частных лиц, где не нужен тщательный персонализированный анализ. Соответственно, возрастут и инвестиции в технологические решения.

А ЮРИСТЫ КТО?

Если не считать интернет-базы законов и судебных решений («Консультант+», «Гарант» и др.), российские юридические сервисы активизировались в онлайн-четыре–пять лет назад. Поначалу речь шла лишь об использовании интернета как еще одного канала связи с клиентом — например, для ответов на вопросы на специализированном форуме. Однако постепенно эти сервисы стали осваивать и брать на себя все новые функции «живых» специалистов.

— ИТ позволяют оптимизировать услугу и даже поставить ее на конвейер, — говорит Александр Трифонов, основатель юридического сервиса 48Prav.ru. — Ведь юристу часто приходится иметь дело с похожими проблемами, имеющими типовое решение. Результат обычно облачается в форму некоего документа, а процесс его создания также может быть в значительной степени «роботизирован». Да, представлять интересы клиента в суде удаленно адвокату не очень эффективно. Но исполнение функции по судебной защите занимает у юриста незначительную долю в потраченном на клиента времени.

Стартап Трифонова 48Prav.ru — это экспертный сервис по рекомендации юристов и адвокатов. На сайте можно получить предварительную консультацию, рассказав о своей проблеме, выбрать профессионала с подходящей специализацией и положительными отзывами, посмотреть его рейтинг и т. д. Выбор «правильного» и «проверенного» юриста заботит не многих клиентов: большинство обращается к «специалистам широкого профиля», которых находят в ближайшей к дому конторе или кликнув в интернете на контекстную рекламу. А зря, полагает Трифонов. Сам он в юридическом бизнесе уже семнадцать лет и для своего сервиса лично собрал базу из сотни с лишним юристов Москвы. По правилам 48Prav.ru каждый из них раскрыл на сайте информацию о своем образовании, карьере, специализации и судебной практике. Основатель сервиса утверждает, что благодаря строгому отбору участников удалось добиться впечатляющей эффективности: около 89% дел, за которые берутся юристы-партнеры 48Prav.ru, имеют благоприятный для клиентов исход. Сотрудничающие с сервисом юристы накопили практику решения самых разных вопросов — от раздела имущества по бракоразводным процессам и приватизации жилья до претензий к медклиникам. Корпоративный сегмент тоже довольно боек. Решение некоторых проблем приходится ставить чуть ли не на поток. Например, работу с претензиями покупателей,

пытающихся массово вернуть интернет-магазинам товар, возврат которого по российскому законодательству затруднителен. На такие задачи сервис подбирает юриста, который разбирается в специфике e-commerce и одновременно имеет опыт защиты компаний от «недобросовестных» потребителей.

Правильную модель монетизации своего сервиса Александр Трифонов нащупал не сразу. Первоначально он собирался продавать услугу по подбору юриста («рекомендации») клиентам по весьма разумной, на его взгляд, цене — 370 рублей. За год, пока длился эксперимент, у него купили лишь одну рекомендацию: клиенту понадобился очень редкий специалист — военный юрист, специализирующийся на проблемах получения ипотеки для увольняемых в запас. С тех пор Трифонов твердо выучил урок: рекомендации в интернете — неходовой товар. Вместо этого он стал зарабатывать на небольшой комиссии, которая «защита» в стоимость первичной юридической консультации. «Юристу наш сервис заменяет отдел пиара, маркетинга и офис продаж, — объясняет Александр. — Фактически он нам платит за привлечение клиента». Зарабатывать на юридических услугах



Freshdoc
Конструктор документов

FreshDoc.ru
задает вам
простые вопросы,
отвечая на которые,
ВЫ СОЗДАЕТЕ
нужный вам договор,
доверенность, приказ

ДО 1 ДЕКАБРЯ

СКИДКА

50%

для читателей
Бизнес-журнала

по промокоду: **NOVDOC**
на freshdoc.ru/promo-bj

Реклама

СЕТЕВЫЕ ПРАВОПРОХОДЦЫ

Название сервиса (год основания)	Стоимость
48Prav.ru (2010) Сервис по подбору юристов для физических и юридических лиц: в зависимости от местоположения и специфики проблемы выдает рекомендацию по обращению к тому или иному специалисту в офлайн-режиме.	бесплатно
FreshDoc (2010) Онлайн-конструктор юридических документов, помогающий предпринимателю автоматизировать работу по подготовке договоров, приказов, доверенностей и т. п.	250 руб. за документ; 1 200–2 100 руб. — подписка на месяц
«Правовед» (2011) Быстрые ответы на юридические вопросы. Консультации предоставляют юристы со всей России, как правило, в режиме консилиума.	бесплатно или от 300 руб.
«Симплоер» (2011) Библиотека юридических документов. В базе — регламенты, договоры, экспертные заключения и другие документы, которые юристы сервиса готовили по запросам предыдущих клиентов.	от 499 руб. за документ
NDFLKA.ru (2012) Помощник по заполнению и подаче налоговой декларации для частных лиц и ИП. Консультанты сервиса также помогают подготовить нужные сопроводительные документы — например, кредитные выписки или копии договоров купли-продажи квартиры.	390–590 руб. за декларацию, проверенную специалистом; декларация «под ключ» — 2 990 руб.
«Гарант» (1993) Справочно-правовая система с рядом дополнительных онлайн-сервисов (заказ консультации юриста, конструктор правовых документов, веб-калькулятор для расчета госпошлины, размера неустойки, пени и т. д.)	стоимость включена в основной тариф: от 6 163 руб. в мес.

Источник: данные компаний

«массового спроса» (например, связанных с пенсионными спорами, защитой прав потребителей, спорами по ОСАГО и каско, регистрацией ООО...) у сервиса не получается, да он и не особо стремится (подобные услуги рекламируются на каждом заборе).

Как бы то ни было, после перехода на новую модель дела 48Prav.ru начали налаживаться: за 2014 год на комиссионных выплатах сервис заработал 700 тыс. рублей.

ЗАКОН И ПОРЯДОК

Пожалуй, лучше других обжита ниша онлайн-сегмента юридических услуг, связанная с составлением различных юридических документов. Но и здесь с монетизацией все непросто: ведь любой интернет-поисковик в два счета предложит пользователю тысячи совершенно бесплатных вариантов готовых документов и шаблонов. Сервис FreshDoc нашел свою стезю: он предлагает клиенту не просто шаблон документа, а его адаптацию под конкретные нужды и задачи пользователя.

— Даже если вы скачали хороший шаблон и доработали его, вы получили документ, в котором от первоначального осталось от силы 30%, — утверждает один из основателей сервиса Николай Пацков. — И нет никакой гарантии, что в таком виде он соответствует действующему законодательству, защищает ваши интересы и не содержит внутренних противоречий. Ведь клиент не юрист и не обязан им быть.

FreshDoc работает по принципу гибкого конструктора: достаточно заполнить небольшой опросный лист, и документ будет готов. У каждой сделки есть определенное количество формальных условий, которые можно изменить. Юристам все они известны. Если их проанализировать на уровне математики и предусмотреть в опросном листе, то получить на выходе качественный договор, подходящий под условия клиента, не составит труда. По словам Пацкова, в настоящее время онлайн-конструктор позволяет составить более 800 видов юридических документов и закрыть примерно 85% потребностей пользователей. Остальные 15% — сложные, уникальные случаи, требующие детальной проработки и «живой» консультации опытного юриста.

Подобная бизнес-модель кажется не слишком живучей из-за своей простоты: ее слишком легко скопировать. Но практика показывает, что создать и раскрутить конструктор документов может далеко не каждый. В 2014 году акселератор Фонда развития интернет-инициатив вложил \$35 тыс. в развитие стартапа Easy Law — аналогичного онлайн-сервиса с шаблонами готовых документов. Тем не менее проект «не взлетел» — даже несмотря на то, что у его основателей была успешная офлайн-юридическая практика.

Дмитрий Калаев, директор акселерационных программ ФРИИ, объясняет, что этот бизнес на поверку оказался много сложнее, чем представляется. «Стоимость привлечения одного клиента с помощью контекстной рекламы может запросто превышать стоимость самого продукта, — говорит он. — Рынок пока еще маленький, массовый покупатель на приобретение юридических услуг в онлайн не решается». Успех FreshDoc эксперт объясняет «упертостью» руководителей сервиса и компетенциями команды программистов и юристов, вручную обработавших сотни тысяч документов.

Создание нового продукта на основании накопленной в офлайне базы знаний — довольно распространенный

«ход» среди юридических стартапов. Если основную выручку для FreshDoc генерируют самые массовые и распространенные юридические документы — лицензионные договоры, претензии к контрагентам и прочее, — то проект «Симплоер» фокусируется на продаже эксклюзивных экспертных заключений. Компанию основали юридические консультанты Антон Вашкевич и Андрей Дуюнов: они размещают на сайте готовые экспертные заключения для крупного и среднего бизнеса, основанные на реальных бизнес-кейсах и отраслевом опыте, а также готовые документы, проверенные и использованные на практике. «Симплоер» специализируется на корпоративном праве, правовых вопросах при слияниях и поглощениях, налогах и валютном регулировании, недвижимости, интеллектуальной собственности, трудовом праве. Интернет-библиотека заодно стала дополнительным каналом привлечения клиентов: если нужного документа или экспертного заключения в ней не оказывается, через сайт можно записаться на офлайн-консультацию юриста.

СЛОВО В ЗАЩИТУ

Впрочем, сами консультации тоже можно проводить в онлайн. Эту нишу осваивает сервис «Правовед», который в конце 2011 года запустили Валерий Мешков и Сергей Андреев. Сегодня с ним сотрудничают почти 11 тыс. юристов по всей стране и за ее пределами. Основатели сервиса придумали нестандартный ход: посетители могут задать любой вопрос

на юридическую тему и получить ответ — бесплатно или за небольшое (от 300 рублей) вознаграждение. Получение платного ответа гарантировано в течение двух часов; при этом средняя скорость ответа юристов — чуть больше 14 минут. На бесплатные вопросы юристы отвечают менее усердно и с большими задержками — однако даже в этом случае рядом с ответом имеется кнопка «отблагодарить» для перечисления гонорара. «Правовед» частично использует принцип «плати сколько хочешь»: он позволяет пользователю самостоятельно определить, во что тот готов оценить ответ (правда, есть и оговоренный минимум). Как предполагается, чем больше заплатит пользователь, тем сильнее стимул юриста к «погружению в тему» и развернутому ответу. В качестве ориентировки на сайте предлагается условная шкала стоимости: ответ на элементарный типовой вопрос стоит 300 рублей, при большем углублении в ситуацию — 600, полноценная консультация — 1300. Кроме этого, можно доплатить за дополнительные опции — например, за ответ сразу от нескольких юристов (пользователь сам решает, кому из них пойдет гонорар). Сайт предлагает помощь юристов и в составлении документов — это стоит до 3 тыс. рублей в зависимости от сложности. «Правоведу» при этом уходит треть от суммы каждой транзакции. За три года, по статистике сервиса, было задано более 800 тыс. вопросов.

Александр Трифонов (48Prav.ru) также подумывает о том, чтобы начать предоставлять онлайн-консультации. Но пока



**КОНГРЕСС
ПРЕДПРИЯТИЙ
НАНОИНДУСТРИИ**

3

декабря
2015

Международный мультимедийный
пресс-центр МИА «Россия сегодня»
Москва, Зубовский бульвар, 4

Конгресс предприятий наноиндустрии — ведущая коммуникационная и дискуссионная платформа для обсуждения ключевых проблем российского нанотехнологического бизнеса и предпринимательства.

Тема IV Конгресса предприятий наноиндустрии — **«Технологическое предпринимательство: современные вызовы и факторы успеха».**

Ключевые спикеры конгресса — руководители ведущих технологических компаний, предприниматели, первые лица профильных федеральных органов государственной власти и институтов развития.

Пленарное заседание конгресса посвящено текущему состоянию наноиндустрии, ограничениям, рискам и возможностям развития инновационных предприятий.

Круглые столы и тематические дискуссии

- Применение нанотехнологий в строительном комплексе
- Развитие технологического предпринимательства: от идеи до завода
- Развитие производственной и инновационной инфраструктуры отечественной медицинской и фарминдустрии
- Развитие системы профессиональных квалификаций в наноиндустрии

День открытых дверей Министерства промышленности и торговли Российской Федерации в форме открытой дискуссии по теме **«Финансовые и нефинансовые меры государственной поддержки бизнеса в сфере нанотехнологий».**

Организаторы конгресса



РОСНАНО

ФОНД ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ



Межотраслевое
Объединение
Наноиндустрии

Генеральный партнер

РОССИЯ СЕГОДНЯ

Регистрация:
www.congressnano.ru

Дополнительная
информация:
тел. +7 495 787 06 68
info@congressnano.ru

Деловой партнер



Стратегический медиапартнер

КоммерсантъFM93.6
радио новостей

Медиапартнер

**БИЗНЕС
журнал**

Реклама



он не знает, как преодолеть трудности, которые непременно возникают при общении юристов и клиентов в онлайн-формате. «С очной консультацией все ясно: юрист в процессе интервьюирования понимает проблему клиента и фокусируется на ее решении. В онлайн же пользователь обычно не полностью, а то и вовсе неправильно формулирует свою проблему в вопросе, — поясняет он. — Устраивать консилиумы тоже проблематично: юристы порой предлагают взаимоисключающие решения, начинают спорить друг с другом в той же ветке, где отвечают на вопрос. Клиенту, не имеющему юридического образования, трудно сделать правильный выбор. Так что он скорее отдаст гонорар за консультацию не самому квалифицированному специалисту, а тому, кто его сильнее обнадежит или, что еще хуже, попросит его об этом в личном письме».

Полностью обойтись без участия «живых» юристов в работе с клиентами невозможно, но свести их вмешательство к минимуму — вполне. Проект NDFLKA.ru, поддержанный ФРИИ, помогает за плату заполнять и сдавать налоговую декларацию по форме 3-НДФЛ. Основная сложность, с которой сталкивается человек при подаче декларации, — расчет суммы налоговых вычетов. С помощью веб-оболочки можно заполнить форму самому и подать ее в налоговую инспекцию. За сумму от 190 до 590 рублей (в зависимости от сложности) документ проверит консультант. Он же может заполнить декларацию за клиента, если тот пришлет отсканированные документы с исходными данными, но уже за 2 990 рублей. Впрочем, составлением документа дело не ограничивается. «Поскольку львиную долю нашей работы составляют консультации, мы становимся глобальным центром управления налоговыми обязательствами, — поясняет исполнительный директор NDFLKA.ru Дмитрий Костальгин. — Объясняем, как правильно составить договор покупки квартиры, чтобы получить максимальный налоговый вычет, повышаем в целом финансовую грамотность населения. Это способствует зарождению доверительных отношений с аудиторией: бизнес растет главным образом за счет возвращающихся клиентов». Не последнюю роль играет то, что консультант «ведет» клиента к решению проблемы, постоянно общаясь с ним в чате или по телефону. И хотя все взаимодействие проходит дистанционно, живое общение присутствует. «В нашей нише онлайн приживается лучше, чем в целом в юридическом бизнесе, — добавляет Костальгин. — Ведь у нас есть конечный продукт — заполненная налоговая декларация, а не «юридическая консультация», которую не пощупаешь».

МОРАЛЬНЫЙ КОДЕКС

На любом молодом рынке его участники не столько конкурируют друг с другом, сколько ведут борьбу с мешающими обстоятельствами. Есть такие и на рынке юридических онлайн-услуг. Это наличие большого числа недобросовестных игроков, завлекающих клиентов обещанием «бесплатных юридических консультаций», в один голос говорят основатели сервисов. Их цель — выведать у человека его проблему и размер кошелька, а затем заставить подписать договор на дорогостоящие услуги. «Такие объявления в интернете — это аналог бабушек у метро с табличкой «бесплатная помощь юриста», — негодует Александр Трифонов. — К сожалению, в России у частных лиц еще нет сложившейся культуры потребления юридических услуг — а следовательно, и культуры платить за эти услуги. Отсюда растут корни того, что конку-

рировать цивилизованно юристы у нас пока не научились. Федеральная палата адвокатов РФ могла бы содействовать очищению юридического рынка, ведь деятельность «серых» юристов падает тенью на весь адвокатский корпус».

По мнению Кирилла Готовцева, генерального директора рекламного агентства «Маньяко» и эксперта в области интернет-маркетинга, рынок юридических онлайн-услуг пока остается маргинальным: «Люди не только не привыкли к тому, что помощь юриста можно получить онлайн, — они просто не догадываются о том, что такая возможность существует. Прямо сейчас на этом рынке нет ни спонтанного спроса, ни возможности для серьезных заработков. Однако уже через два-три года мы будем наблюдать активное развитие этого сегмента. Полагаю, обороты в несколько сотен тысяч рублей для средней компании на этом рынке — вполне достижимые показатели».

С этим согласен Дмитрий Калаев из ФРИИ: юридические услуги постепенно будут перетекать в онлайн уже хотя бы в силу того, что люди по природе своей ленивы и любят экономить. А в кризис сокращение затрат становится вдвойне актуальным и для физических, и для юридических лиц.

— Тем не менее искусственно «разогреть» этот рынок тяжело, — рассуждает эксперт. — Маленькие игроки, которые сейчас на нем присутствуют, не могут задать тренд, они вынуждены ждать, пока он сложится сам собой. Для ускорения процесса нужно просвещать свою аудиторию и заниматься контент-маркетингом. Хороший пиар можно было бы сделать, например, на громком судебном деле, в котором выигравшая сторона пользовалась бы онлайн-юридическим сервисом.

По оценкам Калаева, сегодня объем этого рынка в России не превышает миллиарда рублей. Одна из главных проблем онлайн-сервисов состоит в том, что «физики» — это в основном «одноразовые» клиенты, которые прибегают к услугам юристов в лучшем случае единожды в пару лет. Корпоративный сегмент, который уже привык передавать различные процессы на аутсорсинг, куда перспективнее, поэтому, видимо, начинать стоит именно с него — и только потом приступать к завоеванию массового рынка.

Постепенно поворачиваются в сторону юридического онлайн-консалтинга и «смежники» — справочные правовые системы «Консультант» и «Гарант». «Мы не рассматриваем онлайн в качестве отдельного бизнеса, — говорит Вадим Барон, директор по маркетингу «Гаранта». — Это часть комплексного решения для наших пользователей: они могут проверять актуальность документов, обращаться к экспертам за консультацией, получать доступ к конструктору правовых документов». Текущая схема работы «Гаранта» строится на абонентской плате: клиент вносит определенную сумму в месяц и получает набор онлайн- и офлайн-сервисов.

Александр Трифонов полагает, что поворот юридического бизнеса к онлайн в конце концов вызовет куда более масштабные сдвиги — тотальное сегментирование рынка. По его словам, в развитых странах, где проникновение онлайн-сервисов стало повсеместным, юристы общей практики встречаются крайне редко. В будущем обращаться к такого рода специалистам станут все реже и реже, и под каждую задачу люди будут искать «своего» юриста, «заточенного» под узкую область права. Да и сама запись к юристу через онлайн станет таким же повседневым явлением, как бронирование отеля с помощью специализированных сервисов или заказ такси через мобильное приложение.

МУЗЕЙ
МОСКВЫ 01 ноября - 10 января

БИЕННАЛЕ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Первая московская биеннале высоких технологий пройдет в Музее Москвы

1 ноября в Музее Москвы стартует первая московская биеннале высоких технологий SMIT: в едином пространстве музея будут собраны самые перспективные разработки будущего и технологичные гаджеты.

На два с половиной месяца один из корпусов Музея Москвы превратится в футуристический город, состоящий из уникальных изобретений, которые совсем скоро изменят нашу жизнь и облик столицы. Посетители биеннале смогут пройтись по технологичным улицам, почувствовать себя хозяевами «умного» дома будущего, прокатиться на летающем скейтборде и научиться играть на виртуальной арфе. Люди с ограниченными возможностями смогут «увидеть» самые новые достижения бионического протезирования, благодаря которым окружающий мир станет более доступен и дружелюбен. Многие представленные новинки существуют в единственном экземпляре и собирались по всему миру.

Все пространство SMIT будет разделено на несколько ключевых зон: город и транспорт, дом, одежда, спорт и медицина. Пройтись по всем экспонатам и принять участие в технологичных шоу можно ровно за час по схеме «60 минут в завтра». Сориентироваться среди высоких технологий помогут профессиональные гиды и аниматоры.

В зоне города и транспорта посетители смогут полетать на скейтборде из фильма "Назад в будущее 2", протестировать электромотоцикл, разгоняющийся до 120 км/ч и работающий больше суток без подзарядки. В спортивной секции биеннале будет возможность примерить кроссовки с навигатором, которые направляют бегуна при помощи вибрации; покрутить педали велотренажера, превращающего тренировку в езду по горной местности.

Модницам предложат примерить одежду, меняющую цвет в зависимости от настроения, и посмотреть в зеркало, которое не только порекомендует лучший макияж, но и расскажет о прогнозе погоды за окном и пробках на дорогах.

БИЗНЕС
журнал



SMIT
60 minutes
in tomorrow

Сразу несколько площадок позволят гостям SMIT погрузиться в виртуальный мир. Самые современные технологии виртуальной реальности превратят любого в парашютиста, авиапилота или настоящую птицу. Для максимального погружения важны мельчайшие детали, поэтому помимо шлемов с 3D-технологией здесь будут установлены специальные кабины пилотов, платформы и конструкции с крыльями.

«Умный» дом нужен современному городскому жителю всё больше. И на биеннале будут показаны эффективные системы, о которых раньше можно было только мечтать. Например, автоматический полив растений или «умная» миска для корма домашних животных. «Умный» холодильник самостоятельно анализирует свое содержимое и отправляет заказ в интернет-магазин, когда запас того или иного продукта подходит к концу. Настоящей находкой для хозяйки на кухне станет разделочная доска, позволяющая строго следовать выбранному рецепту и нарезать ингредиенты в нужном объеме до граммов.

«Выставка призвана показать полный спектр самых интересных и уникальных решений в сфере потребительской электроники и сделать это в интерактивной форме, где каждый посетитель сможет протестировать, увидеть и понять, как привычный ему мир изменится в ближайшие несколько лет. Все, что будет представлено на площадке, будет интересно не только geek-сообществу. Зоны интерактивного пространства построены таким образом, что гости, не имеющие отношения к технологиям, смогут легко разобраться во всех представленных экспонатах», - поделился Николай Горелый, руководитель проекта SMIT.

Алина Сапрыкина, директор Музея Москвы: «Для Музея Москвы проведение первой биеннале высоких технологий – очень важный шаг, ведь наш музей посвящен не только истории города, но и его будущему, всем изменениям, которые совсем скоро полностью изменят нашу жизнь».

Также гости биеннале высоких технологий смогут увидеть самый настоящий балет квадрокоптеров и шоу голограмм, созданных эксклюзивно для проекта SMIT.

Даты проведения: 1 ноября 2015 – 10 января 2016

Организаторы: Музей Москвы, команда SMIT

Стоимость билетов: от 300 Р.*

* 300 Р. для детей до 7 лет

НИ ДАТЬ, НИ ВЗЯТЬ?

Из всех кредитных сегментов наибольший шок сейчас переживает именно кредитование малого и среднего бизнеса (МСБ), говорится в исследовании рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»). Доступность кредитования для МСБ снижается, а портфель кредитов, выданных банкирами предпринимателям, сократился в первом полугодии 2015-го на 8%. Предпосылок для улучшения ситуации по итогам года нет.

ЗАТЯЖНОЕ ПИКЕ

Резкое ухудшение макроэкономической ситуации и значительное повышение стоимости фондирования вследствие повышения Банком России ключевой ставки в декабре 2014 года практически парализовало кредитование МСБ в первом квартале 2015-го. Многие банки в начале года приостановили выдачу кредитов малым и средним предпринимателям. Требования к заемщикам продолжили ужесточаться (тенденция была отмечена еще в 2014-м): за шесть месяцев текущего года процент одобрения кредитных заявок от МСБ снизился по сравнению с аналогичным прошлым периодом на 6 процентных пунктов — до 34%.

Упал спрос и со стороны самих компаний: объем кредитных заявок МСБ, полученных участниками исследования (всего RAEX было опрошено 76 банков), сократился

Высокие ставки и снижение потребительской активности сократили спрос со стороны малого и среднего бизнеса на кредиты, а рост дефолтности и ухудшение качества новых заемщиков — стремление банков работать с этим сегментом.

в первом полугодии более чем на 30% по сравнению с прошлогодними данными. Малый и средний бизнес оказался не готов кредитоваться под повышенные процентные ставки, которые в среднем составили на 1 июля 2015 года 21–23% (рост на 4–5 п. п. по сравнению с 1 июля 2014-го), и поэтому старался максимально использовать собственные ресурсы. В результате объем выдачи кредитов МСБ к середине лета сократился на 36%, до 2,5 трлн рублей. При этом совокупный портфель кредитов МСБ составил 4,7 трлн (см. «Рэнкинг банков по величине кредитного портфеля МСБ» на с. 52).

СДАЛИ ПОЗИЦИИ

В значительной мере сжатие объемов кредитования малого и среднего бизнеса обусловлено снижением активности банков из Топ-30 по активам в данном сегменте: их портфель сократился на 21%, в то время как остальные банки показали незначительный прирост по данному показателю — на 1%. Ведущие банки переориентировались на кредитование крупного



АЛЕКСАНДРА ИОНОВА

аналитик по банковским рейтингам RAEX («Эксперт РА») специально для «Бизнес-журнала»

бизнеса из-за необходимости замещения внешнего фондирования, а популярные ранее «кредитные фабрики» были свернуты из-за роста просрочки (только за первое полугодие 2015-го объем просроченной задолженности по кредитам МСБ показал прирост в 40%).

Доля крупных банков в совокупной выдаче кредитов МСБ за шесть месяцев текущего года снизилась на 6,2 п. п. и составила 43,3%. Доля Топ-30 в портфеле МСБ за год сократилась с 60% до 54%. В условиях макроэкономической нестабильности банки, располагающие значительными ресурсами, отдают предпочтение крупному бизнесу: большие предприятия обладают более широкими возможностями по планированию деятельности; кроме того, ограничение доступа на зарубежные рынки в результате санкций увеличило спрос крупного бизнеса на заемные ресурсы внутри страны. Значительный вклад в темпы прироста портфеля крупных предприятий внесло влияние валютной переоценки (около четверти кредитов подобных компаний номинировано в иностранной валюте). В результате кредитование крупного бизнеса оказалось единственным сектором, показавшим ускорение темпов прироста совокупного портфеля.

Тройка лидеров по объему кредитного портфеля МСБ не изменилась по сравнению с результатами исследования по итогам 2014 года, при этом все лидеры показали отрицательные темпы прироста (см. таблицу «Рэнкинг банков по величине кредитного портфеля МСБ»). Портфель Сбербанка сократился на 20,4%, составив 1 трлн рублей по состоянию на 1 июля. Промсвязьбанк показал сокращение на 39,5%. Наименьшее сокращение — у ВТБ 24 (-2,3%). В целом из семи десятков банков и банковских групп, принявших участие в исследовании, лишь 28 показали положительные темпы прироста. В Топ-30 они наиболее высоки у Московского кредитного банка (+58,9%).

ЛИДЕРСТВО ПО ПРОСРОЧКЕ

Кризисные явления особенно сильно отразились на сегменте МСБ, в результате чего качество портфеля резко упало. Товарооборот, выручка, прибыль, а следовательно, и способность качественно обслуживать долг у субъектов МСБ снижаются. Негативно отразилась также значительно возросшая стоимость кредитных ресурсов. В числе наиболее проблемных отраслей участники рынка выделяют туризм, пострадавший из-за снижения спроса на фоне девальвации рубля, торговлю в премиум-сегменте, а также компании со значительной долей импортной составляющей в структуре себестоимости.

В результате малые и средние предприятия стали обслуживать долг значительно хуже, чем крупный бизнес и розничные заемщики. Только за первое полугодие 2015-го прирост просроченной задолженности в абсолютном выражении в сегменте МСБ составил 40% (объем просрочки достиг 551 млрд рублей),

в то время как крупный бизнес показал прирост на 21%, а розница — на 37%. Доля просроченной задолженности в совокупном портфеле кредитов МСБ составила 11,7%, показав прирост на 4 п. п., доля просрочки по розничному портфелю на аналогичную дату — 7,5% (+2,2 п. п.), по кредитам крупному бизнесу — 4,7% (+1,3 п. п.).

Стоит отметить, что значительная часть проблемной задолженности крупного бизнеса не попадает в поле зрения благодаря реструктуризации. Банки охотнее пролонгируют кредиты крупных заемщиков, нежели МСБ: переговорная позиция первых гораздо сильнее, к тому же банки не желают создавать резервы по крупным ссудам. По оценкам RAEX, на вынужденную реструктуризацию приходится около 15% портфеля кредитов крупного бизнеса.

Более высокими темпами просроченная задолженность росла у средних и небольших банков: ее объем достиг 199 млрд рублей, что составляет примерно 9,2% кредитного портфеля МСБ (данные на 01.07.2015). Прирост за полугодие — на 77%, в то время как у банков из Топ-30 по активам — на 25%, до 352 млрд рублей (13,8% портфеля). Причина — резкое сокращение выдачи ведущими банками кредитов МСБ и их переориентация на крупный бизнес, а также значительно более частая практика списания проблемной задолженности и ее продажи коллекторам. По данным анкетирования, за шесть месяцев 2015 года участники исследования передали коллекторам и другим сервисерам на 30% больше проблемной задолженности, чем годом ранее.

БЕЗ НАДЕЖДЫ НА ВОССТАНОВЛЕНИЕ

Базовый сценарий RAEX предполагает среднегодовую цену нефти марки Brent в \$50 за баррель, среднегодовую инфляцию около 13% и поддержание ЦБ РФ ключевой ставки до конца года на уровне 10–11%. В рамках этого сценария мы ожидаем снижения объема выдачи кредитов МСБ по итогам года на 30–35% по сравнению с результатами 2014-го, при этом совокупный портфель кредитов МСБ покажет снижение на 11% и составит к началу следующего года около 4,6 трлн рублей. На фоне ухудшения финансового положения МСБ можно ожидать роста доли просроченной задолженности до 13% совокупного портфеля кредитов МСБ.

В срочной структуре портфеля продолжат лидировать «короткие» кредиты до одного года — на пополнение оборотных средств и закрытие кассовых разрывов. Дефицит «длинных» ресурсов, который наблюдался в первом полугодии, продолжит усиливаться. Банки по-прежнему будут отдавать предпочтение торговым предприятиям (доля торговой отрасли в объеме выданных за шесть месяцев 2015-го кредитов составила 51%, как и годом ранее). Наиболее привлекательными заемщиками для банков станут предприятия, реализующие товары и услуги для массового рынка без отсрочки платежа, а также субъекты МСБ, занятые в импортозамещении.

БЖ

МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС ГЛАЗАМИ КРЕДИТОРА

ДЕНИС ОСИН

руководитель блока
массового бизнеса
Альфа-Банка



Спрос на кредитование есть всегда. В острые кризисные моменты на первый план выходит спрос на короткие кредиты и овердрафты для пополнения оборотных средств. Более длинные заимствования интересны клиентам, которые во главу угла ставят снижение суммы ежемесячного платежа по кредиту, либо для приступающих к относительно крупным и длительным проектам, расширению бизнеса. Малый бизнес адаптируется к новой экономической ситуации, снижая расходы и находя новые рыночные ниши. Поэтому мы наблюдаем спрос на все виды кредитов: и сроком до трех лет, и до года. Мы никогда не приостанавливали наши овердрафтные программы, предоставляющие малым предприятиям возможность поддерживать текущую деятельность при так называемых кассовых разрывах. При этом клиенты платят проценты только за те дни, в которые они реально прибегали к использованию денег банка в рамках установленного лимита. После погашения овердрафта нет необходимости оформлять новый договор: оговоренный объем займа вновь доступен к использованию, поскольку овердрафт — это возобновляемый кредит.

ВЛАДИМИР ШАТАЛОВ

старший вице-президент
Промсвязьбанка



Уменьшение объемов финансирования МСБ стало ключевой тенденцией на рынке кредитования. Спрос снизился. Более того, упало качество заемщиков. Большинство из них находится в сложной ситуации, когда прибыль резко снижается. Они просто не могут себе позволить обслуживать большие кредиты, стараются отложить планирование долгих, затратных проектов. По-прежнему остается высокой стоимостью кредитования. Согласно еже-

квартальному исследованию настроений предпринимателей, которое мы проводим вместе с «Опорой России», ситуация с получением кредитов по-прежнему оценивается малым и средним бизнесом как сложная, несмотря на начало цикла снижения ключевых ставок. «Индекс Опоры RSBI» фиксирует компонент «доступность финансирования» на уровне 38,2 пункта, указывая на весьма слабое улучшение ситуации с получением кредитов у предпринимателей. Связано это не только с высокими ставками, но и с серьезным ужесточением требований к заемщикам со стороны банков. Кроме того, влияние текущей экономической ситуации на готовность компаний к инвестированию и в целом на рентабельность бизнеса привело к тому, что предприниматели не столько привлекают новые заемные средства, сколько стремятся погасить уже существующие кредиты.

МАКСИМ ЛУКЬЯНОВИЧ

директор департамента
малого бизнеса
Банка Москвы



На фоне падения темпов кредитования, сокращения кредитных портфелей банков и снижения платежеспособности предприятий вырос уровень просроченной задолженности МСБ. Так, по данным ЦБ РФ, за весь прошлый год доля объема просроченных кредитов в портфеле задолженности МСБ увеличилась на 0,63 п. п. (с 7,08% до 7,71%). А за 8 месяцев 2015 года произошел резкий скачок — до 12,2%. Исходя из практики возникновения просроченной задолженности, банки при работе с сегментом МСБ стали выделять приоритетные отрасли для кредитования и отрасли, по которым кредитные риски повышены. К приоритетным отраслям можно отнести производство и торговлю отечественными товарами постоянного спроса (продукты питания, средства бытовой химии, личной гигиены и проч.), оказание населению услуг повседневного спроса (медицинские услуги, парикмахерские и т. п.), сдачу объектов недвижимости в аренду, а также производство экспортной и импортозамещающей продукции. Повышенные риски сегодня наблюдаются в таких отраслях, как гостиничный бизнес, издательская деятельность, торговля продукцией премиального сегмента, бытовая техника и строительными материалами. Но самые высокие кредитные риски наблюдаются у предприятий строительного сектора, грузоперевозок, торговли металлопрокатом и автомобилями.

ДМИТРИЙ ДЬЯКОВ

начальник департамента
малого и среднего
бизнеса Банка ЗЕНИТ



Этот год оказался очень трудным для рынка кредитования МСБ. Некоторое оживление в этом сегменте создавали в основном программы господдержки — продукты МСП Банка и гарантии Федеральной корпорации по развитию МСП. Тем не менее наш банк, несмотря на все макроэкономические сложности, продолжил наращивать портфель кредитов МСБ. За 9 месяцев 2015 года мы увеличили его объем на 12% в первую очередь благодаря активному сотрудничеству с МСП Банком. Замедление темпов кредитования на рынке, на наш взгляд, обусловлено в основном удорожанием кредитных ресурсов. Обслуживать кредиты по ставкам 18–20% годовых с сохранением положительной рентабельности бизнеса способен далеко не каждый предприниматель.

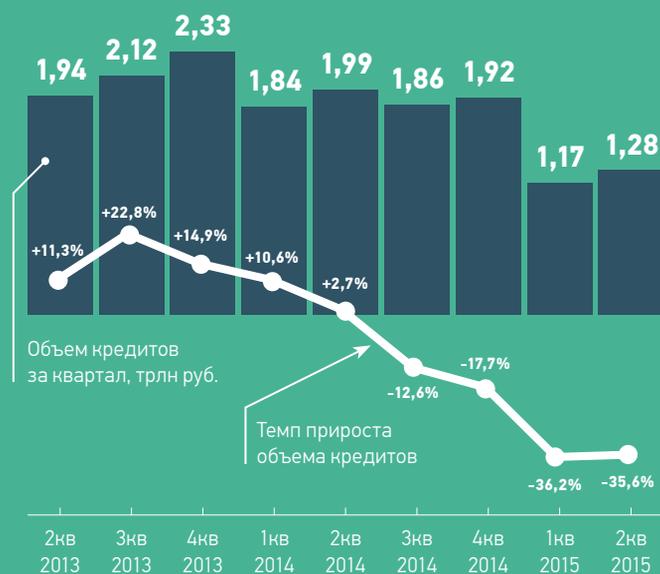
АННА САЛМАНОВА

директор департамента
разработки продуктов
для малого и среднего
бизнеса БИНБАНКа



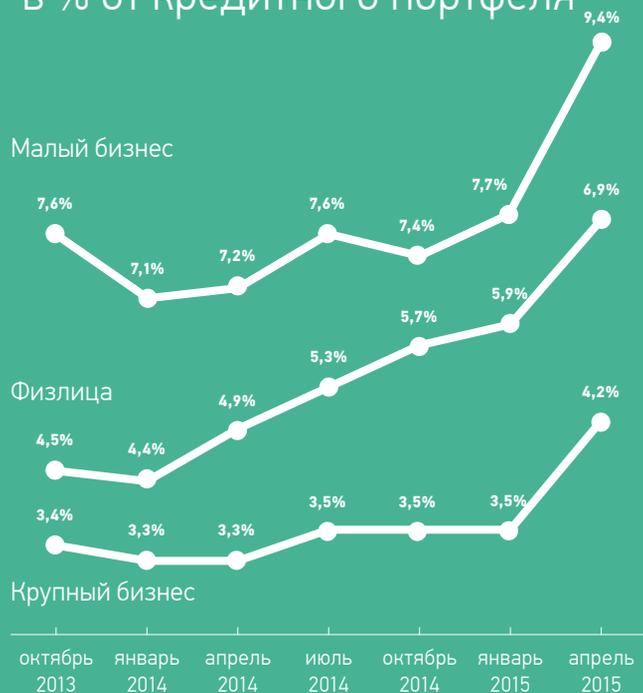
Увеличение объема госфинансирования банков по низким ставкам позволит расширить льготные предложения по кредитованию МСБ. Так, с 2004 года МСП Банк реализует госпрограмму по поддержке МСБ — разрабатывает инвестиционные программы финансирования по конкретным направлениям их деятельности. Наш банк не первый год является партнером МСП Банка. Уже с начала 2015 года в рамках совместной программы мы выдали кредитов на сумму более 1 млрд рублей по ставкам 13,25–15% годовых. Кроме того, БИНБАНК заключил соглашение о сотрудничестве с Федеральной корпорацией по развитию МСП, которая предоставляет банковские гарантии по инвестиционным кредитам и банковским гарантиям малым и средним предприятиям, разделяя тем самым кредитные риски с банками. А в регионах давно работают гарантийные фонды поддержки малого предпринимательства, выступающие в качестве поручителя за предприятия МСБ. Поддержка государства — безусловно, неоспоримая помощь предпринимателям, но не стоит забывать и об индивидуальном подходе к клиентам.

Динамика кредитования малого и среднего бизнеса



Источник: РАЕХ по данным анкетирования банков

Динамика просроченной задолженности по кредитам, в % от кредитного портфеля



Источник: расчеты РАЕХ по данным Банка России

РЭНКИНГ БАНКОВ ПО ВЕЛИЧИНЕ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ МСБ

МЕСТО	НАИМЕНОВАНИЕ БАНКА	КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ МСБ, МЛН РУБ.		ТЕМПЫ ПРИРОСТА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ МСБ, %	РЕЙТИНГ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ РАЕХ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 01.09.2015)
		на 01.07.2015	на 01.07.2014		
1	Сбербанк России	1 034 829	1 300 329	-20,4%	-
2	ВТБ 24	165 733	169 689	-2,3%	-
3	Промсвязьбанк	73 875	122 138	-39,5%	-
4	МИНБ	72 238	82 236	-12,2%	B++
5	«Возрождение»	60 671	68 686	-11,7%	-
6	Банк «Санкт-Петербург»	56 282	59 922	-6,1%	A++
7	Банк Москвы	48 378	53 210	-9,1%	-
8	АКБ «Инвестторгбанк»	39 827	39 267	1,4%	-
9	Банковская группа «Открытие»	44 237	45 218	-2,2%	-
10	Райффайзенбанк	36 977	39 315	-5,9%	-
11	ТКБ БАНК	33 147	32 567	1,8%	A++
12	«АК БАРС»	32 364	31 445	2,9%	-
13	«Центр-инвест»	31 924	30 022	6,3%	-
14	«ЛОКО-Банк»	29 594	31 361	-5,6%	-
15	Московский кредитный банк	29 211	18 384	58,9%	A++
16	Банк Интеза	28 620	34 485	-17,0%	-
17	«Юниаструм Банк»	25 211	33 883	-25,6%	B++
18	«Кубань Кредит»	24 692	21 402	15,4%	-
19	РУССТРОЙБАНК	24 189	17 607	37,4%	A (III)
20	БИНБАНК (банковская группа)**	22 320	8 752	н/д***	A+ (III)****
21	КБ «УБРИР»	17 380	н/д	-	-
22	Азиатско-Тихоокеанский Банк	15 563	15 578	-0,1%	A+ (II)
23	АКБ «ФОРА-БАНК»	14 795	16 590	-10,8%	A (II)
24	Запсибкомбанк	13 099	16 748	-21,8%	A+ (I)
25	ИнтехБанк	12 491	10 474	19,3%	A (III)
26	АКБ «Энергобанк»	12 452	13 024	-4,4%	A (II)
27	Первобанк	11 696	14 916	-21,6%	-
28	Примсоцбанк	10 396	9 629	8,0%	-
29	Банк ЗЕНИТ	10 011	9 633	3,9%	-
30	ФИА-БАНК	8 827	8 218	7,4%	B+
31	Банк АВБ	8 274	9 997	-17,2%	B++
32	Челябинвестбанк	8 125	9 039	-10,1%	A+ (I)
33	«Финансовый стандарт»	7 963	3 713	114,4%	B++
34	Росавтобанк	7 818	6 702	16,7%	A (II)

МЕСТО	НАИМЕНОВАНИЕ БАНКА	КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ МСБ, МЛН РУБ.		ТЕМПЫ ПРИРОСТА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ МСБ, %	РЕЙТИНГ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ РАЕХ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 01.09.2015)
		на 01.07.2015	на 01.07.2014		
35	Челиндбанк	6 267	6 281	-0,2%	-
36	Интерпрогрессбанк	6 095	3 244	87,9%	-
37	Банк «Левобережный»	5 028	4 953	1,5%	A+ (III)
38	СДМ-Банк	4 963	5 265	-5,7%	A+ (I)
39	АККСБ «КС БАНК»	4 925	4 641	6,1%	A (III)
40	Нацинвестпромбанк	4 560	5 598	-18,5%	A (II)
41	АКБ «Урал ФД»	4 443	4 867	-8,7%	A (I)
42	Банк СГБ	4 153	5 449	-23,8%	A (II)
43	Банк «КУБ»	4 064	5 656	-28,1%	A+ (I)
44	АКБ «РБР»	4 047	3 155	28,3%	B++
45	ЮниКредит Банк	3 666	4 115	-10,9%	-
46	ИнвестКапиталБанк	3 398	3 595	-5,5%	-
47	КБ «Акцепт»	3 065	3 835	-20,1%	A+ (III)
48	Гранд Инвест Банк	3 062	3 318	-7,7%	A (III)
49	КБ «Унифин»	2 975	3 038	-2,1%	-
50	КБ «ГТ банк»	2 647	1 805	46,6%	A (II)
51	КБ «МПСБ»	2 319	2 293	1,1%	B++
52	АКБ «Спурт»	2 190	2 320	-5,6%	-
53	Нефтепромбанк	2 127	2 026	5,0%	A (I)
54	Ижкомбанк	2 024	2 140	-5,4%	A (II)
55	Земский банк	1 968	1 833	7,4%	A (III)
56	Кредит Европа Банк	1 808	1 825	-0,9%	-
57	КБ «СИНКО-БАНК»	1 687	1 384	21,9%	A (II)
58	ОИКБ «Русь»	1 622	1 740	-6,8%	-
59	Меткомбанк	1 588	2 002	-20,7%	A+ (III)
60	АКБ «Трансстройбанк»	1 556	1 427	9,0%	A (I)
61	КБ «РЭБ»	1 457	1 214	20,0%	-
62	БыстроБанк	1 424	3 442	-58,6%	-
63	КБ «СТРОЙЛЕСБАНК»	1 420	1 104	28,6%	A (II)
64	Банк «Первомайский»	1 366	1 556	-12,2%	A (II)
65	АБ «Девон-Кредит»	1 337	2 174	-38,5%	A+ (I)
66	КБ «Новый век»	793	828	-4,2%	B++
67	СМП Банк	584	769	-24,0%	A+ (II)
68	ЗЕМКОМБАНК	365	338	8,2%	A (III)
69	ПЕРВОУРАЛЬСКБАНК	220	191	15,2%	B++
70	АКБ «АлтайБизнес-Банк»	208	219	-5,2%	B++

Источник: РАЕХ («Эксперт РА») по данным анкетирования банков

* Банковская группа «Открытие» включает в себя Банк «ФК Открытие» и банк «ХМБ Открытие». Данные на 01.07.2014 также включают в себя показатели Новосибирского муниципального банка, который был интегрирован в состав «ХМБ Открытие» в ноябре 2014 года.

** Банковская группа БИНБАНКА для участия в исследовании предоставила данные по ПАО «БИНБАНК», а также банкам группы «РОСТ»: ОАО «РОСТ БАНК», ОАО КБ «КЕДР», ОАО «СКА-Банк», ОАО «Тверьуниверсалбанк», ОАО «АККОБАНК». Данные на 01.07.2014 предоставлены только по ПАО «БИНБАНК».

*** Темпы прироста кредитного портфеля банковской группы БИНБАНКА не учтены в связи с несопоставимостью данных за указанные периоды.

**** В составе группы ПАО «БИНБАНК» имеет рейтинг А+ (III)

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ РАНЖЖИР

О ЧЕМ МОЖЕТ ПОВЕДАТЬ РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ ВУЗОВ
В НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Курс государства на развитие научной деятельности в российских университетах стал особенно отчетливо проявляться с конца 2000-х годов. Около трех десятков вузов с тех пор получили статус национальных исследовательских университетов (НИУ), а 15 — стали первыми участниками проекта по повышению конкурентоспособности ведущих университетов РФ среди ведущих мировых научно-образовательных центров (это так называемый «Проект 5–100», по итогам которого пять вузов должны войти в первую сотню лучших университетов в глобальных рейтингах к 2020 году). Авансов университетам было выдано немало, и тем интереснее результаты независимого рейтинга вузов по уровню научно-исследовательской активности, составленного агентством «Эксперт РА» на основе почти двух десятков статистических и репутационных показателей.

Первый вывод исследования: в регионах РФ наука активно развивается. В первую десятку попало семь региональных вузов и всего три — из Москвы и Московской области. Безусловный лидер рейтинга вузов России в научно-исследовательской сфере деятельности — МГУ им. М. В. Ломоносова. МГУ серьезно опередил преследователей по всем ключевым направлениям оценки — и по научным достижениям, и по созданной инфраструктуре для научных исследований, и по инновационной активности. На втором месте в рейтинге прочно обосновался Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», который также занял второе после МГУ место в двух субрейтингах — по инновационной актив-

ности и научным достижениям. Третий вуз из столичного региона — Московский физико-технический институт (государственный университет) — занял в таблице о рангах 8-е место. Возможно, кто-то сочтет интуитивно, что МФТИ следовало бы располагаться в рейтинге на более высоких позициях (в частности, проведенные онлайн-опросы респондентов не ставят репутацию Физтеха под сомнение: она высока), однако из-за сравнительно узкого профиля деятельности и скромного размера вуз попросту не представлен во множестве сфер, где, в свою очередь, активны более крупные, многопрофильные конкуренты (федеральные, национальные университеты и др.).

Все 15 первых участников «Проекта 5–100» расположились в верхней части рейтинга, заняв места со 2-го (МИФИ) до 23-го (Дальневосточный федеральный университет). Из вузов, не участвующих в проекте, в первую двадцатку вошли МГУ, СПбГУ, Новосибирский государственный технический университет, Воронежский государственный университет, а также новые претенденты на субсидии «Проекта 5–100» — Сибирский федеральный университет и РУДН.

Участие в «5–100» заставляет вузы развиваться в жестких рамках, описанных в их «дорожных картах», в частности улучшать наукометрические показатели (уровень цитируемости и публикационной активности). К слову, на это чутко реагируют составители международных рейтингов, придающих фактору цитирования особую значимость. Так, в сентябрьском рейтинге Times Higher Education WUR мини-сенсацию произвел Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, вошедший в интервальную группу с 201-го по 250-е место и внезапно опередивший все российские вузы, за исключением МГУ (161-е



**АЛЕКСЕЙ
ХОДЫРЕВ**

исполнительный директор направления «Рейтинги университетов» рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА») специально для «Бизнес-журнала»

место). Феномен объясняется просто: у питерского Политеха существенно вырос нормированный показатель цитируемости научных статей, индексируемых в базе данных Scopus. Отметим, что только за 2014 год статьи вуза были процитированы примерно столько же раз, сколько за два предыдущих года вместе взятые.

Безусловно, можно порадоваться успехам СПбПУ в области наращивания цитируемости, однако в целом погоня участников «Проекта 5–100» за улучшением наукометрических показателей вызывает обеспокоенность. Полагаться при оценке вуза исключительно на публикационную активность сотрудников и цитируемость статей нельзя: это создаст явно искаженную картину научной состоятельности учебного заведения.

Во-первых, существует немало способов создания иллюзии «бурной научной деятельности»: это и договоренности недобросовестных ученых о соавторстве (по принципу «Сделай меня соавтором твоей статьи — и я укажу тебя как соавтора моей»), и участие в огромном «пуле» авторов. Есть примеры, когда соавторами публикации выступают свыше сотни ученых из разных стран; разумеется, у такой статьи весьма высокие перспективы цитируемости. (Впрочем, это не означает, что нашим ученым не нужно участвовать в таких мегаколлаборациях, однако приписывать конкретному вузу заслуги в обеспечении цитируемости подобных статей было бы неправильно.) Кроме того, есть «радость взаимного цитирования», когда авторы договариваются ссылаться на статьи друг друга, а также множество других ухищрений, позволяющих недобросовестно «накрутить счетчик», в том числе путем подкупа участников и арбитров «наукометрических соревнований». Иными словами, университет может *казаться* сильным в научном отношении, но по факту не *быть* таковым.

Во-вторых, статьями в престижных журналах научная деятельность университетов отнюдь не исчерпывается. Правда, похоже, что не все ученые это понимают. Так, Саймон Марджинсон, один из высокоцитируемых исследователей в области высшего образования (Центр исследований высшего образования Университета Мельбурна), предлагает учитывать только научные публикации сотрудников вуза как объективный критерий его эффективности. Получается, что идеальная модель вуза по Марджинсону такова: университет — это место, где студенты мешают профессорам писать статьи. Понравится ли нам такой вуз?

Для подлинной оценки силы или слабости вуза в научной сфере должно использоваться значительное число релевантных показателей; только многофакторная оценка приводит к адекватному рейтингу. К слову, «Эксперт РА» при ранжировании вузов в научно-исследовательской сфере деятельности опирается на большее количество показателей, чем составители международных рейтингов: 19 критериев у «Эксперта РА» против семи показателей, имеющих отношение к науке, у THE и всего двух (!) показателей у QS (ци-

тируемость и академическая репутация). Рейтинг «Эксперта РА», помимо наукометрических параметров, учитывает такие важные аспекты, как привлечение финансирования на научные исследования, вовлеченность обучающихся в НИОКР на платной основе, победы в студенческих олимпиадах, созданные при вузе инновационные предприятия, инфраструктура для научных исследований и коммерциализации разработок, репутация среди преподавателей и сотрудников научных структур и др. (подробнее см. методику проведенного исследования).

Важной тенденцией в сфере научной деятельности вузов, которую фиксирует публикуемый рейтинг, стало увеличение разрыва между результатами вузов-лидеров и середняков. В частности, вузам — участникам программы «5–100» удалось нарастить за год объемы бюджета, привлеченного на НИОКР, в среднем на 15% в денежном выражении, тогда как в технических вузах динамика в среднем оказалась нулевой, а у классических университетов (не включая МГУ и СПбГУ) — отрицательной (-5%).

Похожая ситуация складывается и с получением научных грантов, выделяемых РФФИ, РГНФ и РНФ. Если вузы — участники государственной программы повышения конкурентоспособности сумели нарастить их объем в среднем на 39%, то в группе «технические вузы» прирост составил 19%, а у классических университетов — 18%. Как видно, динамика у перечисленных групп положительная, но скорость развития различается значительно.

Невзирая на динамичное развитие вузов из «Проекта 5–100», лидерами по развитости инфраструктуры для научных исследований пока что являются другие университеты: МГУ им. М. В. Ломоносова, МГТУ им. Н. Э. Баумана, Южный федеральный университет и НИУ «МЭИ». Созданный в них задел оказался довольно прочным, что не позволило конкурентам их опередить, несмотря на то что в последние годы многие вузы активно наращивали количество инновационных подразделений (бизнес-инкубаторы, технопарки и т. п.) и вкладывали средства в научно-исследовательские лаборатории.

Главной проблемой университетов в научной сфере следует признать кадровую. Так, на фоне несовершенства механизма оплаты труда научных сотрудников многие вузы, в том числе и национальные исследовательские университеты, стали терять научные кадры. Если при составлении рейтинга в 2014 году средняя численность штатных научных работников в НИУ была зафиксирована на уровне 196 человек, то по итогам измерений 2015 года она сократилась до 179 (минус 8,7%). Не менее удручает тот факт, что даже у участников программы «5–100», имеющих амбиции выйти на передовой край мировой науки, численность научных работников за год не выросла (в среднем 236 человек). Если в ближайшее время не удастся преодолеть сложившийся негативный тренд, это может поставить под угрозу перспективы научной деятельности университетов.

БЖ

ТОП-50 ВУЗОВ РОССИИ В НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МЕСТО	НАЗВАНИЕ ВУЗА	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова	5.000
2	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	4.657
3	Национальный исследовательский Томский политехнический университет	4.508
4	Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина	4.301
5	Южный федеральный университет	4.264
6	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	4.205
7	Национальный исследовательский Томский государственный университет	4.162
8	Московский физико-технический институт (государственный университет)	4.150
9	Казанский (Приволжский) федеральный университет	4.005
10	Санкт-Петербургский государственный университет	3.961
11	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	3.903
12	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	3.895
13	Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана	3.820
14	Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»	3.790
15	Сибирский федеральный университет	3.735
16	Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики	3.653
17	Новосибирский государственный технический университет	3.572
18	Воронежский государственный университет	3.532
19	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского	3.517
20	Российский университет дружбы народов	3.343
21	Самарский государственный аэрокосмический университет им. ак. С.П. Королёва (НИУ)	3.258
22	Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)	3.234
23	Дальневосточный федеральный университет	3.193
24	Саратовский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского	3.186
25	Национальный исследовательский университет «МЭИ»	3.102
26	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	2.942
27	Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»	2.840
28	Самарский государственный университет*	2.824
29	Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД РФ	2.766
30	Ивановский государственный химико-технологический университет	2.710
31	Пермский национальный исследовательский политехнический университет	2.700
32	Уральский государственный горный университет	2.698

МЕСТО	НАЗВАНИЕ ВУЗА	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
33	Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова Министерства здравоохранения РФ	2.665
34	Казанский национальный исследовательский технологический университет	2.660
35	Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева	2.653
36	Белгородский государственный национальный исследовательский университет	2.633
37	Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина	2.629
38	Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова	2.549
39	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	2.526
40	Южно-Уральский государственный университет (НИУ)	2.499
41	Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)	2.438
42	Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена	2.422
43	Московский государственный университет тонких химических технологий им. М.В. Ломоносова	2.413
44	Сибирский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения РФ	2.339
45	Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва	2.293
46	Волгоградский государственный технический университет	2.281
47	Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ	2.246
48	Национальный исследовательский университет «МИЭТ»	2.230
49	Самарский государственный технический университет	2.199
50	Финансовый университет при Правительстве РФ	2.174

* — Минобрнауки принято решение о реорганизации СамГУ в форме присоединения к СГАУ

Источник: RAEX («Эксперт РА»).

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») составляет рейтинги вузов с 2012 года. С 2013-го «Эксперт РА» — полноправный участник IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence — наиболее авторитетной международной ассоциации составителей и потребителей рейтингов в сфере образования.

Публикуемый Рейтинг вузов RAEX («Эксперт РА») по уровню научно-исследовательской деятельности является одной из составляющих Комплексного рейтинга вузов России, ежегодно публикуемого в июне. Этот рейтинг определяется статистическими параметрами, отражающими научные достижения вузов, их инновационную активность и созданную инфраструктуру, а также оценками респондентов: представителей академического и научного сообщества, студентов и выпускников. При подготовке рейтинга используются 19 критериев оценки, а полный их перечень указан на сайте raexpert.ru. Источниками информации выступают наукометрические показатели и данные, полученные в результате репутационных опросов и анкетирования вузов.

Всего в ходе составления рейтинга была проанализирована информация о 134 вузах России. В исследовании не могли участвовать вузы творческой и спортивной направленности, а также силовых ведомств.

По каждому критерию (показателю) производится расчет индекса, характеризующего позицию вуза относительно других. Затем для каждой группы показателей, отражающей определенные аспекты деятельности («инновационная активность», «научные достижения», «инновационная инфраструктура»), выводится индекс группы. Он равен среднему арифметическому значению индексов всех показателей, входящих в группу.

Затем производится расчет итогового балла вуза путем суммирования взвешенных значений баллов каждой из трех групп с учетом коэффициентов: для группы «научные достижения» коэффициент составляет 0,5; для группы «инновационная активность» — 0,3; для группы «инновационная инфраструктура» — 0,2.

Топ-20 вузов России по инновационной активности

РАНГ	НАЗВАНИЕ ВУЗА	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ*
1	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова	5.00
2	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	4.68
3	Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана	4.34
4	Национальный исследовательский Томский политехнический университет	4.00
5	Южный федеральный университет	3.94
6	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	3.81
7	Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина	3.69
8	Национальный исследовательский Томский государственный университет	3.65
9	Сибирский федеральный университет	3.64
10	Казанский (Приволжский) федеральный университет	3.63
11	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского	3.61
12	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	3.52
13	Московский физико-технический институт (государственный университет)	3.50
14	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	3.42
15	Самарский государственный аэрокосмический университет им. ак. С.П. Королёва (НИУ)	3.38
16	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	3.37
17	Санкт-Петербургский государственный университет	3.34
18	Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики	3.31
19	Пермский национальный исследовательский политехнический университет	3.29
20	Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)	3.24

Источник: RAEX («Эксперт РА»).

Топ-20 вузов России по уровню научных достижений

РАНГ	НАЗВАНИЕ ВУЗА	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ*
1	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова	5.00
2	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	4.86
3	Национальный исследовательский Томский политехнический университет	4.83
4	Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина	4.81
5	Московский физико-технический институт (государственный университет)	4.50
6	Санкт-Петербургский государственный университет	4.50
7	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	4.48
8	Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»	4.47
9	Национальный исследовательский Томский государственный университет	4.33
10	Южный федеральный университет	4.31
11	Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики	4.22
12	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	4.22
13	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	4.19
14	Казанский (Приволжский) федеральный университет	4.15
15	Воронежский государственный университет	4.05
16	Самарский государственный университет**	4.03
17	Новосибирский государственный технический университет	3.99
18	Российский университет дружбы народов	3.74
19	Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского	3.71
20	Сибирский федеральный университет	3.67

* — при равенстве баллов вузов основанием для ранжирования является критерий «Количество цитирований статей, изданных за последние 5 лет, согласно зарубежным базам данных, на 1 НРР»

** — Минобрнауки принято решение о реорганизации СамГУ в форме присоединения к СГАУ
 Источник: RAEX («Эксперт РА»).

Топ-20 вузов России по уровню инновационной инфраструктуры

РАНГ	НАЗВАНИЕ ВУЗА	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ*
1	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова	5.00
2	Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана	4.67
3	Южный федеральный университет	4.64
4	Национальный исследовательский университет «МЭИ»	4.60
5	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	4.56
6	Национальный исследовательский Томский государственный университет	4.50
7	Национальный исследовательский Томский политехнический университет	4.46
8	Московский физико-технический институт (государственный университет)	4.25
9	Новосибирский государственный технический университет	4.22
10	Казанский (Приволжский) федеральный университет	4.20
11	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	4.12
12	Сибирский федеральный университет	4.04
13	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	4.00
14	Уральский государственный горный университет	4.00
15	Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина	3.95
16	Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва	3.94
17	Ирнутский национальный исследовательский технический университет	3.89
18	Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)	3.87
19	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	3.83
20	Белгородский государственный национальный исследовательский университет	3.80

* — при равенстве баллов вузов основанием для ранжирования является критерий «Оценка представителями научного и инновационного сообщества инфраструктуры для научных исследований»

Источник: RAEX («Эксперт РА»).



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВА
МОСКВЫ

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР
БИЗНЕС
журнал

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЗАВТРА НАСТУПАЕТ

2015 ВУЗ ПРОМ ЭКСПО

от идеи к реальности

VUZPROMEXPO.RU

2-4 декабря 2015 года

Технополис «Москва»

Волгоградский проспект 42, корп. 5

Более 100 ВУЗов, а также промышленные предприятия, научные организации, малые инновационные предприятия, инжиниринговые центры, технологические платформы, государственные корпорации, территориальные инновационные кластеры и другие. Федеральная площадка для демонстрации потенциала современных технологий и научных изобретений России. Научный шаг в будущее.

Импортозамещение • Инновационное сотрудничество вузов и предприятий • Стратегии и программы инновационного развития России
Инжиниринговая деятельность и промышленный дизайн • Передовые производственные технологии • Технологические платформы
Технологическое прогнозирование • Модели частно-государственного партнёрства при реализации крупных проектов

Впервые на ВУЗПРОМЭКСПО-2015 — научная конференция, посвященная реализации

ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы»

ОРГАНИЗАТОРЫ



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

0+

Реклама

РАЗДВОЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

Сложно быть одним человеком дома и совсем другим — в офисе. Но такой смене ролей лучше научиться еще до того, как окажешься во главе крупного бизнеса, — пока цена управленческих ошибок не слишком высока.

Всякий раз, когда вы сталкиваетесь с распоряжениями, кадровыми назначениями и приказами, от которых все окружающие потом подолгу ходят с округлившимися от удивления глазами, знайте: принявшее такое решение ответ-

ственное лицо, вероятнее всего, не совладало с собой, попутало обстоятельства и находилось в плену обывательской логики. Большая часть неадекватных шагов в бизнесе делается по наущению голоса рассудка «из-за переборки» — из того отсека с личной жизнью, который на работе должен быть наглухо задрен.

ВСЁ ОГУРЦОМ!

Самые наглядные и самые красноречивые примеры пагубности обывательского мышления в бизнесе мы находим, разумеется, у начинающих предпринимателей. Типичное рассуждение стартапера обычно таково: «Я люблю соленые огурцы. Я стану солить огурцы.

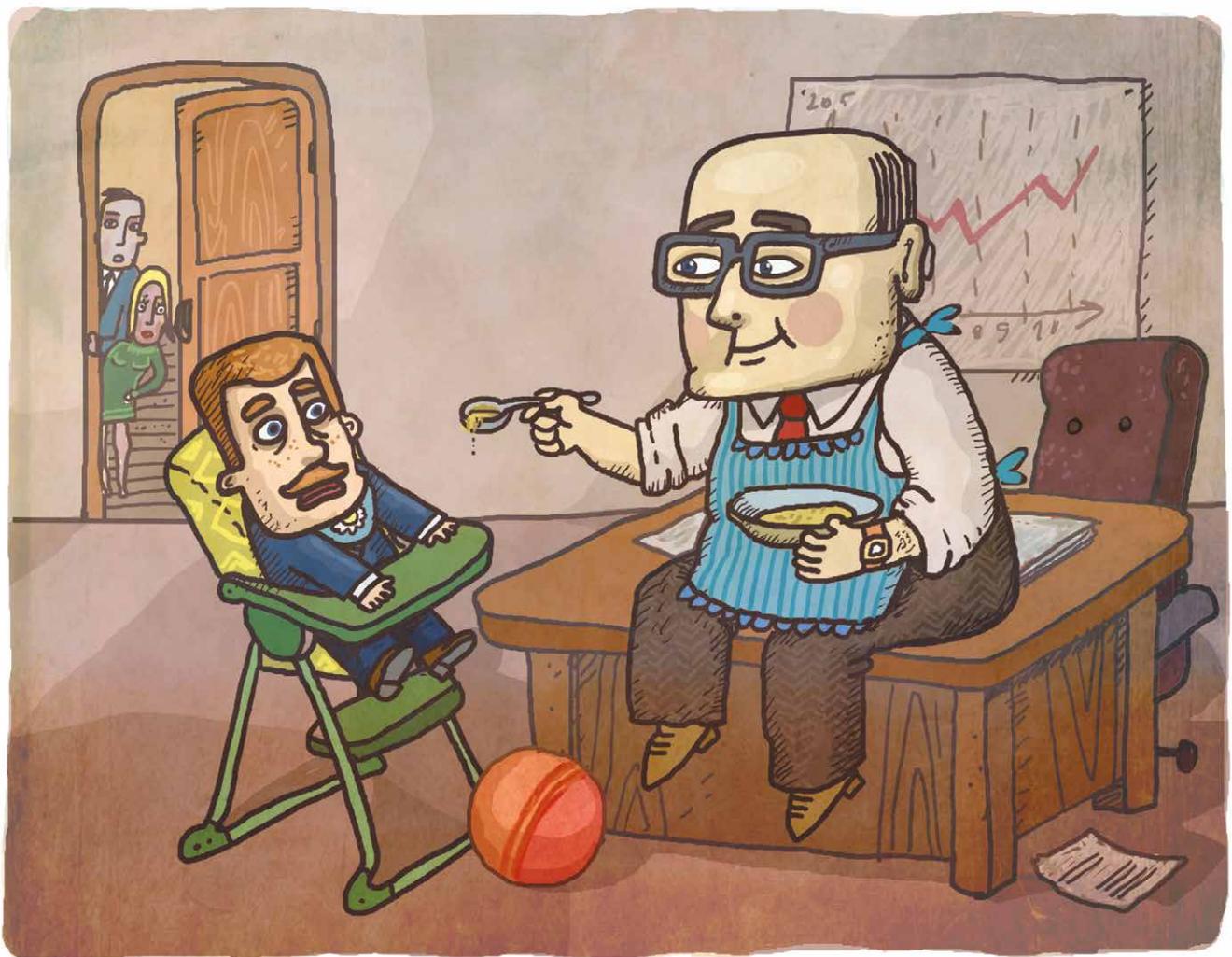
Твердо убеждена: между своей профессиональной и личной жизнью предприниматель должен выстроить непроницаемую переборку. Если тащить с работы в семью замашки управленца, а на работе принимать управленческие решения, руководствуясь «бытовой» житейской логикой, в конце концов крупно напортачишь и тут и там.

Мои соленые огурцы будут классные, все их будут радостно покупать, и я разбогатею». То есть человек «танцует» от потребности не рынка, а своей собственной: мне это нравится, я это буду делать, и пусть весь мир прогнется под меня. Такой подход к делу дарит самому стартаперу массу позитивных переживаний и настоящий драйв, придает необычайное упорство. Но для рынка это пустой звук. Сколько их было, стартаперов с горящими глазами, мечтавших создать принципиально новый рынок, переучить потребителя, осчастливить мир! Повезло очень немногим. Да, случается, что из хобби вырастает большой и красивый бизнес. Деловые СМИ любят писать про такие истории, невольно создавая у нескрущенного читателя впечатление, что это и есть основной метод предпринимательства. На самом деле такие кейсы — лишь удачный пример того, как запрос рынка совпал с личными пристрастиями и интересами стартапера. А потому будьте профессионалами: не страдайте маркетинговой дисфункцией, проделайте сначала предпринимательскую «домашнюю



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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



работу», изучите рынок — и только после этого, если не будет противопоказаний, давайте волю своему хобби и солите огурцы на здоровье! Технология изготовления продукта, организация бизнес-процессов и даже бизнес-модель — все это вторично по отношению к маркетингу.

Вот довольно свежий пример из моей практики. У одного человека были свободные средства, и ему очень нравился гостиничный бизнес. И он реализовал свою мечту: на берегу моря выстроил с любовью и вдохновением небольшую гостиницу в полном соответствии со своими представлениями о прекрасном. Милый отель, в котором он сам бы мечтал остановиться. И тут выяснилось, что прекрасное само по себе не продается: номерной фонд все-таки нужно как-то заполнять. Когда мы встретились, я стала задавать естественные вопросы: на какую категорию клиентов ориентирован отель? изучал ли владелец потребности этой категории? как он позиционирует свою гостиницу? Ведь от всего этого зависели главные бизнес-решения — цены, стратегия и способы продвижения и т. д. На все вопросы владелец гостиницы лишь пожимал плечами: он об этом вообще не думал. (А зачем? Это ведь так здорово — делать бизнес, не приходя в сознание!) Между тем вначале должен идти маркетинговый расчет, и только потом стройка и все остальное. Не исключаю, что этот расчет продиктовал бы совсем другую планировку и метраж номеров, другой состав рекреационных и иных помещений. Проект оказался бы совсем иным. Почти наверняка отель получился бы менее «милым». Но более профессиональным. Бизнесом, способным зарабатывать деньги, а не любимой игрушкой владельца.

Свободные, шальные деньги вообще способны отключать мозг даже у искушенных в делах людей не хуже пыльного мешка. Их нужно куда-то побыстрее вложить, это чистый адреналин! Находясь в состоянии эйфории, люди способны на великие глупости. В этот момент они покупают неликвидные активы, которые никогда в жизни не отобьются и ничего не заработают, строят имущественные комплексы в местах, где нет ничего живого, образуют странные формирования-коллективы всех знакомых, сирых и убогих, оказавшихся поблизости.

ОСТАВЬ ИХ ДОМА

Не так давно ко мне на консультацию пришел наемный менеджер компании, испытывающей серьезные финансовые трудности, и принес описание проекта, который должен помочь ей обрести вторую жизнь. Попросил оценить. Проект был хорошо проработан, и я не нашла в нем никаких изъянов. «Отлично! — говорю. — Запускайте, пишите бизнес-план! Никакой помощи от меня здесь не требуется». На это клиент, опустив глаза, сообщил мне, что помощь все-таки нужна: первому лицу необходимо дать рекомендации по поводу того, что делать со старой командой. Как что делать? Когда у нас есть старая гибнущая система и нерожденная новая оболочка, прежней команде, если она не хочет перестраиваться, обычно указывают на дверь. Тут-то все и выяснилось. Оказалось, старая команда в компании плотно укомплектована сватьями-братьями владельца. Стоп-машина! Бизнес и личное крепко перепутались. И умный стратегический маневр, который

задумала компания, видимо, невозможен. Сколько раз нужно объяснять, что приводить в бизнес родственников нельзя? Бесплезно! Если у нашего человека появляются деньги или власть, ему обязательно нужно «покормить» родных и близких. Любовь и родственные связи — самый распространенный фактор, вызывающий поведенческие отклонения в бизнесе и управленческие ошибки. Почему-то нормальное, доброе, хорошее отношение к своим близким позволяет предпринимателям по сию пору вовлекать в бизнес-процессы некомпетентных людей, ничего с них не требовать, разрешать грести деньги лопатой — и потом удивляться, почему нормальные сотрудники бегут из компании, а бизнес заваливается набок.

Стартаперу еще позволительно заниматься бизнесом вместе с друзьями и родными, но опытные топ-менеджеры уже должны были научиться держать себя в руках и не делать кадровых назначений «по любви».

ВОЛЕВОЙ И ЦЕЛЬНЫЙ

Раздвоение личности на «я-домашний» и «я-офисный» просто необходимо руководителю бизнеса — для его же собственного душевного комфорта и порядка в делах. Мне знакомы примеры, когда авторитарный управленец оказывается вдруг в семейной обстановке тишайшим и покладистым «подкаблучником», который выбрал дома бесконфликтную линию поведения как наиболее комфортную для себя. И все у него в жизни вполне гармонично. Но только до тех пор, пока он оставляет свою «беззубость» дома, а не тащит ее в офис — в среду, которая требует от него совсем других качеств. Такие сбои в программе опасны для бизнеса. И нужна хорошая тренировка и закалка, чтобы в стрессовой ситуации в офисе у руководителя поведенческий «тумблер» случайно не переключился в положение «я-домашний».

Большое влияние на качество управленческих решений оказывают привычки и штампы, которые порождают множество поведенческих искажений. Привычка воспринимать мир и действовать как обыватель, а не профессионал, довольно сильно распространена в российском бизнесе даже среди управляющих крупных компаний, а в малом бизнесе это чуть ли не норма. Вот индивидуальная предпринимательница дома орет на ультразвуке на близких — а вот она же общается по рабочим моментам со своими сотрудниками и партнерами в том же звуковом диапазоне... В малом предпринимательстве традиционно много «цельных» личностей, не разделяющих личную жизнь и бизнес, отчего все человеческие слабости и особенности личности руководителя рельефно выпирают наружу и заметны при первом же беглом взгляде на предприятие.

Не последнюю роль в искажении управленческих решений играет безрассудный позитивизм — ничем не мотивированная вера в светлое завтра, благодаря которой предприниматели продолжают финансировать убыточные проекты, выпускать никому не нужные продукты и строить свои планы, не принимая в расчет никаких макроэкономических прогнозов и выкладок. Например, я до сих пор встречаю немало предпринимателей, которые живут ожиданиями укрепления российской валюты до привычного уровня 32 рубля за доллар США и отказывающихся принять новую реальность. Более того, некоторые из них даже ухитряются планировать свою деятельность, исходя из этого фантастического курса. И никакие прогнозы экономистов и высказывания чиновников Центробанка им не указ.

ПРИВЫЧКА СВЫШЕ

Невежество и пренебрежение маркетингом в бизнесе лечится рынком. Отвыкнуть от кормления родственников тоже можно — усилием воли и реорганизациями, хотя это и больно. Остается победить привычки, заставляющие руководителя действовать строго определенным образом и не обращать внимания на существующие альтернативные решения.

Чтобы разделаться с собственными слабостями, их нужно для начала просто зафиксировать: классически, на листе бумаги, разделив его вертикальной линией на две половинки, мы описываем свои привычки, их результат — и потом подводим итоги. Затем — учимся действовать по-другому. Несмотря на кажущуюся простоту, процедура довольно неприятна, поэтому начинать лучше с мелочей. Вы всегда пили чай? Значит, сегодня переходим на воду или сок. Вы пьете чай по сорок минут? Значит, теперь вам хватит и десяти. Общая цель — научиться делать привычные вещи иным образом, через других людей, уходить от штампов, которые мы сами себе придумали, и находить альтернативы.

Полезно посмотреть на себя и свои рабочие процессы со стороны в буквальном смысле. Можно, например, попросить начальника собственной службы безопасности установить на время в кабинете камеру видеонаблюдения. А потом просматривать запись собственного рабочего дня, чтобы оценить свое поведение. Нелишне заняться сбором «шумов» в организации, чтобы понять, что думает о вас коллектив. Мнение общественности — довольно беспощадная вещь, в нем вам откроется множество полезных истин о вашей персоне. Если о руководителе говорят в первую очередь что-то вроде «Хороший парень, свой в доску», то это, как ни странно, плохо. Ведь в первую голову вспоминают про ваши личные качества, а не профессиональные — значит, ваш внутренний «обыватель» заслоняет собой «профессионала» в восприятии ваших подчиненных. Если вы услышите оценку вроде «Надежен, умен, быстро мыслит», то это уже теплее. Профессионалом себя может назвать только тот управляющий, из оценок которого уходят человеческие качества. Исключениями, пожалуй, остаются лишь порядочность и доброта. Безусловно, они не менее других способны влиять на принятие управленческих решений и искажать их. Однако критиковать эти качества я бы не решилась. Это явления очень высокого порядка — выше менеджмента, выше бизнеса... Такие качества, безусловно, должны оставаться в портрете руководителя. Более того, именно они, когда придет время, позволят ему выстоять: несмотря на боль и потери, такой человек всегда будет ощущать себя светлым и ясным. А вот такие коннотации, как «хороший — плохой», «приятный — неприятный», «спокойный — истеричный» должны быть исключены, вместе с любыми проявлениями фамильярности на работе, использованием кличек, похлопыванием по плечу... Все это превращает управляющего в обывателя со всеми вытекающими особенностями ведения дел. Избавиться от «психологии» в бизнесе может только профессионал. А настоящего профессионала я охарактеризовала бы следующим образом: это человек, который способен поставить общие цели выше личных. Человек становится профессионалом только тогда, когда общий труд команды, компании и клиент становятся ему дороже, чем он сам. И в момент, когда это происходит, он начинает мыслить по-другому. Он впервые выходит за границы собственного «я», становится частью мира, где неизбежно сломаются все привычки, которые мешают делу.

ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ОТЗЫВА

НИКОЛАЙ
СТРЕЛЬЦОВ

В ЗОНЕ РИСКА

В середине августа 2015 года руководитель небольшой компании по продаже садовых аксессуаров Андрей Трушин (фамилия изменена) узнал из сообщений в СМИ об отзыве лицензии у Пробизнесбанка. Расчетный счет его компании был открыт в Газэнергобанке, входившем в ту же финансовую группу «Лайф». Тем не менее поводов для волнения, казалось, не было: платежи контрагентам уходили без задержек, оплата продукции также поступала вовремя. Отделения банка продолжали работать в обычном режиме.

Проблемы начались внезапно. Позвонил дистрибьютор: оплата очередной партии продукции почему-то не прошла. Потом контрагенты: вчерашних платежей на их счетах не оказалось. При этом в интернет-банке у соответствующей транзакции висел статус «Исполнено». Предприниматель отправился в банк. В отделе обслуживания юридических лиц его встретила длинная очередь из желающих снять средства со счетов, закрыть депозиты или выяснить причину задержек в проведении платежей. В соседнем, розничном отделе ситуация была еще хуже: «физики» массово бросились забирать свои вклады, наличности на всех не хватало, заказанные средства выдавались не в полном объеме. Хотя сотрудники банка и уверяли, что трудности в проведении межбанковских платежей всего лишь временные, клиенты паниковали.

Шансы оказаться на месте Трушина отнюдь не призрачны. Статистика показывает неумолимый рост случаев недобровольного прекращения деятельности кредитных организаций. На конец октября 2015 года лицензии, по данным Агентства по страхованию вкладов (АСВ), были отозваны у 58 игроков рынка — но год не окончен, и «черный список» наверняка еще

Активная зачистка рынка от неблагополучных банков, которую ведет ЦБ РФ, бьет рикошетом по российскому бизнесу. В отличие от физических лиц, чьи вклады застрахованы, юридические рискуют полностью потерять средства на депозитах в случае отзыва лицензии банка. Есть ли шансы спасти свои деньги?

пополнится. Больше всех в случае отзыва лицензии страдают юридические лица, которые обслуживались в проблемном банке. Ведь страховое покрытие (увеличенное в декабре 2014 года с 0,7 до 1,4 млн руб.) является гарантом возврата средств лишь для частных лиц и ИП. А юридические лица фактически не защищены страховыми резервами. В зоне риска оказываются не только остатки по расчетному счету, но и средства на корреспондентских счетах: например, могут зависнуть платежи контрагентам за выполненные работы. Если деньги не успели уйти до отзыва лицензии, после этого они уже вряд ли будут переведены.

Трушин предпочел перестраховаться: не дожидаясь возможного отзыва, он открыл дополнительный расчетный счет в крупном федеральном банке. В тот же день сообщил новые реквизиты всем своим партнерам. Эта история имеет счастливый конец: лицензия Газэнергобанка не пострадала, а ситуация с межбанковскими расчетами полностью наладилась через две недели. Предприниматель до сих пор обслуживается там же, но от второго расчетного счета в другом банке так и не отказался. Андрей добавляет, что ему повезло: он не проводил зарплату сотрудников через счета банка, столкнувшегося с проблемами, не имел в нем депози-

тов, да и суммы и количество зависших платежей не сильно ударили по бизнесу. Однако для более крупных компаний заморозка средств даже на две недели может обернуться серьезными убытками и претензиями контрагентов.

СПАСТИ И СОХРАНИТЬ

Что делать, если на дверях обслуживающего вас банка висит табличка «Закрыто»? Прежде всего необходимо убедиться, что у банка действительно отозвана лицензия. Соответствующее решение принимает Банк России на основании отдельного приказа, а информация публикуется на официальном сайте ЦБ РФ (cbr.ru). Если ваш банк оказался среди «отзывников», ему предстоит пройти через процедуру ликвидации. В зависимости от типа процедуры (его определяет суд) события могут складываться по двум разным сценариям.

Первый — принудительная ликвидация. Он предпочтительнее, так как применяется, если по предварительной оценке у банка оказалось достаточно средств, чтобы рассчитаться по всем обязательствам. Однако жизненные реалии показывают, что у российских банков отзывают лицензию, когда с вкладчиками, клиентами и сотрудниками рассчитываться уже нечем. В этом случае произойдет ликвидация второго типа — банкротство. Оно подразумевает распределение оставшегося имущества банка между кредиторами в справедливых долях. До ликвидации дело не доходит лишь в крайне редких случаях — когда банку повторно выдают лицензию после погашения всех обязательств учредителями или третьим лицом. Кроме того, кредитная организация может оспорить в Арбитражном суде действия Банка России и вернуть лицензию. Но всерьез рассчитывать на такую возможность не стоит.

После отзыва лицензии и прекращения всех операций получить свои средства со счета уже невозможно. Деньги замораживаются по состоянию на день отзыва лицензии, начисление процентов по ним прекращается, а валютные вклады пересчитываются в рубли по текущему курсу. В этот момент все юридические лица, державшие счета в банке, становятся его кредиторами.

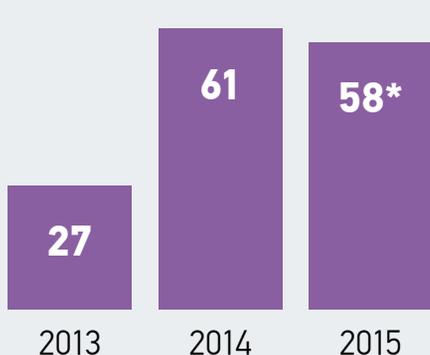
Ваша первая задача — отправиться на сайт ЦБ РФ и найти информацию о назначении временной администрации банка. Именно ее представителю или конкурсному управляющему необходимо подать пакет документов, подтверждающих ваши

права на деньги в банке. Сделать это нужно в 60-дневный срок с момента появления информации об отзыве лицензии, иначе реестр требований кредиторов закроется. В подаваемый пакет входят следующие документы: заявление, в котором указывается сумма требований, основания (перечисление документов, подтверждающих наличие счета в банке и суммы на нем), реквизиты счета, на который нужно перевести деньги, реальный почтовый адрес для получения писем от конкурсного управляющего, номер телефона и стандартные сведения об организации (название, юридический адрес и имя руководителя). Кроме этого, нужно представить все документы, перечисленные в заявлении: договор на обслуживание в банке, выписки со счета (с наиболее поздней датой), приходные ордера, платежки с печатью банка и все, что может подтвердить ваши отношения с банком и размер оставшейся на счете суммы. Понадобятся также стандартные документы по компании и документы, подтверждающие полномочия того, кто подписал заявление: устав, выписка из ЕГРЮЛ, приказ о назначении директора и т. п.

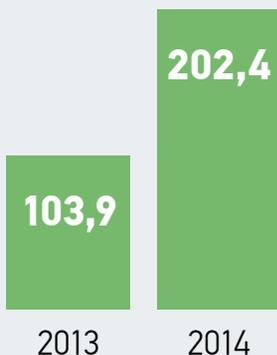
Подавать нужно либо оригиналы, либо заверенные копии. Допускается как нотариальное заверение, так и заверение самим кредитором, но у каждого конкурсного управляющего могут быть свои мысли на этот счет; уточните требования во временной администрации. Векселя, облигации, депозитарные сертификаты представляются только в оригинале. Лучше с самого начала сформировать как можно более полный и корректный пакет документов: в случае отказа временно-го управляющего принять их организация может попросту не успеть собрать новый пакет до закрытия реестра.

Особо нерасторопные предприниматели могут еще больше усугубить ситуацию — не позаботившись вовремя о том, чтобы деньги от контрагентов перестали приходить на счета «отзывника». Такое произошло, например, с клиентами Пробизнесбанка: временная администрация прекратила осуществление переводов денежных средств, но продолжила принимать платежные документы. Именно поэтому в первые дни отзыва лицензии, помимо сбора документов и предъявления требований (на что есть 60 дней), юридическому лицу необходимо срочно открыть расчетный счет в другом банке и сообщить новые реквизиты своим контрагентам. Если же контрагент уже успел перевести средства на счет

КОЛИЧЕСТВО ОТОЗВАННЫХ ЛИЦЕНЗИЙ БАНКОВ



ОБЪЕМ СТРАХОВЫХ ВЫПЛАТ АСВ, млрд руб.



УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ КРЕДИТОРОВ ЛИКВИДИРОВАННЫХ БАНКОВ, %



* с начала года по состоянию на 23.10.2015
Источник: АСВ

в ликвидируемом банке, следует озаботиться подтверждающими документами — платежным поручением с отметкой банка-исполнителя.

Необходимо также уведомить налоговую инспекцию, ПФР и ФСС о возникших финансовых трудностях, в связи с которыми в ближайшее время исполнение обязательств по уплате налогов и взносов будет осложнено. Это не спасет от уплаты пеней, но может уменьшить размер штрафа. Целесообразно уведомить о сложившейся ситуации и тех контрагентов, которые ожидают поступления от организации денежных средств по договорам поставки, за выполненные услуги и т. д. Возможно, это на какое-то время уберезет от претензий и штрафных санкций с их стороны.

ОЖИДАНИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ

Даже при корректном и своевременном поданном пакете документов лучше не возлагать слишком большие надежды на возврат средств. Дело в том, что требования к банкрутящемуся банку делятся на три очереди. Первыми должны получить деньги АСВ, ЦБ и частные вкладчики, сумма вкладов которых превышает застрахованную сумму. После этого наступает очередь кредиторов из этой же категории, но не успевших попасть в реестр. Оставшиеся средства идут на погашение задолженности банка перед собственными сотрудниками. И только после этих выплат остатки распределяются между юридическими лицами, вошедшими в реестр. Организации,

не успевшие в него попасть, находятся в самом конце списка. Каждая очередь кредиторов получает свои деньги полностью, после чего наступает следующий этап. Если же денег не хватает, они распределяются внутри очереди пропорционально размерам долга: чем больше была сумма в банке, тем больший процент получает кредитор. На быстрое возмещение средств тоже лучше не надеяться: процедура ликвидации на практике растягивается от 6–9 месяцев до полутора–двух лет.

Клиентскую базу ушедших с поля игроков делят между собой крупные государственные банки, часть из которых даже запускает программы по привлечению пострадавших от отзыва банковских лицензий предприятий. Так, в 2014 году ВТБ 24 совместно с ЦБ РФ и МСП Банком предоставляли льготные кредиты субъектам среднего и малого бизнеса Калининградской области, денежные средства которых были заблокированы на расчетных и депозитных счетах в Инвестбанке. Между тем законодательных попыток защитить счета юридических лиц так и не предпринималось. В октябре уполномоченный при президенте по защите прав предпринимателей Борис Титов предложил распространить систему страхования вкладов на депозиты юридических лиц размером до 5 млн рублей. Однако эксперты оценивают возможность принятия таких поправок как маловероятную — в том числе из-за потенциального роста стоимости кредитования. И пока ЦБ сохраняет курс на массовую санацию банков, юридические лица остаются в зоне риска.

БЖ

XIV

Ежегодная конференция

ЛИЗИНГ В РОССИИ – 2015

2 декабря 2015 г., Москва

Обсуждаемые вопросы:

- Неизбежность перемен: кризисное переструктурирование рынка лизинга.
- Как добиться развития на сокращающемся рынке?
- Стратегия и тактика компаний по выходу из рецессии.

Аналитической базой конференции станет исследование рынка лизинга по итогам 9 месяцев 2015 года, включающее прогноз развития рынка в условиях сокращения объемов фондирования и снижения рентабельности лизингового бизнеса.

Организатор:



Информационный партнер:



Генеральный информационный партнер:

Коммерсантъ

Информационный правовой партнер:



ВЗЯТЬ МАСШТАБОМ

НАТАЛЬЯ
ДЕНИСОВА

В официальных документах понятие «комплексного освоения территорий» (КОТ) «прописалось» относительно недавно — в 2007-м, когда чиновники Минрегионразвития определили его как строительство не менее миллиона квадратных метров жилья на площадке от 100 гектаров за срок, не превышающий десять лет. Однако сейчас из-за отсутствия нормативов и регулирования КОТ критерии размылись, и девелоперы стали интерпретировать это понятие на свой лад, относя к нему в равной степени как масштабные проекты на несколько сотен га, так и относительно скромные — на 25-30 гектаров. «Застройщики сейчас склонны называть так любой проект, предполагающий строительство 100 тысяч квадратных метров и более, — говорит Евгений Старкова, директор по маркетингу компании MR Group. — Однако ключевое отличие КОТ от простого строительства районов, пусть даже очень больших, — в возведении всех необходимых коммуникаций «с нуля», в чистом поле. А такое порой невозможно без государственно-частного партнерства и лояльного отношения госмонополий».

Государство всерьез взялось за КОТ в российских регионах тогда же, в 2007 году. В соответствии с постановлением правительства¹ было отобрано 22 экспериментальных проекта КОТ для семнадцати субъектов РФ. «Эта программа предполагает строительство в общей сложности 60 миллионов квадратных метров жилья», — говорит Дмитрий Котровский, партнер девелоперской компании «Химки Групп».

1 «Об экспериментальных инвестиционных проектах комплексного освоения территорий в целях жилищного строительства» (№ 265 от 05.05.2007).

Идея комплексного освоения территорий в мире тиражировалась не раз. В США фактически на пустом месте вокруг «градообразующих предприятий» — казино — возник Лас-Вегас. В южноафриканском Кейптауне отстроили на европейский лад район Сенчури-Сити, в Индии с нуля возвели самый благополучный город Чандиарх. В российском градостроительстве в 1990-е годы в основном делали ставку на точечную застройку, а о «комплексности», широко практиковавшейся во времена СССР, по-настоящему вспомнили лишь к середине 2000-х.

Пока из этих планов не реализована и половина. Тем не менее определенные подвижки есть, проекты с объемом застройки более 100 тыс. кв. метров развиваются в Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске, Уфе, Владивостоке, Екатеринбурге и других городах. «Когда на карте города вместо «серых пятен» и морально устаревших построек появляются современные кварталы с жилыми домами, продуманными дворовыми территориями и социально значимыми объектами — это повышает статус локации в целом», — считает Ирина Могилатова, генеральный директор агентства недвижимости TWEED.

Девелоперы уже давно приняли эстафету. Только на Урале сейчас насчитывается более 40 проектов КОТ. Стройка ведет-

ся на 20 площадках, где должно появиться около 24 млн кв. метров жилья. Еще 23 участка находятся в стадии подготовки (15 млн кв. м). По данным Glorax Development, в крупных городах региона до 45% квартир и домов реализуется в рамках проектов комплексного освоения. «Лидер по числу проектов КОТ — Екатеринбургская агломерация, — говорит Руслан Сырцов, коммерческий директор Glorax Development. — Там их семь, рассчитаны они на 19 с половиной миллионов квадратных метров жилья. Следом идет Уфа: пять проектов на два с половиной миллиона метров».

Благодаря реализации масштабных проектов одним из самых преобразившихся городов России в последнее время стала Казань, считают в федеральной риелторской компании «Этажи». А такие крупные события, как празднование тысячелетия города и проведение всемирной Универсиады, только подогрели интерес к столице Татарстана, в результате чего она сейчас занимает третье место в рейтинге стоимости квартир в новостройках среди городов-миллионников.

Особенно интересно выглядит казанский проект комплексного освоения «Иннополис», стартовавший летом этого года. Это будет новый «умный» город для 155 тыс. человек, где первым делом возводятся инфраструктурные объекты — и только потом жилые. Проект планируют реализовать в три стадии, каждая предполагает одновременное создание примерно 20 тыс. рабочих мест.

Схожие процессы переживает и курортный девелопмент, оживившийся в России в эпоху санкций. Так, в УК «Фонд Юг» считают: после олимпийского проекта в Большом Сочи немалым потенциалом для комплексных ноу-хау обладает Краснодарский край. Например, осенью этого года состоялся официальный старт проекта КОТ «Резиденция Анаполис» (100 тыс. кв. м) в 5 км от Анапы. Проект позиционируется в премиальном сегменте и предполагает освоение курорто-рекреационной территории мультиформатной застройкой. Инвестиции составят почти 4 млрд рублей. Средняя стоимость квадратного метра с отделкой здесь — 100 тыс. руб. Для сравнения: бюджет покупки на сопоставимые по качеству объекты в ближнем Подмосковье выше на 57%, в Москве — на 153%.

— Проект курорта — это отдельный формат КОТ, который подразумевает наличие инфраструктурных «якорей», жилья, гостиниц, апартментов, — говорит Михаил Якубов, руководитель направления консалтинга девелоперских проектов компании JLL. — Основное препятствие для его развития в России — это климатические условия и довольно короткий сезон. Например, в Геленджике есть подобные проекты, но их реальная ценность проявляется только в период с мая по сентябрь.

И все-таки о широком распространении проектов КОТ по всей России говорить преждевременно: основная активность девелоперов фокусируется на обеих столицах. В Подмосковье проекты комплексного освоения формируют 21% предложения в новостройках (34 проекта — уже в продаже, 22 — на подходе). В Санкт-Петербурге доля проектов КОТ в общем объеме строительства достигает 50%. «Уже начато около 60–70 крупных строек на 50–60 миллионов квадратных метров, — рассказывает Руслан Сырцов. — Большая часть проектов КОТ реализуется в экономклассе». Один из первых масштабных проектов Северной столицы — ЖК «Балтийская жемчужина», рассчитанный на 30 тыс.

жителей. Под его реализацию в 2004 году город выделил 205 га земли в Красносельском районе. Всего здесь построят более миллиона квадратных метров недвижимости; привлекаются инвестиции из Китая. Другой проект КОТ — ЖК «Юнтолово» — реализует идею малоэтажной застройки. На участке площадью 437 га строят 2,2 млн кв. метров жилья, рассчитанных на 70 тыс. человек. Концепция направлена на снижение плотности застройки, улучшение качества жизни, создание дружелюбной атмосферы внутри малоэтажных кварталов, их насыщение продуманной инфраструктурой и общественными пространствами.

По мнению Сергея Лобжанидзе, руководителя департамента аналитики и консалтинга компании «БЕСТ-Новострой», развитие проектов КОТ занимает от пяти до пятнадцати лет, в зависимости от объемов и количества очередей строительства. Размер инвестиций также варьируется и зависит от региона, коммуникаций и выделения мощностей. «Например, в случае с Москвой вложения в проект на 100 тыс. кв. метров могут составить от 8 млрд рублей», — прикидывает эксперт. По сведениям Дмитрия Котровского («Химки Групп»), мега-

В 2007 году государство инициировало комплексное освоение территорий в регионах, отобрав 22 экспериментальных проекта. Все вместе они предполагают строительство 60 млн м² жилья. Пока из этих планов не реализована и половина

проект только на первоначальном этапе требует от 2,5 млрд рублей.

Из-за растянутых во времени сроков реализации КОТ стартуют в одной экономической ситуации, а развиваются в другой — с чем и столкнулся рынок сегодня. По некоторым данным, несколько девелоперов уже сообщили о прекращении работ, темпы строительства отдельных проектов снизились на 15–20%, а на рынке земельных участков появилось больше предложений. Как рассказали в «БЕСТ-Новострое», очереди строительства стали дробиться, детали проектов, находящихся на стадии проектирования, пересматриваются в пользу более рациональных решений с точки зрения архитектуры и квартирографии.

Однако пока до массовой заморозки дело не доходит. «Вообще, проекты КОТ считаются наиболее устойчивыми в условиях кризиса, так как они имеют диверсифицированный функционал», — замечает Михаил Якубов из JLL. К тому же стадия рецессии обычно заранее закладывается в первоначальную стратегию и финансовый план: ведь рынок цикличен, а комплексное освоение территорий — история долгая, так что за время реализации проекта ему наверняка придется пережить период экономического спада. И девелоперы обычно к нему готовы.

БЖ

ПЕРЕВОД БУМАГИ

ОЛЬГА ШАТАЛОВА
НАТАЛЬЯ ЮГРИНОВА

Оптимизируя издержки, руководители компаний доходят до не самой очевидной статьи расходов — документооборота — едва ли не в последнюю очередь. Оно и понятно: упорядочивание и оцифровка бумаг, особенно в крупной компании, сродни попыткам вычерпать ложкой океан — только удастся обработать «временку» (то есть документы, срок хранения которых еще не истек) и взяться за более глубокие архивы, как добавляются новые бумаги. От «бумажного хвоста», который создавался годами, быстро избавиться невозможно. Но попытаться стоит. Документооборот среднестатистической организации, по разным оценкам, «съедает» 3-5% прибыли. Зато его оптимизация — устранение дублирования документов, сокращение общего уровня бюрократии и расхода бумаги, внедрение системы электронного документооборота (СЭД) и т. д. — может снизить издержки более чем на 50%. По крайней мере, так утверждают участники сравнительно нового рынка по управлению печатью и документооборотом.

ЦИФРООБОРОТ

Трансформация от бумажного к электронному документообороту происходит плавно — «цифровой лихорадки», про которую любили говорить пионеры рынка несколько лет назад, пока так и не случилось. По данным компании TAdviser, российский рынок СЭД на конец 2013 года оценивался

Война «аналога» с «цифрой» в документообороте тянется с переменным успехом уже несколько лет. Все это время большинство организаций вынуждено придерживаться «двойных стандартов»: хранить часть документов в бумажных архивах, а часть — в электронной форме. Однако волокиту с документами можно перепоручить специализированным компаниям на аутсорсинге — «архивариусам» — и даже сократить с их помощью временные и финансовые затраты на документооборот.

в 30,7 млрд рублей и демонстрировал из года в год стабильный рост в 5–10%. Тем не менее это движение — «без обратного хода», считают эксперты.

— Уход от бумажных носителей информации неизбежен, — уверен Андрей Коптелов, директор Центра экономических исследований Московского финансово-промышленного университета «Синергия». — Уже сейчас крупные компании массово переходят к электронному документообороту как во внутренних бизнес-процессах, так и во взаимодействии с поставщиками и контрагентами. «Цифра» в делопроизводстве пройдет такой же путь, какой она сделала в области фотографии и масс-медиа. В течение пяти лет стоит ждать массового перехода документов в цифровую форму — ведь благодаря ему компании серьезно снижают свои операционные издержки.



Развитию электронного документооборота в России почти ничего не мешает. Основные законодательные препоны — например, связанные с введением электронно-цифровой подписи, — устранены, на управляющие должности приходят молодые кадры, привыкшие пользоваться компьютерами; даже психологический страх перед «цифрой» останавливает руководителей компаний все реже.

Играет на руку и то, что современные СЭД становятся умнее, быстрее и дешевле. Функционал программ включает создание электронных документов (в произвольном виде или по установленной форме — например, счетов-фактур или актов сдачи-приемки), а также обмен файлами между предприятиями. Последняя функция — наиболее важная. Благодаря ей компания может отправить комплект документов своему клиенту или поставщику, подписать их и получить обратно за считанные минуты. Никаких трат на бумагу, обслуживание принтеров, транспортировку — необходим лишь доступ в интернет.

Интересно, что «передовиками» использования новых технологий в документообороте становятся в первую очередь компании с госучастием. Так, от бумаги активно избавляются Сбербанк (в августе 2015 года он объявил конкурс на сумму 12 млн рублей по внедрению СЭД), «Транснефть», Банк России и другие крупнейшие организации. Вслед за ними, уверяют эксперты рынка, подтягиваются и частные компании меньшего калибра.

На введение безбумажного документооборота в малой или средней компании уходит не более двух недель, утверждают поставщики СЭД. У крупных компаний внедрение «цифры» в бизнес-процессы занимает больше времени — но зато эффект экономии на отказе от бумаги проявится сильнее. «До внедрения СЭД «Группа «ГАЗ» затрачивала на бумажный документооборот более пяти миллионов рублей в год, а транспортная компания «Деловые линии» — до четырех миллионов, и это не считая затрат на содержание архива, — приводит пример Константин Козлов, руководитель сервиса электронного документооборота «Диадок» (компания «СКБ Контур»). — Электронный документооборот позволил снизить эти издержки на 70-90%».

СТАРЫЕ ПРИВЫЧКИ

Несмотря на активное проникновение электронного документооборота в бизнес-процессы российских компаний, окончательно избавиться от бумаги они не торопятся. По оценке ФНС, за 2013 год отечественные компании выписали около 15 млрд одних только счетов-фактур. При этом за тот же срок было передано через различные СЭД порядка 10 млн электронных документов. Иными словами, виртуальный документооборот пока еще не превышает 0,1% от традиционного (для сравнения: в Европе этот показатель составляет около 20%). Объемы бумаги, с которой имеет дело среднестатистический российский бизнес, впечатляют. По данным ЕУ, бумажные архивы, просматриваемые во время стандартной налоговой проверки, можно было бы загрузить в два железнодорожных вагона или 15 «газелей». Бумажные документы теряются, портятся, не доходят до адресатов по почте, опаздывают, в конце концов, физически устаревают. Однако смущает это далеко не всех: как правило, предприниматели смотрят на бюрократизацию компании сквозь пальцы. К такому выводу, в частности, пришли исследователи ВЦИОМ, опросив в 2013 году полтысячи российских клерков. Результаты исследования показали, что большинство сотрудников и руководителей отечественных компаний не беспокоит большой расход бумаги или бессмысленное дублирование документов.

Аргументов в пользу бумаги не так много, но они все же есть. Ключевым из них является неготовность государственных структур (например, проверяющих органов) перейти к массовой работе с электронными документами-подлинниками. «Часто появление большого объема документов у компании связано с требованиями регуляторов, — отмечает Андрей Коптелов. — Это, например, обычное дело в финансовом секторе». Несмотря на то, что многие госуслуги активно «мигрируют» в онлайн и предоставляются в электронном виде, сами документы (как для граждан, так и для компаний) по-прежнему оформляются в бумажном виде: паспорта, сертификаты, лицензии, уставы и т. д. А бумажный документ, заверенный подписью и печатью, в обществе до сих пор имеет больший вес, чем электронный «файлик».

Другая сложность связана с необходимостью обучать персонал и тормозить бизнес-процессы в период внедрения СЭД. Определенные неудобства вызывает то, что электронные документы невозможно исправить «задним числом» — например, ввести другую дату. Минусом становятся и неизбежные траты на совершенствование системы информационной безопасности всей компании при переходе на электронный документооборот.

Еще одним сдерживающим фактором перехода к использованию СЭД является так называемый «роуминг». Коммерческая организация может быть подключена к одной СЭД, ее клиент — к другой, поставщик — к третьей. Чтобы наладить между ними электронный документооборот, провайдерам необходимо подписать роуминговые соглашения. Чем шире сеть подобных соглашений у оператора, тем ценнее он на рынке услуг.

У компании могут быть сотни и даже тысячи поставщиков, клиентов, партнеров. Маловероятно, что все они будут вовлечены в одну и ту же СЭД: скорее всего, часть будет работать в других системах, часть — вовсе иметь дело только с бумагой. Поэтому «уничтожить» бумагу полностью невозможно. На практике электронный документооборот всегда соседствует с традиционным делопроизводством.

ТРЕТЬЯ СТОРОНА

Для оптимизации документооборота мало внедрить СЭД, в которой будут создаваться и циркулировать все (или, по крайней мере, значительная их часть) новые документы компании. Не менее важным является создание электронного архива. Согласно исследованию Национальной ассоциации инноваций и развития информационных технологий, проведенному в 2012 году, специалисты российских компаний тратят около 7 минут на поиск необходимой бумаги в архиве. Наличие электронного хранилища сокращает этот показатель

в несколько раз. Как правило, электронный архив является компонентом СЭД, однако его наполнение ложится на плечи самой компании, а не ИТ-провайдера. Если у компании накопились тонны «макулатуры», срок действия которой еще не истек, обработка и оцифровка бумажного архива становится отдельным (и дорогостоящим!) процессом.

Ведение бумажного архива, его оцифровку и другие функции делопроизводства охотно берут на себя специализированные компании. Например, у компании OSG Records Management имеется услуга «i-Архив», в рамках которой бумажная документация клиентов размещается в специальных хранилищах. «Архивариусы» оцифровывают каждый документ и отправляют его виртуальную копию на свой сервер. Клиент получает доступ к персональному личному кабинету в «облаке», где по ключевым словам может быстро найти любую нужную бумагу. А при необходимости — заказать бумажный оригинал документа для предъявления по требованию.

В перспективе вся «бумажная работа» компании может полностью быть передана на аутсорсинг. Особенно активно на рынке растут сегменты услуг по управлению печатью и документооборотом (среди профессионалов отрасли их принято обозначать аббревиатурами MPS и MDS¹). Первый из них

1 MPS — от англ. *managed print services* (услуги управляемой печати), MDS — *managed document services* (услуги управляемого документооборота).



ВАЛЕРИЙ КУЗЬМИЧ

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА
МАРКЕТИНГА И СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ПРОГРАММ ДЕПАРТАМЕНТА
АУТСОРСИНГА ДОКУМЕНТОЕМКИХ
ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ XEROX
РОССИЯ

Задачи по оцифровке и хранению документов актуальны практически для любой компании, и такие услуги сегодня востребованы на рынке. Но преобразование бумажных документов в электронные само по себе не дает никакой экономии, а, наоборот, становится для компаний дополнительной статьей расходов. Они инвестируют в это в основном для того, чтобы получить большую управляемость бизнес-процессов и добиться их ускорения. Поэтому, разрабатывая свое предложение, Xerox исходит именно из такого понимания задачи и смотрит на проблематику шире. Внедряя услугу MPS, мы начинаем с устранения причин неэффективности, которые приводят к повышенным издержкам на печать. На втором этапе организуем более удобную и безопасную среду работы с бумажными документами и создаем барьеры для ненужной печати. На третьем — сокращаем потребность заказчика в бумажном документообороте, автоматизируя документоёмкие процессы и применяя их «цифровые» альтернативы.



АЛЕКСАНДР ПЕТРОВ

МЕНЕДЖЕР ПО РАЗВИТИЮ
НАПРАВЛЕНИЯ MDS КОМПАНИИ
KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS

Мировые тенденции снижения объемов печати офисных документов пока не сильно проявляются в нашей стране — в основном из-за медленного перехода от бумажных носителей к цифровым на государственном уровне. Но мы, как производитель печатной техники, естественно, задумываемся о дальнейших перспективах своего рынка и о том, что будем делать, когда эра аналоговой печати подойдет к концу. Уже сейчас своим клиентам мы предлагаем полный спектр услуг по управлению инфраструктурой печати (MDS): от предоставления самого оборудования с его поддержкой в различных вариантах до создания систем управления электронным документооборотом. В них документ оцифровывается и по заданному алгоритму и шаблону «складывается» в нужное место в электронном каталоге. То есть мы помогаем своим клиентам не только решать задачи оптимизации расходов на печать, но и отслеживать весь цикл жизни того или иного офисного документа.

предполагает передачу всей печатной инфраструктуры компании внешним исполнителям. Второй использует своеобразную синергию печатного оборудования и программного обеспечения, чтобы минимизировать хождение документов в бумажном виде.

— Управление всеми документами с помощью аутсорсинга может стать серьезным конкурентным преимуществом для компании, — считает Залина Канаметова, генеральный директор OSG Records Management. — У таких компаний информация всегда под рукой, клиенты обслуживаются быстрее, прибыль растет, а затраты уже сокращены. Понятно, что риски, связанные с использованием услуг сторонней организации, никто не отменял: всегда есть опасность утечки информации или потери документов. Поэтому сейчас полной передаче бумаг «архивариусу» предшествует процесс «притирки» — компании стараются начать с малого, заказать минимальный объем услуг.

В «максимальном» пакете «архивариус» получает доступ к работе со всеми без исключения бумагами компании. Клиент даже меняет свой почтовый адрес на координаты аутсорсинговой компании: она отныне разбирается со всей входящей и исходящей бумажной корреспонденцией. Бумаги оцифровывают, а затем отправляют на облачный «склад».

Примеры успешного использования услуг внешних «архивариусов» уже есть. Сетевой ритейлер «М.Видео» хранит в «облаке» компании КРОК всю первичную бухгалтерскую документацию. Документы в бумажном виде из нескольких

филиалов стекаются в офис поставщика услуг, где их оцифровывают и готовят к архивации. По словам представителей КРОК, специалисты компании ежемесячно переводят в электронный вид около 40 тыс. страниц текста. В пятилетней перспективе аутсорсинг обойдется «М.Видео» в два-три раза дешевле владения собственным электронным архивом.

Однако далеко не все крупные федеральные компании доверяют обработку документов внешним партнерам. «Если вдруг в разгар рабочего дня у вас пропадет соединение с облачным сервером, вам останется только обратиться в службу техподдержки и терпеливо ждать», — описывает главный страх заказчиков Сергей Пупкевич, начальник отдела Java-разработки ИТ-аутсорсинговой компании Qulix Systems. Поэтому многие строят собственный общий центр обслуживания (ОЦО) — по сути, это внутренний «архивариус». Его цель — получать документы со всех филиалов, подразделений, департаментов организации, создавать их виртуальные копии, а затем отправлять на склад. По мнению Александра Рогозного, генерального директора ИТ-компании Avis Expert, рынок будет развиваться именно по пути создания внутренних ОЦО. Во многом это связано с тем, что через 5-10 лет обмен документами будет происходить в основном в электронном виде и задачи обработки бумажных документов потеряют объем и критичность. Пока же до этого момента далеко — а значит, у внешних «архивариусов» есть все шансы занять свою рыночную нишу и способствовать распространению безбумажного документооборота.

БЖ

Global Networking Marathon

28-30 ноября 2015 DI Telegraph Москва

Крупнейшее ежегодное событие в сфере нетворкинга, где Вы научитесь выстраивать эффективные коммуникации и развивать бизнес благодаря навыку создания стратегических партнерств

Информационный партнер
БИЗНЕС
журнал



Радислав Гандапас
Тренер по ораторскому искусству



Владимир Волошин
Бизнесмен и президент Ассоциации выпускников МГУ Сколково



Гил Петерсил
Приглашенный профессор Сколково



Алена Попова
Общественный деятель

- Налаживание полезных связей
- Расширение бизнеса с помощью стратегических партнерств
- Деловые коммуникации на уровне программ MBA

- 18 зарубежных и российских спикеров
- Развитие ключевых способностей
- Презентация собственного бизнеса на площадке
- Построение личного бренда

16+
Реклама.

Бронируйте места на официальном сайте:
www.globalnetworking.ru +7 (495) 374-94 87



GLOBAL
NETWORKING
MARATHON

ДЕЛОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

«Бизнес-журнал» продолжает публиковать рейтинг деловой литературы, основанный на таком объективном показателе как статистика продаж ведущих книжных магазинов.

Предпочтения читателей деловой литературы меняются, причем не всегда это объясняется появлением на полках книжных магазинов новинок: читательский интерес подобен волне и то и дело выносит наверх книги, считающиеся старой доброй классикой. Еще одно наблюдение: от месяца к месяцу меньше всего перемен наблюдается на верхних пяти-шести строчках рейтинга — настоящие книжные хиты захватывают внимание публики надолго.

Нынешний список бестселлеров обновился по сравнению с предыдущим на 40%. Он составлен по итогам сентябрьских продаж деловой литературы в следующих магазинах (список открыт и будет расширяться):

- «Библио-Глобус» (bgshop.ru),
- «ЛитРес» (litres.ru),
- «Москва» (moscowbooks.ru),
- «КапиталЪ» (kapital-knigi.ru),
- Read.ru.

Книжные магазины, подтвердившие свое намерение участвовать в составлении рейтинга, отправляют нам информацию об объемах продаж деловой литературы за отчетный месяц. Учитываются продажи на всех носителях, но исключаются все учебники и учебные пособия.

Для каждого магазина выстраивается локальный рейтинг с присвоением каждой книге определенного числа баллов — от 1 до 20; самой продаваемой книге присваивается минимальный балл — единица.

Для каждой книги подсчитываются число попаданий в локальные рейтинги (ранг) и сумма баллов, набранных во всех магазинах. Издания, которые попали только в один локальный рейтинг, исключаются, а оставшиеся разделяются на группы по рангу (числу упоминаний) — чем он больше, тем выше рейтинг книги. Когда книги выстроены по порядку, им присваивается итоговое место.

ТОП-15 КНИГ О БИЗНЕСЕ И ЭКОНОМИКЕ

МЕСТО	НАЗВАНИЕ КНИГИ	АВТОРЫ	МЕСТО В ЛОКАЛЬНОМ РЕЙТИНГЕ					БАЛЛЫ	РАНГ
			КАПИТАЛЬ	ЛИТРЕС	МОСКВА	БИБЛИО-ГЛОБУС	READ.RU		
1	Семь навыков высокоэффективных людей	Стивен Р. Кови	1	5		5	8	19	4
2	Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни	Авинаш Динсит, Джерри Б. Нейлбафф		13	2	11		26	3
3	Как устроена экономика	Ха-Джун Чанг		11	10	10		31	3
4	Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг вас	Роберт И. Саттон		18		16	8	42	3
5	Стив Джобс	Уолтер Айзексон		1			2	3	2
6	Капитал в XXI веке	Томас Пинетти			1	3		4	2
7	Как управлять рабами	Джерри Тонер, Марк Сидоний Фалкс	4		4			8	2
8-9	Важные годы. Почему не стоит откладывать жизнь на потом	Мэг Джей		7			4	11	2
8-9	Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости	Нассим Николас Талеб	7			4		11	2
10	Богатый папа, бедный папа	Роберт Кийосаки		4		8		12	2
11	Моя жизнь, мои достижения	Генри Форд				19	2	21	2
12-13	Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат	Дэн Кеннеди		9	14			23	2
12-13	Сам себе MBA. Самообразование на 100%	Джош Кауфман		10			13	23	2
14	Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков	Рене Моборн, Чан Ким		17	10			27	2
15	Теряя невинность. Как я построил бизнес, делая все по-своему и получая удовольствие от жизни	Ричард Брэнсон			19	15		34	2

АВТОМОБИЛЬ ГОДА
РЕЙТИНГИ

18+
реклама

Попади на квест
И СТАНЬ ОДНИМ
ИЗ ПЕРВЫХ
в России обладателем
LADA Vesta

ШАНСОН
РАДИО **15** ЛЕТ

ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ

RATING.AUTOGODA.RU



АВТО ПАРК ТЕСТ-ДРАЙВ

QUATTORUOTE

авто парк
5 КОЛЕСО

5 КОЛЕСО

БИЗНЕС
журнал

Я ВЫБИРАЮ БЕЗОПАСНОСТЬ
Я ВЫБИРАЮ CONTINENTAL



ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ СПОНСОР

Continental 



ИСТРЕБИТЕЛЬ

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

Бизнес у специалистов по дезинфекции и истреблению насекомых и грызунов специфический. Клиентура предпочитает не афишировать факт обращения к их услугам. Поэтому есть тайна врачебная и банковская, а есть — «санитарно-эпидемиологическая».

Подойдет ли им помесь легковушки и небольшого грузовичка, каковой является Peugeot Partner? Московская компания «Дез Эко-Клин» согласилась попробовать автомобиль в деле.

«Бизнес-журнал», пожалуй, впервые столкнулся с ситуацией, когда компания из сферы услуг с десятилетней историей и солидным рыночным весом (занимает более 40% санитарно-эпидемиологического рынка Московского региона) не имеет брендированного корпоративного автопарка. Все 120 сотрудников «Дез Эко-Клина» выезжают к клиентам исключительно на личном транспорте.

— Чем неприметнее машина, чем растражированнее модель — тем лучше, — рассказывает генеральный директор компании Никита Тагер. — Сами подумайте: паркуется, скажем, рядом с рестораном фургон, обклеенный со всех сторон рекламой и с огромным бутафорским тараканом на крыше, как в известном фильме «Люди в черном»... Да клиенты такое заведение еще долго потом будут обходить стороной! Для

Рестайлинговый «каблучок» Peugeot Partner 2015 модельного года был официально представлен в России лишь в сентябре. Едва прибыв в Москву, первый серийный образец немедля был взят на бизнес-тест-драйв «Бизнес-журналом» и отправлен к дезинфекторам. Но не на санобработку, а для проверки на пригодность к службе на столь важном и ответственном участке.

юрлиц, и особенно для владельцев кафе, салонов красоты и продуктовых магазинов (за таких среди наших клиентов большинство), конфиденциальность — превыше всего!

Даже у обновленного Peugeot Partner внешность вполне традиционна и неприметна, так что по этому критерию фургон точно подходит.

Для таких машин дизайнерские изыски не главное, гораздо важнее — внутреннее содержание. Познакомиться с ним вместе с «Бизнес-журналом» вызвался один из самых опытных специалистов «Дез Эко-Клина» Николай Афанасьев, оказавшийся к тому же автокаскадером в прошлом.



Фото: Андрей Москаленко

ВИГВАМ НА КОЛЕСАХ

Каких-то кардинальных изменений в «конструктиве» Peugeot Partner 2015 модельного года не произошло — ни в грузопассажирской версии Терее («тiпи» по-английски означает индейский вигвам), ни в фургончике VU. Автопроизводитель сделал лишь пару «косметических подтяжек»: модели получили новую лицевую часть с головными фарами другой формы, радиаторной решеткой и передним бампером со встроенными дневными ходовыми огнями и противотуманками. Больше всего бросается в глаза новая облицовка радиатора, визуальнo объединяющая теперь семейство Partner со всем остальным современным модельным рядом этой французской марки.

А вот изюминкой, скрытой внутри, стала линейка из семи бензиновых и дизельных двигателей нового поколения мощностью от 75 до 120 л. с., каждый из которых теперь соответствует экологическому стандарту Евро-6. При этом рабочий объем всех семи двигателей одинаков — 1,6 литра. Привод — на передние колеса, трансмиссия — механическая (исключение — Терее в комплектации Outdoor: здесь дизельный HDi агрегируется «роботом» ETG6). Как уверяет автопроизводитель, по сравнению с дорестайлинговыми моторами расход топлива и уровень выброса CO₂ сократились в среднем на 15%.

Тестовым образцом стал пятиместный Peugeot Partner Терее Outdoor — с усиленной подвеской и увеличенным дорожным просветом. Эта модель была выбрана не случайно: травить микробов, тараканов и грызунов нам предстояло



НИКИТА ТАГЕР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ «ДЕЗ
ЭКО-КЛИН»

Основное предназначение Peugeot Partner Терее — это, на мой взгляд, транспортное обеспечение разъездных специалистов, которым требуется немало рабочего инвентаря, да семейные поездки на дачу по выходным. Выдающиеся динамические характеристики для этого не требуются. Довольно энергоемкая подвеска обеспечивает неплохую плавность хода, а приличный дорожный просвет и защита жизненно важных центров под днищем автомобиля (составляющая российского пакета. — Прим. ред.) позволяют без особого риска штурмовать бордюры в городе или разбитые по осени проселки. Наверняка «Партнер» еще и очень недорогой в эксплуатации и ремонте. Видимо, не зря в столице сразу несколько таксопарков выбрали его в качестве основного автомобиля.



ФРЕДЕРИК ВЮАРАН

ГЛАВА МАРКИ PEUGEOT
В РОССИИ

Peugeot сегодня — один из ключевых игроков на рынке коммерческих автомобилей в России. LCV-модели составляют примерно 25% всего объема продаж автомобилей Peugeot в стране. Один из локомотивов продаж в коммерческой линейке Peugeot уже на протяжении многих лет — модель Partner. Современные коммерческие автомобили Peugeot представлены с богатым выбором версий, укомплектованы широкой гаммой двигателей, оснащаются множеством полезных функций и трансформируются под задачи различных сфер бизнеса. Так, в нашем «ассортименте» можно найти даже «спецремонтную» модификацию Partner VU, которая оснащается многофункциональным инструментальным блоком Sortimo в грузовом отделении и дополнительным багажником Prime Design на крыше.

далеко за МКАДом, где дороги местами не самые идеальные. На подобные «загородные прогулки» приходится как минимум треть из двухсот ежедневных заказов «Дез Эко-Клина».

Стоит отметить, что машина даже в такой «внедорожной» модификации сначала показалась Николаю Афанасьеву «крошечной» (видимо, из-за непривычных для него пропорций кузова), но стоило нашему бизнес-тестировщику только примериться, сесть за руль и узреть полуметровую «воздушную прослойку» над головой, как мнение его сразу же изменилось.

ЧИСТОТА ПРЕВЫШЕ ВСЕГО

Пока наш напарник собирался в дорогу и укладывал в багажное отделение спецодежду, канистры с «отравой» и габаритный рабочий инвентарь (парогенератор и прочее), было время поближе познакомиться с автомобилем изнутри.

Peugeot Partner Терее обеспечивает прямую «автобусную» посадку, благодаря которой недостатка в обзорности не испытываешь. Может, окошко в задней двери и расположено очень высоко, но некоторое представление об обстановке сзади с его помощью все-таки можно получить. И к чему тут тогда привередничать? У грузового Partner VU кузов вообще без остекления. К тому же задняя полусфера хорошо просматривается и просто в боковые зеркала (оба снабжены электроприводом). Для особо притязательных существуют парктроники, в конце концов.

Рычаг переключения передач прямой и — в соответствии с самыми последними веяниями в эргономике водительского места — расположен на своеобразном «приливе» центральной консоли. Здесь же — клавиши передних электрических стеклоподъемников (стекла второго ряда узкого форточного типа). Венчает консоль семидюймовый информационный дисплей.

Кресла же (это уже по ощущениям Николая Афанасьева) оказались довольно жестковатыми, но благодаря своему профилю все же удобными. Они регулируются по горизонтали и по углу наклона и даже обладают неким подобием боковой поддержки. Между спинками передних сидений помещаются два откидных подлокотника. В актив Partner можно записать и регулируемую по высоте и вылету рулевую колонку.

Внутреннее убранство салона скромное, материалы хоть и недорогие, но ощущения дешевизны — как тактильного, так и визуального — не возникает. Пластиковая отделка при необходимости легко моется. Что тут же и отметил наш бизнес-тестировщик: как-никак для сотрудников «Дез Эко-Клина» чистота — это профессиональный пунктик.

Особый восторг у Николая вызвало количество разнообразных отсеков для столь необходимых в дороге мелочей. Помимо традиционного вместительного перчаточного ящика и многочисленных «карманов» в дверях, есть выдвижной ящик под пассажирским креслом и объемистая полка над ветровым стеклом, куда Афанасьев сразу же отправил накладные и путевые листы. Но и это еще не все: сама передняя панель имеет выштампованные полочки сверху, да плюс к тому пара ящичков-тайничков, прикрытых ковриками, находится в ногах у задних пассажиров.

Еще одно неоспоримое преимущество Peugeot Partner обнаруживается нами при выполнении обязательных городских упражнений — «посадка-высадка» и «загрузка-разгрузка». В том и в другом случае сдвижные, как на минивэне, боковые двери с фиксаторами, расположенные слева и справа, смотрятся гораздо предпочтительней распашной «классики».

Благодаря их наличию выйти из салона можно даже среди плотно припаркованных машин. В свою очередь, широкая задняя подъемная дверь обеспечивает удобный доступ в багажный отсек. Последнему уделим пристальное внимание.

ХИМИЯ — ЖИЗНЬ

Задний диван состоит из трех отдельных кресел, плотно сдвинутых друг с другом. Абсолютно ровный пол обеспечивает всем пассажирам второго ряда одинаково комфортную посадку.

Если диван сложить (простоту и быстроту этой операции оцениваем на отлично), Partner Терее превращается в практичный развозной фургон, способный принять на борт почти 600 кг груза (полезный объем — 2,65 куб. метра). Но даже без сложенного дивана в багажнике остается достаточно места для крупной поклажи — 0,6 куб. метра. Базовый грузовой отсек, содержимое которого от посторонних взглядов скрывает шторка, может быть отделен еще и специальной страховочной сеткой. При полностью убранных сиденьях второго ряда вместительность автомобиля увеличивается до 3 куб. метров (короткобазный грузовичок Partner VU изначально рассчитан на 3,3, а длинный кузов — на 4,1 куб. метра). В нашем случае сетку можно было натянуть сразу же за спинками передних кресел.

Некоторое нареkanie у Николая Афанасьева вызвало наличие в багажнике коврика: в его бизнесе, пояснил он, резиновое покрытие пола было бы гораздо практичнее. Одних химикатов за раз перевозится литров 20. А если прольются?

С ворсистой поверхности просто так их не убрать: неприятный запах в салоне обеспечен минимум на месяц. Такая дополнительная услуга, как устранение запахов, тоже есть в прейскуранте «Дез Эко-Клина», но «расходка» дороговата, и возиться лишней раз не хочется. «Вообще с химией у санитарно-эпидемиологических служб связано практически все, — рассказывает дезинфектор. — Дезинфекция — профилактика и уничтожение возбудителей различных заболеваний — наше основное направление. Дезинсекция и дератизация — дополнительные. И везде — яды, пестициды».

Именно поэтому работу дезинфекторы начинают в первую очередь с заботы о собственном здоровье. Обязательно прививаются, во время работы непременно используют средства индивидуальной защиты — халат, перчатки и т. д. Если используются не приманки, а ядовитые вещества, то надевается маска или противогаз. Да и профессиональная подготовка у тех, кто выходит на «тропу войны» с паразитами, очень серьезная. У большинства — среднее или высшее медицинское образование. «Дез Эко-Клин», к примеру, в свое время начинал работать «под крылом» государственной санэпидемстанции, сотрудничал с Центром эпидемиологии и гигиены, Роспотребнадзором, а в 2010 году получил аккредитацию на ведение самостоятельной санитарно-эпидемиологической деятельности. В компании и по сей день постоянно проходят корпоративные курсы повышения квалификации. Совершенствуются ведь не только автомобили, но и химреактивы. Да и «живность» эволюционирует. Одним «дустом» порой уже и не обойтись.

БИЗНЕС ФОРУМ FASHION & LUXURY RETAIL 2015

10-11 ДЕКАБРЯ
МОСКВА

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
БИЗНЕС
журнал

ВСЕ ДЛЯ «ФРОНТА», ВСЕ ДЛЯ ПОБЕДЫ... в конкурентной борьбе!

Мы не предлагаем вам приехать на форум, чтобы в сотый раз подумать, как выжить в кризис — вы это и сами знаете, если еще работаете на рынке.

Мы хотим собрать наиболее эффективные РЕЦЕПТЫ, как победить в КРИЗИС!

Вся программа Fashion & Luxury Retail 2015 — про «фронт», то есть про работу вашей сети/бренда с покупателем, про «последнюю милю» и про создание идеального магазина. Ведь победа в итоге зависит от того, насколько хорошо вы умеете продавать, то есть работать на передовой.

СЕГОДНЯ ВАЖНО,
ЧТО НА ЕДИНСТВЕННОЙ
В ГОДУ ВСТРЕЧЕ
БУДУТ ВСЕ!



10 и 11 декабря
состоится ежегодный
национальный конгресс
модного бизнеса

**FASHION
& LUXURY
RETAIL
2015**

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ:

Ирина Чиннова
iren@b2bcg.ru



СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко
Elizaveta@b2bcg.ru



Может быть, именно поэтому нынче дезинфекция проводится после соответствующего «аудита» и, как правило, в три захода: текущая обработка, профилактическая и заключительная. Корпоративных клиентов, которым санировать помещения нужно периодически, особенно если этого требует, например, тот или иной регламент (помимо общепита, это могут быть больницы, учебные заведения и пр.) дезинфекторы принимают на абонентское обслуживание. За каждым дезинфектором закрепляются участки с определенным количеством объектов, где они трудятся до «полной победы». И чем раньше обнаружишь «врага», тем легче его извести.

БОЙКИЙ ПРАВ

Настало время проверить Partner Терее в движении. Конечно, наивно было бы ожидать от коммерческого автомобиля какого-то особого драйва, отточенной управляемости или выдающихся динамических характеристик. Тем приятнее нас удивил «каблук», продемонстрировавший весьма бойкий нрав. До 3 000 оборотов в минуту 120-сильный бензиновый мотор в тандеме с пятиступенчатой механической трансмиссией ведет себя несколько вяло, но потом машина получает бодрое ускорение. Возможно, «растянутые» передаточные числа и не позволяют Partner «срываться» с места, зато вкупе с живой реакцией акселератора избавляют от лишних манипуляций с рычагом коробки передач. В результате машина

неплохо разгоняется на первых трех скоростях и позволяет без напряжения держаться в городском потоке. Правда, на трассе моторчик «скисает», заставляя переключаться вниз для обгона или на затяжном подъеме.

На автомагистрали, где ограничение скорости формально установлено на отметке 130 км/ч, основной поток машин все же идет «под 150». Пытаемся не отставать — и получается! Двигатель способен даже на большее — заявленную производителем максимальную скорость в 177 км/ч. На «сверхскоростях» Partner все же нервно реагирует на колебательность дорожного покрытия и «парусит» (кузов под два метра в высоту с далекими от идеала аэродинамическими показателями ощутимо реагирует на порывы бокового ветра). При этом шумоизоляция на твердую четверку. Даже на больших скоростях в салоне можно беседовать, не повышая голоса.

В целом управляется новый Partner уверенно, в поворотах, несмотря на относительно высокий центр тяжести, кренится мало и цепко держится на заданной траектории. На малых оборотах вращать баранку можно хоть одним пальцем, а на высоких она становится менее податливой. А вот жесткая подвеска, рассчитанная прежде всего на грузоперевозки, при отсутствии нагрузки четко передает организму водителя «информацию» о дорожном рельефе.

«Аппетит» у Partner оказался невелик: с учетом столичных пробок наш среднесуточный расход составил 8,5 литра на «сотню» (на 0,3 л выше задекларированного Peugeot). БЖ

НЕМНОГО ИСТОРИИ

Компактный коммерческий автомобиль Peugeot Partner начали выпускать в 1996 году, вслед за «родственной» моделью Citroen Berlingo. При этом конструктивно первый Partner имел много общего с моделью Peugeot 306, так как оба автомобиля были сделаны на одной базе. Первое поколение продержалось на конвейере без изменений шесть лет. В результате модернизации 2002 года Partner получил обновленный дизайн кузова и видоизмененный интерьер. Второе поколение Partner (в кузове V9) было представлено в начале 2008 года. Первый рестайлинг этой модели был произведен в 2012 году. Через три года появилась обновленная версия Peugeot Partner 2015 модельного года.



PEUGEOT PARTNER

ТЕРЕЕ (ГРУЗОПАССАЖИРСКАЯ ВЕРСИЯ)	VU (ФУРГОН)	
КОЛИЧЕСТВО ПОСАДОЧНЫХ МЕСТ		
5	2/3	
ОБЪЕМ БАГАЖНОГО ОТДЕЛЕНИЯ (М³)		
MIN 0,6 MAX 3	MIN 3,3 MAX 4,1	
МАКСИМАЛЬНАЯ ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ (КГ)		
595	727	
МАКСИМАЛЬНАЯ ЗАГРУЗОЧНАЯ ДЛИНА / СО СЛОЖЕННЫМ ПЕРЕДНИМ СИДЕНЬЕМ (М)		
1,8 / 3	2 / 3,2	
СТОИМОСТЬ (ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ОКТЯБРЯ), РУБ.		
от 969 000	от 848 000	
от 1 262 000	от 922 000	
КОНКУРЕНТЫ (НАЧАЛЬНАЯ ЦЕНА ВЕРСИЙ: ГРУЗОПАССАЖИРСКАЯ / ФУРГОН, РУБ.)		
 CITROEN BERLINGO от 939 000 / 896 000	 RENAULT KANGOO от 989 000 / 899 000	 VW CADDY от 1 275 700 / 1 045 400

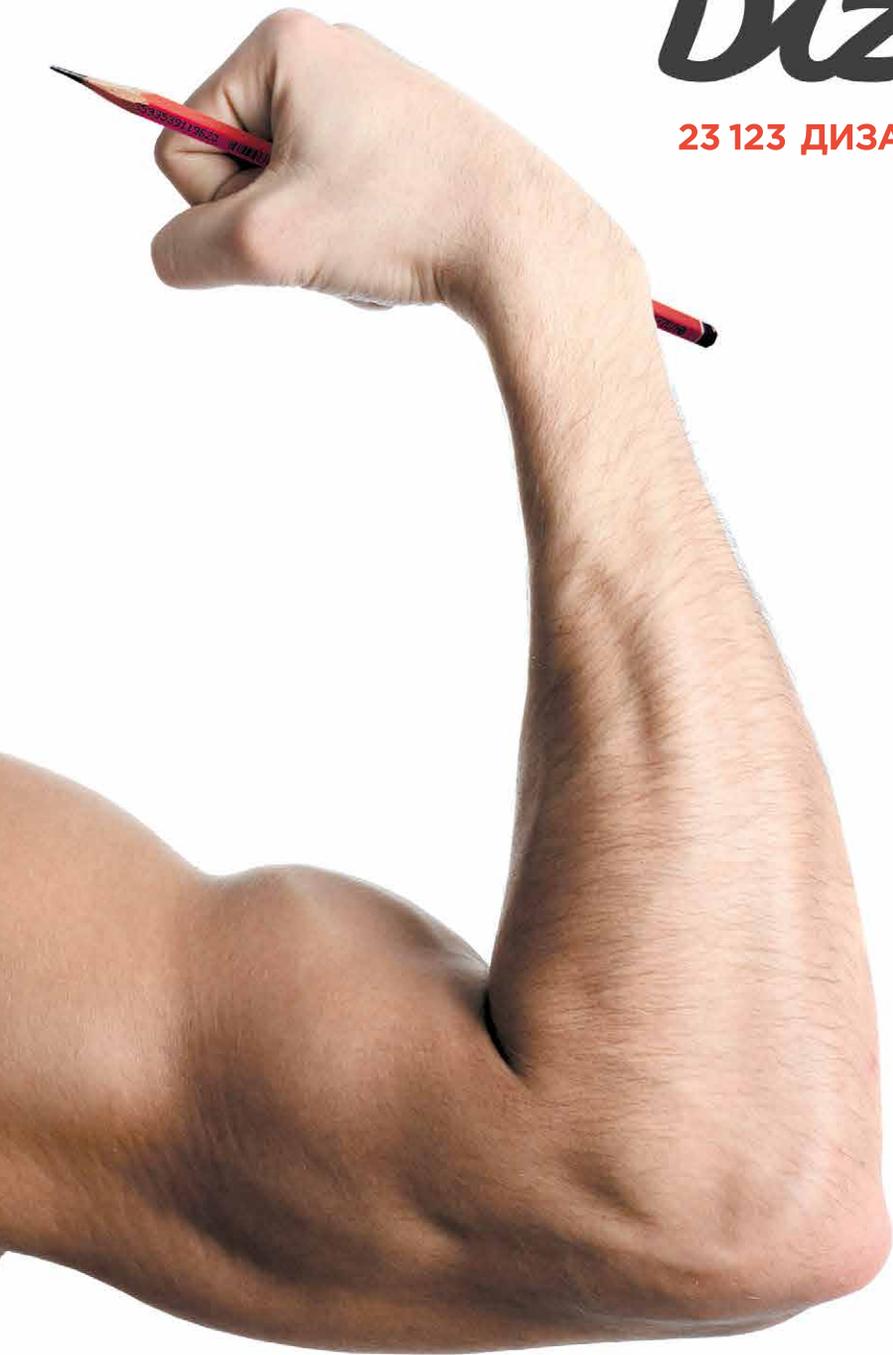


*Телеканал для тех, кто знает,
что всё достижимо!*



Dizkon.ru

23 123 ДИЗАЙНЕРА РЕШАТ ВАШУ ЗАДАЧУ



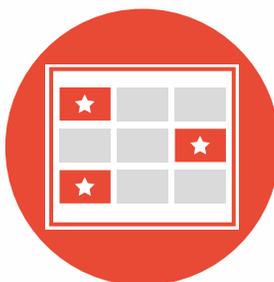
СКИДКА 1500 Р

Промокод: **biznes-zhurnal**

ДЕЙСТВИЕ ПРОМО КОДА — ДО 1 ДЕКАБРЯ 2015 г.



**ОПИШИТЕ
ЗАДАНИЕ**



**ПОЛУЧИТЕ
ВАРИАНТЫ**



**ВЫБЕРИТЕ
ЛУЧШИЙ**