

44 **ДЕТСКИЙ ПАРК ПРОФЕССИЙ**
бизнес на профориентации

50 **ПЛЁВОЕ ДЕЛО**
Как продвинуть премиальные семечки



64 **СНОВА В БИЗНЕС-ШКОЛУ!**
Рейтинг программ МВА



#9 (233) 2015

Цифровые версии журнала теперь доступны в App Store и Google Play

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ

16+

12

ЕДА 2.0

**ПРОДУКТЫ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ
БУДУЩЕГО РЫНКА ПРОДОВОЛЬСТВИЯ**



ISSN 1819-267X



Цифровые версии
журнала
подробнее см. 3-ю обложку

b-mag.ru/go



bookcrossing.com

Этот журнал
путешествует.
Прочитал сам —
передай другому

с. 4

АВТОМОБИЛЬ ГОДА
РЕЙТИНГИ

18+
реклама

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


ШАНСОН
РАДИО **15** ЛЕТ

УЧАСТВУЙ В ОПРОСАХ НА
RATING.AUTOGODA.RU
17.08 – 25.10.2015 г.



АВТО ПАРК ТЕСТ-ДРАЙВ

QUATTORUOTE

авто парк
5 КОЛЕСО

5 КОЛЕСО

БИЗНЕС
журнал

Я ВЫБИРАЮ БЕЗОПАСНОСТЬ
Я ВЫБИРАЮ CONTINENTAL



ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ СПОНСОР

Continental 



ДВОЕ- МЫСЛИЕ

ДМИТРИЙ ДЕНИСОВ

Заметил: чем сложнее экономическая ситуация, тем замысловатее словесные конструкции, которые используют чиновники для ее описания. Помнится, в начале 1990-х годов нам объясняли происходящее в стране примерно так: «Наметилась тенденция к росту динамики темпов замедления развития экономики». Дослушивать такое лень, тем более что понять, что замедлилось и куда динамика — совершенно невозможно. Но на душе все равно становилось как-то спокойнее: хороших слов про рост и развитие во фразе больше — значит, как-нибудь прорвемся.

Вот и сейчас: рубль за август ослаб по отношению к доллару на 15%, производство падает, обороты розничной торговли снижаются — а чиновники экономического блока изощряются в словообразовании и неологизмах. Один из них недавно сказал, что российской промышленности теперь нужно пользоваться ситуацией и «не просто импортозамещаться, а импортоопережаться». Вот мы сидели потом всей редакцией и гадали: «импортоопережаться» — это как? Наверное, это все равно что экспортозамещаться, только наоборот и шибче? Но слово получилось, отдадим должное, красивое и бодрое, вселяет уверенность.

Все по Джорджу Оруэллу: реальность и то, что чиновникам нужно транслировать вовне, так сильно диссонируют, что непротиворечивую картину мира можно создать только при помощи двоемыслия и новояза.

Мы в России определенно живем во времена какой-то альтернативной экономической реальности и великих экономических открытий. То промышленники-экспортеры, хитро сощурившись, просят российского президента «укрепить доллар США» (все правильно: именно в такую форму следует облекать просьбу девальвировать рубль — по традиции двоемыслия). То один из министров на голубом глазу вдруг заявляет в интервью деловой газете, что Россия «впервые опередила США по производительности труда»... Как же мы обрадовались, услышав про это: вот ведь ВВП теперь в гору поперет! Бросились смотреть, что случилось. Ан нет, все тихо: по свежим данным ОЭСР, производительность труда в России по-прежнему ниже, чем в любой из стран Евросоюза, и в 2,5 раза отстает от США. Стали вчитываться и разбираться с логикой министра. Выяснилось, что тот искренне уверен: чем ниже курс рубля, тем выше в стране производительность труда. Столько времени до этого бились, работали над эффективностью, модернизировали производство, а всего-то и нужно было — уронить рубль!

Эту логику невозможно понять — только принять, если очень хочется. (Снова по Оруэллу: незнание — сила.)

В той двоемысленной действительности, которая формируется вокруг нас в последнее время из череды странных слов и решений, можно пожелать читателю только одного — сохранять рассудок.

БЖ

Содержание

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

10 ДВИЖЕНИЕ НА ДНЕ

Август 2015 года в ключевых словах и высказываниях.

ПРОМПОЛИТИКА

30 РОДОМ ИЗ ПРОМЫШЛЕННОСТИ



Собственный завод Алексей Комиссаров уже построил. А теперь, на госслужбе, в должности руководителя Фонда развития промышленности помогает это делать другим. Почему льготные кредиты?

34 ОСОБЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Законодатели постарались дать свой ответ на снижение инвестиций в основной капитал: с июля 2015 года в деловой обиход в России входят спецконтракты — новая форма отношений между инвестором и властью. Что за инструмент?

36 СБОРЩИКИ «ЛЕГО»

Бизнес-редактор номера Вадим Махов — о том, куда в России подевался инжиниринг и почему промышленности никак не обойтись без системных интеграторов.

ИГРОКИ

40 СИСТЕМА КРОКА

Бизнес «Макдоналдс» в России наконец-то стал похож на трехногий табурет. О том, почему это здорово, «Бизнес-журнал» беседует с президентом «Макдоналдс» в России Хамзатом Хасбулатовым.



ФОРМАТ

44 ДЕТИ ПРИ ДЕЛЕ

По России шагает новый развлекательный формат — детские парки профессий. Оказывается, на профессиональном ориентировании детей можно зарабатывать.

МАРКЕТИНГ

50 ИКРА МЫСЛИ

Можно ли превратить жареные семечки в премиальный

продукт? Маркетолог Станислав Кауфман придумал на досуге бренд «Икра подсолнуха», а потом взялся строить на его основе бизнес.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

54 БЛИЗОРУКИЙ РЫНОК

О том, почему в условиях рынка дальновидные нередко проигрывают, в своей колонке размышляет «знаток» Анатолий Вассерман.



РЫНКИ БУДУЩЕГО ЕДА 2.0

12 ПРО ДОВОЛЬСТВИЕ

Насчет поесть человечество всегда было очень изобретательно. Все инновации в этой области сводились к трем вещам: придумать, чем еще можно утолять голод, изобрести новый способ производства съестного и, наконец, научиться распределять еду по-новому. На каком направлении ждать нового прорыва?

20 СЕЛЬСКИЕ ФАНТАЗИИ

Можно ли сконструировать агросистему, которая будет требовать все меньше труда человека, норма при этом все большее население? Основатель кооператива «Лесные сады» Георгий Афанасьев пытается сделать именно это.

26 ЭЛЕМЕНТАРНЫЕ ЧАСТИЦЫ

На рынке продовольствия может появиться новый тип игроков — «операторы рациона». Стартап Elementaree рассчитывает стать первым в этом роде.

Дизайн обложки федерального выпуска «Бизнес-журнала» выполнен креативным агентством Vilka. Автор — Маргарита Сомова.



РЕГИОН КРУПНЫМ ПЛАНОМ

АЛТАЙСКИЙ КРАЙ

56 БЕЗВИЗОВАЯ ЗОНА

Ослабление рубля заставило россиян внимательнее приглядеться к возможностям отдыха в России. Алтайский край — в числе первых претендентов на звание русской туристической Мекки: власти здесь вовремя взялись и за транспортную инфраструктуру, и за продвижение, и за «осовременивание» местных рекреаций.



ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

66*

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

НЕДВИЖИМОСТЬ

БЕЗ ПРАВА ПРОПИСКИ

Мода на апартаменты зародилась в Западной Европе. Однако в России девелоперы творчески переосмыслили этот формат. Стоит ли инвестировать в такие помещения?

БАНКИ

НЕБАНКОВСКОЕ ЭТО ДЕЛО

Маржинальность классического банкинга в России неуклонно снижается, поэтому банки пребывают в постоянном поиске новых моделей бизнеса и источников дохода. И главная площадка для экспериментов — продажа небанковских продуктов и услуг.

АВТОДЕЛО

ЛЕГКИЕ И ДЕЛОВЫЕ

Новинки в сегменте легкого коммерческого транспорта, которые будут представлены в Москве на Международном грузовом автосалоне COMTRANS/15.

РОЛЯЬ В КУЗОВЕ

«Бизнес-журнал» подбирает автомобиль для такого ответственного бизнеса, как профессиональный сервис по перевозке роялей и фортепиано. Подойдет ли фургон Volkswagen Crafter Kasten?



РЕЙТИНГИ

РЕЙТИНГ БИЗНЕС-ШКОЛ

64 ШКОЛЬНЫЙ БАЛЛ

Осенью бизнес-школы начинают новый учебный год. А менеджеры и предприниматели выбирают, куда пойти учиться и стоит ли вообще это делать. Чтобы облегчить их выбор, «Бизнес-журнал» впервые представляет рейтинг лучших российских программ MBA.

69 ПОСЛЕДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА

Что думают работодатели о российских программах MBA?

71 ТОП-25 ПРОГРАММ MBA

РЕЙТИНГ АКМР

73 МАСТЕРА РЕПУТАЦИИ

Рейтинг TOP-COMM, который рассчитывает Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России, наглядно демонстрирует: владельцы и руководители компаний отдают должное корпоративным коммуникациям как инструменту даже в кризис.

74 TOP-COMM 2015

Рейтинг директоров и департаментов корпоративных коммуникаций и корпоративных отношений.

76 СИЛЬНЫЕ БРЕНДОМ

То, как воспринимают компанию соискатели вакансий и собственные сотрудники, называют «брендом работодателя», или HR-брендом. Когда-то хорошие репутации на рынке труда складывались стихийно, в последние же годы компании все чаще пытаются этим процессом управлять.

Приглашенный бизнес-редактор

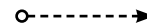
К работе над каждым выпуском «Бизнес-журнала» редакция привлекает представителей делового и научного сообщества в качестве «приглашенных редакторов». Они на общественных началах участвуют в обсуждении тематического плана, консультируют авторов, готовят небольшие рецензии на публикации и пишут собственные колонки. Редакция полагает, что такая внешняя экспертиза повышает экспертный уровень статей и помогает изданию не отрываться от реальности. Над этим выпуском «Бизнес-журнала» бок о бок со штатными сотрудниками в роли приглашенного бизнес-редактора трудился Вадим Махов. Редакция благодарит его за ощутимый интеллектуальный вклад в номер, который читатель держит в руках.



Вадим Махов

председатель совета директоров ПАО «Объединенные машиностроительные заводы», глава комитета ВЭД Ассоциации менеджеров России

ВСЕ МАТЕРИАЛЫ
НОМЕРА ДОСТУПНЫ
НА НАШЕМ САЙТЕ



[www.b-mag.ru/themes/
bm-9-2015/](http://www.b-mag.ru/themes/bm-9-2015/)

ФАРВАТЕР ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Кризисные явления в российской экономике и санкции Запада привели к «кредитной заморозке», особенно в сфере кредитования малого и среднего бизнеса (МСБ). О том, когда стоит ждать «оттепели» и как развивать бизнес в непростых условиях, мы поговорили с директором департамента разработки продуктов для малого и среднего бизнеса Бинбанка Анной Салмановой.



— МСБ сейчас переживает непростые времена. Какие у него существуют возможности для развития в условиях высоких процентных ставок и жестких требований к заемщикам?

— Удорожание заемных средств внутри страны стало следствием отсутствия у крупных банков доступа к рынкам иностранного капитала. Однако ЦБ РФ уже с февраля начал подавать рынку позитивные сигналы, начав поэтапно снижать ключевую ставку. Его примеру последовали и банки. Так, Бинбанк еще в июне снизил ставки для предпринимателей на 3,5–5 процентных пунктов, а также разработал программу лояльности. Предпринимателям сегодня не стоит забывать о том, что существует множество инструментов господдержки, благодаря которым они могут получить доступное финансирование на вполне приемлемых условиях. Существуют

гарантийные фонды, субсидирование процентных ставок, программы, которые частные банки реализуют совместно с МСП Банком. К сожалению, большинство представителей МСБ просто не осведомлено о таких возможностях. По данным Национального агентства финансовых исследований, только 13% пользуются мерами господдержки.

Бинбанк, например, уже не первый год является партнером МСП Банка — мы совместно реализуем госпрограмму поддержки МСБ. Недавно Бинбанк заключил очередные соглашения с МСП Банком, в рамках которых получил финансирование в размере более 1 млрд рублей. Средства направлены на кредитование предпринимателей по привлекательным ставкам.

Банки, участвующие в подобных госпрограммах, могут предложить рынку ставки на уровне 13,25–15% годовых.

— Ставки — это еще полбеды. Часто кредиты недоступны МСБ из-за высоких требований к залого.

— Для этого как раз и придуман гарантийный механизм. Бинбанк развивает сотрудничество с региональными гарантийными фондами поддержки МСБ, выступающими в качестве поручителя за предпринимателя при получении кредита. Это актуально тогда, когда у клиента нет или не хватает собственного обеспечения.

Поручительство фонда служит альтернативой твердому залого. Схема получения поручительства проста и не требует специального предварительного обращения в фонд — пакет документов формирует сам банк. Решение о предоставлении поручительства принимается оперативно.

РЕКЛАМА



**КРЕДИТЫ
ДЛЯ БИЗНЕСА**

binbank.ru / 8 800 555 8118

**ДАЕМ
ДЕНЬГИ
С ГОСПОДДЕРЖКОЙ
13.25%**



Программа кредитования «ФИМ-Целевой»: сумма кредита – от 1,5 до 60 млн руб., срок – от 24 до 60 мес. (включительно), комиссия за предоставление кредита: от 1% до 2% в зависимости от срока кредитования. Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, соответствующих критериям Федерального закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ. **ПАО «БИНБАНК».**



МСП Банк

Доступные ставки по кредитам предоставляются в рамках государственной программы финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства, реализуемой АО «МСП Банк».

Именной указатель

организаций и персон, упомянутых в номере

A-Я

Агентство стратегических инициатив	14
Аграм	42
Азбука Вкуса	28, 52
Айзатуллова Мария	77
Акимов Олег	58
Александрова Елена	80
Альфа-Банк	66, 87
Анкон Хавье	44
Ануфриев Игорь	78
Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России	73
Афанасьев Георгий	17, 20-25, 28
Ашан	28
Банун Олег	58
Барроу Саймон	76
Белая Дача	42, 43
Белокуриха Курорт	57-60
Бенгардт Александр	57, 58
БЕСТ-Новострой	83
Боровская Анастасия	80
Брин Сергей	13
Вихарев Сергей	16, 17
Восточно-Европейская Дистрибьюторская Компания	50
Выходцев Сергей	14, 17
Вюаран Фредерик	90
Герасименко Татьяна	52
Глобус Гурмэ	52
Голубков Андрей	52
Группа ГАЗ	78
Грызлинг	50-53
Дворкович Аркадий	10
Деловая Россия	32
Деспонмиер Диксон	14
Доброхотова Ирина	83
Думина Ольга	80
Дэррико Альфредо	89
Евдокимова Александра	66
Емельянова Светлана	70
Ерицян Арам	42
Заволокина Екатерина	83
Зайцев Илья	77, 78
Зинунов Эдуард	58
Зиновьева Ольга	18, 26-28
Ивеко Россия	89
Йилдиримлар Йилмаз	80
Инцентра	82
Карлин Александр	58, 60
Катькало Валерий	68
Кауфман Станислав	50
КидБург	45
Клепач Андрей	11
Комиссаров Алексей	30-33
Коптелов Андрей	80
КРОК	69
Лаборатории 3D Bioprinting Solutions	14
Лайф Факторинг	77, 78
Ле Чьюнг Шюн	82
Леоненко Николай	58
Литинецкая Мария	83
Лоуренс Лепард	27

Лукойл	52
Л-Финанс	58
Макдоналдс	40-43
Мамаев Дмитрий	46-47
Мантуров Денис	10, 30
Марк Пост	13
Маркова Евгения	78
МАРР Россия	42
Марченков Андрей	92-96
Мастерславль	45-48
Медведев Дмитрий	10, 48
Метриум Групп	83
Мираторг	42
Миронов Владимир	13
ММС РУС	91
Могилатова Ирина	84
Модульбанк	70
МТС Банк	87
Назарбаев Нурсултан	10
Николаева Юлия	80
Новиков Яков	70
Объединенные машиностроительные заводы	36, 80
Онищенко Геннадий	10
Опора России	32
Осовицкая Нина	77
Остроушко Дмитрий	16, 18
Пард, ГК	16
Парк Групп	48
Переверзева Елена	68
Перепелица Маргарита	66
Пивоваров Максимилиан	45
Ракова Мария	48
Рамоньская индейна	16, 18
Ревякин Анатолий	42
Рогов Иосиф	13
Роснано	48
Российская венчурная компания	14
Русская школа управления	80
Русские машины	78, 79
Сбербанк	48
Семеняхин Михаил	93
СимбирСофт	77
Система Кадры	80
Собянин Сергей	48, 84
Старкова Евгения	82
Сурвилло Виталий	45-48
Такаи Наоя	91
Талеб Рифаи	62
Тамберг Виктор	52
Тек-Пак	42
Тетерюк Александр	48
Тиц Ольга	51
Ткачев Александр	10
Улюкаев Алексей	11
Фельдман Максим	66, 68
Филонович Сергей	68
Фонд развития промышленности	30-33
Фэнтези Град	48
Хабарова Полина	69
ХАВИ Логистикс	42, 43
Хасбулатов Хамзат	40-43
Хезе Сорен	90
Хухтамаки Фудсервис	43
Челенков Александр	65

Черногоров Андрей	69
Шатрова Вероника	80
Щенников Сергей	66, 68
Эндеко Татьяна	78, 79
Якунин Владимир	11
Ясин Евгений	11

A-Z

Aberdeen Group	80
A-Go-Gro	14
ASLconsulting	80
Back to the Roots	14
Capital Group	84
Caravan	80
Carlson Rezidor	80
Cognitive Technologies	69
Conference Board	77
Cornerstone	78
Danon	78
East Balt Bakeries	42
Eaton	78
Ehrmann	42
Elementaree	18, 26-28
Ernst & Young	31
Gallup International	78
General Electric	16
Google	13
Hochland	42
Home Depot	80
JLL	83
Kaufman	50
KidZania	44
McKinsey	76
Mercedes-Benz	90
MR Group	82
MySafety	87
People in Business	76
Peugeot	90
Piano Сервис	92-96
Sony	55
Synovate Comcon	52
TWEED	84
Umpqua Bank	86
UrbanFarmers BOX	14
Volkswagen	93



www.b-mag.ru/index

УДОБНЫЙ РАСЧЁТНЫЙ

Банк для Вашего бизнеса

Расчётный
счёт за 24 часа

С доставкой
в офис
бесплатно

Карта
Альфа-Cash Ультра

Внесение и снятие
наличных через банкоматы,
оплата товаров и услуг

Длинный
операционный день

Платежи до 19:30,
а внутри банка
почти круглосуточно

Лучший
интернет-банк

Работает
на любом компьютере
и в любом браузере

Функциональный
мобильный банк

Контроль счёта
и платежи даже «на ходу»:
со смартфона или планшета

Персональный
менеджер

Свой человек в банке
на «расстоянии»
одного звонка

8 (495) 755-58-58

для Москвы и Подмосквья

8 (800) 100-77-33

для регионов России, бесплатно

alfabank.ru

По версии Marksw Webb Rank & Report Альфа-Банк занял первое место в рейтинге Business Internet Banking Rank 2015 по онлайн-обслуживанию начинающих предпринимателей. Услуга «Выезд менеджера» доступна не во всех регионах. Пожалуйста, уточняйте список городов предоставления услуги по телефону или на сайте www.alfabank.ru.

АО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1326 от 16.01.2015. НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ



Альфа-Банк

Для Вашего бизнеса

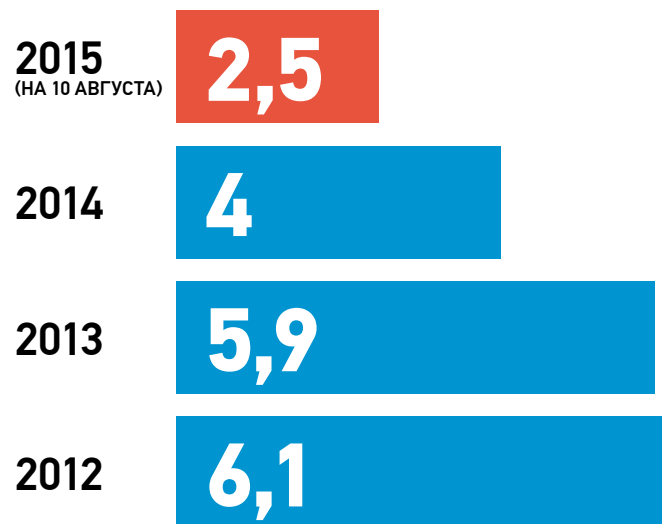
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

1 ЧЕЛОВЕКО-ЧАС =

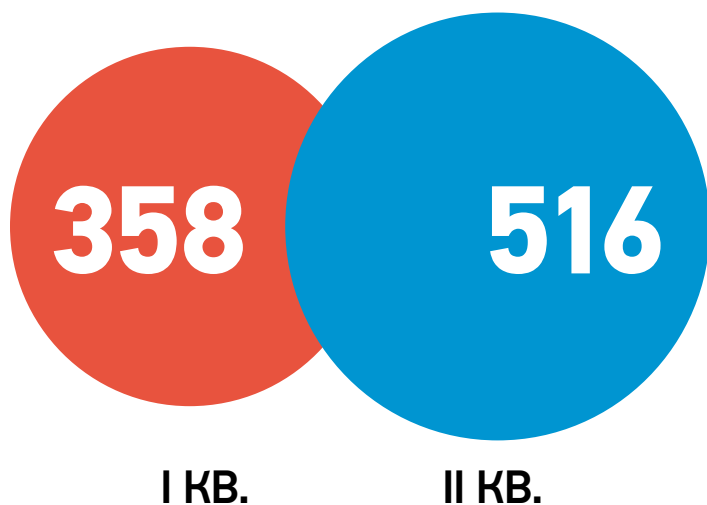


Организация экономического сотрудничества и развития представила результаты исследования производительности труда в разных странах. Россия значительно уступает по эффективности труда Евросоюзу и США, зато по количеству часов, проведенных сотрудниками на работе, мы опережаем все европейские страны, кроме Греции: 1 982 часа.

ТУРПОТОК В КРЫМ, МЛН ЧЕЛОВЕК



КРЕДИТОВАНИЕ ФИЗЛИЦ В 2015 ГОДУ, МЛРД РУБ.



Рост рынка розничного кредитования во втором квартале составил 34% по сравнению с началом года, сообщило Объединенное кредитное бюро (ОКБ). Рынок растет с марта 2015 года. Как поясняют в ОКБ, это связано со снижением ключевой ставки ЦБ и запуском госпрограмм по поддержке розничного кредитования. Однако интерес россиян к банковским кредитам повышается на фоне довольно большой кредитной нагрузки на население: в 90% российских регионов отношение размера кредитных выплат к доходам населения выше 35%, притом что рекомендуемое значение — 15–30%.

ПОСТАВКИ ГАЗА НА ВНУТРЕННИЙ РЫНОК, МЛРД КУБ. М



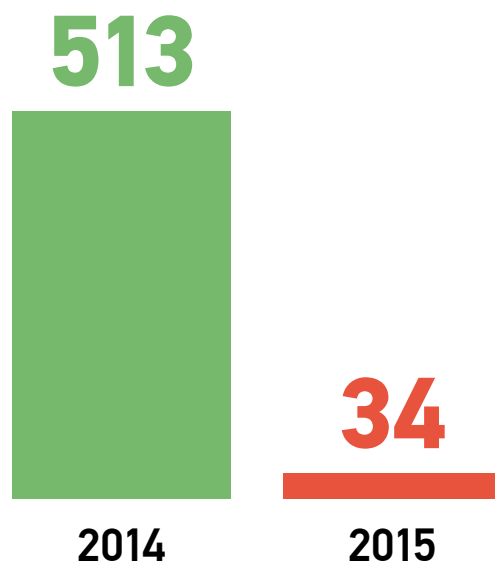
По результатам исследования Фонда национальной энергетической безопасности, «Газпром» в 2014 году продал наибольшее количество газа на внутреннем рынке, его доля — 76%. Однако в последние годы «Газпром» проигрывает «Роснефти» и НОВАТЭКу в динамике объемов. Независимые производители в 2008–2014 годах увеличили свою долю в поставках газа на внутренний рынок с 18 до 32%.

ПЛОХИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ДОЛГИ, МЛРД РУБ.



Если отталкиваться от статистики Центробанка, антирейтинг секторов экономики с точки зрения объема накопленных плохих долгов выглядит так: стройкомплекс, транспорт и связь, добыча полезных ископаемых. По состоянию на 1 июля 2015 года объемы просроченной задолженности за год выросли в строительстве на 138%, в сфере транспорта и связи — на 105%, в добыче полезных ископаемых — на 136%. В целом за это время просрочка российского бизнеса перед банками увеличилась на 60%, с 1,1 до 1,7 трлн рублей.

ПРИБЫЛЬ РОССИЙСКИХ БАНКОВ, МЛРД РУБ. (ЯНВАРЬ–ИЮЛЬ)



Резкое (примерно в 15 раз) снижение прибыли российских банков в этом году эксперты связывают с повышением ключевой процентной ставки ЦБ РФ, что привело к проблемам с ликвидностью банков и в то же время затормозило рынок кредитования: предприятия не хотели брать дорогие кредиты. Сбербанк в первом полугодии снизил прибыль до 85 млрд рублей (в 2014-м в тот же период было 170 млрд). Во втором полугодии, как ожидают эксперты, прибыль банков может повыситься благодаря снижению ставки ЦБ до 11%.

ПРИРОСТ ЧИСЛА ИП В МОСКВЕ, В МЕСЯЦ



Москва лидирует среди российских регионов по динамике численности индивидуальных предпринимателей: каждый день в качестве таковых регистрируется примерно сто человек. При этом рост обеспечивается в основном использованием патентной системы налогообложения. По данным правительства Москвы, за шесть месяцев этого года приобретено на 20% больше патентов, чем за весь 2014-й. Наиболее востребованы патенты в торговом секторе.

Евгений Ясин

научный руководитель НИУ ВШЭ, о кризисе,
24.08.2015

Относительно положения российской экономики в настоящее время я делаю довольно печальный вывод. Я полагаю, до конца кризиса довольно далеко, и перед нами еще не встали все проблемы, которые он создает

Андрей Клепач

заместитель председателя ВЭБа, о сокращении потребительского спроса, 19.08.2015

Это очень большой шок — больше, чем тот, с которым мы сталкивались в 1998 и 2009 годах. Причем если в 2009-м у нас доходы населения не сокращались в реальном выражении, то сейчас идет падение в реальном выражении и заработной платы, и доходов населения в целом

КРИЗИС 407

Аркадий Дворкович

вице-премьер РФ, в интервью телеканалу «Россия 24», 19.08.2015

Скорее, исходя из всех факторов, цена на нефть будет оставаться в интервале от 50 до 70 долларов за баррель и колебаться именно в этих границах, иногда за них выходя по разным соображениям, если говорить о трехлетнем периоде. Да, цена может снизиться ненадолго до 30–35 долларов за баррель, точно так же она может и вырасти ненадолго до 100 долларов за баррель: вероятность одинаковая

Нурсултан Назарбаев

президент Казахстана, на совещании по системным мерам экономической политики, 19.08.2015

Исходя из новых экономических реалий, необходимо адаптироваться к ценам на нефть на уровне 30–40 долларов за баррель

Владимир Якунин

экс-президент РЖД, в теоретической статье, опубликованной в альманахе «Развитие и экономика» (№13, 2015)

Возник особый тип финансовых войн — организованные атаки на национальные валюты. Но главным новшеством стали системные операции против национальных экономик, в которых с помощью финансовых махинаций доводят страну до кризиса, обесценивают ее предприятия, а затем скупают их по дешевке

Евгений Ясин

научный руководитель НИУ ВШЭ, 24.08.2015

Что касается нашей страны, то я полагаю, что мы должны как раз сейчас решиться на продолжение глубоких институциональных реформ, от необходимости которых мы были избавлены в «нулевые» годы, поскольку тогда начался рост цен на нефть, которой мы так богаты

Алексей Улюкаев

глава Минэкономразвития, об экономической ситуации в России

Видно, что мы где-то на дне лежим — или как назвать это движение. Я думаю, что уж точно вниз не пойдём, а будем ли выходить заметно в рост, это сложно сказать

РАТФШТ 296

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца. Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. ?

Партнер рубрики: «Медиалогия»

Частотный анализ публикаций: «Медиалогия»

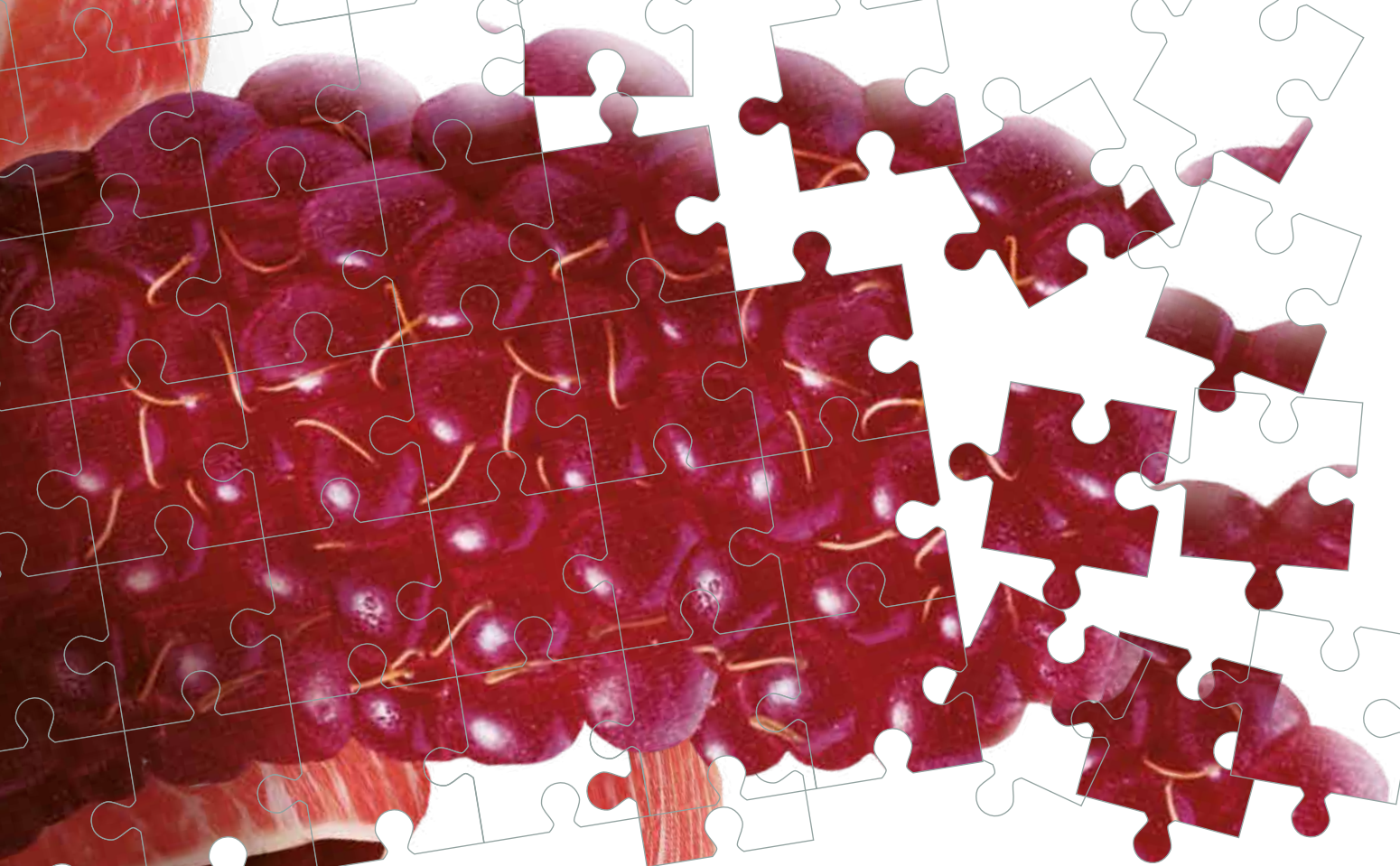
Исследование проводилось по источникам: «Бизнес-журнал», «Ведомости», «Деньги», «Коммерсант», РБК daily, журнал РБК, «Эксперт», Forbes.

Период исследования: с 20 июля по 20 августа 2015 года.

ПРО

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Насчет поесть человечество всегда было очень изобретательно. Все инновации в этой области сводились к трем вещам: придумать, чем еще можно утолять голод, изобрести новый способ производства съестного и, наконец, научиться хранить, транспортировать и распределять еду по-новому. Прорывы на любом из этих направлений в истории человечества порой становились причиной смены хозяйственного уклада и даже формы правления, не говоря уже о демографических взрывах. Потому что продовольствие — дело нешуточное.



ДОВОЛЬСТВИЕ

В августе 2013 года на презентации в Лондоне два специально приглашенных дегустатора при большом стечении публики съели самый дорогой гамбургер в истории. На его изготовление ушло примерно \$330 тыс. Мясо, из которого была сделана котлета для гамбургера (все 140 граммов), вырастил в своей лаборатории профессор Маастрихтского университета Марк Пост. «Похоже на мясо, — одобрили дегустаторы. — Только не сочное». Но голландский профессор все равно был счастлив. Технологией производства мяса «in vitro» (в пробирке) он занимается уже более двадцати лет. «Мы берем у коровы несколько стволовых клеток, отвечающих за формирование мышечной ткани, — вкратце описывает Пост ее суть. — А дальше нужно сделать так, чтобы клетки занялись тем, для чего предназначены, — делились и самоорганизовывались в ткани. Для этого им нужно дать «питание».

Пока технология очень затратна, но над снижением себестоимости команда Марка Поста уже работает. Равно как и над повышением сочности продукта (для выращивания жировых тканей потребуются стволовые клетки другого вида). «Уже через двадцать лет, — обещает ученый, — придя

в супермаркет, вы будете выбирать между двумя продуктами, которые идентичны по своим характеристикам, — мясом убитых животных и культивированным мясом, созданным в лаборатории. Причем последнее наверняка будет дешевле».

Фантастика? «Только то, что звучит как научная фантастика, и способно по-настоящему трансформировать наш мир», — уверен сооснователь Google Сергей Брин, финансирующий исследования в Маастрихте.

Подобные разработки велись и в России. Так, коллектив ученых из Московского государственного университета прикладной биотехнологии под руководством академика РАСХН Иосифа Рогова получил в 2006 году патент на «Способ получения мясного продукта» (RU 2314719). Технология также основывалась на выделении клеток у животных, их высевании на поддерживающий каркас и выращивании под воздействием высокочастотного поля. Впрочем, интереса к коммерциализации технологии ни у кого не возникло, и патент даже не был продлен.

Отдал должное этой теме в свое время и профессор Владимир Миронов, ученый с мировым именем, которо-

го считают одним из пионеров тканевого инжиниринга и 3D-биопринтинга. Но его исследования сейчас ведутся в направлении, обещающем более весомую монетизацию, — биопечать донорских органов. Его компания «Лаборатории 3D Bioprinting Solutions» (резидент «Сколкова») недавно представила первый в мире органный конструкт мышинной цитовидной железы.

Продовольственный же вопрос тем временем становится все более острым. «Семь миллиардов людей, живущих сегодня на планете Земля, кормятся благодаря сельскохозяйственным угодьям общей площадью примерно с Южную Америку, — говорит Диксон Деспоммиер, профессор Медицинской школы Колумбийского университета. — Через 40 лет нас будет на три миллиарда больше, но сельскохозяйственных земель особенно не прибавится. Это значит, что выживание человечества как

«Перепахать» рынок продовольствия в будущем может не только появление «альтернативной» еды. Два других направления напряженного поиска — биоинтенсивные агросистемы и ИТ-платформы, которые на новых принципах объединят потребителей и производителей

глобального вида находится в прямой зависимости от того, удастся ли нам усовершенствовать способы производства продовольствия».

ЧЕГО ТОЛЬКО НЕТ

Каков он, продовольственный рынок будущего? В России над этим всерьез и на долгую перспективу стали размышлять относительно недавно. В рамках Национальной технологической инициативы (НТИ) весной было сформировано направление FoodNet и появилась рабочая группа из представителей продовольственного бизнеса и экспертов. Цель — прикинуть очертания будущего рынка еды на 10–15 лет вперед и далее — с тем чтобы российский бизнес не оказался на нем «с краю». Возглавил группу серийный предприниматель Сергей Выходцев, известный на рынке благодаря своим брендам «Быстров» (каши), Invite (напитки) и Velle (биоовсяный йогурт). Функцию проектного офиса НТИ выполняет Российская венчурная компания, действия рабочих групп модерирует Агентство стратегических инициатив.

Как объясняет Сергей Выходцев, инициаторы НТИ предложили ему сделать то, на что он не мог рассчитывать в России последние десять лет. «Сейчас у нас появляется возможность системно изменить множество параметров, необходимых для реализации инновационных проектов, которых к настоящему времени накопилось большое количество, — говорит предприниматель. — Как показывает практика,

тиражирование прорывных проектов возможно либо когда быстро развивается экономика страны (не наш случай), либо когда инициативу поддерживает административный ресурс, который помогает открывать двери, обычно закрытые для предпринимателей».

FoodNet пока тоже проект. Образ будущего еще не сформирован и уж тем более не «утвержден». Какие новые сегменты могут появиться на рынке в перспективе до 2035 года? Каковы платформы, механизмы и бизнес-модели в «системе питания» будущего?

Очевидно, что основательно «перепахать» рынок может не только появление альтернативной еды из пробирки. Одно из направлений напряженного поиска — создание биоинтенсивных агросистем. Множество энтузиастов и стартаперов в мире включилось в гонку по проектированию подобных решений: для фермы, для города (концепция «городского фермерства») и даже для отдельных квартир.

Додумались уже много до чего. Например, до вертикальных городских ферм, в которых ряды «грядок» вращаются как на колесе обозрения, благодаря чему обеспечивается равномерное освещение для растений. Конструкция, придуманная сингапурской компанией A-Go-Gro, занимает площадь 5,5 кв. м (менее одного машино-места на парковке), а при высоте в 9 м способна обеспечивать свежей зеленью свыше трехсот горожан. Молодые предприниматели из швейцарского проекта UrbanFarmers BOX придумали, как компактно объединить аквапонику и аквакультуру в городской ферме, сконструированной на базе мобильного контейнера площадью в 18 кв. м. Нижняя его часть представляет собой цистерну для разведения телупии, верхняя — теплицу. Отходы растениеводства идут на корм рыбе, а вода, обогащенная продуктами ее жизнедеятельности, питает растения. На выходе — 120 кг овощей и 60 кг рыбы в год.

Потребителя еды — горожанина многие мечтают превратить в производителя. Растить еду дома на подоконнике — занятие на любителя, но в конечном счете все определяют удобство решения и формфактор. Это доказывает, например, успех американской компании Back to the Roots, которая продает практичные наборы для выращивания грибов в домашних условиях. В коробке — кофейные отходы и мицелий. Достаточно поставить ее в темное место в квартире и иногда достать, чтобы снимать по 600 г вёшенки каждые десять дней.

— Местом для производства еды может быть дом человека, крыша, стенка на кухне, — говорит эксперт в области «зеленых» технологий Георгий Афанасьев. — В последнее время за рубежом архитектурные решения для города часто предполагают наличие зон для размещения огородов, птичников и так далее. Идея состоит в том, чтобы производить ресурсы в непосредственной близости от места их потребления, а заодно перерабатывать мусор: органические отходы становятся компостом или кормом для животных. И это не просто игры в экологию, а попытка улучшить качество жизни.

ВСЕ БУДЕТ UBER?

Однако основных прорывов на рынке продовольствия, по всей видимости, стоит ждать с другой стороны. Должны появиться новые ИТ-платформы, которые сломают прежние бизнес-модели в производстве и распределении еды и произведут на свет новые. Участники рабочей группы FoodNet



ЕДИНЫЙ БИЛЕТ

класса Эконом и класса Бизнес
 на несколько полетов с открытыми датами вылета

4-16 перелетов от **4250 рублей***
 за полет в одну сторону

Бронирование за 1 час до вылета.
 Бесплатные изменения
 в бронировании неограниченное
 количество раз.

17 направлений*

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Москва ● Нижний Новгород ● Казань ● Пермь ● Уфа ● Челябинск ● Нижнекамск ● Новосибирск ● Ростов-на-Дону ● Омск | <ul style="list-style-type: none"> ● Москва ● Санкт-Петербург ● Екатеринбург ● Краснодар ● Сочи ● Волгоград ● Самара ● Санкт-Петербург ● Краснодар ● Калининград |
|---|--|

Деловой проездной

Специально для тех пассажиров, которые регулярно совершают полеты на рейсах авиакомпании Аэрофлот, мы предлагаем удобный продукт «Деловой проездной». Это «единый» билет на несколько полетов «туда и обратно» на одном, выбранном из 17 направлений*, маршруте. Теперь возможно забронировать полет на удобный рейс и дату за 1 час до вылета рейса, позвонив в контактный центр Аэрофлота.**



ЛУЧШАЯ АВИАКОМПАНИЯ
 ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ

15 14 13 11



ЛЮБИМЫЙ БРЕНД
 ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ
 В РОССИИ
 В 2015 ГОДУ

8 (800) 444-5555
www.aeroflot.ru

* Количество направлений и стоимость перелетов могут быть изменены.
 Уточняйте информацию в контактном центре Аэрофлота, а также в офисах продаж и у агентов.

** За исключением первой даты вылета, которая фиксируется при оформлении Делового проездного.

называют это «Uber-революцией», имея в виду онлайн-сервис Uber, который несколько лет назад за короткое время перетряхнул рынок таксомоторных услуг во многих странах. Казалось бы, простое мобильное приложение. На деле же оно сформировало новый вид отношений между поставщиком и потребителем услуги.

Будущий рынок еды эксперты FoodNet видят частью большой «Uber-экономики». Собственно говоря, «Net» в названии направления подчеркивает уверенность в том, что рынок в будущем организуется по сетевому принципу.

По мнению руководителя ГК «Пард» Сергея Вихарева, прорыв Uber связан вовсе не с уменьшением количества посредников (в виде диспетчерских служб), как это принято думать: Uber не убрал посредника, а автоматизировал его и резко снизил издержки в цепочке.

«Еда из пробирики», ГМО, традиционный агропром и органические продукты в будущем какое-то время будут сосуществовать на рынке. Победу тому или иному способу производства в итоге обеспечит низкая себестоимость и изменение привычек потребителя. Но произойдет это очень нескоро

— Революция Uber — в первую очередь информационная, — рассуждает Вихарев. — Этот сервис научился обрабатывать и предоставлять рынку огромный объем информации. Раньше вокруг меня ездили десятки тысяч такси, однако информация о том, кто находится ближе и имеет наилучший рейтинг, была недоступна. Таксисты также не знали о моем существовании. Благодаря автоматизации процессов и работе с «большими данными» все радикально изменилось: стоит только появиться спросу на услугу — об этом мгновенно узнают тысячи таксистов.

Можно ли экстраполировать модель Uber на сложный и многоуровневый рынок еды? Параллелей эксперты видят множество. Сегодняшние фермеры, владельцы 1–3 га, находятся примерно в том же положении, как некогда таксисты: они не попадают в поле зрения потребителей — каким бы замечательным ни был производимый ими продукт. А значит, в нынешних условиях они обречены на жалкое существование, считает Сергей Выходцев.

В новой парадигме, когда заработает Uber-экономика, малые фермерские хозяйства смогут без труда находить рынки сбыта и взаимодействовать с потребителями при минимальных затратах. ИТ-платформы свяжут «умные» холодильники потребителей с роботизированными распределительными центрами, а те — с производителями. Эффект масштаба в агробизнесе перестанет играть свою роль, логистические издержки на единицу продукции у крупных хозяйств и мел-

ких фермеров станут сопоставимы. На первый план выйдет рейтинг хозяйства, который будет автоматически рассчитываться на основании оценок, выставяемых потребителем.

— По нашим подсчетам, — говорит Сергей Выходцев, — для нормального развития фермерского хозяйства площадью в 3 га фермеру будет достаточно стать поставщиком продовольствия для 150–200 домохозяйств. И найти их он сможет через «уберовские платформы». Такие же платформы обеспечат и логистику. Сейчас по стране перемещается огромное количество автомобилей, большая часть которых имеет свободные перевозные мощности. Однако их владельцы пока не знают о том, что могли бы по пути захватить, скажем, в деревне Малые Петушки мешок картошки и довести его до распределительного центра где-нибудь в Чертанове. С тем чтобы другой водитель потом, тоже не отклоняясь от своего маршрута, доставил заказ до нужного постамата, установленного в подъезде или в офисном центре.

Обсуждают эксперты и возможность включения в логистическую цепочку беспилотной техники, которая обещает широко распространиться к 2035 году (если законодатели не станут чинить особых препятствий). «В будущем даже школьник, владеющий дроном, сможет сдавать его в аренду курьерской сети, — уверен Сергей Вихарев. — А любой нуждающийся в доставке чего бы то ни было сможет выбрать из списка свободный дрон с наилучшим рейтингом. Поэтому, когда вы рисуете себе в воображении картинку «огорода 2.0», лучше сразу дополнить ее бабушкой, загружающей в прилетевший дрон только что собранные на грядке огурцы».

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ВИДОВ

Не исключено, что в новой структуре продовольственного рынка крупные агрохолдинги не смогут конкурировать с множеством мелких эффективных фермерских хозяйств (тут впору вспомнить, как сильно «обижаются» сейчас на Uber таксопарки). По мнению Дмитрия Остроушко, главы агрохолдинга «Рамоньская индейка», крупные сельхозпроизводители начнут дробиться.

— Посмотрите, что сегодня творится с крупными компаниями из других отраслей вроде General Electric, — говорит Остроушко. — Они распадаются на более мелкие. До 2035 года такие же процессы могут начаться и в нашей сфере. Другого способа выживания для крупных систем я не вижу — в силу их слабой управляемости и невосприимчивости к инновациям. Фермер Иванов, владеющий сотней гектаров и трактором, окажется в более выигрышном положении, чем крупная компания с советом директоров. Когда нужно будет принимать решение о производстве новой культуры, на процедуры согласования в агрохолдинге уйдут месяцы. Иванов же все решит за 10–15 минут.

По мнению Дмитрия Остроушко, в будущем станут мирно сосуществовать производство «еды в пробирике», традиционный агропром, ГМО и органическое сельское хозяйство. Победу тому или иному способу производства в итоге обеспечит низкая себестоимость и изменение привычек потребителя, но произойдет это очень нескоро. «На «еде из пробирики» должно вырасти как минимум два поколения, сохранив при этом свое здоровье и репродуктивные функции, — объясняет Дмитрий. — И если безопасность «синтетической» пищи для человека будет доказана, у нее найдется множество потребителей».

Получив легкий доступ к потребителю, фермеры быстро предложат ему массу новых форматов: производство еды на заказ, аренду грядок и коров, годовую подписку на «продовольственную корзину»... Такие эксперименты уже идут. Возможно, мелким фермерам придется объединяться и кооперироваться, чтобы иметь возможность заполнить корзину полным набором необходимых продуктов.

В области переработки сельскохозяйственной продукции также появятся новые подходы и технологии, которые окажутся не на руку традиционным игрокам — консервным заводам, мясокомбинатам и т. д. С одной стороны, переработка может приблизиться к месту производства сырья, а с другой — уйти в домохозяйства. «На поле продукция стоит копейки, — объясняет Георгий Афанасьев. — Из-за того что на местах нет систем хранения и даже простейшего оборудования для обработки, ее приходится транспортировать в необработанном виде, из-за чего возрастает себестоимость. И мойка, и сушка, и быстрая заморозка, и дезинфекция — все это может быть организовано непосредственно «в полях». И здесь мы видим у отрасли большой запрос, который можно адресовать производителям оборудования».

Другой запрос формируется в домохозяйствах; он обращен к производителям «белой техники». Кухонные бытовые устройства в последнее время становятся все более умелыми, осваивая приготовление все более сложных блюд — причем в автоматическом режиме. «Хлебопечки, йогуртницы, мультиварки... — перечисляет Афанасьев. — Подобная техника скоро позволит человеку ограничиться приобретением сельхозсырья. Проблема в том, что пока производители предлагают моноприборы: каждый тип устройства специализируется на приготовлении продукции определенного вида. Однако в будущем можно ожидать появления универсальных систем».

ЗАНИМАТЕЛЬНОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ

Потребителю новые тренды также сулят множество новшеств. Поскольку транзакционные издержки внутри системы сбыта и доставки продовольствия будут стремиться к ничтожно малым величинам, стоимость продуктов питания снизится. Произойдет это не только благодаря оптимизации

цепочек поставок. Сейчас в цене продукта, стоящего на полке магазина, учтена стоимость его продвижения — маркетинговая составляющая, включающая в том числе расходы производителя на рекламу. Между тем в свете появления новых ИТ-сервисов, продвижение продукта будет, скорее всего, бесплатным. Их основой станут репутация и автоматическое рейтингование производителей на основе отзывов пользователей. Потребитель будет выбирать поставщиков провизии в несколько кликов — и в несколько же кликов присваивать им «звезды» рейтинга, внося посильный вклад в развитие брендов лучших хозяйств. «Что происходит сейчас? — размышляет Сергей Вихарев («Пард»). — Вы купили на рынке у бабушки огурцы, а они вам не понравились. Эта информация тут же «умирает», никак не влияя на дальнейшее рыночное поведение игроков — ни самой бабушки, ни других покупателей. В памяти же ИТ-системы она останется и будет работать на общественное благо, стимулируя производителя улучшать свой продукт».

Потребитель постепенно примет концепцию «персональной еды» — питания, настроенного на индивидуальные особенности и потребности организма. Облегчат задачу производители гаджетов. С одной стороны, появятся компактные приборы и датчики, умеющие оценивать качество и проводить анализ продуктов питания. С другой — человек получит возможность постоянно контролировать свое физическое состояние с помощью носимой электроники (это направление сейчас бурно развивается). А значит, «электронные помощники» подскажут пользователю, что лучше съесть «здесь и сейчас», чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности организма. «Не только в России, но и в мире сегодня отсутствует диетология в полном смысле этого слова, — считает Георгий Афанасьев. — Фактически все ограничивается диетами для похудения. Мы не видим диеты, рассчитанной для умственного труда, нет диеты для студентов. Последние достижения в этой области, по-видимому, относятся к эпохе СССР: тогда рассчитывали питание для молотобойцев, которым требовалось повышенное содержание протеина. А самая распространенная система, на основе трех блюд, — это результат инноваций времен Фридриха Великого, который

МойСклад

**АВТОМАТИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ
БЕСПЛАТНО***

Для опта, розницы, интернет-магазина

8 800 250 04 32
www.moysklad.ru



*для одного пользователя на тарифе «Бесплатный»

Реклама

усиленно кормил своих солдат, чтобы они могли совершать марш-броски по 50 километров в день».

ДАНЬ ТРАДИЦИЯМ

Продовольственному ритейлу также придется трансформировать свою бизнес-модель. «Сегодня в торговле интересы логистики удивительным образом берут верх над интересами потребителя, — говорит Георгий Афанасьев. — Розница отбирает продукты, исходя из специфических параметров: срок годности, ударопрочность, лежкость и так далее. В магазинах нам уже давно не предлагают вкусных, ароматных яблок, поскольку они плохо хранятся. Но эту логику ритейлерам придется поменять». По мнению основателя сервиса персональной еды Elementaree Ольги Зиновьевой, традиционный продовольственный ритейл все больше будет смещаться в сторону формата магазинов премиум-класса, специализирующихся на редких и эксклюзивных продуктах. «Конечно, добровольно свои позиции никто не сдаст, со стороны крупных игроков рынка мы увидим большое сопротивление, — говорит Дмитрий Остроушко («Рамонская индейка»). — В компании вложено немало средств, притом что их инвестиционный цикл еще не закончился. А значит, они изо всех сил будут нам доказывать, что только они могут хорошо хранить, проверять и доставлять». Другой сценарий развития событий — изменение бизнес-модели торговых сетей, которые оставят себе компетенции, востребованные на новых рынках. «Логистика составляет основу операций ритейла, — напоминает Виталий Вавилов, партнер Strategy Partners Group. — Единственное,

чего ритейлер пока не делает, — это так называемая последняя миля, то есть доставка от магазина в ваш дом. Это не самая сложная часть всего процесса, и ритейлеры рано или поздно научатся это делать».

Своего рода промежуточным этапом, приближающим потребителя к производителю, могут стать фермерские рынки, которые сегодня также активно развиваются. Так, о планах построить подобный рынок объявил фермерский кооператив LavkaLavka — и теперь собирает на проект деньги методом краудинвестинга. Совладельцами рынка могут стать как покупатели, так и фермеры. На проект требуется 25 млн рублей; половину к моменту отправки этого номера «Бизнес-журнала» в печать компания уже собрала. К «рыночному» движению недавно присоединился ветеран ритейла, создатель «Пятерочки» Андрей Рогачев, запускающий в Москве сеть фермерских рынков «Ветерок». По мнению Дмитрия Остроушко, формат рынка является одним из способов прямого взаимодействия потребителей с фермерами.

«По мере формирования простых механизмов, позволяющих потребителю напрямую общаться с производителем, роль традиционного ритейла будет снижаться, — говорит Виталий Вавилов. — Точно так же как сегодня сети сокращают цепочки поставок и отказываются от дистрибьюторов, производители завтра могут начать отказываться от сетей».

Остается только понять, откуда возьмется «великий Нет» — та самая ИТ-платформа, которая должна произвести столь разительные перемены на продовольственном рынке.

БЖ

МНЕНИЕ БИЗНЕС-РЕДАКТОРА

В свое время весьма скрупулезный и уважаемый английский статистик Грегори Кинг (1648–1712) рассчитал, что население Англии, которое составляло в 1700 году 5,5 млн человек, сможет вырасти за двести лет лишь до 7,3 млн, поскольку больше острову не прокормить. И очень убедительно для современников доказал это математически. Однако ученый ошибся ровно в четыре раза: в 1900-м англичан стало 30 миллионов. Где в расчеты закралась ошибка? Все очень просто: Кинг исходил из того, что плодородие сельскохозяйственных угодий и производительность труда все это время будут оставаться примерно на одном уровне. Между тем в 1730-е годы в Англии началась аграрная революция, которая многое изменила не только в демографии, но и в социально-экономическом устройстве страны.

Сегодня эту революцию назвали бы переходом к интенсивному земледелию. Традиционное трехполье, при котором треть земли всегда отдыхала под паром, заменили норфолкским четырехпольным севооборотом (пшеница — брюква — ячмень — клевер). Земледельцы стали применять дренаж и удобрения. Свою лепту внесло использование новых полевых и огородных культур, которые появились в Англии в результате великих географических открытий, — кукурузы, картофеля, тыквы, подсолнечника. Параллельно шло бурное развитие сельскохозяйственного машиностроения.

Все это привело к тому, что производительность труда в сельском хозяйстве выросла за сто лет почти на 30%. В сельской местности высвободилось много рабочих рук (это было по своему болезненно, но и необходимо), пошел быстрый процесс урбанизации. И в конце концов Великобритания первой вступила

в промышленную революцию — в последней трети XVIII века. То есть инновационный прорыв в сельском хозяйстве через полвека стал причиной революционных изменений и в других секторах экономики.

Не исключаю, что мы сегодня находимся в ситуации Грегори Кинга: ресурсные ограничения нам кажутся непреодолимыми. Но они непреодолимы только в рамках традиционной системы хозяйствования. Возможно, где-то прямо сейчас начинает складываться инновационная система производства продовольствия — «норфолкский севооборот» на современный лад. И России, на которую приходится почти 10% мировых пахотных земель, непременно нужно участвовать в создании нового образа будущего.



ВАДИМ МАХОВ

председатель совета директоров
ПАО «Объединенные машиностроительные заводы», глава
комитета ВЭД Ассоциации менеджеров России

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

СЕД

Основатель кооператива «Лесные сады» **Георгий Афанасьев** занялся землеустройством не столько из любви к сельскому хозяйству, сколько для того, чтобы на практике доказать собственную теорию. На своих 124 гектарах он методично «конструирует» агросистему, которая со временем начнет требовать все меньше труда человека, кормя при этом все больше людей. Кто знает, может быть, именно такой принцип ляжет в основу агропрома будущего?

ПЬСКИЕ

ФАНТАЗИИ

В ШЕСТИ БУКОЛИКАХ* И МОНОЛОГАХ

1

Буколика о труде на земле

На оторвавшемся от реальности мечтателя Георгий Афанасьев вовсе не похож. Он известный эксперт в области «зеленых» технологий, руководитель Экспертного клуба промышленности и энергетики, востребованный консультант. Благодаря его идее, например, в Москве несколько лет назад появилась концепция «Город в парке», согласно которой границы парковых зон стали менее заметными. Но в консалтинге наш герой, похоже, в последнее время немного разочаровался. «Когда ты консультант, а не человек, принимающий решения, приходится часто сталкиваться с тем, что привычное положение вещей берет верх над новыми практиками, — говорит Афанасьев. — Инерционность больших систем очень сложно изменить». Куда приятнее быть идеологом и творцом собственного проекта, пусть и небольшого.

То, что сейчас Георгий Афанасьев создает на приобретенной в Тульской области земле, сам он называет «креативной территорией». Не в том смысле, что она будет населена представителями креативного класса. А в том, что такая территория

станет сама порождать ресурсы, необходимые для жизни человека, причем во все возрастающем объеме. Задача человека — выступить креатором (творцом) такой агросистемы и потом поддерживать ее развитие в нужном направлении. А не пахать, сеять и жать с утра до зари. «Современный человек, который кормится от земли, взвалил на себя слишком много обязанностей, — уверен Афанасьев. — Все идет к тому, что скоро он станет открывать и закрывать растениям устья¹. Я хочу доказать, что можно обойтись без этого».

Сегодняшний агропром мало того что обременяет человека непосильным трудом — он еще и истощает ресурсы территорий, а потому требуются все новые усилия, чтобы их восстанавливать. Задача, которую ставит перед собой идеолог «Лесных садов» на своей земле, — запустить обратный процесс, «ресурсопорождение».

На практике это сводится к решению множества небольших, но взаимосвязанных биологических задач. Какие лесопосадки и в каком количестве должны присутствовать на территории,

* Буколики — жанр в древнегреческой литературе, воспевающий прелести простой деревенской жизни.

1 Пóры на поверхности листа, через которые у растения происходит газообмен с внешней средой.

чтобы обеспечить хозяйство топливом, а певчих птиц, уничтожающих насекомых-вредителей, — достаточным числом мест для гнездовых? Какое количество голов крупного рогатого скота на территории считать оптимальным? Сколько пчел должно «работать» на ней? Сейчас Георгий Афанасьев как раз «проектирует» свою креативную территорию, запуская отдельные ее подсистемы. Кстати, он предпочитает, чтобы

его называли не «фермером», а «земледельцем»: это точнее отражает то, чем он занимается.

Цели проекта довольно амбициозны: с его помощью Афанасьев рассчитывает повернуть время вспять и показать, как могло бы развиваться человечество, если бы руководствовало не одной только рыночной логикой. Рассказывать о «Лесных садах» их основатель может часами.

2

Монолог земледельца об умножении

«Сегодня мы живем в мире объектов с коротким жизненным циклом, теряющих свою стоимость с течением времени. Наглядный пример — новый автомобиль: вы его купили и только выехали за ворота автосалона — а он уже потерял 15–20% рыночной стоимости. Принцип деградации ценности распространяется почти на все окружающие нас объекты. Исключения редки: дорожают со временем лишь определенные сорта коньяка и вина, антиквариат, предметы искусства. В силу установившегося способа отбора и обращения вещей в человеческом мире остаются объекты, развивающиеся по законам отрицательного дисконтирования.

Такой порядок был не всегда: по большому счету он установился в XIX веке. По трудам первых экономистов можно видеть, что они еще не противопоставляют материальные ценности духовным. Основные описываемые ими экономические процессы связаны с положительным дисконтированием: тогда деятельность человека была направлена на повышение стоимости вещей, земли, ресурсов.

В какой-то момент человечество свернуло с этого пути и настроило все механизмы на деградацию объектов. И я предлагаю вернуться на прежнюю дорогу. «Лесные сады» — это в первую

очередь территориальный проект, смысл которого заключается в том, чтобы собрать на определенной территории максимальное количество ресурсоприрастающих и ресурсопорождающих процессов, которые со временем позволили бы земле накапливать стоимость, а не дешеветь. Вы можете сказать, что недвижимость обычно и так растет в цене (у инвесторов даже есть шуточный лозунг: «Покупайте землю, ее больше не делают!»). Но этот рост происходит лишь в условиях «надутого» рынка. Фактически же в силу неправильного обращения земля теряет свои свойства — а значит, ее ценность снижается.

Мы очень часто обсуждаем проблемы деградации сельхозземель, однако забываем, что настоящие причины уменьшения плодородия объясняются образом жизни, способом производства и нарушением коммуникаций между людьми. Все забыли о том, как могут выглядеть процессы, направленные на приращение стоимости земли. Выходит, этому нужно заново учиться. Для меня это в первую очередь самообразовательный проект. Необходимо научиться распознавать процессы, способные менять территорию, организовывать и запускать их на своей земле. Это требует совсем другого способа мышления, философии и экономических расчетов.

3

Буколика о вечных садах

В своем проекте Георгий Афанасьев рассчитывает снять все ограничения развития, которые задаются рыночными правилами. И при этом — парадокс! — окупить свои вложения за три года.

В основу своей концепции хозяйствования он положил баланс животноводства, растениеводства и садоводства,

который должен сложиться на его территории. «Проблемы человечества, — объясняет он, — возникают из-за концентрации и специализации. Из-за этого искусственно разнятся процессы, которые должны существовать бок о бок. Да, в краткосрочной перспективе это повышает рентабельность хозяйства, но земля истощается».

Поэтому необходимо идти от потребности земли, а не рынка. Запуская на своей ферме животноводство, Афанасьев для начала определил, какое количество животных пойдет на пользу его территории. Первые подсчеты показали: одна корова и шесть овец на гектар-полтора (впоследствии опытным путем выяснилось, что можно и больше).

— Это совсем другой тип экономического расчета, — объясняет Георгий. — Мы не идем от объемов продаж, которые хотели бы делать, а смотрим, какое максимальное количество животных требуется земле, и не намерены превышать эту норму. Но и меньше содержать мы не можем: территория требует. Она нуждается в том, чтобы по ней ходил скот, ел траву. Плодородие создается только животноводством. Почему черноземы находятся в степной зоне? Это всего лишь результат тысячелетнего выпаса животных. А раз так, то создание подобной зоны можно симитировать, запустив этот процесс сознательно.

Подобное планирование распространяется и на все остальные сегменты, которые Афанасьев намерен освоить. Например, пчеловодство. Рассчитать количество пчел, в которых нуждается территория, было сложно, поэтому Георгий взял за основу нормы, принятые в Евросоюзе (там этот норматив используется при выделении дотаций фермерам): 4 улья на гектар. Так что в планах теперь — построить довольно крупную пасеку, примерно на 400 ульев. «Задача облегчается тем, что на нашей территории раньше располагалась совхозная пасека, — говорит основатель проекта. — Фактически мы ее восстанавливаем. Нашли пчеловода, которому под 90 лет, беседуем с ним, смотрим, где лучше расположить ульи, думаем, какие подсеивать растения, чтобы увеличить для наших пчел цветочную базу».

Пчелы как опылители, в свою очередь, станут важным элементом другой очень значимой подсистемы креативной территории — «продовольственного леса» (foodforest), состо-

ящего из плодоносящих культур. Принципы планирования искусственных лесов Афанасьев уже давно изучает на примере многих стран. Наиболее интересный объект он в свое время обнаружил в Киргизии. Там в одном месте на территории в 600 тысяч га растет лес, который полностью сформирован из абрикосовых деревьев и грецкого ореха. «Вся Киргизия кормится с этой территории, — с восхищением говорит Георгий Афанасьев. — Лес появился там настолько давно, что даже легенды не осталось, кто его посадил. Но самое главное: он уже много веков не нуждается в поддержке со стороны человека. Развивается за счет самосеяния и естественного отбора: выживают только сорта, которые способны плодоносить на этой территории». Фудфорест — часть самовоспроизводящейся экосистемы, которую Афанасьев рассчитывает построить у себя за 5–15 лет.

Стандартный набор культивируемых в современных агрохозяйствах овощей — это картошка, огурцы, помидоры, капуста, свекла. То есть однолетние, требующие постоянного участия человека. Стоит сделать основной упор на многолетние: это освободит аграриев от многих операций и в конце концов может поменять весь уклад сельской жизни. Сам Афанасьев в своих «Лесных садах» планирует отдавать под «однолетники» не более 20% возделываемых земель. По его мнению, проблема фермеров в том, что им не хватает упорства, чтобы перейти на более редкие и дорогие культуры и дожидаться урожая. «Посмотрите на российские поля, — говорит он. — У нас совсем не выращивают спаржу, хотя это растение способно жить на одном месте 15 лет, становясь с каждым годом урожайнее. То же самое касается черемши: укоренившись, она будет прекрасно «сидеть» на одном месте 15–20 лет». Всего на своей территории Георгий планирует посадить от 30 до 50 видов растений, способных плодоносить по 15 лет без вмешательства человека.

4

Монолог земледельца о сделке с природой

Человек не обязан ежедневно ходить с тяпкой. Он нужен земле для запуска процессов, их тонкой коррекции, а не для замены собой всего того, что могло бы существовать и без него. В идеале, если все правильно сделать, процент человеческого труда на селе будет стремиться к нулю. Один из ярких примеров я увидел в Португалии. Там есть рыбное хозяйство, известное на всю страну. Так сложилось, что традиционный путь миграции перелетных птиц проходит как раз через эту территорию. Прежние владельцы хозяйства прикладывали немало усилий, чтобы гонять птиц, облюбовавших их водоемы для отдыха, — чтобы те не поедали рыбу. Нынешние же начали с того, что разобрали всю пищевую цепочку и выяснили: птицы приносят хозяйству огромную пользу. Их помет содержит фосфор, который способствует росту водорослей. Водорослями

питаются рачки. Рачками — мелкие рыбы. Мелкими рыбами — крупные хищные. Посчитав «экономику» всей цепочки, они поняли, что птиц гонять не нужно: за те 15% рыбы, которые они съедают из водоема, они щедро расплачиваются пометом, благодаря чему запускается вся цепочка, избавляя владельцев от избыточных трат на корм. Это выгодная сделка с самой природой! Да, объемы производства в этом случае несколько снижаются, зато вся рыба — органического происхождения, что делает ее востребованной в ресторанах по всей Европе.

Конечно, подобные «сделки» всегда требуют тонкого расчета. Необходимо понимать, какие птицы, насекомые или растения станут вашими союзниками. К примеру, на нашей территории необходимо поддерживать развитие певчих птиц, которые «специализируются» на гусеницах и мошкарке.

Для птиц это белок, необходимый в период вскармливания. Добывая себе пищу, они могут избавить человека от использования химических пестицидов. Таким образом птицы становятся необходимым элементом всей системы, если мы говорим об органическом сельском хозяйстве. Чтобы птицы прижились на территории, необходимо создать для них условия, спланировать зоны, в которых они смогут поселиться. Такие места должны быть закрыты от хищных птиц, которые легко выбивают всю живность на открытых про-

странствах. На привлечение певчих птиц, например, нацелен наш проект по высаживанию ивы. Для этого мы выписываем из Нидерландов «энергетическую» иву: она не ветвится и при этом очень быстро растет. С одной стороны, это идеальный корм для животных (20% нужных нам объемов), с другой — прекрасное место для гнездовья. Именно лесопосадка является той самой зоной, откуда санитары полей могут разлетаться в поиске насекомых и, отработав свое, возвращаться. На иве замыкается вся биологическая цепочка.

5

Буколика о презренном металле

Что касается рынка сбыта, то здесь Георгий Афанасьев также предпочитает отталкиваться от возможностей территории. Продукцию он сбывает по программе годовой подписки на еженедельную «фермерскую продуктовую корзину». По подсчетам предпринимателя, имеющиеся у него гектары способны обеспечить продовольствием примерно тысячу семей. Свой лимит Афанасьев еще не исчерпал. За первые полгода он успел заключить около двухсот договоров. Впрочем, пока этого достаточно, ведь на запланированные мощности ферма еще не вышла. По замыслу, кооператив должен производить 100% продукции на собственной территории, однако пока часть объемов для своих клиентов основатель «Лесных садов» закупает в соседних фермерских хозяйствах.

Как ни странно, на практике оказалось, что самый быстрый экономический эффект дает животноводство, хотя, по уверениям традиционных участников рынка, это наименее рентабельная часть сельского хозяйства. «Животноводство намного проще растениеводства, а уж тем более — садоводства», — со знанием дела говорит Афанасьев и тут же приводит пример: купив бычка за 10–15 тысяч рублей, можно уже через год получить зрелого быка, который вырос на местной траве и заодно успел улучшить землю. «Фактически мы его только поим и даем соль; основные затраты — это зарплата пастуха», — объясняет Георгий. Конечно, такие расчеты возможны в том случае, если земли для производства кормов достаточно, а хозяин строит свой бизнес, опираясь исключительно на «положительное дисконтирование».

Подписку на корзину клиенты оплачивают за полгода до начала поставок. Примерно столько времени хозяйству нужно, чтобы запланировать и осуществить увеличение производства. «Понимая количество потребителей, мы можем на их же деньги создавать производственные мощности, производя ровно столько, сколько им требуется», — объясняет Афанасьев. Инвестируя в производство еды, клиенты «Лесных садов» получают не только органические продукты, но и приятный «бонус»: стоимость корзины заметно ниже сложившихся на рынке цен на органику. Как объясняет

предприниматель, предоплата позволяет ему обходиться без кредитов — а значит, у кооператива есть возможность «делиться» с покупателями деньгами, которые иначе ушли бы в виде процентов банку. Органика вообще не должна быть дорогой, убежден Георгий Афанасьев: «Восприятие ее как чего-то премиального в России постепенно пройдет, и цены неизбежно будут снижаться. Ведь себестоимость в органическом хозяйстве по определению ниже: не нужно тратиться ни на удобрения, ни на горючее для трактора».

Свою модель отношений с заказчиками создатель «Лесных садов» сравнивает с контрактным производством, которое практикуется в промышленности. Выигрывают от такого подхода все: горожане получают прямой доступ к качественным продуктам, аграрий — гарантированный рынок сбыта. Товарно-денежные отношения — далеко не все, что связывает Афанасьева с его клиентами. Кроме этого, он рассчитывает на внешний контроль своего производства, обратную связь и другие эффекты кооперации. Например, часть продуктов в своих первых корзинах упаковывает в бумагу с нанесением наносеребра: она в разы увеличивает срок хранения еды. Ее разработали знакомые из одного инновационного стартапа. «Среди наших клиентов есть люди, принимающие решения», — сообщает Георгий. — Таким образом мы помогаем разработчикам, которые еще далеки от массовых продаж, продемонстрировать возможности своего изобретения».

Конечно, самая уязвимая часть бизнес-модели, предложенной Афанасьевым, — то, что она во многом держится на доверии потребителя. В его случае эта проблема снимается личными контактами, которые основатель «Лесных садов» успел накопить за годы консалтинговой карьеры: все клиенты его хозяйства — это или близкие знакомые, или знакомые «второго круга». Пока все идет по плану: первые корзины, как и было запланировано, начали поступать заказчикам в конце августа. Что же касается освоения креативной территории, то здесь график пока не выдерживается. Из задуманного удалось сделать только 3%. Одна из главных причин — катастрофический дефицит людей в проекте.

Монолог земледельца о людях

«Специалистов, которые могли бы работать в небольшом, а тем более органическом хозяйстве, в России практически нет. Зоотехник, который раньше имел дело с производством в 5 тысяч голов скота, не сможет работать со стадом в сотню голов. С одной стороны, такой человек не знает, как получить мясо органического качества, с другой — он привык иметь дело совсем с другими расходами. Удивительно, но в наш интернет-век нет даже онлайн-ресурсов, на которых можно найти каких бы то ни было специалистов для работы на ферме. На Job.ru вы не обнаружите вакансии «пастух»: никто не ассоциирует себя с этой профессией, не ищет такой работы. А настоящий пастух для стада — это все. Он и ветеринар, и стрижку делает, и за год в два раза увеличит вам стадо. Но это в теории; на практике таких людей не найти. Поэтому мы вынуждены пробовать, ошибаться и постоянно заниматься рекрутингом: меняем пастуха, как только замечаем, что коровы начинают худеть. Сменили уже третьего. Звонят самые разные люди — от охранника, который кого-то пас в детстве, до сотрудника зоопарка, имеющего большой опыт работы

с верблюдами. Четвертый пастух (в прошлом налоговый инспектор, родом из Таджикистана) работает хорошо. А вот растениевода мы не можем найти до сих пор. Есть целая толпа ландшафтных дизайнеров, способных спланировать посадку елей и цветов, однако совсем нет людей, умеющих правильно посадить укроп. Казалось бы, кругом деревни — и можно было бы искать толковых людей там. Но деревни, по крайней мере в нашем районе, уже давно почти ничего не производят: жители все покупают в магазинах. Даже кур редко на каком дворе встретишь. Показательный пример: из соседней деревни к нам приходят люди и просят забрать у них и вывезти скошенное ими сено. Легко можно представить себе, как в свое время их предки выясняли отношения, оспаривая друг у друга право косить траву в соседнем овраге. Но выросло новое поколение, которому все это не нужно. У людей сохранилось отношение к сену как к ценности: они не сжигают траву, а по традиции скашивают. Но применения сену не находят. Видимо, общая система деградации объектов распространилась и на деревню. И с этим нужно срочно что-то делать!

БЖ



РОССИЙСКАЯ
МОЛОДЕЖНАЯ
ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ
НАНОИНДУСТРИИ

Премия присуждается молодым инноваторам в возрасте до **35** лет

за разработку нового нанотехнологического продукта или технологии, внедренных в производство с годовым оборотом не менее **1,5** млн рублей

Призовой фонд Премии **300** тыс. рублей

ВПЕРВЫЕ В ЭТОМ ГОДУ -
3 СПЕЦИАЛЬНЫЕ
НОМИНАЦИИ ОТ СЕТИ
НАНОЦЕНТРОВ

РОСНАНО: возможность заключить инвестиционное соглашение от 1 млн рублей и создать стартап с одним из наноцентров

Подробная информация на сайте:
www.rusnano.com/infrastructure/rmp

Заявки принимаются
до 10 сентября 2015 года

Научный партнер

Стратегические медиапартнеры

Медиапартнеры



ЭЛЕМЕНТАРНЫЕ ЧАСТИЦЫ

«ОПЕРАТОР РАЦИОНА» КАК НОВЫЙ ФОРМАТ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РЫНКА

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Основательница Elementaree категорична: «Идея супермаркета не менялась на протяжении последних ста лет и безнадежно устарела. Да и вся цепочка поставок продовольствия не соответствует современному образу жизни. Что получается? Человек ходит по торговому залу с тележкой, набирая продукты. Потом приезжает домой и начинает их там рассовывать по шкафчикам. Это неэффективное перемещение товаров с одних полок на другие выглядит довольно забавно в эпоху «Айфонов» и других технологических новшеств». Машина традиционного ритейла настроена не на потребности человека, а на продажу ему максимально возможных объемов продуктов, считает Ольга Зиновьева: попав в торговый зал и оставшись один на один с красивыми этикетками, покупатель обречен на спонтанные и объемные закупки. В итоге немало продуктов портится у него в холодильнике и отправляется в мусорный бак.

Как может выглядеть современное решение? Исключаем из цепочки поставки ритейлера и дистрибьютора и начинаем приобретать для потребителя продукты непосредственно у производителя — оптом и регулярно (это даст солидную экономию на закупках). Готовим в «промышленных» условиях ингредиенты для приготовления блюд: режем, моем, маринуем (помогаем потребителю сберечь время). Формируем из ингредиентов порционные наборы в нужных пропорциях (никаких отходов). Используем интересную рецептуру и начинаем доставлять наборы клиенту на дом по подписке (удобно).

В США подобные продовольственные стартапы стали возникать три года назад в огромных количествах. Есть среди них претендующие на роль «платформы по планированию питания» (HelloFresh). Кто-то позиционирует себя как постав-

Супермаркеты — неусовершенствованная вещь, решила два года назад **Ольга Зиновьева** и запустила «пищевой» стартап Elementaree. Первоначальная идея продавать подписку на ингредиенты для домашних ужинов постепенно трансформировалась у нее в концепцию «персональной еды» для массового потребителя.

щика решений для воскресного ужина, предлагая изысканные рецепты от известных шеф-поваров, которые может воплотить в жизнь любой новичок (Plated). Есть и стартап, который гарантирует своим клиентам, что приготовление ужина по его рецепту и из его ингредиентов не займет больше 10 минут и потребует всего одной сковороды — чтобы потом не мыть много посуды (Goble).

Там, в США, Ольга Зиновьева и подсмотрела идею для своего бизнеса. В Америку она отправилась поучиться по программе MBA в бизнес-школе Гарвардского университета, когда в один прекрасный момент решила закончить свою карьеру консультанта в московском офисе McKinsey и перепрофилироваться в «предпринимателя новой волны». Случилось так, что во время обучения ей пришлось много готовить самой: заболел близкий человек, и ему потребовалось специальное меню. Большой объем ежедневной рутинной готовки наводил на размышления о том, как можно было бы оптимизировать процесс. Оказалось, что и другие студенты Гарварда раздумывают примерно о том же. Очень скоро Ольга стала принимать



программы питания — стандартную и вегетарианскую, то московская компания почувствовала тягу потребителей к максимально возможной кастомизации и начала увеличивать количество программ. К их формированию Elementaree привлекла профессиональных диетологов. По сути, продукт стал превращаться в «персональный»: диетологи подбирают для новых клиентов оптимальную программу в соответствии с анкетными параметрами — от веса и возраста до цвета глаз.

«Это то, что никогда не станет делать ни традиционный ритейл, ни общепит, — говорит Ольга Зиновьева. — Он не видит перед собой конкретного человека и не персонализирует еду для него, полагая, что тот сам должен следить за правильностью своего питания. Мы же берем эту функцию на себя. Ведь правильное питание тоже требует от человека времени: нужно понять, какие продукты подходят именно вам, каким должно быть правильное соотношение белков, жиров и углеводов, рассчитать калорийность. Однако у городского человека не хватает времени, чтобы как следует разобраться со своим рационом».

Так стартап нащупал еще одну потребность горожанина, помимо экономии времени и денег: ему нужен оператор рациона. Общение стартапа с потенциальной клиентурой довольно плотное: основной канал продвижения Elementaree — семинары и дегустации в крупных компаниях. Так что обратной связи хватает. «Запрос оказался намного более комплексным, — говорит предпринимательница. — Люди хотели получить индивидуальное меню с учетом не только личных предпочтений, но и других параметров — таких как лишний вес, склонность к аллергии и так далее». Оказалось, что для этого одних

заказы от однокашников. Постепенно вал заказов пошел такой, что от части из них пришлось отказываться. И тогда Ольга поняла: вот она — насущная потребность рынка и прекрасная бизнес-возможность.

Натренировавшись на однокашниках в Гарварде, она вернулась в Россию и зарегистрировала в 2013 году собственную компанию. Стартовыми инвестициями помог американский знакомый — глава бостонского венчурного фонда Лоуренс Лепард. (Несколько месяцев назад в компанию инвестировал также российский фонд, однако Зиновьева пока не раскрывает его название.)

Поначалу фуд-стартап Elementaree очень сильно напоминал своих американских собратьев, особенно Blue Argo. Свой продукт предпринимательница позиционировала как «конструктор еды», обещая «подписчикам» взять на себя самые трудоемкие операции и поставлять весь необходимый набор свежих ингредиентов в пронумерованных коробочках.

Однако потом бизнес-модели стали расходиться все дальше. Если американский проект продает подписку на две

только ужинов им недостаточно: клиенты хотели получать «еду под ключ», то есть полностью избавиться от головной боли, связанной с приготовлением здоровой пищи. Поэтому компания быстро изменила пакет услуг, переведя своих заказчиков на пятиразовое питание. Человеку оставалось только освободить холодильник для многочисленных коробочек, а затем изо дня в день открывать и смешивать содержимое согласно инструкции. «Таким образом, мы убрали все проблемы, связанные с походом в магазины, формированием меню и подсчетом калорий, — говорит основательница Elementaree. — Что же касается времени, то мы гарантируем, что у клиента при пятиразовом питании не будет уходить в день больше получаса на готовку».

Теперь цель компании — не просто давать хлеб насущный на каждый день, а стать оператором системы, которая позволяет потребителю управлять своим организмом и здоровьем. В течение года Elementaree рассчитывает перевести своих клиентов (а сейчас их около двух тысяч человек) на персональную еду. Технологически, как это представляется Ольге,

задача не будет сложной. Нужно всего лишь доработать программный продукт и поменять алгоритмы на производстве — так, чтобы даже при возросшей вариативности у работников конвейера не уходило более минуты на выполнение заказа (такой норматив установлен сейчас).

Бытовая картинка не самого отдаленного будущего рисуется Ольге Зиновьевой так. Человек просыпается, а в постамате его дожидаются свежеприготовленные сырники, потому что сегодня ему рекомендован белковый завтрак. Он разогреет сырники прямо на «умной» тарелке. После завтрака тарелка сама передаст «оператору рациона» информацию о потребленных калориях. Между тем специальное приложение на смартфоне клиента проанализирует его рабочий график на день и скорректирует программу питания. Например, заметив в плане «ответственное совещание» после обеда, закажет ему на ланч тонизирующий напиток.

Одна из проблемных зон российской электронной коммерции — доставка. Для «провантмейстера нового типа» эта зона проблемна вдвойне. По наблюдениям Зиновьевой, люди вообще психологически не готовы регулярно встречаться с курьером, чтобы получать свой рацион. «В Америке проблема решается просто: привезенный товар принято оставлять у по-

ЕДА НА АУТСОРСЕ

Самые крупные фуд-стартапы за рубежом

Blue Apron

США 2012 \$193 млн
страна год основания привлеченные инвестиции

Доставка по подписке свежих ингредиентов для домашнего приготовления пищи вместе с рецептом.

HelloFresh

США 2012 \$193 млн
страна год основания привлеченные инвестиции

Платформа для планирования питания и закупки ингредиентов; выбор рецептов и доставка ингредиентов по подписке.

Plated

США 2012 \$56 млн
страна год основания привлеченные инвестиции

Решение для воскресного ужина по подписке; рецепты известных поваров. Срок приготовления — не более 30 минут.

Goble

США 2011 \$1,2 млн
страна год основания привлеченные инвестиции

Готовые наборы ингредиентов для приготовления ужина деловых людей. Используются рецепты блюд, время приготовления которых не превышает 10 минут.

рога дома заказчика, — рассказывает она. — Сейчас и в Москве некоторые клиенты просят оставить заказ у дверей. Но в целом это очень неудобно». Elementaree ищет способ технологизировать и этот процесс. Например, сейчас компания ведет переговоры с сетью постаматов, чтобы оборудовать подъезды и офисы специальными «почтовыми ящиками».

Персональная еда, персональная медицина и другие услуги, заточенные под конкретного потребителя, традиционно ассоциируются с премиальным потреблением. Однако Ольга Зиновьева нацелена на масс-маркет: «У потребителей с высокими доходами — тех самых пресловутых «трех процентов» — все это и так есть. Наша задача — сделать продукт для самых широких слоев. Сейчас мы отталкиваемся от среднего ценового сегмента и идем ниже». В ближайшей перспективе Ольга видит большую фабрику, которая работает с заказами со всего города: на входе — сырье, на выходе — персональные наборы. Натренировавшись на Московском регионе, она планирует лет через пять выйти на международные рынки.

Свою компанию Ольга видит как агрегатора, собирающего в один пакет «клубнику и мясо». «Конечно же, идеальной является система, в которой совсем нет посредников, — размышляет она. — В этом случае должны появиться территории, агрегирующие весь спектр продукции на местах. Если такие анклавы смогут развиваться, наша роль сведется к системе выполнения специальных заказов». Чтобы агрегирование проходило как можно менее затратно, в последний год компания стала активно налаживать связи с местными производителями — ведь кроме посредников, на цены влияют и логистическое плечо, и возможность поставлять сезонные продукты. Начали с Тверской области, где Elementaree нашла около десятка подходящих хозяйств, готовых работать напрямую. Мелких фермеров компания пока не рассматривает: у таких производителей чаще всего почти нет опыта взаимодействия с закупщиками, зато велика потребность в «быстрой наживе». «У многих до сих пор жива привычка как можно дороже продать свой «первый мешок» — на всякий случай», — иронизирует Ольга Зиновьева. У нее есть надежда, что сельхозпроизводители будут становиться все более продвинутыми и займутся на своей территории первичной обработкой и упаковкой, что в дальнейшем позволит компании и в этой части сокращать свои затраты. Сейчас Ольга планирует выделить несколько производителей, готовых развиваться, за год сделать несколько успешных кейсов, а затем демонстрировать их другим фермерам.

Готов ли потребитель отказаться от привычки ходить в супермаркеты и проводить свой досуг на кухне? Конечно, одновременно приучить население к аутсорсингу еды не получится, соглашается Ольга: «Я верю в нишевую стратегию: необходимо (и мы это делаем) идти по сегментам, ориентируясь на людей, у которых по каким-то причинам есть потребность в изменении собственной системы питания. Это спортсмены, люди, по состоянию здоровья нуждающиеся в специальном питании, сторонники различных диет. То есть все те, кто когда-то по какой-то причине осознал, что еда активно влияет на самочувствие. Дальше, по крайней мере по теории, которую нам читали в бизнес-школе, к этой группе присоединятся «ранние последователи» и, рано или поздно, консерваторы. Для нас главное — успеть к этому времени настроить всю систему таким образом, чтобы дать потребителю качество «Азбуки Вкуса» по цене «Ашана».

24–25 СЕНТЯБРЯ • МОСКВА, ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

САММИТ ИНДУСТРИИ

RETAIL BUSINESS RUSSIA & EAEU 2015

1000 ПЕРВЫХ ВМЕСТЕ!

**САММИТ РЕГИОНОВ
= ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫХ
РАНЬШЕ НЕ БЫЛО!**

Россия, Казахстан, Белоруссия и Армения

150 СПИКЕРОВ, 1500 ДЕЛЕГАТОВ

15 ЛЕТ ВМЕСТЕ, ЛИДЕРЫ ВСЕХ СЕКТОРОВ

FOOD

DROGERIE

DIY

ONLINE

FASHION

JEWELRY

ELECTRONICS

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

**БИЗНЕС
журнал**

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ:

Ирина Чиннова
iren@b2bcg.ru



СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко
Elizaveta@b2bcg.ru



+7 (495) 785-22-06



info@b2bcg.ru



www.b2bcg.ru



http://app.b2bcg.ru/

На правах
рекламы



BBCG
B2B Conference Group

РОДДОМ

ИЗ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

— Вы ощущаете себя «главным по импортозамещению»? А то чиновники Минпромторга в своих выступлениях в последнее время часто говорят, что в стране есть два основных инструмента по развитию импортозамещения — субсидирование процентных ставок по кредитам для предприятий и ваш Фонд развития промышленности.

— «Главный» по импортозамещению все-таки Денис Мантуров¹. (Улыбается.) Но то, что наш фонд должен взять на себя большую и очень важную часть работы на этом направлении, — это точно. Причем речь идет о поддержке не только финансовой, но также консультационной и информационной.

Одна из основных проблем российской промышленности, сильно обострившаяся после введения Западом санкций, — отсутствие длинных и недорогих денег на проекты по модернизации и расширению производства. И в этом смысле льготные кредиты Фонда развития промышленности со ставкой 5% годовых — предложение на рынке уникальное. Стоимость денег для заемщика оказывается ниже уровня фактической инфляции. А деньги на развитие предприятиям сейчас отчаянно нужны: импортозамещение — мероприятие дорогостоящее.

— Посчитано: на реализацию всех отраслевых планов импортозамещения требуется 2,5 трлн рублей. Вашему фонду выдали 20 млрд. Не мало?

— Никто и не ожидает, что государство возьмет и выложит всю эту сумму целиком. Это невозможно. Программа импортозамещения подразумевает использование разных

Собственный завод — Тверской лакокрасочный — Алексей Комиссаров построил пять лет назад, еще в своей прошлой, предпринимательской жизни. А ныне на службе государству он уже почти полгода занимается тем, что помогает другим запускать новые цеха и производства: в марте Минпромторг по итогам открытого конкурсного отбора назначил его директором Фонда развития промышленности. О том, в чем состоит эта помощь и какова роль нового фонда в системе российских институтов развития, «Бизнес-журнал» и решил побеседовать с Алексеем Комиссаровым.

источников, в том числе софинансирование со стороны самих предприятий и частные инвестиции. Бюджетные деньги, приходящие в реальный сектор экономики, должны иметь хорошее «плечо» и включать мультипликаторы в различных отраслях. Это достигается различными регуляторными и стимулирующими методами.

По условиям, наши займы должны покрывать потребность проекта в финансировании не более чем на 30–70% (в зависимости от программы), остальное заявители должны изыскать самостоятельно. В нашем случае «плечо» выглядит так: фонд одобрил предоставление льготных кредитов на 6,5 млрд

¹ Д. В. Мантуров — министр промышленности и торговли РФ, председатель наблюдательного совета ФРП.

АЛЕКСЕЙ КОМИССАРОВ

Родился в 1969 году.

Образование:

- МАДИ
- Kingston University (MBA)

Бизнес-карьера:

- 1993 — основал компанию «Авторемонтные системы» (оптовая торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, компьютерный подбор автомобильной краски).
- 2010 — запустил Тверской лакокрасочный завод.
- 2010 — «Предприниматель года» по версии Ernst & Young.

Карьера во власти:

- 2011-2014 — руководитель департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы, министр правительства Москвы.
- С марта 2015 года — директор Фонда развития промышленности.

рублей², при этом общий объем инвестиций в эти проекты превышает 21 млрд. То есть получается примерно один к трем. В реальности «плечо», наверное, даже больше — если смотреть на всю отрасль и учитывать эффекты, которые возникают в цепочке поставщиков при запуске новых производств.

Наша цель до конца этого года — прокредитовать промышленность на 20 млрд рублей.

— Выходит, «гуляете на все»?

— В дальнейшем мы рассчитываем на дополнительные поступления в фонд из бюджета, и я уверен, что вопрос будет решен положительно. А вот объем, видимо, будет зависеть во многом от нашей работы — состава, качества и успехов проектов, которые мы финансируем.

— Не возникает соблазна сосредоточиться на больших и амбициозных проектах? Выдать пару-тройку крупных кредитов — и выполнить годовой план...

— Гигантоманией мы как раз не страдаем. Сумма займа по основным программам у нас находится в пределах от 50 до 500 млн рублей. Заявители в среднем запрашивают около 300 млн. В целом мы стараемся больше поддерживать именно средний производственный бизнес, потому что, с моей точки зрения, он гораздо сильнее нуждается в финансовой поддержке, нежели крупный. У среднего бизнеса много проектов, требующих не таких уж больших сумм (100–200 млн рублей) — и при этом способных дать заметный экономический эффект. Так что ищем не гигантские, а хорошие проекты.

— Льготный кредит — это ведь не значит, что он беззалоговый?

2 Здесь и далее все данные приводятся по состоянию на момент подготовки интервью к публикации — 17.08.2015.



— Да, мы требуем обеспечения — в виде объектов недвижимости, ценных бумаг, банковской гарантии или иного поручительства. Но и здесь пытаемся найти правильный баланс: с одной стороны, нам важно обеспечить сохранность средств, с другой — понятно, что мы институт развития — а значит, должны помогать в том числе тем, кто собирается реализовать важный для страны проект, но не в состоянии получить «рыночные» деньги от других структур.

Как бывший предприниматель я прекрасно понимаю сложности, которые могут возникнуть у предприятия с предоставлением залога. Но мы кое-что придумали: у фонда есть соглашение с Агентством кредитных гарантий (оно недавно преобразовано в корпорацию по развитию МСП). По этому соглашению наши заемщики могут получить гарантию на льготных условиях — под 1,25% годовых (это меньше, чем стоимость любой банковской гарантии). Правда, не на всю сумму кредита, а до 50%. И это правильно. Потому что бизнес тоже должен нести финансовую ответственность за реализуемые проекты.

— Наверное, от заявителей у вас нет отбоя. Много отсеиваете?

— Фонд фактически начал работать в апреле. На сегодня поступило более 1,1 тыс. заявок. Ситуация с отсевом вполне стандартна для любого фонда: большая часть заявок (около семисот) оказалась не отвечающей нашему мандату

ФОНД РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Создан в 2014 году на основании распоряжения премьер-министра Дмитрия Медведева (от 28.08.2014) на базе существовавшего с 1991 года Российского фонда технологического развития. В процессе реорганизации фонд был передан из ведения Минобрнауки в ведение Минпромторга, а его мандат серьезно пересмотрен. Размер фонда на начальном этапе — 20 млрд рублей.

Основная задача — предоставление льготного финансирования на возвратных условиях промышленным предприятиям.

Целевое назначение предоставляемых займов:

- разработка нового продукта или технологии;
- приобретение оборудования;
- инжиниринговые услуги;
- разработка технико-экономического обоснования для новых производств;
- приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности (только у российских правообладателей).

и не прошла самого первого фильтра — экспресс-оценки резюме проекта, когда проверяется соответствие формальным требованиям в части сумм, целей, направления деятельности. 260 заявок прошли первый фильтр и сейчас готовят пакет документов для комплексной экспертизы, состоящей из нескольких этапов — научно-технологического, производственного, правового, финансового. Еще 70 проектов уже как раз на этой стадии рассмотрения. Финальный этап — вынесение на экспертный совет, который у нас весьма серьезный и состоит из представителей бизнеса, деловых общественных организаций («Опоры России» и «Деловой России») и финансистов — уровня вице-президентов банков. Тут статистика пока такая: из 32 вынесенных на совет заявок одобрено 21.

Важно понимать, что мы занимаемся не только финансовой поддержкой. Мы создали «единое окно» — консультационный центр по мерам государственной поддержки промышленных предприятий...

— Видимо, поддержка промышленности в нашей стране стала столь «многоканальной», что промышленники уже путаются?

— Программ действительно много, и раньше, чтобы узнать о них, приходилось ходить по разным кабинетам. Сейчас мы начали выполнять функцию «оператора» по мерам поддержки Минпромторга (и не только). Теперь полную информацию можно получить у наших консультантов.

И это важно опять-таки именно для промышленных предприятий среднего размера. Очень немногие из них внимательно следят за тем, что происходит в кабинетах и департаментах различных министерств. Часто они не вполне понимают, на что могли бы претендовать. Вот крупные игроки — те, как правило, прекрасно осведомлены обо всех значимых программах и предпочтениях и активно ими пользуются.

Кстати, хочу рассказать деловому сообществу о новых возможностях, которые появляются в связи со вступлением в силу в начале июля федерального закона «О промышленной политике»³. В российскую практику вводится «специальный инвестиционный контракт». Вещь довольно революционная. Смысл ее в том, что бизнес и власть могут заключить соглашение на срок до 10 лет, по которому инвестор получает гарантии неухудшения условий ведения бизнеса, включая неизменность налоговых ставок для создаваемого предприятия. Как бы ни поменялось законодательство в стране, предприниматель будет работать по зафиксированным контрактом правилам. В свою очередь, он берет на себя обязательства по размеру инвестиций, запуску производства, созданию рабочих мест и так далее. Типовые формы соглашения недавно были разработаны и утверждены постановлением правительства⁴. Оператор специнвестконтрактов — наш фонд. То есть мы берем на себя функцию мостика между государством и предпринимателем. Интерес к таким контрактам, несмотря на их новизну, уже есть. Уверен, что несколько будет подписано до конца года.

3 №488-ФЗ от 31.12.2014.

4 №708 от 16.07.2015 («О специальных инвестиционных контрактах для отдельных отраслей промышленности»).

— Будет ли фонд действовать проактивно? Например, выявлять «пропущенные звенья» в производственных цепочках и прицельно искать проекты, закрывающие «пробел».

— Мы думаем об этом. Проблема пропущенных технологических звеньев, когда где-нибудь в середине цепочки возникает импортный продукт, без которого не обойтись, существует во многих российских отраслях. Поэтому мы собираемся поддерживать истории, где импортозамещение будет, что называется, «от и до». Но мы все-таки фонд и можем только рассказывать о таких пропущенных звеньях и обещать поддержку. Придумывать, как именно построить там финансово устойчивый бизнес, — дело предпринимателей.

— Вы сами «родом из промышленности». Объясните, почему она у нас так сильно зависит от западных протехнологий и оборудования?

— Знаете, как я строил свой завод? Это как любимый ребенок. Мы объездили несколько десятков лакокрасочных производств по всему миру, выбрали лучшие технологические линии, приглашали известных специалистов, которые запустили нам все процессы. В России мы тогда не нашли ни одной «няньки» (инжиниринговой компании), которой могли бы доверить своего «ребенка».

Я думаю, это две главные беды российской промышленности — дефицит компетенций в инжиниринге и промдизайне. В России есть много интересных передовых разработок. Но большинство из них существует в качестве лабораторных, а не промышленных технологий. Они не выстраиваются в единую производственную технологическую линию «под

ключ», которая нужна промышленности. А за создание такого продукта как раз и отвечает инжиниринг. Его отсутствие — очень масштабная проблема.

— Что с этим делать?

— Поддерживать в стране компании, которые создают технологии для промышленности, разрабатывают оборудование, интегрируют его в промышленные линии, монтируют. Это «инфраструктура» любой индустрии. У нашего фонда есть специальная программа по кредитованию консорциумов предприятий и инжиниринговых центров. И весьма симптоматично, что ни одной заявки, которая смогла бы пройти первый фильтр отбора, по этой программе пока нет — к моему великому сожалению. Но я очень надеюсь, что таковые будут.

— Будучи предпринимателем, вы сами пользовались господдержкой?

— Нет, не пользовался. Когда ушел во власть, отдал, как и полагается, свои активы в доверительное управление. Ни раньше, ни сейчас завод не получал никакой поддержки, субсидий или госзаказов.

Я вообще считаю, что мер поддержки должно быть в меру: это не очень конкурентная история, когда какой-то бизнес привыкает развиваться только за счет государственных вливаний, программ, преференций. Ему можно помочь встать на ноги, придать дополнительный импульс. Но научиться ходить бизнес должен сам.

БЖ

Беседовал Дмитрий Денисов

BBCG и лондонский офис Trinity Events представляют!
26–28 НОЯБРЯ • МОСКВА, ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

БИЗНЕС
журнал



Retail Technologies Expo Moscow

RETEXPO 2015

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

ПЕРВАЯ В РОССИИ

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 — конференции по инновациям в ритейле, более 100 спикеров

СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко

Elizaveta@b2bcg.ru



Ирина Вентнагель

I.Ventnagel@infor-media.ru



ОСОБЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Курс на импортозамещение потребовал от законодателей напряженной работы по правовому обустройству инвестиционного процесса в стране. В июле вступил в силу федеральный закон «О промышленной политике в РФ» (488-ФЗ от 31.12.2014). Одним из новшеств, которого давно ждали промышленники, стало появление специальных инвестиционных контрактов. Как будут действовать нормы на практике, мы увидим позже, а пока попробуем разобраться теоретически, как должен функционировать новый инструмент в соответствии с замыслом законодателя.



**КИРИЛЛ
МИТЯГИН**

к. ю. н., эксперт
по интеллектуальной
собственности, партнер
Nevsky IP Law



**АЛЕКСАНДР
ТРИФОНОВ**

к. ю. н., главный эксперт
правового сервиса
48Prav.ru

Цель этого правового средства — стимулировать инвестиции в создание и модернизацию промышленного производства. Государство привлекает инвесторов отраслевыми льготами и стабильностью. Инвестор должен вложиться финансово и организационно — создать или модернизировать производство либо внедрить наилучшую доступную промышленную технологию.

В чем новизна инструмента и выгода для инвестора? Во-первых, он получает иммунитет не только от одностороннего изменения условий договора, но и от изменения законодательства. Если после заключения контракта вступают в силу федеральные законы, которые устанавливают режим запретов и ограничений, влияющих на его выполнение, то этот режим не применяется в отношении инвестора (ч. 5 ст. 16). Во-вторых, инвестор получает гарантию от увеличения совокупной налоговой нагрузки на срок действия контракта (ч. 6–7 ст. 16).

Российские законодатели постарались дать свой ответ на снижение в стране инвестиций в основной капитал: с июля 2015 года в деловой обиход в России входят специнвестконтракты — новая форма взаимоотношений между инвестором и властью. Отныне инвестор может получить гарантию неухудшения условий ведения бизнеса.

В-третьих, государство может предоставить инвестору преференции из числа предусмотренных действующим законодательством (но не имущество и денежные средства; в этом — отличие от инструмента государственно-частного партнерства).

В развитие общих положений закона правительство уже разработало типовую форму специнвестконтракта и установило порядок его заключения своим постановлением «О специальных инвестиционных контрактах для отдельных отраслей промышленности» (№708 от 16.07.2015).

Предполагается, что от имени государства контракт может заключить Минпромторг или иной уполномоченный орган и субъект РФ. Инвестором может быть только индивидуальный предприниматель или юридическое лицо.

Ограничений на участие в специнвестконтрактах для иностранцев нет. Государство рассчитывает использовать таким образом новый правовой инструмент в том числе для привлечения иностранных инвестиций. Контракт заключается на период до выхода инвестиционного проекта на операционную прибыль в соответствии с бизнес-планом плюс 5 лет. Минимальные инвестиции — 750 млн рублей.

Для заключения контракта инвестор должен в инициативном порядке обратиться в уполномоченный орган с предложением. Орган в течение 30 рабочих дней готовит предварительное заключение и передает документы для принятия окончательного решения в межведомственную комиссию. Комиссия не позднее 60 рабочих дней направляет

решение в уполномоченный орган, который в течение 10 рабочих дней в случае положительного решения направляет проект контракта для подписания инвестору. У последнего есть 10 рабочих дней для подписания документа. Станет ли этот инструмент массовым? Говорить пока рано, но уже понятно, что он не для малого бизнеса. В большинстве случаев вложить или привлечь в проект инвестиции, превышающие 750 млн рублей, будет не под силу и бизнесу среднему — ведь один из критериев отнесения предприятия к этой категории, по недавнему постановлению правительства (№702 от 13.07.2015), — выручка до 2 млрд рублей в год. С такими цифрами понятно, что специнвестконтракт — это скорее инструмент крупного бизнеса. И даже для него многое будет зависеть от веры банкиров в предоставляемые государством преференции инвесторам. Развитию нового инструмента должно способствовать само государство. По закону оно не вправе выступать инициатором заключения контрактов, но может обеспечить информационно-консультационную поддержку предпринимателям. Так, закон предусматривает создание государственной информационной системы для промышленности (ст. 13 и 14). Цель системы — в том числе информировать предпринимателей о предоставляемой государством поддержке.

Разработчики нового для России инструмента ссылаются на успешный опыт Венгрии и Китая. В Венгрии усилия инвесторов по контракту направлены на увеличение роста средней численности занятых и на создание коммерческих предприятий в регионах с уровнем безработицы более 15%. Взамен государство предоставляет индивидуальный налоговый тарифный план с серьезными льготами. В результате введения подобного правового инструмента Венгрия вышла на первое место среди стран Центральной и Восточной Европы по объему иностранных инвестиций на душу населения.

В Китае 70% всей продукции, произведенной на деньги инвесторов, идет на экспорт. Инвесторы также обязуются использовать только зарубежные технологии с целью соответствия международным стандартам. Государство, в свою очередь, предоставляет налоговые льготы по уплате таможенных пошлин и по оплате используемых помещений, льготные транспорт, связь, кредиты. Такие преференции для предпринимателей стали настолько популярными, что объем инвестиционных вложений за семь лет (с 1991-го по 1998-й) увеличился в 10 раз — с \$4,4 млрд до \$45,5.

Почему же рассматриваемый правовой механизм, настолько выгодный для государства и бизнеса, начал развиваться только сейчас? Дело в том, что в России до начала мировой санкционной политики задачи решались иными способами — например, с помощью государственно-частного партнерства или обычных инвестконтрактов, а проблема привлечения иностранных инвестиций не стояла так остро. В период сокращения иностранных инвестиций нужны новые идеи и решения. Поэтому государство, вводя специальный инвестиционный контракт, целит сразу в двух зайцев. Во-первых, пытается привлечь новые внутренние и иностранные инвестиции в промышленность, а во-вторых — создать улучшенные условия для ее успешного развития. Остается надеяться, что для специнвестконтракта знаменитая русская поговорка не сработает.

БЖ

БРАК ПО РАСЧЕТУ

Взаимные обязательства сторон при заключении специнвестконтракта

Инвестор:

- вкладывает собственные или привлеченные средства в проект (не менее 750 млн рублей);
- реализует проект своими силами или с привлечением промышленного партнера;
- достигает оговоренных результатов и отчитывается о выполнении.

Государство:

- осуществляет меры стимулирования и обеспечивает их неизменность;
- гарантирует иммунитет от изменения законодательства и требований к продукции;
- не увеличивает налоговую нагрузку.

www.QuickDoc.RU
онлайн конструктор договоров

СОЗДАЙ
СВОЙ ИДЕАЛЬНЫЙ
ДОГОВОР!

Реклама

ДО 1 ОКТЯБРЯ
СКИДКА
50%

для читателей
Бизнес-журнала
по промокоду: **SEPSALE**
на quickdoc.ru/promo-bj

СБОРЩИКИ «ЛЕГО»

Это хорошо видно на примере тяжелого машиностроения — отрасли, в которой я работаю. Ситуация, на первый взгляд, парадоксальная. Можно сказать, что российские машиностроители в целом воплотили мечту советских — научились делать продукт дешево, качественно, в срок и вполне на уровне зарубежных аналогов. Но и с таким продуктом часто остаются не у дел даже у себя дома. В большинстве знаковых проектов по строительству крупных промышленных объектов в России доля отечественного оборудования сегодня не превышает 5–10%. Хотя по номенклатуре и производственным возможностям российские машиностроители вполне могли бы обеспечить как минимум 25%. Причем локализация происходит в основном по оборудованию, в котором металла много, а добавленной стоимости — мало; все остальное заказывается у зарубежных производителей.

Почему так происходит? Причины следует искать в 1990-х и 2000-х годах — «потерянных десятилетиях» российского машиностроения. После распада СССР отрасль оказалась в числе наиболее пострадавших. Но самая главная потеря того времени — отечественная проектно-инжиниринговая «платформа». Помните все эти многочисленные советские отраслевые НИИ и проектные институты? И как на их месте потом открывались офисные центры? Вакуум заполнили зарубежные интеграторы — так называемые

Главное действующее лицо современной индустрии — системный интегратор. Тот, кто проектирует из отдельных элементов и технологий готовые решения — будь то смартфон или новый завод «под ключ». К сожалению, в этой дисциплине Россия пока не очень сильна.

ЕРС-контракторы¹, которым российская промышленность и стала заказывать объекты «под ключ». Промышленности ведь не нужны наборы оборудования «сделай сам». Задача контракторов — делать базисный инжиниринг, интегрировать оборудование от различных производителей в единую производственно-технологическую линию и строить объект. Это своеобразные сборщики «лего». Но у них — самая высокая маржа в цепочке. Они заинтересованы в том, чтобы продолжать извлекать свою технологическую ренту. И задают правила игры.

На практике это выглядит так. Вот стоит российский завод, построенный иностранным ЕРС-контрактором. Вот отечественный машиностроитель со своим оборудованием. Пусть оно даже самое лучшее на свете — заранее можно сказать, что у них не получится никакого сотрудничества, потому что это оборудование никак не стыкуется с имеющейся производственной линией. Это все равно что пытаться поставить двигатель от «тойоты» на «фольксваген»: если конструкторы не предусмотрели такую возможность с самого начала, ниче-



**ВАДИМ
МАХОВ**

председатель совета директоров ПАО «Объединенные машиностроительные заводы», глава комитета ВЭД Ассоциации менеджеров России

¹ ЕРС — англ. аббревиатура от engineering, procurement, construction (инжиниринг, поставка, строительство).

го не выйдет. Кто придумывает дизайн-схему, тот и хозяин положения — на многие годы вперед!

Собственно говоря, пробуксовка роста, которая наблюдается в российском машиностроении, во многом идет именно от этого. Как говорит Петр Щедровицкий², в современном мире конкурируют не столько отдельные проекты и предприятия, сколько системы разделения труда. Каждый крупный ЕРС-контрактор, по сути, выступает координационным центром собственной системы разделения труда, цепочки поставок. И встраиваться в эти цепочки у российских машиностроителей получается плохо: да, мы заняли нишу (те самые 5–10%), но она тесная, и расширить ее не получается.

Бизнес есть бизнес: иностранные контракторы проектируют объекты в соответствии со своими интересами. Не потому, что они нас «не любят» или «не хотят пускать». Будь их воля (если бы это не влияло на качество предлагаемого ими конечного решения), они бы вообще никого не пускали — делали бы все оборудование сами.

Какие могут быть стратегии у российских машиностроителей? Первая очевидна: продолжать встраиваться в существующие системы разделения труда, стараясь делать продукты, явно превосходящие аналоги конкурентов качеством и более низкой ценой. Вторая — начинать заниматься системной интеграцией самим, формировать консорциумы производителей.

Хороший пример системной интеграции в российском исполнении — проект по созданию ближнемагистрального пассажирского самолета Sukhoi Superjet 100. Локализация поставок у него по прошлому году была почти 49%. Представляете, сколько российских компаний получило заказы? Причина все та же: кто придумывает дизайн-схему, тот и хозяин положения. Кстати, полное импортозамещение в таких проектах вовсе не самоцель — ведь конечный продукт должен состоять из лучших компонентов, чтобы быть конкурентоспособным. Но тут важна сама возможность для российского поставщика войти в проект, потому что системный интегратор ее предусмотрел: сделай какой-то компонент лучше и дешевле — и ты в игре.

Мы в «Объединенных машиностроительных заводах» тоже пошли по пути развития системной интеграции. Исторически у нас в группе компаний всегда был сильный инжиниринг по каждому из направлений, но преимущественно — продуктовый. Мы всерьез пошли в проектирование, в дизайн-проекты — в том числе в партнерстве с некоторыми зарубежными ЕРС-контракторами, которые передают нам свои технологии.

Трансформация займет, по нашим расчетам, около трех лет. Но уже сейчас мы выполняем заказ на полное проектирование двух крупных производств — в области нефтехимии и сжижения природного газа. А наше решение в области криогеники — мини-установки для СПГ — занимает сейчас в Китае 30% рынка.

Для себя на уровне стратегии мы сформулировали это так: нужно стать поставщиком не продуктов, а готовых решений. Это вполне могло бы стать лозунгом и для всего российского машиностроения.

БЖ

2 Известный философ-методолог, консультант по региональной и промышленной политике.



RUSNANOPRIZE
Международная
премия в области
нанотехнологий

ТЕМА 2015 ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ И «ЗЕЛЕННЫЕ» ТЕХНОЛОГИИ

Спонсор



ДЕНЕЖНАЯ ЧАСТЬ ПРЕМИИ
3 МЛН РУБЛЕЙ

Премия присуждается изобретателям, ученым и разработчикам, а также компании, внедрившей разработку в массовое производство с годовым объемом не менее 10 млн долларов.



на правах рекламы

18+

Заявки принимаются до **31 августа 2015 года**
Подробная информация на сайте www.rusnanoprize.org

Научный партнер



Стратегические медиапартнеры



S&TRF
НАУКА И ТЕХНОЛОГИИ

Медиапартнеры

НАУКА И ЖИЗНЬ

ПОИСК

КОТ ШРЕДИНГЕРА
ЖИВОЕ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ

NNN
NANO NEWS NET

БИЗНЕС
журнал

ОРАНЖЕВЫЙ СЛОН

Товары для детского творчества и развития, хобби.

www.elephant-shop.ru

СТЕНД

C101



МИО ОПТИКА

Краткое описание: Инвестиции от 800тыс. без роялти, срок окупаемости от 2х месяцев. Быстрый запуск за 15 дней.

www.optikamio.ru

СТЕНД

D201



SUN SCHOOL

Хочешь 300 000 рублей?



СТЕНД

E401



ANTONIO BIAGGI

ФРАНШИЗА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ
ДЛЯ ПРОГРЕССИВНЫХ ИНВЕСТОРОВ

www.antonibiaggi.com

СТЕНД

E 103



СКАЗКА

SKAZKA Natali Romanovoi — сеть магазинов серебряных украшений ручной работы из Италии и других стран. SKAZKA — это огромный выбор ювелирных изделий по привлекательным ценам.

www.silverskazka.ru

СТЕНД

B402



MILANA

Франшиза MILANA Shoes & Accessories — это готовый бизнес по продаже модной обуви и аксессуаров. Страна бренда — Италия. Форматы магазинов: 100 - 150 м²

www.milana-shoes.ru

СТЕНД

C105



ИКСИНА СНГ

Лидер европейского кухонного рынка с 40-летней историей. IXINA предлагает широкий выбор высококачественных кухонь от лучших фабрик Германии, а также бытовой техники от ведущих европейских производителей по разумным ценам.

www.ixina.ru

СТЕНД

C303



X-FIT

Открой свой Фитнес-Клуб по франшизе FIT-STUDIO!

www.fit-studio.ru

СТЕНД

F402



APTECH LIMITED

Aptech Ltd. (Global Learning Services Co. - IT, Мультимедиа и обучение английскому языку) — сеть из более 1300 международных образовательных Центров, существующая в 40 странах мира 27 лет. Мировой лидер в сфере профессионального образования.

www.aptech-russia.com

СТЕНД

M107



СЕРЕБРЯНЫЙ СЛОН

Федеральная сеть салонов - магазинов по продаже изделий из серебра. В сети представлено 3 основных сегмента — столовое серебро, серебряные украшения, сувениры из серебра.

www.sl925.ru

СТЕНД

C304



ИНВИТРО

Медицинские услуги: лабораторная и инструментальная диагностика.

www.invitro.ru

СТЕНД

E302 / F301



TELE 2

Tele2 — альтернативный мобильный оператор. Предоставляет качественную сотовую связь по выгодным ценам 35 млн абонентов в 60 регионах России.

www.tele2.ru

СТЕНД

F306



KILLFISH

Динамично развивающаяся сеть дискаунт-баров, которая включает более 90 заведений в России и Казахстане. Благодаря уникальной концепции бары KILLFISH популярны в каждом городе.

www.killfish.ru

СТЕНД

D204/E203



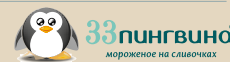
33 ПИНГВИНА

«33 пингвина» — российская франшиза кафе-мороженого. Франчайзи развивает собственную розничную сеть по продаже готового мороженого под брендом «33 пингвина».

www.33pingvina.ru

СТЕНД

L106



WYNDHAM

Wyndham Hotel Group — это крупнейшая в мире и наиболее диверсифицированная гостиничная цепь, включающая около 7700 гостиниц и более 668500 номеров в 71 странах мира

www.wyndhamhotelgroup.com

СТЕНД

A 302



ЛЕЧУ

ОДНА ИЗ САМЫХ КРУПНЫХ
МЕДИЦИНСКИХ СЕТЕЙ В РОССИИ.

www.lechy.ru

СТЕНД

E302/F301



1С:БУХОБСЛУЖИВАНИЕ

Сеть партнеров, оказывающих бухгалтерские услуги малому бизнесу по единому стандарту фирмы 1С. Ваша рутина — наша любимая работа!

www.1cbo.ru

СТЕНД

E304



TAMARIS

WORTMANN KG — лидер европейского рынка. Марка Tamaris воплощает в себе модные стремления современной женщины, для которой «цена» и «качество» не являются пустыми словами.

www.wortmann.com;
www.tamaris.de

СТЕНД

B202



Г.М.Р. ПЛАНЕТА ГОСТЕПРИИМСТВА

Г.М.Р. Планета Гостеприимства — крупнейший холдинг на рынке фуд-сервиса, развивающий рестораны демократичного casual-сегмента в России и за рубежом.

<http://www.planet-hospitality.ru>
<http://planet-franchising.ru>

СТЕНД

E102-F101



ЧЕМПИОНИКА

Чемпионика — это уникальные занятия футболом для детей от 3 до 7 лет, по проверенной международной методике, в формате веселых игр.

www.championika.ru

СТЕНД

E403



DUNKIN' DONUTS®

Dunkin' Donuts® — это одна из крупнейших в мире сетей кофеен с богатой историей, удивительной атмосферой и уникальным ассортиментом кофейных напитков и всемирно известных донатсов.

www.dunkindonutsmoscow.ru

СТЕНД

F106



ВХОДИТ В
ТОП-5
МИРОВЫХ СОБЫТИЙ
В СФЕРЕ ФРАНЧАЙЗИНГА

**BUYBRAND
EXPO**

170+
ФРАНШИЗ

С ИНВЕСТИЦИОННЫМ ДИАПАЗОНОМ
от **0.6** до **700**
МЛН РУБЛЕЙ

- ★ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ
- ★ УСЛУГИ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ И БИЗНЕСА
- ★ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИТАНИЯ И ГОСТЕПРИИМСТВА

Деловые мероприятия выставки

Международный форум «Франчайзинг в России: карта нового времени»
Встречи с франчайзи
Консалтинг-сети

Программа форума нацелена на тех, кто понимает: деньги не должны исчезать в сомнительных проектах, они должны работать и приносить прибыль. Богатый опыт владельцев известных франчайзинговых сетей, юристов и консультантов мирового уровня поможет Вам правильно подобрать франшизу!
BUYBRAND Expo — путь к вашей финансовой независимости и качественному росту бизнеса!

BUYBRAND EXPO

XIII МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА ФРАНШИЗ

МОСКВА
ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»
22-24 СЕНТЯБРЯ 2015

BRANDS in
the CITY



УЛ. ТВЕРСКАЯ

OXFORD STREET

RUE DE RIVOLI

VIA DEL CORSO

FIFTH AVENUE

12+

Реклама

Организатор



Генеральный
медиапартнер



Стратегический
партнер



Генеральный медиапартнер
по индустрии питания



Под патронатом



Тематический
медиапартнер



При поддержке



Медиапартнеры



Партнер
по безопасности



Технический партнер



On-line регистрация на сайте

WWW.BUYBRANDEXPO.COM

СИСТЕМА КРОКА

Это была уникальная бизнес-операция — открытие в СССР ресторанов «Макдоналдс» и дальнейшая экспансия сети. Четверть века назад капиталистическая «бизнес-машина» въехала в социалистическое народное хозяйство, которое тогда постепенно приходило во все большее расстройство. Больше нигде в мире гиганту фастфуда не приходилось делать на первых порах столько непрофильной работы: сажать картошку, строить офисные центры. И на протяжении долгих лет шаг за шагом выстраивать экосистему партнеров, чуть ли не штучно выращивая местных поставщиков.

Об этапах этого непростого пути «Бизнес-журнал» вспоминает вместе с президентом сети «Макдоналдс» в России Хамзатом Хасбулатовым — непосредственным участником и организатором всех этих событий. Собеседник «Бизнес-журнала» примечателен тем, что в карьерном смысле рос даже быстрее российского «Макдоналдса»: сейчас в его ведении в общей сложности около 2 тыс. ресторанов сети в Центральной и Восточной Европе (из них российских — более 500).

— Каково было вам, бывшему директору советского ресторана, открывать в Москве первый «Макдоналдс» в 1990-м?

— Еще основатель сети Рэй Крок придумал такую метафору: бизнес «Макдоналдса» — как трехногий стул. Одна ножка — сама корпорация, две другие — наши поставщики и наши франчайзи. Все три важны; только вместе они образуют устойчивую конструкцию. При выходе на советский рынок эту модель по объективным причинам было невозможно реализовать: двух «ножек» не хватало...

— То есть заходили «на одной ноге»...

— Просто корпорации приходилось самой компенсировать отсутствие двух «ножек». Ну не было в СССР поставщиков и нужных нам продуктов, а слова «франчайзинг» даже не слышали! Но рынок-то перспективный. Поэтому было принято решение строить собственную производственную площадку — «Маккомплекс» в подмосковном Солнцево. Комплекс был запущен еще до открытия первого ресторана. Там мы сами делали почти все, разместив под одной крышей мясную, картофельную, сырную линии, линию по переработке овощей и производству маринованных огурцов, молочный и соусный цеха, пекарню. Всю

необходимую логистику тоже обеспечивал наш собственный транспорт — кулеры и рефрижераторы.

А дальше нужно было получать сырье. Оказалось, что и сырья в нужном нам качестве и количестве в стране нет. Пришлось двигаться по местным цепочкам поставок, отлаживая все звенья. Такой комплексной работой корпорации не приходилось заниматься больше ни в одной стране мира. Приходилось даже самим выращивать картофель, чтобы получать продукт, соответствующий нашим ожиданиям. Было много проблем с неконвертируемым рублем, а для закупок за рубежом нам требовался постоянный источник свободной конвертируемой валюты. Поэтому мы инвестировали в коммерческую недвижимость: построили офисное здание в самом центре Москвы и сдавали его в аренду международным компаниям.

— Далекато отходили от своего основного, ресторанного бизнеса.

— Да. Но при этом всегда понимали, что со временем все это следует передать внешним партнерам, что нужно помочь вырасти местным компаниям. Мы приглашали специалистов из-за рубежа, чтобы они консультировали их и помогали выстраивать современные бизнес-процессы.

ЭКОСИСТЕМА «МАКДОНАЛДС»

40 000

сотрудников работает
на предприятиях сети

160

российских
поставщиков

100 000

рабочих мест
в компаниях-
поставщиках



≈1000 000

посетителей обслуживает
российский «Макдоналдс»
в день

MCDONALD'S В МИРЕ

35 000+

ресторанов

80%

открыты
по франшизе
(в США — 90%)

«МАКДОНАЛДС» В РОССИИ

500+

предприятий
быстрого
обслуживания

20

из них вошли в прошлом
году в глобальный Top-100
ресторанов McDonald's
по объему товарооборота

2

франчайзи
(«Росинтер
Ресторантс»
и «Гид»)

Наш «Маккомплекс» стал хорошей школой для обучения будущих поставщиков. Там было собрано передовое оборудование и лучшие специалисты со всего мира. И именно туда все приезжали — посмотреть и поучиться, как нужно работать. В то время подобных производств в России не было.

Помню, тогда один руководитель агропромышленного предприятия во время такого визита предложил себя в качестве поставщика салата. Попробовали, стали работать. Через некоторое время он говорит: «Хочу вам поставлять уже переработанную продукцию, но денег на оборудование у меня нет». Мы подумали и рискнули — поставили ему свою линию, доверив производство. Так у наших ресторанов появился один из первых российских поставщиков. Он до сих пор работает с нами: это агрофирма «Белая Дача».

— Как далеко с тех пор вы продвинулись в «раздаче бизнеса»?

— Это был постепенный процесс, но на сегодня мы передали почти все непрофильные функции. Логистику и управление распределительными центрами отдали компании «ХАВИ Логистикс». Там костяк специалистов состоит из людей, долго работавших в «Маккомплексе» и умеющих трудиться по международным стандартам. Закрыли свою мясную линию, и мясное производство перешло к компании «МАРР Руссия» (Cremonini Group) и к «Мираторгу». Молочное производство — к Ehrmann, сырное — к Hochland. Пекарни передали East Balt Bakeries...

— То есть в основном — крупным международным компаниям, вашим стратегическим поставщикам?

— Сегодня мы сотрудничаем со 160 российскими поставщиками. Некоторые работают с нами по двадцать и более лет, а их владельцев мы знаем по именам. Анатолий Ревякин из «Аграма», бывший руководитель совхоза, стал выращивать и мариновать для нас огурцы, когда ресторанов «Макдоналдс» в России было всего несколько. Сегодня он владеет своим производством в Ростовской области. Арам Ерицян из «Ривайвля» (сейчас — «Тек-Пак») начал в 1992 году с того, что стал поставлять нам из-за рубежа бумажные салфетки и упаковочную бумагу, а через пару лет запустил собственное производство. (Сейчас удивительно об этом вспоминать, но даже салфетки в российских ресторанах «Макдоналдс» поначалу были импортными.) Все эти компании развивались вместе с нами — и превратились в устойчивый бизнес.

Мы даем каждому локальному партнеру хорошую школу работы по высоким международным стандартам и стабильные большие объемы закупок. А он использует это для модернизации своего производства и оптимизации бизнес-процессов. И поскольку у нас нет к партнерам требований эксклюзивности поставок, они выходят со всем этим опытом на рынок — и прекрасно конкурируют.

Хороший пример — «Белая Дача», которая сначала запустила производство мытых салатов для нас, а потом вышла

с этим решением в ритейл, по сути, став родоначальницей новой продуктовой категории. То есть такое сотрудничество добавило эффективности и нам, и поставщику. Его бизнес поднялся на новую ступеньку.

Нужно учитывать, что и наши глобальные стратегические партнеры, приходя в Россию, тоже прилагают немало усилий по развитию локальных поставщиков. Когда Cremonini открывали завод по убою и обвалке крупного рогатого скота в Оренбургской области, на кого им еще было опираться, как не на местных фермеров? И началась работа по созданию небольших хозяйств, необходимых для работы всей системы. Компания «Мираторг» на сегодняшний день выстроила целую вертикально интегрированную систему в Брянской области — от выращивания и откорма скота на нескольких десятках ферм до убой и обвалки. Или взять завод Cargill в Ефремове. Сегодня на 60–70% он работает на российском сырье, получая курятину с предприятий Белгородской и Ярославской областей.

Объем закупок наших пятисот с лишним ресторанов в России — это почти 25 млрд рублей в год. И такие объемы производят в экономике должный эффект, выстраивая продуктивные цепочки поставок.

При этом наша система контроля качества продукции не изменяется, какой бы длинной и сложной ни была цепочка. Мы точно знаем, из какого мяса сделана эта котлета, в каком поле выращены эти помидоры, где собрано зерно и кто его для нас перемолол в муку. Это сквозная система, позволяющая отслеживать качество продукта не только на выходе, но и по всем критическим точкам во всей производственной цепочке, и она обязательна для всех наших проверенных поставщиков. Называется НАССР¹.

— Непросто, видимо, работаете вашим поставщикам.

— У нас действительно много требований, которые приходится соблюдать. Они касаются не только производства, но и этики ведения бизнеса, социальной ответственности, условий труда. Предприятия всех поставщиков в цепочке вне зависимости от размера должны проходить и наш, и независимый аудит. А это довольно серьезное испытание. Но и хорошая школа. Мы не просто покупатели, а они не просто продавцы. У нас общее дело: надежность, постоянство, качество, безопасность — все это должно быть в интересах обеих сторон.

Многие вещи, которые мы делаем сами и требуем их исполнения от наших партнеров, иногда кажутся избыточными по сравнению с действующими в стране нормами и правилами. Но мы-то идем от международных стандартов и лучших практик. И со временем они становятся нормой и в России — в том числе и с нашей подачи.

¹ Hazard analysis and critical control points (англ. «анализ рисков и контроль критических точек») — система контроля и прослеживаемости продукции от фермы до потребителя



EASTUNION

Business Aviation

— *Может ли кто-то из российских поставщиков стать вашим глобальным партнером? Так, чтобы работать с «Макдоналдсом» во всех регионах присутствия?*

— Со временем — не исключаю. Некоторые уже выходят на международный уровень. В рамках глобальной системы и для наших поставщиков открывается много экспортных возможностей. Знаю это еще по своему опыту в 1990-е годы. Пирожки с различной начинкой и другую продукцию мы экспортировали в Германию, Польшу, Австрию, не говоря уже о странах СНГ. Кстати, это было источником получения свободно конвертируемой валюты, а полученные доходы мы направляли на открытие новых ресторанов...

Но даже вне рамок системы наш поставщик имеет преимущество при поиске партнеров за рубежом, потому что статус «поставщик «Макдоналдса» сам по себе хорошая рекомендация.

— *Каковы планы российского «Макдоналдса» по развитию франчайзинга? Это ведь одна из «ножек» бизнес-модели, созданной Кроком. 80% ресторанов «Макдоналдс» в мире открыто по франчайзингу. Однако в России по вашей франшизе работает один-единственный партнер — ресторанный холдинг «Росинтер Ресторантс».*

— Это был наш первый проект, и мы довольны сотрудничеством.

На сегодня также подписан договор коммерческой концессии между ЗАО «Москва-Макдоналдс» и ООО «Гид», и в соответствии с ним «Гид» получает право на развитие бизнеса под брендом «Макдоналдс» в Новосибирской, Томской, Кемеровской областях, на Алтае. В рамках этого соглашения наш партнер планирует открыть в ближайшие годы не менее 20 новых предприятий. Мы уверены, что использование системы франчайзинга станет еще одним шагом в успешном развитии нашего бизнеса в России.

Мы сейчас как раз находимся на этапе рассмотрения анкет от других потенциальных франчайзи. С точки зрения географии нас интересуют в первую очередь Урал, Сибирь и юг России.

— *Можно ли сейчас сказать, что свою экосистему поставщиков в России вы уже построили?*

— Над локализацией поставок мы продолжаем работать. Сейчас она у нас достигла 85% (хотя Биг Мак уже фактически на 100% «собирается» из российских ингредиентов). Вертикально интегрированная система поставщиков уже выстраивается. В компаниях наших поставщиков в общей сложности почти 100 тысяч сотрудников.

Когда нам потребовалась инфраструктура, поддерживающая развитие сети ресторанов на восток России, наши системные партнеры собрались и построили для нас в Татарстане, в ОЭЗ «Алабуга», производственно-распределительный комплекс, так называемый Город поставщиков. Он открылся в начале лета. Мы не вложили в него ни копейки. На одной площадке объединились «Белая Дача», «Хухтамаки Фудсервис» и «ХАВИ Логистикс». Это означает, что сейчас, спустя 25 лет после открытия первого ресторана «Макдоналдс» в России, система работает как надо: поставщики поставляют, логисты доставляют, а мы — открываем рестораны и управляем ими.

БЖ

Беседовал Дмитрий Денисов

«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»

ДЕТИ



ВЕРА
КОЛЕРОВА

ПРИДЕЛЕ



По России шагает новый развлекательный формат: детские парки профессий. Это мини-государства с собственной валютой и биржей труда, где дети могут «поработать» кем угодно — хоть сантехником, хоть пожарным. Оказывается, на профессиональном ориентировании детей можно зарабатывать.

За рубежом эта форма досуга известна давно. Первопроходец формата — компания KidZania, детище мексиканского предпринимателя Хавье Анконы. Свой первый парк он открыл в 1999 году в Мехико-сити, и тот быстро стал местом паломничества для обеспеченных семей с детьми со всей Мексики. Концепция просто подкупала своей простотой: дети любят примерять на себя различные социальные роли, играть в «больницу», «парикмахерскую» и т. д. Почему бы не создать для них специальное игровое пространство? Сегодня в сети KidZania в общей сложности 18 парков в разных странах мира (в основном по франшизе), через них прошло свыше 31 млн маленьких гостей.

Что такое KidZania в оригинале? Праздник непослушания, но только конструктивный. Дети здесь выходят из-под роди-



Максимилиан Пивоваров («КидБург»):

Нас больше интересует социализация детей. Ребенок не должен чувствовать, что пришел на обычные курсы бисероплетения или лепки, но должен вовлечься в социальную игру

Виталий Сурвилло, «Мастерславль»:

Нам хотелось создать некий аналог домов пионеров для детей, и чтобы у каждого кружка было несколько сценариев активности



тельской опеки чуть ли не на целый день и учатся самостоятельности: идут на биржу труда, чтобы выбрать себе занятие по душе, начинают зарабатывать местные деньги. Под присмотром наставников в специально оборудованных реалистичных интерьерах и с реальным «реквизитом» и симуляторами они делают своими руками гамбургеры, меняют масло в автомобилях, управляют машиной и даже самолетом, убирают мусор улиц «города». Родителям в игровые зоны заходить запрещено.

2015 год обещает стать для KidZania «звездным»: откроется сразу шесть новых парков. Один из них — в Москве, в «Авиапарке» (франшизу приобрела компания «Иннова»). В торговый центр уже доставили самый настоящий самолет — главный символ «Кидзании», который встречает посетителей всех «Кидзаний» в мире. Ту-154 получит новую жизнь: дети

смогут посидеть в настоящей кабине пилота за штурвалом. А на открытии парка организаторы запланировали провести прямое включение с космонавтами МКС. Ничего невозможного для детей: в московской «Кидзании» будет единственный в мире центр подготовки юных космонавтов.

Первые проекты парков профессий стали появляться в России четыре года назад. В 2011 году в Санкт-Петербурге был запущен проект «КидБург», несколько позже — московский «Мастерславль». Движение перекинулось в регионы. В Краснодаре открылся «Минопольс» (по австрийской франшизе), в Челябинске — «ЧудоГрад», в Казани — «Кид Спейс», в Вологде — «Кидстан», в Екатеринбурге — «Фэнтези Град».

Учредители петербургского «КидБурга» давно в бизнесе, связанном с детским образовательным досугом. В 2009 году

они открыли в городе музей-театр «Сказкин Дом», затем музей занимательной науки «ЛабиринтУм». После этого возникла мысль собрать под одной крышей разные мастер-классы. «Мы долго обдумывали «механику» «КидБурга», — рассказывает Максимилиан Пивоваров. — Должна ли быть связь между мастер-классами? Как дети будут перемещаться по игровому пространству? Опытным путем мы пришли к тому, чтобы превратить обычные прикладные занятия в игру в профессию. Начали разрабатывать проектное решение вместе с архитектурным бюро и лишь потом поинтересовались, нет ли чего-то подобного на Западе. И с удивлением обнаружили, что есть».

У владельца московского «Мастерславля» Виталия Сурвилло были собственные резоны заняться проектом детского парка. Основной его бизнес — строительный (компания Espro Development). И ему давно хотелось противопоставить что-то деградации многих профессий, которую он замечал вокруг. Особенно в инженерных специальностях. Кроме того, он искал формат полезного и умного досуга для собственных четверых детей.

ПАРКОВАЯ ЗОНА

И основатели «КидБурга», и Виталий Сурвилло поначалу рассматривали возможность приобрести франшизу KidZania. Максимилиана Пивоварова и партнеров остановила ее высокая стоимость: к чему так дорого платить за чужую интеллектуальную собственность, если своих идей с избытком? Виталию Сурвилло не понравилась концепция: сценарии для каждой профессии расписаны раз и навсегда, в работе мастерских ничего не меняется — а значит, при повторном посещении парка уже не получается никакого образовательного эффекта. «Нам хотелось создать некий аналог домов пионеров с их кружками, и чтобы у каждого кружка было несколько сценариев активности», — говорит он.

На строительство «КидБурга» ушло 60 млн рублей. Строили на свои, но на последние. «На маркетинг проекта средств уже не оставалось», — признает Пивоваров. Расчет был на предыдущие «детские» проекты компании и сложившуюся вокруг них клиентуру. Затем «КидБург» открыл еще два парка — в Ростове-на-Дону и в Москве. Московский парк устроили в знаковом месте — реконструированном «Детском мире» на Лубянке. Его удалось реализовать благодаря появлению инвестора — инвестфонда CapMan Russia II, который вошел в капитал компании. Этот парк обошелся в 120 млн рублей. Вписать такой проект в здание оказалось целой проблемой. «Та же KidZania требует высоченных потолков и 12 тысяч метров», — говорит Максимилиан Пивоваров. — У нас были потолки в 4,5 метра и 3 тысячи квадратов площади». Проект получился довольно камерным и напоминает яркую вырубную книжку, где вместо сказочных сценок — декорации реального социума.

Вложения Виталия Сурвилло оказались гораздо больше, в том числе и в пересчете на кв. метр: 600 млн рублей (площадь его парка на площадке рядом с «Афимоллом» в Москва-Сити — 5 тыс. кв. метров). По словам Сурвилло, это деньги акционеров, потому что «коммерческие банки такими стартапами не занимаются». Больше всего пришлось потратить на творческую и интеллектуальную составляющую проекта: в отсутствие франшизы все пришлось придумывать самим — от сценариев до оборудования, а потом согласовывать с детскими психологами. «В роли главных экспертов по оценке сценариев выступили дети друзей и знакомых, — говорит

основатель «Мастерславля». — А сценариев у нас около четырехсот, так как для каждой мастерской мы пытаемся создавать сразу несколько вариантов». Кроме того, много денег ушло на инженерию помещения: строился ведь не бутик в торговом центре, а, по сути, город в городе.

Парки требуют крупных площадей, поэтому подбор нужного помещения — всегда проблема. «Мастерславль» искал площадку много месяцев. Подходящая обнаружилась только в «Москва-Сити», с очень высокой арендной ставкой: аренда без коммунальных расходов съедает более половины оборота проекта. Зато с площадками для новых парков уже легче: многие владельцы торговых центров по нынешним временам согласны размещать у себя «Мастерславли» на условиях получения 10% от оборота.

ЗДЕСЬ РУССКИЙ ДУХ

Если символ KidZania — настоящий самолет, то у «Мастерславля» — поезд, на котором дети сразу же отправляются в ознакомительную поездку, слушая рассказ о правилах жизни в городе мастеров. Они могут получить в местном «банке» валюту — чек на 50 «золотых талантов». На эти средства можно посещать игровые зоны и обучаться разным профессиям. В некоторых зонах деньги можно заработать и приумножить, в некоторых — например, в пекарне или салоне красоты, — только потратить. Здесь 50 мастерских и более сотни профессий. Есть и не самые распространенные. Например, на звоннице учат бить в колокола.

В «КидБурге» нет упора на прикладные занятия, здесь более легкий формат времяпрепровождения. «Нас больше интересует социализация детей, — говорит Максимилиан Пивоваров. — Мы бьемся за то, чтобы ребенок зашел к нам с широко открытыми глазами и вышел на полном позитиве. Он не должен чувствовать, что пришел на обычные курсы бисероплетения или лепки, но должен вовлечься в социальную игру». «КидБург» хочет воплотить «концепцию двора у дома» — когда на одной площадке перемешиваются все возрасты и социальные группы и все играют на равных. «У нас нельзя докупить внутренней валюты, — говорит Пивоваров. — Шансы у всех равны, и не важно, обеспеченный у тебя папа или нет».

«Мастерславль» очень серьезно подходит к «профессиональному ориентированию». «В той же KidZania детям не рассказывают о смысле профессий, — говорит управляющий центром Дмитрий Мамаев. — Если дети работают на пожарной станции, на них просто надевают костюмы, и они мчатся по вызову тушить пожар или снимать кошку с дерева. Им не объясняют, что значит быть пожарным, и почему это важно».

У российских парков своя национальная специфика, говорят участники рынка. Например, много проблем создает поведение родителей. Они и в парке упорно стараются опекать своего ребенка: занимают за него очередь, помогают ему «отвоевывать» места в игровых зонах и провоцируют конфликтные ситуации. «Очень разочаровывает, когда родители даже в парке пытаются навязать ребенку профессию, — говорит Дмитрий Мамаев. — Говорят ему: тебе никогда не быть сантехником, так что в зону ЖКХ даже не заходи!»

БРЕНДЫ СПЕШАТ НА ПОМОЩЬ

Могут ли эти социально важные и красивые проекты быть самостоятельным окупаемым бизнесом? Свои доходы боль-



PLUS-Forum.com

«БАНКОВСКОЕ САМООБСЛУЖИВАНИЕ, РИТЕЙЛ И НДО 2015»

7-й Международный ПЛАС-Форум

22-23 Октября 2015

Организаторы:



Место проведения: Москва, Конгрессно-Выставочный Центр «Сокольники»



200+
компаний

1000+
КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ

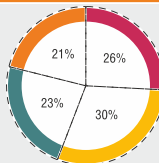
50+
спикеров

ГЛАВНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ ГОДА!

Международный ПЛАС-Форум «Банковское самообслуживание, ритейл и НДО», является наиболее посещаемым мероприятием в индустрии банковской розницы, наличного денежного обращения и банковского оборудования.

Состав участников ПЛАС-Форума:

- Топ-менеджер – 26%
- Директор департамента – 30%
- Начальник управления – 23%
- Начальник отдела – 21%



- представители российских и зарубежных регуляторов,
- ведущие российские и зарубежные эксперты,
- банки РФ и СНГ,
- топ-менеджеры торгового ритейла,
- технологические и производственные компании,
- исследовательские агентства и др.

Приглашаем спикеров и вендоров к участию в мероприятии!

+16

Глобальный спонсор:



Генеральные спонсоры:



Главные спонсоры:



Партнеры:



шинство владельцев парков не раскрывают. Но сроки окупаемости проектов не запредельные: например, для «КидБургов» в Москве, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону это два-три года. Московский «Мастерславль» с более высокими вложениями должен окупиться за семь лет. Для этого, по планам, проект должен выйти на оборот в 40 млн рублей в месяц при продаже 1,3 тыс. билетов в день.

Александр Тетерюк, управляющий директор компании «Паркс Групп» (развивает парк «Фэнтези Град» в Екатеринбурге), уверен, что такие проекты стоит запускать, только если планируемый срок окупаемости не превышает четырех лет. «После этого потребуются капитальный ремонт, — говорит он. — К тому же за это время изменится мир: уйдут одни детские герои и популярные персонажи, придут другие».

Одна из проблем этого формата — сезонность. Нормальная посещаемость весной — до 1,8 тыс. человек в день, а с началом дачного сезона — 500, говорит управляющий «Мастерславлями» Дмитрий Мамаев. Посещаемость московского «КидБурга» сейчас составляет 800 человек в будни и почти тысячу — в выходные.

Стоимость входных билетов игроки считают сопоставимой с другими развлекательными форматами, учитывая длительность пребывания ребенка на территории парка (4 часа). В «КидБурге» это 850 рублей в будни и 1 200 в выходные, в «Мастерславле» — 1 100 и 1 400 соответственно.

И все же, как признает Виталий Сурвилло, без взаимодействия с государством такие проекты не жизнеспособны. По его словам, «Мастерславль» получает поддержку как на федеральном уровне, так и в московской мэрии — и политическую, и материальную, особенно после того как город мастеров посетили Дмитрий Медведев и Сергей Собянин. Крепкие связи у проекта с Агентством стратегических инициатив — оно первым поддержало проект, когда строительство даже не началось.

— Такие форматы очень важны, — говорит Мария Ракова из АСИ. — Они позволяют детям получить знания об актуальных профессиях. Помимо выбора возможной профессиональной траектории, дети получают еще и конкретные компетенции в профессиях. Например, «Роснано» открыло в «Мастерславле» потрясающий объект — мастерскую, где им дают буквально «пощупать» технологии.

У «КидБурга», по словам Пивоварова, сотрудничество с структурами пока только информационное, о каких-либо субсидиях речь не идет. Очень важно взаимодействие со школами, которые помогают привлекать аудиторию в парки. «Хорошее рекомендательное слово о нас — уже большая помощь», — утверждает Максимилиан Пивоваров. Некоторые обучающие курсы в школе проходят в факультативной форме — например, есть программа «Бережливое потребление». И в московском «КидБурге» сделали игровую зону в сфере ЖКХ, где проводят уроки для организованных школьных групп. В парке проходят также практические занятия по ОБЖ.

Парки профессий зарабатывают не только на входных билетах. Сеть KidZania, например, весьма преуспела в привлечении крупных компаний на «спонсорство профессий». Компании участвуют в создании игровых и обучающих зон и получают право их брендировать. Так, известный бренд зубной пасты «патронирует» игровые стоматологические клиники, а продаваемые в парке «понарошку» авиабилеты имеют логотипы настоящих авиакомпаний. Легко предположить,

что ребенок, увлеченно работающий в игровой мастерской Ford, и во взрослой жизни будет хорошо относиться к этому автопроизводителю. KidZania, которая открывается осенью в Москве, уже собрала внушительный пул спонсоров — X5 Retail Group, МТС, СТС-Медиа и др.

Однако первым российским проектам было непросто привлекать спонсоров — у них не было мировой известности, как у KidZania. Да и концепция парков профессий еще не была понятна потенциальным спонсорам. Соглашался на сотрудничество в основном крупный социально ответственный бизнес. Сейчас уже искать партнеров проще. Московский «КидБург» компании имеет уже много спонсоров: это «Сбербанк», «Зенит», «Юмор ФМ», СТС и др. Однако далеко не все игровые зоны можно забрендировать, отмечает Пивоваров. «Есть профессии, которые легко связать с брендом, — говорит он. — Куда сложнее с театром, пожарной частью или полицейским участком».

В регионах поиск «меценатов» для городов профессий еще проблематичнее. «Фэнтези Град» в Екатеринбурге открылся без спонсорской поддержки. Сейчас партнерские компании стали появляться. В конце концов в компании рассчитывают найти спонсоров под большинство игровых зон, которых в городе профессий — сорок. В парке несколько кулинарных мастерских: дети делают мороженое, пиццу, пекут пирожные. «Когда наш менеджер пошел на местный хладокомбинат, — вспоминает управляющий директор Александр Тетерюк, — ему было очень тяжело донести до руководства предприятия, что такое парк профессий и какой смысл в спонсорстве нашей мастерской по изготовлению мороженого».

И «КидБург», и «Мастерславль» делают ставку на быстрое сетевое развитие. «КидБург» только в этом году откроет два новых парка: в Зеленограде и еще один в Санкт-Петербурге. Также в этом году запускается парк по франшизе в Ярославле, а в следующем — в Воронеже.

«Мастерславль» будет открывать новые парки и по франчайзингу, и своими силами. «У нас достаточно гибкие форматы взаимодействия — от создания небольших филиалов до мегацентров детского развития», — говорит Виталий Сурвилло.

Строительство сети — лучший вариант развития этого бизнеса: на хорошую маржинальность можно выйти, только если управлять минимум тремя парками, считает Александр Тетерюк. Тогда будет возможность оптимизировать затраты на их управление и получать сетевую «премию».

Вопрос в том, насколько этот формат долговечен. По мнению Тетерюка, парки профессий уже набирают популярность и все больше привлекают девелоперов торговых центров. И еще минимум восемь лет формат будет оставаться актуальным.

Но конкуренция начнет усиливаться — причем не только с другими участниками рынка, но и с государственными проектами. Виталий Сурвилло обращает внимание на то, что в последнее время (это особенно чувствуется в Москве) все большее внимание детскому досугу уделяют государственные учреждения. По мнению предпринимателя, рынок детского дополнительного образования — тяжелый, и побеждать на нем будут те, кто способен постоянно развиваться и отслеживать перемены в сознании родителей. И самое сложное здесь — сохранить идеологию проекта, не «съезжая» на банальные игровые автоматы и виртуальные игры.

ВВІ

БИЗНЕС
журнал
Информационный партнер

16+

СЕМИНАРЫ ЛУЧШИХ БИЗНЕС-МЫСЛИТЕЛЕЙ В МИРЕ



Ицхак Адизес

**«КАК УПРАВЛЯТЬ
КОМПАНИЕЙ
В КРИЗИСНЫЕ
ВРЕМЕНА»**

25-27 сентября

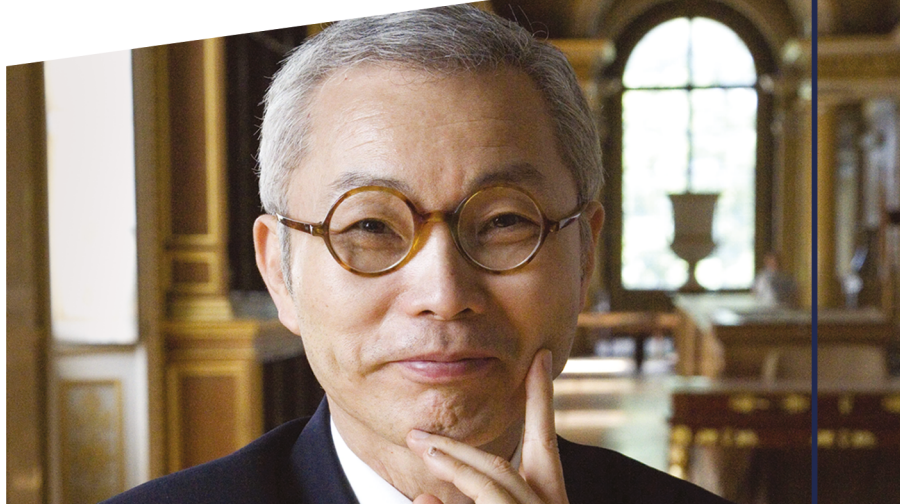
Сочи

Чан Ким

**«СТРАТЕГИЯ
ГОЛУБОГО
ОКЕАНА»**

9 октября

**Москва
Сколково**



БРОНИРУЙТЕ ПРЯМО СЕЙЧАС:

www.bbi.club 8 (800) 333-67-02

ИКРА

МЫСЛИ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Можно ли превратить жареные семечки в премиальный продукт? Основатель креативного агентства Kaufman **Станислав Кауфман** поначалу пытался решить эту задачу из чистого любопытства, придумав на досуге бренд «Икра подсолнуха». Но вскоре втянулся и взялся строить на его основе бизнес.

У Станислава Кауфмана богатое рок-н-рольное прошлое. Когда-то у него была собственная группа, а в качестве бас-гитариста он выступал в составе «Браво» и «Бригады С». Кауфман до сих пор считает себя скорее творческим, чем деловым человеком, хотя последние пятнадцать лет он не без пользы дела провел на алкогольном рынке. Здесь он тоже стал довольно известной фигурой: создавал бренды «Путинка» и Rublëvka, а заодно занимался «омоложением» брендов «Столичная» и «Московская» (они принадлежат «Восточно-Европейской Дистрибьюторской Компании» (ВЕДК), в которой Станислав работает бренд-директором). Ограничиваться одной лишь водкой творческому человеку сложно, поэтому в последнее время Кауфман весьма интересовался различными «закусками». Маркетинговые опыты в этой области привели к тому, что несколько лет назад он стал соучредителем белорусской компании, выпускающей

разносолы под брендом «Батькино лукошко». Конек Станислава Кауфмана в брендостроении — прямые политические аллюзии и ностальгические воспоминания (для постсоветского менталитета — сильно пересекающиеся темы). И «Икра подсолнуха» из этого ряда не выбивается.

Станислав Кауфман утверждает, что увлечение брендами «на стороне» несколько не мешает его карьере наемного менеджера крупной алкогольной компании. «Хобби у каждого свое, — говорит он. — Кто-то после работы играет в теннис, кто-то пьет водку. А я занимаюсь семечками».

ПЛЁВОЕ ДЕЛО

Новое хобби у Станислава Кауфмана появилось не в самый удачный момент для рынка семечек. В последние пять лет их потребление упало в России на 3%, причем наиболее выраженная отрицательная динамика наблюдалась в крупных городах: в Москве количество «употребляющих» сократилось на 8%, в Санкт-Петербурге — на 10%. Но разве это помеха для полета креативной мысли?

Началось все с гимнастики для ума. Кауфман прочитал, что один из участников российского списка миллиардеров вложил в английского производителя снеков. «А во что бы на рынке снеков вложился я?» — задался вопросом Станислав. Простым перебором сегментов дошел до семечек. И мысль сделать из них элитарный продукт показалась ему забавной.



быть «перпендикулярным». Тут-то его и осенило этим парадоксальным словосочетанием — «икра подсолнуха». Ведь семена — это не что иное, как икра, если смотреть на них под премиальным углом. Уже на следующий день маркетолог поделился своей интеллектуальной находкой с дизайнером Ольгой Тиц, в тандеме с которой успел создать не один бренд. Та разделила его восторги и взялась поработать над идеей для упаковки. Результат не заставил себя ждать: получилась емкость, имитирующая «классическую» баночку черной икры. В таком виде идея показалась Кауфману еще более симпатичной. Оставалось определиться, что с ней делать дальше.

Как правило, жизнь подобных маркетинговых находок при хорошем раскладе заканчивается победой в каком-нибудь конкурсе рекламистов и маркетологов; до реального выпуска продукта дело не доходит. Но тут Станиславу Кауфману стало жалко идеи. Продать ее кому-либо из игроков рынка было вряд ли возможно: собственники компаний FMCG-рынка слишком консервативны, чтобы ввязываться в рискованные проекты. Оставалось идти и делать самому.

Кауфман вложил в проект собственные накопления, зарегистрировал компанию с названием под стать бренду — «Грызлинг» — и нанял персонал. Работа началась с упаковки. Как известно, не все, что хорошо смотрится на экране монитора, имеет право на жизнь, поэтому на подбор технологичной и соответствующей ГОСТам формы пришлось потратить не один месяц. В результате появилась картонная коробочка, составленная из двух половинок. Верхняя — крышка — должна была служить емкостью для сплевывания премиальной шелухи. Кауфман нашел немецкого производителя оборудования, который спроектировал и построил упаковочную линию.

Самым сложным во всей этой затее оказались семечки как таковые. Довольно быстро стало ясно, что семечка не так проста, как кажется. Нужно было разобраться не только с технологией

Беглый анализ рынка показал высокую конкурентность сегмента: здесь несколько сильных федеральных брендов («Бабкины семечки» и «Семечки от Мартина») и множество региональных марок, не выходящих за пределы локальных рынков. Но особой маркетинговой изощренности Кауфман не заметил: все напирало на традиционные ценности, обыгрывают сельские мотивы, народность продукта — иногда с заметным уклоном в сторону «шансона». Если уж и делать в этом сегменте премиальный продукт, то бренд должен

производства, но и массой нюансов, связанных с сырьем: калибр, условия хранения, место производства. Например, оказалось, что семечки различаются кислотностью: чем она выше, тем меньше срок хранения.

Подробностей было так много, что контроль сырья и технологии обжаривания быстро стал в молодой компании одним из основных бизнес-процессов: требовались регулярные «инспекции» на площадки, которые по контракту с «Грызлингом» обжаривают продукт.

ЛУЗГАТЬ СО ВКУСОМ

Единственное, что не вызывало сомнений с самого начала, — семечки должны быть солоноватыми, чтобы походить на черную икру не только упаковкой. Поэтому было решено готовить их во фритюре, а не с помощью горячего воздуха, как это принято (кстати, благодаря этому срок годности продукта удалось увеличить до 10 месяцев со стандартных четырех). Установилась хорошая традиция — изымать из каждой партии ящик семечек, дабы сотрудники «Грызлинга» чувствовали вкус продукта и имели возможность сверить его с «эталонным».

Реализовывал свой проект Станислав Кауфман по всем законам стартапа: максимальный аутсорсинг, от контрактного производства до бухгалтерии и транспортных услуг. Сотрудники «Грызлинга» числом десять человек следят за соблюдением технологии производства, контролируют качество и логистику, формируют заказ. За «творческую» составляющую отвечает креативное агентство «Кауфман». Как объясняет Станислав, компания развивается по принципу baby steps (от англ. «шажки младенца»): появились свободные средства — наняли нового сотрудника, появились еще — закупили больше сырья. Ради того, чтобы легко и комфортно двигаться вперед, не опережая собственное развитие, компания осознанно отказывалась от внешнего финансирования. «Не то чтобы я против кредитов, — объясняет Станислав. — Просто я не принадлежу к классу образованных экономистов, которые умеют управлять своей задолженностью. А раз так — финансовая нагрузка означала бы для меня потерю жизненного комфорта».

Чтобы выйти на рынок, компании понадобилось около года, после чего началось самое приятное: рынок стал активно реагировать на новое предложение.

— Первым делом мы отправились в премиальные сети, — рассказывает Станислав. — Звоним, а нам говорят: «А ведь мы ждали вашего звонка!» К тому времени «Икра подсолнуха» уже успела засветиться на выставке «Продэкспо», и молва о необычной подаче обычного продукта разошлась быстро. Семечки как продукт уже были на полках почти у всех. И байеры, конечно, не понимали, будет ли продаваться новый продукт, но общались с нами очень охотно. По крайней мере тех трудностей, которые испытывают многие производители, пытаясь попасть в сеть с новым продуктом, у нас не возникло. Думаю, все дело в продукте. Если вы заходите в сеть со стандартным предложением, то категоричный менеджер будет задавать вопросы о том, чем ваш бренд отличается от других, и требовать от вас постоянной активности и ретробонусов. Другое дело, когда продукт необычный, да еще нравится закупщику. Байер ведь тоже человек, он способен полюбить поставщика за идею — новую и интересную.

Таким образом, «Икра подсолнуха» довольно быстро нашла свое место на полках «Глобуса Гурмэ», «Азбуки Вкуса», заправках ЛУКОЙЛа. Кроме того, на компанию вышли дистрибьюторы, готовые сбывать премиальные семечки в регионах, а заодно экспортировать за границу — в США, Израиль и Германию. Для дальнейшей логистики семечки с большим сроком годности более чем подходили.

Заходя на высококонкурентный рынок с новым продуктом, компания вела себя довольно вызывающе — так, как будто до нее в помине не было никаких семечек. «В нашем ценовом сегменте мы и есть одни, — констатирует Кауфман. — Поэтому, выходя на рынок, мы ни у кого ничего не отъедали. С точки

зрения маркетинга это вообще большая ошибка — создавать бренд, который должен что-то у кого-то отъесть». Станислав считает, что «Икра подсолнуха» добирала ту самую аудиторию, которая до сих пор семечки не потребляла — либо забыла об их существовании, либо считает маргинальным продуктом. «Если человек ходит в премиальные магазины и привык покупать дорогие продукты, ему довольно сложно положить в свою корзину непонятные бренды с неформатными для него названиями, — говорит Кауфман. — Со временем он даже может забыть о существовании продукта, который раньше активно потреблял. Наша задача — с помощью необычной подачи заставить такого потребителя вспомнить детство».

Кроме этой целевой аудитории, Станислав рассчитывает на молодежь, хорошо реагирующую на остроумные идеи. «Меня очень радует, — говорит предприниматель, — когда я вижу в Instagram или Twitter посты вроде «Сижу, грызу икру» или «Кризис: есть деньги только на одну икру — икру подсолнуха». Это значит, что продукт находится на той стадии развития, когда способен рекламировать себя сам».

Идея «саморекламы» всегда была симпатична Кауфману. Все свои предыдущие бренды он делал именно с этим прицелом: название должно быть настолько говорящим, чтобы максимально избавить продукт от необходимости лишней раз тратиться на рекламное продвижение. Впрочем, по мнению Андрея Голубкова, пресс-секретаря «Азбуки Вкуса», маркетинговая поддержка «Икре подсолнуха» все же не помешала бы. По его наблюдениям, многие не видят продукта, поскольку попросту не знают о его существовании.

Коллеги по цеху воспринимают маркетинговые опыты Кауфмана в целом благосклонно. «Семечки — продукт, связанный с образом жизни, и ничто не мешает им закрепиться в любом ценовом сегменте, — рассуждает Виктор Тамберг, автор книги «Бренд. Боевая машина бизнеса». — Дорогие семечки вполне могут стать «доступным предметом роскоши» даже для небогатых потребителей». Самое сложное даже не сделать качественный продукт, считает Андрей Голубков, а изменить стереотипы потребителей в отношении к нему. Ведь лузганье семечек часто воспринимается как «малокультурное занятие для малообеспеченных». Тем не менее благоприятные подвижки в последнее время в этом смысле есть. По данным Synovate Comcon, более 70% потребителей семечек — люди, оценивающие свое материальное положение как среднее, причем этот показатель в последние годы стабильно рос. «Росло потребление и среди людей, считающих свой достаток высоким, — подчеркивает Татьяна Герасименко, директор по работе с клиентами Synovate Comcon. — Таких среди потребителей семечек в 2014 году было 17%».

ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ

Делая проект премиальных семечек для собственного удовольствия, Станислав Кауфман сам не ожидал, что сможет окупить вложения всего за полгода. Соблюдать умеренность в развитии он рассчитывает и впредь. «Никаких наполеоновских планов, мы просто плывем по течению, — объясняет Кауфман. — Продукт востребован — значит, сам рынок несет нас вперед; достаточно не сопротивляться ему и не делать ненужных движений. По-моему, это правильный подход к бизнесу во все времена, тем более в кризисные».

«Грызлингу» действительно грех жаловаться: он вывел «Икру подсолнуха» на рынок год назад, в момент начала

снижения оборотов розничной торговли в целом и обрушения премиального сегмента, и при этом имеет стабильный рост продаж в 5–7% каждый квартал. «Я думаю, кризис — отличное время для небольших и ярких проектов, — говорит Кауфман. — При удаче их можно вырастить в крупные дееспособные компании, которые прекрасно умеют (что немаловажно!) работать в нестабильные времена».

В бизнесе Станислав исповедует философию гедонизма: какими бы ни были обстоятельства, нужно получать удовольствие от работы и создавать комфортные условия.

— Мы не кричим о том, что мы самые «крутые» на рынке, да и не являемся таковыми, — говорит он. — Просто показываем всем, что мы трудолюбивые, творческие оптимисты. Это жизненная позиция, которая помогает создавать очень конструктивные отношения с партнерами. Например, сети, понимая, что мы не планируем «срубить» легкие деньги, относятся к нам очень лояльно. Не как к обычным коммерсантам, а скорее как к творческим предпринимателям. А это, поверьте, большая разница.

Никакого дискомфорта и прессинга в отношениях с дистрибьюторами. Порой «Грызлинг» сам рекомендует им брать меньше — чтобы не возникало больших остатков. Дистрибьюторы, в свою очередь, тоже подсказывают компании, как развивать бизнес. Сейчас они настойчиво призывают «Грызлинг» расширить ассортимент. Так что теперь Станислав Кауфман всерьез задумался о выходе в средний ценовой сегмент — с пакетами разного объема, как это делают многие конкуренты. Пакеты, объясняет предприниматель,

незаменимы при морских перевозках, во время которых картон вместе с семечками имеет обыкновение отсыреть. «Для меня изменение качества бизнеса несколько необычно, — констатирует Кауфман. — Я никогда не считал себя коммерсантом, да и в принципе им не являюсь. Однако сейчас ничего не остается, кроме как пуститься во все тяжкие».

В среднем ценовом сегменте он видит немало способов «отстроиться» от многочисленных конкурентов с помощью брендинга и торгового маркетинга. «Подача продукта под неожиданным углом многое значит, — считает Кауфман. — Тогда не придется конкурировать с брендами, давно заплатившими за внимание потребителей деньгами и временем, проведенным на полке. Более того: чем ниже ценовая категория, тем ответственнее относятся покупатели к процессу покупки. Они не могут себе позволить рисковать, взяв абь что, и производители должны это учитывать, уважая потребности и бюджет любого человека».

Опыт возвращения покупателей к «старым» продуктам у Кауфмана есть. В 2007 году он сделал ребрендинг водки «Столичная». Измененный бренд подавался под слоганом «Завоевав весь мир, она вернулась домой». Несмотря на высокие цены, продажи «Столичной» увеличились в два раза за первые шесть месяцев. Впрочем, решение новой маркетинговой задачи еще впереди. Сработает ли этот эксперимент в случае с семечками, пока неизвестно. Однако к любому исходу маркетолог относится философски. «Бренд живет ровно столько, сколько ему отпущено, как и человек, — говорит он. — Есть марафонцы, а есть спринтеры».

БЖ



КОНГРЕСС-ЦЕНТР
ТЕХНОПОЛИС МОСКВА

1 ОКТЯБРЯ 2015

INNOVATIVE EVENT 2015

Ежегодное высокотехнологичное событие
для профессионалов Event-индустрии!



БЛИЗОРУКИЙ РЫНОК

Биржа в целом — игра с почти нулевой суммой. Лишь ничтожная доля ее оборотов притекает из дивидендов компаний, чьи акции на ней торгуются, и (или) из продажи за пределами биржи купленных на ней товаров. Едва ли не вся прибыль выигравших берется из убытка проигравших. Отсюда понятно: известное биржевое правило «Покупай на слухах, продавай на фактах» приносит тем, кто его придерживается, среднюю прибыль куда больше, нежели многие хитроумные стратегии, как раз потому, что придерживаются этого правила немногие. Большинство опирается на состоявшиеся факты, а не на предположения: доход меньше, зато и вероятность крупного убытка ниже. Вдруг на очередном ежегодном (или даже ежеквартальном) собрании акционеров на основании вновь открывшихся обстоятельств или просто внутренних сведений примут не то решение, какое запрашивается при взгляде извне?

Да и самим акционерам куда важнее возможность выручить побольше из продажи акций завтра, чем надежда на рост дивидендов (или рыночной цены тех же акций) от долгосрочного вложения средств компании.

На рынке каждый действует на основе заведомо неполной информации. Он может в какой-то мере планировать свои собственные действия — и то лишь пока и постольку, пока и поскольку не соприкасается с последствиями действий других. Долгосрочное планирование в таких условиях если не вовсе невозможно, то по меньшей мере весьма приблизительно. Куда безопаснее ограничиваться планированием



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

Дальновидные начинают, но порою проигрывают

ближайших действий. Аналитики давно сформулировали кратко: рынок близорук.

Близорукость, порожденная нехваткой информации, роднит рынок с занятиями, упомянутыми главой правительства герцогства Саксен-Ваймар Иоханном Вольфгангом Иоханн-Каспаровичем фон Гете¹ в «Фаусте»:

Разбой, торговля и война —

Не все ль равно? Их цель одна!

Разбой в чистом виде пока не удостоен глубоких теоретических исследований. А вот генерал Карл Филипп Готтлиб Фридрих-Габриэлевич фон Клаузевиц ввел для неизбежной неопределенности планов противника даже специальный термин «туман войны». Его современник с другой стороны фронта Наполеон Карлович Бонапарт признал: ни один план не переживет встречи с противником. Поэтому он редко строил планы кампаний и даже сражений: главное — ввязаться в битву, а там посмотрим. Его тактические приемы позволяли ставить на решающее сражение главные силы. Но в конце концов он столкнулся с противником, избегающим такого сражения (Михаил Илларионович Кутузов не считал себя тактически сильнее), и проиграл стратегически.

Исследователь военной стратегии сэр Бэзил Хенри Лидделл Хенри-Брэмлич Харт создал теорию не прямых действий, где, в частности, показал: чем дальше от непосредственного

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

соприкосновения с противоборствующей силой совершается маневр, тем больше времени он требует, зато и тем больше достигаемый результат. Это верно не только в военном деле. Фундаментальные — далекие от практики — науки создают теории, которые определяют всю практику на протяжении целых столетий. Фирма, создающая продукт не под прямой запрос рынка, а в силу собственных представлений о должном, может в одночасье и на годы вперед захватить весь рынок. Когда Акио Кюземонович Морита решил, что плеер для кассет должен быть по размеру сопоставим с самими кассетами, все его маркетологи дружно объявили: проигрыватель без мощных динамиков никому не нужен. Но Морита не только основал, но и владел Sony — и заставил своих инженеров сделать Walkman. Вскоре модельерам пришлось увеличивать нагрудные карманы рубашек, чтобы бешено популярный плеер туда вмещался.

Нынче акционерным компаниям такая дальновидность (и такой риск!) не под силу. Даже если руководители рассчитают перспективный план, спекулянты, скорее всего, постараются как можно быстрее сбыть с рук бумаги, не сулящие немедленной прибыли, а на неизбежное падение цены отреагируют рядовые акционеры — и компания лишится изрядной части денежных резервов. Тут уж не до движения. Не зря сейчас многие фирмы выкупают свои акции и переходят в статус частных именно для того, чтобы иметь возможность планировать свою деятельность стратегически, а не только повинувшись текущим капризам рынка. Дальновидное планирование рынку не под силу: большинство крупных проектов даже в рыночном мире организует государство.

Рынок осложняет и межгосударственные отношения. Например, государство может отказаться работать с идейным противником или ограничить свободу стратегического конкурента (как в нынешней волне санкций против РФ, фактически организованной Соединенными Государствами Америки прежде всего ради сдерживания экономики ЕС), и отдельные представители бизнеса согласятся его поддержать — но обязательно кто-то предпочтет подзаработать на рынке, освобожденном другими. Рынок как целое, как механизм остается близоруким, поэтому всегда найдутся фирмы, готовые сотрудничать даже с явным противником.

Скажем, Соединенные Государства Америки до середины 1944 года ежегодно поставляли в Германию больше нефти и нефтепродуктов, чем Советский Союз поставил туда за 22 месяца действия так называемого пакта Молотова — Риббентропа — договора об экономическом сотрудничестве от 19.08.1939 и договора о ненападении от 23.08.1939. Нефть формально шла испанцам — но все прекрасно знали, зачем Испания покупает ее в несколько раз больше, чем сама расходует, и куда эта нефть идет. Только когда американцы стали готовить высадку во Франции, правительство наконец-то запретило своим нефтяным компаниям торговлю с врагом. Вот пример близорукости рынка.

Понятно: если нашлась хоть одна фирма, готовая сотрудничать с противником, то и более дальновидные будут вынуждены делать то же самое — иначе деньги акционеров перетекут к этой недальновидной фирме. Поэтому в разгар первой Великой депрессии, на фоне острейшей фазы идеологического противостояния, Советский Союз доказывал свое не только социальное, но и экономическое превосходство путем индустриализации — с массовым использованием

западных технологий, западного оборудования. Более того, он тогда получил от Соединенных Государств Америки изрядные кредиты для закупки там оборудования. Тут близоруким стало целое государство: не было у него иных способов сократить безработицу, избежать социального взрыва, оставаясь в рамках рыночных порядков. СССР покупал не только станки, но и лицензии, технологии, даже целые заводы: так, Нижегородский (впоследствии Горьковский) автозавод куплен «под ключ» у Форда, а тот на эти деньги построил

На рынке каждый действует на основе заведомо неполной информации. Он может в какой-то мере планировать свои собственные действия — и то лишь пока и постольку, пока и поскольку не соприкасается с последствиями действий других

новый завод, с более гибким оборудованием. СССР внакладе не остался: он отдал кредиты уже во второй половине 1930-х годов, опираясь в своем экспорте как раз на промышленность, созданную на западные деньги.

В конце 1970-х в сходном положении оказалась Китайская Народная Республика. Ею тогда руководили вполне убежденные коммунисты. Да и сейчас во власти все та же Коммунистическая партия Китая. Более того, насколько я понимаю, ее руководство, начиная по крайней мере с известного под псевдонимом «маленький солдат» (Сяопин) Сяньшэна Вэньминовича Дэна, — в отличие от позднесоветских руководителей, начиная с Никиты Сергеевича Хрущева, — действительно глубоко понимает коммунистическую теорию и действует соответственно ей. Несмотря на это, с КНР охотно сотрудничают капиталисты. Причем в ущерб своим странам. СССР покупал в основном оборудование для производств, насыщающих его собственный рынок. В КНР же выведены производства, поставляющие разработанную Западом продукцию на мировой рынок, и сам Запад утратил соответствующие рабочие места.

Вскоре после социалистической революции при обсуждении возможностей взаимодействия с капиталистическими странами Владимир Ильич Ульянов сказал: капиталисты продадут нам веревку, на которой мы их повесим. Рыночный механизм — децентрализованное планирование — близорук и вынуждает самих участников рынка действовать именно таким самоубийственным образом. Смотреть вдаль может только государство, освобожденное от соображений рынка. Если же государственные органы — как нынешний экономический блок правительства РФ — сами веруют в невидимую руку рынка, эта рука рано или поздно услужливо свяжет петлю и выбьет опору из-под ног.

БЖ

БЕЗ- ВИЗОВАЯ ЗОНА

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

ДАВОС ПО-АЛТАЙСКИ

Когда въезжаешь в Белокуриху, единственный в Западной Сибири город со статусом курорта федерального значения, в глаза сразу бросается его зональное разделение. Компактная первая часть застроена рядовыми блоками панельных многоэтажек и ничем не отличается от тысяч городков в российской глубинке. Живописная вторая — тянется на несколько километров по долине вдоль берегов реки Белокурихи и упирается в невысокие, поросшие лесом горы. Она отдана туристам: здесь всего пара длинных улиц с вереницей санаториев, пансионатов, магазинов и кафе. Зато провинциальную дремоту как рукой снимает: почти на каждом метре площади что-то происходит. Идет бойкая торговля медом, сувенирами, настойками на пантах марала. Стоят наготове лошади, запряженные

Туристический бизнес экстренно перекраивает географию: поток россиян, выезжающих за рубеж, за первое полугодие 2015-го снизился на 40%. Ослабление рубля заставило россиян внимательнее приглядеться к возможностям отдыха в России. Алтайский край в числе первых претендентов на звание русской туристической Мекки: власти здесь вовремя взяли и за транспортную инфраструктуру, и за продвижение, и за «осовременивание» местных рекреаций.

в яркие кареты. Лоточники продают сим-карты и экскурсии к окрестным озерам. Кряхтит подъемник канатной дороги, ведущий на вершину горы Церковки. Отдыхающие совершают променад мимо старой радонолечебницы, которая стоит здесь почти 80 лет. Это вполне себе «русские Карловы Вары», хотя местная администрация предпочитает сравнение



с Давосом. Как и на знаменитом курорте, в Белокурихе есть термальные источники и повышенная ионизация воздуха — причем концентрация легких аэроионов здесь вдвое выше, чем в Швейцарии.

Белокуриха — один из самых популярных курортов Алтайского края. В 2014 году на отдыхе и лечении здесь побывали 200 тыс. человек. По итогам 2015-го, как ожидается, туристов окажется на 15–20% больше. При этом максимум, который способны вместить все объекты размещения в городе одновременно, — около 6 тыс. человек. Уже лет десять назад расти дальше курорту стало некуда: чтобы построить новую гостиницу или санаторий, приходилось либо жертвовать лесом или горой, либо переносить комплекс в городскую часть. А сейчас, при заполняемости

санаториев до 110% в высокий сезон, ситуация с перегрузкой стала критичной.

Решение «проблемы потолка» нашел местный отельный магнат Александр Бенгардт — собственник и руководитель АО «Курорт Белокуриха», в которое входят три санатория — «Белокуриха», «Сибирь» и «Катунь», а также комплекс «Сибирское подворье». В 2010 году он начал искать поддержки у властей в развитии инвестиционного проекта «Белокуриха-2» — нового курорта в 15 километрах от действующего. По задумке, он нацелен на более состоятельных посетителей и будет застраиваться четырех- и пятизвездочными отелями; в «первой» Белокурихе гораздо чаще встречаются бюджетные «три звезды». Участок под строительство выбрали с расчетом на создание горнолыжных

ДОРОГА ЧЕРЕЗ ЖЕЛУДОК

Исторически Алтайский край — регион аграрный: здесь производят 21% российской крупы, 15% сыров, 13% муки, 10% макаронных изделий. Однако становление туризма в нем породило любопытную синергию двух отраслей. В регионе получает развитие гастрономический туризм: сюда начинают приезжать специально, чтобы попробовать знаменитые экологически чистые алтайские продукты. В Алтайском государственном университете даже разработали специальный маршрут «Алтайский гурман», который предусматривает знакомство с региональной кухней и экскурсии по перерабатывающим предприятиям края. В московских турфирмах предлагают «Вкусный тур» по Алтаю — с прицелом на фермерские хозяйства, где можно не только продегустировать продукцию, но и пообщаться с владельцами бизнеса и переночевать прямо на ферме.

Владелец форелевого хозяйства Эдуард Зикунов — один из первопроходцев гастрономического туризма в Алтайском крае. За два года его хозяйство неподалеку от Белокурихи выросло до 80 тысяч форелей. Свежую рыбу Зикунов поставляет в крупные магазины, однако важное дополнение к этому бизнесу — «рыбачья деревня»: пруд с рыбалкой, гостевые домики и ресторан, где для туристов на углях готовят форель, которую они только что сами поймали. Аренда дома в сутки стоит 10 тыс. рублей, прокат удочки — 100 рублей, с килограмма пойманной рыбы нужно заплатить 500. Это «первая» рыба, на которую ложится задача отбить львиную долю вложений; дальше себестоимость будет снижаться.

Супруги Алла и Александр Кокорины из села Солонька Смоленского района занимают элитным сыроделием. Алла экспериментирует с домашними сырами из козьего и коровьего молока с белой и голубой плесенью: она производит камамбер и рокфор по «тем самым» французским рецептам. Партии небольшие, всего 3–4 кг в день, поэтому выход в торговые сети Алтайского края для Кокориной закрыт. Однако туристы к ней едут охотно: сварить собственными руками сыр, попробовать свежее испеченный хлеб, творог, местные фруктовые наливки, попариться в русской бане.

По данным официального сайта администрации Алтайского края, в 2014 году в регионе функционировало 175 сельских «зеленых» домов и 160 турбаз; все они при желании могут закрепиться и в нише гастрономических туров. Тем более что для экологического туризма, завязанного на отдыхе в сельской местности, «удовольствия для живота» становятся непременным пунктом программы: мастер-классы по приготовлению, например, сибирских пельменей или блюд из мяса марала организовать довольно просто, а эффект их новизны пока еще велик.

трасс (он на 400 метров выше уровня моря) и обустройство терренкуров — пеших оздоровительных маршрутов. Важной оказалась и близость Искровско-Черновского месторождения минеральной воды, схожей по составу с той, что используется в лечебных целях в санаториях Белокурихи. Краевой администрации проект понравился настолько, что с подачи губернатора Александра Карлина он был включен в федеральную целевую программу «Развитие внутреннего и выездного туризма в России». Компания Бенгардта стала участником программы государственно-частного партнерства (по обычной схеме: на рубль бюджетных средств вкладывается три рубля частных) и занялась поиском инвесторов. Государство же обязалось обеспечить проект необходимой инфраструктурой.

Основной головной болью стало строительство асфальтированной дороги, которую прокладывали прямо через горный рельеф. Ради восьмикилометровой горного серпантина пришлось вырубить около 14 тыс. деревьев (как утверждают в администрации, посажено столько же новых), а на каждом километре пути проводить масштабные взрывные работы. Дорогу в «Белокуриху-2» строят уже почти два года, потратив полмиллиарда рублей; для завершения строительства, которое намечено в октябре, потребуется еще 300 миллионов. Из-за затянувшихся работ (срок сдачи дороги откладывался дважды) первые инвесторы не могут начать возводить объекты на площадке. Так, сургутский предприниматель Николай Леоненко, который собирается вложить в строительство гостиничного комплекса в «Белокурихе-2» свыше 100 млн рублей, уже пять месяцев не может приступить к фундаментальным работам: на площадку невозможно подогнать крупнотоннажную строительную технику.

Не терпится начать работу и ключевому девелоперу проекта — омской компании «Л-Финанс», которая будет возводить здесь отель международной гостиничной сети Hilton. Интерес представителей Hilton к строящемуся курорту нарастал постепенно: в октябре 2014 года менеджеры цепочки подписали соглашение на строительство четырехзвездочной гостиницы на 250 мест, а уже в марте расширили проект на 1 500 «ключей», добавив спа-комплекс, фитнес-центр, рестораны и развлекательные клубы. По словам директора «Л-Финанс» Олега Бакуна, таким образом компания решила снизить стратегические риски по отсутствию соинвесторов, которые взяли бы за развитие сервисной инфраструктуры нового курорта. Логика в этом есть: обычно отельные операторы хотят видеть сервисы, за которые можно «зацепиться» при выходе на новую площадку. А сервисы не приходят, пока не появится качественный турпоток, способный обеспечить им необходимую окупаемость. Вот почему решено было взять обе инициативы в свои руки. По первоначальным подсчетам, представители Hilton вложат в развитие «Белокурихи-2» более 10 млрд рублей. На проектирование гостиничного комплекса уйдет около полутора лет, а к 2018 году, как ожидается, он будет сдан в эксплуатацию.

— При заполняемости 70–80% (а это умеренный в ожиданиях сценарий) окупить вложения инвесторам удастся за 12–15 лет, — подсчитывает Олег Акимов, заместитель директора по стратегическому развитию компании «Курорт Белокуриха». — Сроки длиннее, чем в среднем по отрасли, но при расчете мы делали скидку на кризисное время и период «раскачки» курорта. Зато из-за госфинансирования

инфраструктуры себестоимость строительства выходит сравнительно низкая. А значит, цены на размещение удастся установить на том уровне, который сейчас предлагается в Белокурихе. Мы рассчитываем на активный спрос как раз потому, что ценник не будет заоблачным. Например, за большую студию в 40–50 кв. м постояльцы заплатят около 6 тыс. рублей. Путевки тоже будем продавать: они чрезвычайно востребованы, поскольку не облагаются НДС и гарантируют комплекс проживания, питания и лечения. Вместе с тем перед нами стоит задача по разведению двух потоков туристов. Если «внизу» будет акцент на бюджетное размещение и лечение, то в «Белокуриху-2» отправятся те, кто нуждается в более комфортном проживании и обслуживании.

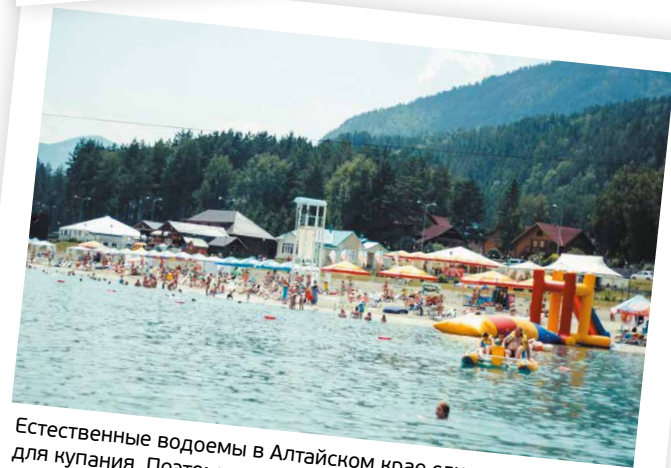
Ключевые риски для инвесторов связаны с логистикой. Ориентация на туристов со средними доходами и выше потребует более комфортабельных средств доставки гостей на курорт. Сегодня две трети туристов прибывают в Белокуриху из Тюменской области, еще 23% — из Кемерова, Томска, Омска, Новокузнецка и Новосибирска. Дорога из Барнаула до Белокурихи занимает более трех часов на автомобиле. Гораздо ближе к юго-востоку края, всего в 100 км, располагается аэропорт Горно-Алтайска — но он по погодным условиям закрыт большую часть года. Выходом из ситуации могла бы стать реконструкция аэропорта в соседнем Бийске. По словам Олега Акимова, когда-то он был ориентирован исключительно на курорты Белокурихи, а рейс Сургут — Бийск летал каждый день. Сейчас бийский аэропорт закрыт, а его руководство занято процессом передачи собственности из федеральной в краевую. Если власти региона примут положительное решение о реконструкции, говорит Акимов, можно будет взяться за удлинение взлетно-посадочной полосы и модернизацию оборудования. Это позволит выйти на загрузку до 1,4 тыс. пассажиров в день — половину сегодняшнего турпотока.

РАЙ БЕЗ ШАЛАША

Туристско-рекреационный кластер в Белокурихе — одна из трех территорий, которые вошли в ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в России с 2011 по 2018 год» от Алтайского края. Другие два — автотуристский кластер «Золотые ворота» в Бийске и кластер «Барнаул — горнозаводской город» — пока находятся на стадии проектирования и поиска инвесторов. В Бийске, где сходятся дороги разных направлений и начинается «путь на Большой Алтай» — к Телецкому озеру, горе Белухе, Белокурихе, соседней Республике Алтай и многим другим местам, — планируется построить инфраструктуру для туристов, путешествующих на автомобилях и в «домах на колесах». Сегодня экскурсионные группы сюда приезжают максимум на несколько часов — посмотреть на остатки старого центра да заглянуть в местный музей Алтайской духовной миссии. После того как на въезде в город появятся гостиничный комплекс, гипермаркет, деловой центр, парковки, заправки и станции техобслуживания, есть шанс, что транзитные туристы будут оставаться с ночевкой — а значит, тратить в городе больше. В Барнауле же программа предполагает реставрацию исторического центра, создание музея под открытым небом, посвященного истории сереброплавильного завода, а также возведение конгрессно-выставочного комплекса на берегу Оби. Из федерального бюджета на эти



Одна из туристических «приманок» Алтая — этнические маршруты по местам, овеянным легендами. Для «Белокурихи-2» их разрабатывает шаман Артем Игнатенко



Естественные водоемы в Алтайском крае слишком холодны для купания. Поэтому создание искусственного озера площадью свыше 4 га было обязательной частью проекта ОЭЗ «Бирюзовая Катунь»



Пасечник в пятом поколении Вячеслав Колесников, которого все называют просто Славой Медовухой, оставил бизнес в Новосибирске ради ульев в Алтайском крае

цели до 2018 года выделяют 4,4 млрд рублей. Эти деньги будут активно поддержаны региональным бюджетом: на развитие туризма Алтайский край собирается потратить до 2020 года 26,7 млрд рублей.

Всерьез заниматься туризмом в Алтайском крае начали десять лет назад, с приходом губернатора Александра Карлина. До этого «голубая мечта» российского туриста представляла собой инфраструктурную разруху: на алтайских просторах встречались лишь заброшенное наследие советских пансионатов, стихийно построенные шашлычные и «дикари» с палатками. При Карлине к традиционно аграрному региону все чаще стали применять эпитет «туристическая жемчужина Сибири». Для краевых властей развитие туризма — вопрос стратегический: это один из самых понятных способов повысить устойчивость экономики региона, ресурсы

На развитие туризма Алтайский край собирается до 2020 года потратить из регионального бюджета 26,7 млрд рублей. Из федерального на эти цели будет выделено 4,4 миллиарда

возможности которого ограничены. Губернатор считает, что у Алтайского края есть все шансы изменить географическую структуру турпотока и привлечь жителей удаленных регионов — в том числе Москвы и Санкт-Петербурга. К 2020 году регион рассчитывает встречать свыше 4 млн туристов в год. Не в последнюю очередь этому поспособствует появление «сибирского Лас-Вегаса» — игровой зоны «Сибирская монета», первое казино в которой открылось в конце прошлого года.

В разговоре Александр Карлин быстро выдает в себе взятого туриста: он с неподдельной страстью рассказывает прессе о красотах предгорья, сплавах по реке Катунь и ночевках на озере. Но явная гордость его охватывает при упоминании масштабных туристических проектов — таких как «Белокуриха-2» или особая экономическая зона «Бирюзовая Катунь». ОЭЗ стала флагманским проектом алтайских властей в сфере туризма и показательным примером государственно-частного партнерства. На ней губернатор отработывал механизмы привлечения в край серьезных инвесторов: проект был создан в 2007-м, через два года после того, как Карлин занял пост главы региона. Параллельно велись масштабные инфраструктурные работы: прокладывался мост через реку Катунь, ремонтировали дороги, тянули газопроводы и электросети.

«Бирюзовая Катунь» размещается на юго-востоке Алтайского края, в районе горы Красный Камень на левом берегу Катунь, и занимает площадь в 33 кв. километра. Ландшафты здесь удивительно живописны и разнообразны: экономическая зона тянется вдоль изгибов полноводной реки, вокруг простирается могучий таежный лес, а дальше

вырастает горный склон. Поэтому схему застройки планируют с учетом расположения туристических объектов. «На нижних участках, возле озера и вдоль реки, разрешено строить только малоэтажные здания, — объясняет генеральный директор управляющей компании ОЭЗ «Бирюзовая Катунь» Алексей Репин. — Более высокие возводятся у подножия горы, чтобы не загораживать отдыхающим вид на водоемы». С той же целью под землю прячутся все инженерные коммуникации: на поверхности остаются только фонарные столбы.

Особых экономических зон с упором на туризм в России всего четыре: две — на Алтае, еще две — на Байкале. Но принимает посетителей сегодня только «Бирюзовая Катунь». В 2014 году ее посетило 420 тыс. туристов; в период с середины июля по середину августа сюда ежедневно прибывает по 10–15 тыс. человек. Главные достопримечательности — теплое искусственное озеро и природные объекты: Тавдинские пещеры, грот Ихтиандра. Номерной фонд пока скромнен и рассчитан всего на 650–700 мест, включая скромные хостелы. Большинство туристов останавливаются в палатках в зонах кемпинга. Поэтому зарабатывает «Бирюзовая Катунь» главным образом на сервисах: экскурсиях, рыбалке, рафтинге, прокате катамаранов, веревочном парке, полетах на тарзанке. Однако по задумке ОЭЗ вскоре превратится в полноценный рекреационный кластер, к тому же работающий круглый год. «В проекте планировки предусмотрено 3 500 мест, — уточняет Репин. — Сегодня у нас уже есть 13 действующих резидентов и шесть потенциальных. Инвестиций заявлено на 8,3 млрд рублей. В обмен инвесторы получают налоговые льготы и бесплатное подключение к объектам инженерной инфраструктуры».

Поиск и привлечение инвесторов в туристический кластер «с нуля» — задача не из легких. С одной стороны, потенциальные инвесторы выжидают и анализируют турпоток — и только когда он достигает определенного уровня, принимают решение о том, объект какого масштаба необходимо строить. С другой — желающие зайти в «Бирюзовую Катунь» проходят строгий отбор: губернатор лично требует появления в зоне «мегапроектов», а не «шалашей». Раньше даже существовал специальный инвестиционный ценз: на площадку не допускались инвесторы с проектами дешевле миллиарда рублей. Сейчас планка серьезно опустилась — например, компания «Каро тур» собирается строить здесь хостел на 56 мест за 204 млн рублей, а «Экстримпарк» вложит 244 млн в возведение двух аквапарков и парка аттракционов.

В ОЭЗ пустили даже малый бизнес. Предприниматель Вячеслав Колесников открыл здесь свою пасеку; в округе на сотню километров нет ни крупных городов, ни заводов. 150 семей «добрых», как характеризует их пасечник, африканских пчел приносят нектар с весны и до осени: на алтайских лугах постоянно что-то цветет. Колесников не только построил пасеку и обязательный магазинчик с медом, но и популяризирует «сон на ульях» — народную методику, которая якобы позволяет лечить различные заболевания. Чтобы поспать в специальном круглом домике, в нижний ярус которого смонтированы улья, к Колесникову стекаются тысячи желающих со всей Сибири. Кстати говоря, такую же пасеку предприниматель собирается построить и в «Белокурихе-2».



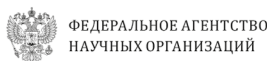
29–30 октября 2015 года

Конференция «Практика применения проектного управления в государственном секторе»:

- более 200 участников;
- профессионалы проектного управления;
- лучшие проекты и практики;
- дискуссии и обмен мнениями;
- подведение итогов конкурса «Проектный Олимп – 2015»;
- церемония награждения победителей.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
МОСКВА, ПРОСПЕКТ АКАДЕМИКА САХАРОВА, 12

ПАРТНЕРЫ



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ



ПОДРОБНЕЕ



НА PMOLIMP.RU

16+

Реклама

ШУКШИН КАК БРЕНД

Главная задача властей не только повысить приток туристов, но и сделать их «возвратными». Для этого нужно диверсифицировать туристические потоки внутри региона — привлечь отдыхающих в места, не столь переполненные в пик сезона, и предоставить им удовлетворительный уровень сервиса. На это направлена новая коммуникационная стратегия региона: основной акцент в ней делается на событийном туризме. В бренд здесь с разной степенью успешности пытаются превратить все — от Шукшина и Рериха до сыра. Фестиваль «Шукшинские дни на Алтае» привлекает в село Сростки, на родину кинорежиссера и писателя, свыше пяти тысяч человек. А на традиционные Шукшинские чтения в Бийск приезжает в четыре–пять раз больше. Календарь событий расписан плотно: на Алтае отмечают «Цветение

Для краевых властей развитие туризма — вопрос стратегический: это один из самых понятных способов повысить устойчивость экономики региона, ресурсные возможности которого очень ограничены

маральника», «Сибирскую Масленицу», проводят фестиваль напитков «Алтайфест», фестиваль национальных культур, фестиваль алтайского марала, множество выставок, ярмарок и деловых мероприятий.

Причем событийный туризм несет важную роль: он подталкивает развитие туристической инфраструктуры частными силами даже на не самых очевидных территориях. Так, площадка «Сибирское подворье» в Смоленском районе, которую развивает упомянутый ранее Александр Бенгардт («Курорт Белокуриха» и «Белокуриха-2»), еще несколько лет назад представляла собой участок в чистом поле с заросшим илом озером. По словам представителя пресс-службы компании «Курорт Белокуриха» Станиславы Ваулиной, инвестиции в развитие площадки составили более 200 млн рублей. На эти деньги озеро было очищено, в него запустили карпов, построили музей народных промыслов под открытым небом, птичий двор, гостевую деревню, открыли сертифицированный ипподром, на котором проводятся этапы Кубка России. Позже появились павильоны для проведения выставочных мероприятий, форумов и конгрессов. В июне здесь проходил молодежный управленческий форум «Алтай. Точки роста», который посетило более полутора тысяч человек, а в его рамках — первый Конгресс молодых предпринимателей России и стран СНГ. Кстати, на форум прибыл даже генеральный секретарь Всемирной туристской организации (учреждение ООН) Талейб Рифаи: он обсудил с губернатором Александром Карлиным возможности поддержки туристического бизнеса в регионе.

Алтайский турбизнес ищет все новые формы организации досуга и способы угодить отдыхающим. Здесь сама природа

благоволит использовать ее в качестве туристического объекта. Так, в строящейся «Белокуриха-2» ставку сделали на специальные маршруты по окружающим лесам: вокруг расположено около 60 га не тронутой человеком тайги. «Несколько тропы уже продумали, проложили и подали документы на сертификацию, — рассказывает Станислава Ваулина. — Это будут не только терренкуры, но и конные, автомобильные маршруты, а также предназначенные для поездок на квадроциклах. Одни связаны с историей и пролегают в районах заброшенных рудников, где в годы войны в промышленных масштабах добывался вольфрам. Другие — по сакральным местам Алтая. Нам даже удалось найти «правильного» шамана, который открыт публике и готов делиться с ней легендами и тайными знаниями». Кроме этого, застройщики сохраняют заповедные природные участки, где произрастают реликтовые растения и обитают редкие виды животных — вроде болобей, песцов, норок и рысей. Под боком у «Белокуриха-2» будет создан природно-туристический парк, автомобильного доступа в который не предусмотрено.

При этом создать точку притяжения туристов в Алтайском крае можно быстро и сравнительно дешево: главное — проявить хотя бы минимум фантазии. Из Белокурихи автобусы сотнями доставляют людей в соседний Алтайский район, где силами учредителей томской компании «Биолит» открылся дендропарк «Холмогория». Томичи, которые занимаются производством экстрактов из растительного сырья, приехали на Алтай в 1999 году. На окрестных лугах и горных склонах местные жители заготавливали множество дикорастущих трав, грибов и ягод; все это предприниматели закупали и отправляли на переработку в Томск. Когда возникли проблемы с арендой цеха в родном городе, компания перебралась в Алтайский район, купила участок земли с бывшей зверофермой и каскадом болотистых прудов и наладила там производство. А заодно сама занялась целенаправленным выращиванием и сбором лекарственных трав и растений. «Поднатерев в обращении с растениями, мы решили разбить для туристов дендропарк, — рассказывает финансовый директор «Биолита» Роман Боев. — Он создает антураж, привлекает внимание к компании, к тому же помогает диверсифицировать нашу деятельность». На территории дендрария выращивают кустарники, цветы, хвойные и лиственные деревья, плодово-ягодные культуры, более 70 видов лекарственных растений. Компания наладила торговлю экологически чистыми продуктами — косметикой на своих экстрактах, киселями и соками, алтайским ферментированным чаем. Доходы от туризма пока скромные, не превышают 10–15% оборотов заготовительного и перерабатывающего бизнеса. Однако «Холмогория» намерена добирать деньги за счет расширения сервисов, проведения фестивалей и соревнований и строительства турбазы.

В России существует несколько мест вроде Алтая, Байкала или Камчатки, где человек, интересующийся туризмом, должен побывать хотя бы однажды. Но, пожалуй, только Алтайскому краю — если не брать в расчет «залитый» инвестициями Краснодарский — удастся следовать духу времени и развивать туристический потенциал края с расчетом на будущее. Единственной серьезной преградой остаются расстояния и связанные с ними транспортные расходы. Пока власти не разрубят гордиев узел логистических проблем, Алтай, увы, так и останется заповедной сибирской землей «для своих».



Национальная премия «Бизнес-Успех» премиябизнесуспех.рф

31 августа – Хабаровск

24-25 сентября – Анжеро-Судженск

15 октября – Пермь

17 ноября – Челябинск

26 ноября – Волоколамск

Информационный
партнер

БИЗНЕС
журнал



0+

ШКОЛЬНЫЙ БАЛЛ

ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА
НАДЕЖДА ПАПСУЕВА

Российскому бизнес-образованию от силы двадцать с небольшим лет — пора ранней юности и максимализма. Доказывая свою полезность, бизнес-школы любят говорить о себе в превосходной степени, хвалиться аккредитациями, членством в международных организациях. Но выпускникам и их работодателям важно только одно — какую отдачу дает обучение, помогают ли школы делать карьеру и бизнес. Мы попросили выпускников поделиться своим мнением о качестве полученного образования и составили рейтинг российских программ МВА.

В основе рейтинга — методика журнала «Секрет фирмы»¹, который проводил подобные исследования в 2007–2014 годах. Наши респонденты не могли сравнивать качество обучения в разных бизнес-школах, поэтому результаты рейтинга показывают степень удовлетворенности полученным образованием.

Желание или нежелание школ участвовать в исследовании роли не играло: мы опрашивали исключительно выпускников. Нашу анкету заполнили 1 015 человек, которые окончили программы МВА бизнес-школ Москвы и Санкт-

Осенью бизнес-школы начинают новый учебный год. А менеджеры и предприниматели выбирают, куда пойти учиться и стоит ли вообще это делать. Чтобы облегчить их выбор, «Бизнес-журнал» впервые представляет рейтинг лучших российских программ МВА.

Петербурга в 2013–2015 годах. Выпускники не только оценивали учебные заведения, но и сами определяли вес критериев. Таковых было десять, включая «уровень приобретенных практических навыков», «уровень преподавания теоретических знаний», «изменения в карьере после обучения», «требовательность преподавателей». В таблице на с. 71 эти критерии расположены в порядке убывания значимости для респондентов.

Помимо субъективного мнения выпускников, в рейтинге учитывался один объективный показатель — стоимость программы. Мы исходили из того, что уровень цен связан с позиционированием школы и одновременно определяет уровень требований, которые слушатели предъявляют к обучению. По мнению 35% опрошенных выпускников, между стоимостью обучения и его качеством есть сильная прямая зависимость; еще 50% думают, что зависимость небольшая; 15% не видят здесь никакой связи.

¹ Бумажная версия этого издания прекратила свое существование в декабре 2014 года.

Итоговый список бизнес-школ мы разделили на пять групп с учетом количества баллов, набранных учебными заведениями. Внутри групп школы располагаются по алфавиту.

Кто же победил в этом году?

ПЬЕДЕСТАЛ ПОЧЕТА

В лидирующей группе всего две бизнес-школы — Высшая школа маркетинга (ВШМ) ГУУ (программа MBA «Маркетинг и бренд-менеджмент») и российско-британская (совместно с Kingston University) программа MBA Института общественных наук (ИОН) РАНХиГС. Их отрыв от ближайших преследователей составил более трех баллов, что довольно много.

Выпускники ВШМ ГУУ высоко оценили альма-матер по многим критериям, и самый весомый среди них — практические навыки. Выпускница 2015 года Екатерина Шпенькова занимает должность бренд-менеджера в компании, продвигающей

сувенирную продукцию, и все изученные методики использует в работе. «Нас научили многим полезным вещам, — рассказывает она. — Например, как анализировать рынок, что делать, чтобы твой бренд продавался, как собирать фокус-группы и проводить опросы, чтобы получать наиболее точную информацию. Или SWOT-анализ, который я регулярно применяю в своей работе». Выпускники также отметили сильный преподавательский состав. По словам руководителя школы Александра Челенкова, все профильные дисциплины ведут практики, большинство из них сами когда-то окончили ВШМ ГУУ.

Однако не исключено, что эта школа может уйти с рынка MBA и больше не будет участвовать в рейтинге. Дело в том, что в ГУУ работают две бизнес-школы. Одна из них — Высшая школа бизнеса (ВШБ) ГУУ — недавно получила международную аккредитацию AMBA. Как рассказал Александр Челенков,



Московская международная
высшая школа бизнеса
МИРБИС



ВРЕМЯ ЭФФЕКТИВНЫХ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ

Business

реклама

MBA
Executive MBA

- ☎ +7 (495) 921 41 80, +7 (495) 921 41 07
- ✉ pk@mirbis.ru, mba@mirbis.ru
- 109147, Москва, ул. Марксистская, дом 34, корпус 7 (ст. м. Пролетарская/ Марксистская/ Таганская)
- 🌐 WWW.MIRBIS.RU/mba

согласно требованиям AMBA в университете должна остаться одна программа MBA. Один из двух выходов: ВШМ ГУУ передаст свою программу коллегам в ВШБ ГУУ, оставив за собой курсы специализации (правда, при этом сократится число аудиторных часов и вырастет стоимость обучения). Второй вариант: школа вообще закроет MBA и сосредоточится на магистерских программах по маркетингу, которые пользуются хорошим спросом. Окончательное решение будет принято осенью.

Другой лидер — российско-британская MBA совместно с Kingston University, одна из немногих, где преподавание ведется на английском языке. Ее стоимость частично номинирована в фунтах стерлингов, что в кризис намного удорожает обучение. Однако руководитель программы Маргарита Перепелица надеется, что это не помешает набрать сильную группу. Многие выпускники, опрошенные «Бизнес-журналом», благодарны школе за круг общения и единомышленников, которых они здесь встретили. А также за полезные инструменты, которые применяют в работе.

Например, выпускница 2015 года Александра Евдокимова (она работает в Альфа-Банке и занимается оптимизацией бизнес-процессов) оценила пользу от обучения на MBA на все 10 баллов. По ее словам, учиться было тяжело: не все коллеги выдерживали жесткую систему, когда каждые две недели

надо сдавать очередную работу. Зато результат не заставил себя ждать: Александра нашла новое место во время учебы и увеличила зарплату примерно на 50%. Фактор MBA, по ее мнению, сыграл не последнюю роль.

В числе лидеров могла быть и Московская школа управления «Сколково», но ее нет в Топ-25. Это не вина школы, а всего лишь «технический» пропуск сезона: школа переформатировала программу MBA, и в 2015 году у нее не было выпускников. До недавнего времени школа предлагала единственную в России full-time MBA, но теперь обучение модульное — и слушатели учатся без отрыва от работы. Занятия идут на английском языке, а стоимость составляет 60 тыс. евро за полтора года (по текущему курсу более 4 млн рублей): это самая дорогая программа в России. По словам руководителя направления работы с клиентами Максима Фельдмана, в прошлом году на MBA поступили около 40 человек, большинство из них платят за учебу самостоятельно, плюс школа предлагает несколько грантов. Правда, обновленная MBA уже не так интересна иностранцам. «Мы понимаем, что для тех, кто нацелен на карьеру в мультинациональных компаниях, наш диплом пока не имеет такого же веса, как IMD или INSEAD. Наша школа еще молодая. Мы, скорее, интересны людям, которые хотят расти как управленцы и собираются делать бизнес в России», — говорит Фельдман.

Институт бизнеса и экономики РАНХиГС тоже покинул рейтинг, но уже навсегда. Его программа MBA совместно с California State University East Bay уверенно входила в пятерку лучших школ по версии «Секрета фирмы», но в прошлом году она закрылась. По некоторым данным, американская сторона отказалась от партнерства.

К лидерам стоит отнести и вторую группу школ; сюда попали очень сильные учебные заведения, набравшие примерно одинаковое количество баллов, с разницей в несколько сотых. Это Высшая школа менеджмента (ВШМ) НИУ ВШЭ, Институт делового администрирования и бизнеса (ИДАБ) Финансового университета при правительстве РФ, Международный институт менеджмента (МИМ) ЛИНК, а также бизнес-школа ИМИСП, которую хорошо знают в Санкт-Петербурге.

Наконец, третья группа школ, как и следовало ожидать, получилась самая большая — 10 учебных заведений. Среди них есть как новички в рейтинге (Бизнес-школа МГТУ им. Баумана и Факультет финансов и банковского дела РАНХиГС), так и те, кто давно обосновался в Топ-25 лучших программ MBA. Но в новом учебном году бороться за слушателей придется школам всех групп без исключения: рынок сужается, и многие менеджеры сегодня вообще не готовы инвестировать в диплом MBA.

БОЛЬНОЙ ВОПРОС

Финансовый кризис подкосил ряды потенциальных слушателей. По словам ректоров, спрос на MBA в последние годы упал очень сильно. Но дело не только в деньгах. Запрос в обществе на обучение колоссальный, потому что людям нужно многое менять в своих компаниях. И если бы MBA давала выпускникам «крылья», в школы бы даже сейчас ломились абитуриенты. Но в России (в отличие, например, от США) степень MBA никогда не была «знаком качества» управленца.

MBA в МГУ –
престижное образование
для серьезных людей



ПРОГРАММА MBA ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА МГУ

Специализации:

MBA – «Стратегический менеджмент
и предпринимательство»

MBA – «Финансовый менеджмент»

MBA – «Маркетинг»

Формы обучения:

Вечерняя, модульная (дистанционная)

Начало обучения 1 октября

Телефон: (495) 939 57 22

www.mbamsu.ru

Реклама

Продолжение на с. 68 ▼

«БИЗНЕС-ШКОЛА КАК АКСЕЛЕРАТОР ВОЗМОЖНОСТЕЙ»

Бизнес-образование требует серьезного труда и финансовых затрат, но в конечном итоге эти усилия окупаются многократно. Исполнительный директор Высшей школы международного бизнеса РАНХиГС МАРИНА СУХОРОСЛОВА рассказывает, какие перспективы ждут выпускников ВШМБ.

Построить бизнес можно и без MBA. Зачем успешные менеджеры идут сегодня получать бизнес-образование?

— С людьми, которые приходят к нам учиться, за полтора-два года происходят удивительные вещи — они меняются радикально, и так же меняются их компании. Бизнес — это система, и MBA как раз позволяет собрать знания из разных областей в единый пазл. Мы даем людям удочку, а дальше рыбу они уже ловят сами. Но учиться у нас сложно, потому что бизнес-школа — не театр, а слушатель — не зритель. Это, скорее, акселератор возможностей, благоприятная среда, где люди начинают быстрее расти и развиваться. И чтобы получить результат, нужно прикладывать усилия.

Хороших бизнес-школ на рынке много. Чем ВШМБ отличается от остальных?

— ВШМБ — школа международного уровня. Мы реально ориентированы на каждого слушателя. Это означает, что, обучая группу, мы исходим из интересов каждого человека. Все наши слушатели учатся по индивидуальному плану. Кроме того, в ВШМБ самое большое число курсов по выбору — каждый может подобрать то, что соответствует его бизнес-интересам. Мы предлагаем предметы, учитывая их актуальность, а также уровень и пожелания группы. Далеко не каждое учебное заведение обладает ресурсами и технологиями, чтобы кастомизировать обучение. Наконец, в этом году мы пойдем еще дальше в индивидуализации наших программ. Обычно за партой сидят люди с разным бэкграундом, и преподаватель читает один курс для всех, хотя новичкам нужны базовые знания, а профессионалам — тонкости. Чтобы решить эту задачу, мы внедряем формат индивидуальных и групповых консультаций с преподавателем.

лами. И тогда каждый человек сможет задать вопросы и получить ответы на своем уровне. Слушатели Executive MBA уже оценили подобный формат, у нас очень хорошие отзывы.

Такого рода обучение не может стоить дешево, за качество приходится платить. Какую отдачу получают слушатели за свои деньги?

— Цена в бизнес-образовании тесно связана с его качеством — если ты видишь дешевую программу, значит, здесь какой-то подвох. Либо программа короче, либо проще в реализации, либо преподаватели недостаточно квалифицированы. Наши слушатели подходят к образованию как к бизнес-проекту и оценивают пользу от обучения. Она не всегда сразу выражается в деньгах. Например, многие еще во время учебы находят новую работу или перестают быть «наемниками». MBA — «джерналистская» программа, то есть дает информацию обо всех сферах работы компании, и когда люди видят картину в целом, как функционирует бизнес, они понимают, что открыть свое дело — это не страшно. Отдача есть и в деньгах. Некоторые уже после первого модуля признаются, что окупили свое обучение. В целом выпускник MBA больше знает, а значит, лучше понимает, как эффективнее выстраивать работу. В результате он более продуктивен и быстрее растет по карьерной лестнице. Соответственно, его доходы тоже увеличиваются.

Потенциальным слушателям важен не только рост доходов. Огромное значение имеет компания — с кем и как они будут общаться, в том числе и после выпуска.

— Это верно, образовательная среда отличается тем, что люди здесь не только берут, но и дают. Наши слушатели сразу же попадают в круг единомышленников, менеджеров и предпринимателей, которые готовы измениться



сами и изменять среду вокруг себя. И возникает сумасшедший и подчас стихийный поток желаний, импульсов, тем, которые хочется обсудить, хочется всего и сразу. Важно, что бизнес-школа управляет этим «броуновским» движением, превращая разрозненные потребности слушателей в целенаправленное обучение, формируя понимание бизнеса как системы, позволяя опыту каждого добавиться в копилку компетенций группы. В результате и возникает тот синергетический эффект, о котором так много говорят наши выпускники. Более того, обучаемые не только растут сами, они заражают новой философией ведения бизнеса своих сотрудников и партнеров. И вот так, по цепочке, к нам приходят все новые и новые слушатели.

Сколько у вас сейчас выпускников?

— В нашем клубе выпускников около 5 тыс. обладателей дипломов MBA и EMBA, а если брать в целом все программы, то более 30 тыс. человек. Больше половины слушателей приходят к нам по рекомендации. Но и после вручения дипломов мы продолжаем сотрудничать. Например, если выпускникам нужны сотрудники, то после рассылки по нашей базе они находят нужного человека в течение нескольких дней — это фантастический ресурс, которого нет ни у одного рекрутингового агентства. Мы активно проводим встречи и семинары для выпускников, они участвуют в наших зарубежных модулях, а в новом учебном году отправим за границу — учиться у Гарвардской профессуры — целую группу. Наше взаимодействие не заканчивается с получением диплома, и в этом еще одно преимущество обучения в ведущей бизнес-школе.

gsib.ranepa.ru
www.facebook.com/g sib.ru

ОТЗЫВЫ ВЫПУСКНИКОВ ВШМБ

Программа дала реальный толчок в развитии моей карьеры. Удалось повысить свою рыночную капитализацию в три раза, значительно продвинуться по служебной лестнице. Диплом ВШМБ признали французские акционеры, которые назначили меня на должность коммерческого директора.

**Владимир Голота, ЗАО «АскотРус»,
коммерческий директор**

Учеба в ВШМБ стала трамплином в моей служебной лестнице. Когда я поступал в ВШМБ, я был начальником отдела продаж в компании «РРСи+». К окончанию программы стал коммерческим директором — отвечал за бизнес в России, а сейчас уже отвечаю за бизнес в странах СНГ.

**Евгений Богомолов, РРСи+,
генеральный директор**

Я решил пойти на курсы MBA потому, что не видел перспектив развития своего бизнеса. В результате обучения я получил необходимые знания, познакомился с замечательными людьми — преподавателями и одногруппниками. Я выбрал ВШМБ и не ошибся.

**Сергей Ермаков, ООО ТД «СантехУрал»,
генеральный директор**

«Российское бизнес-образование далеко от западных стандартов, — говорит Максим Фельдман. — К сожалению, представители многих российских бизнес-школ с этим не согласны, поэтому я бы назвал ситуацию красивым английским словом *denial* — «отрицание». Это когда тебе говорят, что ты болен, а ты отвечаешь: «Кто, я?» Пока мы не примем тот факт, что нашему образованию предстоит пройти еще очень длинный путь, ничего не изменится».

По мнению декана ВШМ НИУ ВШЭ Сергея Филоновича, бизнес сегодня «скукожился», и школам не очень понятно, чему в нынешней ситуации учить людей. «Идеология классической MBA построена на идее конкуренции — а какая сейчас в России конкуренция?» — разводит руками декан. С ним соглашается ректор МИМ ЛИНК Сергей Щенников: «Многие люди разочаровались в качестве российского

Диплом MBA никак не повлиял на уровень доходов 40% выпускников. У 39% опрошенных он вырос незначительно, а у 2% даже снизился. Об увеличении доходов сообщили лишь 20% респондентов

бизнес-образования, они не видят пользы для себя. Отдача падает, даже если человек хорошо учится. Потому что для карьеры и развития бизнеса зачастую важнее не образование, а административный ресурс».

Ко всему прочему система университетского образования сильно бюрократизирована, и даже отмена гостребований к MBA ничего не изменила. Один из ректоров посетовал, что учебные планы надо утверждать на год вперед — а значит, о гибкости не может быть и речи. Кроме того, бизнес-школы не имеют возможности повышать свои расценки так же быстро, как магазины, хотя расходы учебных заведений тоже растут. (Самый большой рост стоимости MBA в этом году мы отметили у ВШМ НИУ ВШЭ — сразу на 100 тыс. рублей, то есть примерно на 15%.) Естественно, это тоже фактор, который может работать на снижение качества обучения.

Наконец, школы и сами виноваты в том, что набирают на MBA всех желающих. Даже в лучшие времена они слабо «просеивали» абитуриентов, а сегодня и подавно. И хотя наши респонденты поставили «скрупулезность отбора на MBA» на последнее место среди критериев по значимости, качество выпускников во многом зависит от качества «исходного материала».

Работодатели, учитывая ситуацию, открывают свои корпоративные университеты и «отбивают» у бизнес-школ талантливых слушателей и кадры. Например, корпоративный университет Сбербанка в прошлом году переехал в собственный кампус на берегу Истры, а руководит им бывший декан Высшей школы менеджмента (ВШМ) СПбГУ Валерий Катькало.

Бизнесмены прагматичны: они хотят учить сотрудников не абстрактному менеджменту, а только полезным вещам. И бизнес-школам рано или поздно тоже придется прислушаться к мнению клиентов.

УЗКИЕ И КОРОТКИЕ

Восстановить прежний спрос на MBA невозможно, о старых временах стоит забыть, считает Сергей Филонович. И каждая школа ищет свой выход из кризиса.

Один из вариантов — укрупняться. Например, РАНХиГС в последние несколько лет занимается объединением факультетов и бизнес-школы. Российско-немецкая высшая школа управления (РНВШУ) и факультет инновационно-технологического бизнеса (ФИТБ) влились в Высшую школу корпоративного управления (ВШКУ), на базе факультета экономики недвижимости (ФЭН) и факультета программ обучения (ФАПО) создан Институт отраслевого менеджмента (ИОМ). Московская школа социально-экономических наук (МШСЭН) стала частью Института общественных наук (ИОН), сохранив свою флагманскую программу MBA с Kingston University, а Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) и Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ) объединились, но сохраняют оба бренда и ведут отдельный набор на свои программы.

Кроме того, школы все чаще предлагают «выжимки» из MBA и другие курсы длительностью до 5–8 месяцев. Короткие интенсивные программы дешевле, чем MBA, отдача от них более понятна. По словам декана Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС Елены Переверзевой, есть спрос на программы по управлению талантами, эмоциональному интеллекту, менеджменту в условиях системных изменений.

Другой путь — фокусировка на определенных отраслях и нишах. Если MBA — это «джереналистское» образование, то узкая специализация помогает школе заработать статус эксперта. Например, МИРБИС предлагает 15 специализаций, причем четыре из них запущены в этом году («Стартап-менеджмент», «Управление инновациями» и др.). Еще одна хорошая ниша — обучение управленческим навыкам госслужащих.

Наконец, многие учебные заведения обратили внимание на электронные методы обучения. Правда, Сергей Щенников предупреждает, что технологии доставки контента с помощью интернета — это не то же самое, что полноценное дистанционное образование. Далеко не все инструменты, пригодные для работы на массовом рынке, можно применить в бизнес-школе. Большинство онлайн-курсов является, по сути, лишь каналом передачи знаний, и пока никто не придумал дистанционных технологий для развития *soft skills* (мягких навыков).

Вряд ли бизнес-школы будут массово закрываться в обозримом будущем: люди по-прежнему рассматривают обучение на MBA как способ обновить свои знания и навыки, сменить профессию, повысить капитализацию на рынке труда. «Одна выпускница, — рассказывает Сергей Филонович, — недавно сказала: «Огромное вам спасибо. Я наконец ушла с работы, нашла новое место и теперь делаю то, что мне нравится». В конце концов, поиск себя и расширение кругозора — тоже важный эффект от обучения. Пусть даже его сложно измерить в деньгах.

ПОСЛЕ-ДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА

ЧТО ДУМАЮТ РАБОТОДАТЕЛИ
ПРО РОССИЙСКИЕ
ПРОГРАММЫ MBA?

ПОЛИНА ХАБАРОВА

заместитель генерального
директора по работе
с персоналом компании
«КРОК»



Среди наших сотрудников выпускников MBA не много, но мы четко осознаем потребность в подобном обучении. Зная специфику российского бизнеса и особенности управления проектами в нашей компании, мы создали свою программу, которая ориентирована на реалии ИТ-рынка. Совместно с Высшей школой бизнес-информатики НИУ ВШЭ мы разработали программу CROC MBA. Она предназначена для руководителей высшего и среднего звена, имеющих опыт управления людьми не менее года. В CROC MBA учатся сотрудники и заказчики КРОК. Сотрудникам, работающим в компании более пяти лет, мы компенсируем обучение. Программа рассчитана на год, нам удалось включить в нее все фундаментальные блоки MBA, значительно сократив теорию. В первую очередь это стало возможным благодаря преподавателям, а также «играющим тренерам» — топ-менеджерам крупных компаний, которые ведут обучение. По итогам защиты дипломного проекта выдается совместный с ВШЭ диплом. Один из дипломных проектов недавно был реализован компанией «КРОК» совместно с партнером EON Reality: мы открыли первый в России Центр 3D-решений и Школу 3D-решений.

АНДРЕЙ ЧЕРНОГОРОВ

генеральный директор
компании Cognitive
Technologies



В российскую систему MBA заложен мощнейший диссонанс: студенты получают знания, которые в наших реалиях до конца никогда не смогут «распаковать». Мы стараемся не иметь отношений с выпускниками подобных программ. По нашему опыту, они неспособны спуститься с высот теоретизирования к реальной — пусть и не всегда приятной — практике.

Однажды, следуя совету специалиста с дипломом MBA, мы решили укрепить HR-бренд компании и повысить лояльность сотрудников. Поставили в коридорах автоматы с газировкой и столы для пинг-понга: нам было сказано, что помимо прочего это якобы производит хорошее впечатление на соискателей, пока они идут от ресепшен до кабинета, где проводится собеседование. А по факту оказалось, что никто никогда не пользуется этой ерундой: агрегаты в итоге превратились в пылесборники. Выпускнику MBA мы скорее предпочтем человека, который имеет отношение к научной среде, в частности к РАН. Конечно, потребуется время, чтобы грамотно «докрутить» такого человека до работы в коммерческой ИТ-компании, зато он будет в итоге показывать более стабильный результат, чем выпускник MBA.



**СВЕТЛАНА
ЕМЕЛЬЯНОВА**
генеральный директор
Консалтинг-центра «Шаг»

В нашей стране MBA считается чуть ли не VIP-обучением, хотя во всем мире это начальный уровень бизнес-образования.

Программы часто ведут преподаватели, которые реалии бизнеса знают по книжкам. Некоторые выпускники программ MBA, которых мне доводилось встречать, явно одержимы манией величия. Они многое «проходят»: слова слышат, а смыслов не понимают. Зато потом приходят к работодателям и просят о повышении зарплаты: «Ведь я же с дипломом!» Компании, с которыми мы работаем, часто говорят: «MBA — это диагноз, не приводите к нам таких людей». Пожалуй, в одном случае MBA может принести пользу — если менеджер или собственник получили техническое или гуманитарное образование, а теперь хотят обобщить и систематизировать свои знания в области бизнеса.



ЯКОВ НОВИКОВ
управляющий директор
Модульбанка (банковский
онлайн-сервис для малого
бизнеса)

Для меня наличие степени MBA не является решающим критерием для принятия человека на работу. К тому же в резюме российских специалистов нечасто встретишь такую строчку. Наверное, это связано с тем, что в нашей стране культура бизнес-образования значительно ниже, чем на Западе. Преподаватель должен сначала сам запустить свой бизнес или развивать предпринимательский подход в крупных компаниях, иначе накопить и передать знания не получится. На мой взгляд, примером для подражания должна стать программа массачусетского Babson College, слушатели которой для завершения курса должны запустить собственный бизнес. В России единственное учебное заведение, где можно получить образование международного уровня, — Московская школа управления «Сколково». Я знаком с ребятами, которые закончили разные ее программы, в том числе MBA. Мне нравится их предпринимательский дух и активная жизненная позиция. Ведь в наших реалиях для выживания бизнеса требуются особые качества — широкий кругозор, способность изобретать, менять устоявшиеся шаблоны и брать на себя ответственность за принятие решений.

Accredited by
**Association
of MBAs**

Executive
EMBA

Обучение — 20 месяцев
модульное — 19 октября
по выходным — 23 октября
+7 (495) 937-02-89

DVA

Обучение — 4 года
модульное — 26 октября
+7 (495) 937-02-89

Дни открытых дверей

DVA
8, 17 сентября 18.00

EMBA
9, 23 сентября 18.00

MBA
16 сентября,
14 октября 18.00

MBA

Обучение — 20 месяцев
модульное — 23 октября
по выходным — 23 октября
+7 (495) 937-07-40

Аккредитация - Серия 90 А 01 № 0000018 от 25.06.2012 г., выдана ФОНСОН Лицензия - Серия ААА № 001172 от 12.04.2011 г.

+7 (495) 937-02-99
www.emba.ranepa.ru





Крупнейшая* школа
бизнеса России
совместно с

The Open University Business School
представляют:



LINK



**The Open University
Business School**



курс
**МЕНЕДЖМЕНТ
В ДЕЙСТВИИ**

Школа бизнеса Открытого университета Великобритании входит в 1% элитных школ мира, которые имеют тройную аккредитацию, (triple crown): AACSB, EFMD, AMBA

ФАКТ: Уже через **2 недели** после начала обучения студенты начинают применять полученные знания

первая
ступень
программ
MBA

Международный институт менеджмента **ЛИНК**
(495) 661-08-72

*80 центров в России, СНГ и Балтии
Найди свой город: ou-link.ru



The Professional Diploma in MANAGEMENT WITH MERIT has been awarded to Mikhail Korotnyy in June 2013. The awarding ceremony for this award took place at the Business College.

70 БИЗНЕС-ЖУРНАЛ СЕНТЯБРЬ #9 2015

ТОП-25 ПРОГРАММ МВА

Места бизнес-школ по критериям оценки **

ГРУППА	БИЗНЕС-ШКОЛА	СТОИМОСТЬ, РУБ.*	УРОВЕНЬ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ	УРОВЕНЬ ПРЕПОДАВАНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ	ИЗМЕНЕНИЯ В КАРЬЕРЕ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ	ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ	РОСТ ЗАРПЛАТЫ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ	ПОЛЕЗНОСТЬ УСТАНОВЛЕННЫХ СВЯЗЕЙ	ВОЗВРАТ ИНВЕСТИЦИЙ В МВА	ИНФРАСТРУКТУРА	СКРУПУЛЕЗНОСТЬ ОТБОРА СТУДЕНТОВ ПРИ ПОСТУПЛЕНИИ НА МВА
1	Высшая школа маркетинга Института маркетинга Государственного университета управления (ВШМ ГУУ)	600 000	1	1	7	1	1	1	16	1	1
	Институт общественных наук (ИОН) РАНХиГС	1 449 000	4	2	2	2	9	5	20	20	4
2	Высшая школа менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ВШМ НИУ ВШЭ)	790 000	10	15	1	11	4	12	3	10	11
	Институт делового администрирования и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ (ИДАБ ФУ)	510 000	2	5	5	5	14	3	6	7	2
	Международный институт менеджмента ЛИНК (МИМ ЛИНК)	549 000	3	7	6	3	3	4	24	6	14
	Санкт-Петербургский международный институт менеджмента ИМИСП	800 000	6	3	10	6	20	6	1	5	6
3	Бизнес-школа МГТУ им. Н.Э. Баумана	384 000	17	8	16	14	7	8	2	3	8
	Высшая школа бизнеса Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (ВШБ МГУ)	650 000	11	22	13	13	2	7	11	18	10
	Высшая школа корпоративного управления (ВШКУ) РАНХиГС	490 000	20	16	20	17	19	16	23	8	16
	Высшая школа финансов и менеджмента (ВШФМ) РАНХиГС	650 000	18	4	23	4	18	18	7	12	3
	Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС	767 000	9	13	14	10	17	17	21	16	12
	Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС	560 000	7	10	3	8	6	11	15	25	9
	Плехановская школа бизнеса Integral, РЭУ им. Г.В. Плеханова	520 000	8	6	17	7	11	14	5	9	5
	Факультет финансов и банковского дела (ФФБ) РАНХиГС	460 000	12	23	15	19	13	2	25	13	15
	Школа ИТ-менеджмента экономического факультета РАНХиГС	480 000	13	12	4	20	5	13	17	17	13
	Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова	460 000	14	9	9	9	9	10	9	2	7
4	Высшая школа бизнеса Государственного университета управления (ВШБ ГУУ)	600 000	21	20	22	23	16	24	14	11	20
	Высшая школа бизнес-информатики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ВШБИ НИУ ВШЭ)	496 000	15	11	19	15	12	20	18	14	19
	Высшая школа международного бизнеса (ВШМБ) РАНХиГС	595 000	16	19	8	20	8	9	12	21	18
	Факультет профессиональных программ (бизнес-школа) Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России (ВАВТ)	410 000	5	14	12	16	15	22	10	4	21
5	Банковский институт Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (БИ НИУ ВШЭ)	480 000	22	18	25	22	22	22	8	15	23
	Международная школа бизнеса (МШБ) «Синергия»	210 000	25	21	10	24	24	25	22	24	22
	Международная школа бизнеса IBS-Plekhanov, РЭУ им. Г.В. Плеханова	520 000	23	24	21	25	23	19	4	19	24
	Международная школа бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ (МШБ ФУ)	594 000	19	17	24	11	25	21	13	22	17
	Международный центр логистики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (МЦЛ НИУ ВШЭ)	580 000	24	25	18	17	21	15	19	23	25

* На осень 2015 года

**Критерии расположены в порядке убывания их значимости для респондентов

ПРОГРАММЫ ДЛЯ ФИНАНСОВЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
MBA "Финансы"
2 года

Программа РАНХиГС международного уровня, единственная в России, дважды получившая международную аккредитацию EPAS/EFMD



✓ Международный диплом Президентской академии с присвоением квалификации "Мастер делового администрирования" (MBA) в области финансов

✓ Международная профессиональная сертификация по МСФО

Вечерняя форма обучения

➔ начало занятий 27 октября 2015 г.

Professional MBA "Финансы" (PMBA)
2 года


Школа финансового директора

+ MBA


✓ Диплом РАНХиГС о профессиональной переподготовке по финансовому менеджменту

✓ Диплом РАНХиГС с присвоением квалификации «Мастер делового администрирования» (MBA) в области финансов

✓ Международная профессиональная сертификация по МСФО

Вечерняя форма обучения

➔ начало занятий 06 октября 2015 г.

Модульная форма обучения –

➔ начало занятий 16 мая 2016 г.

Executive MBA (EMBA)
2 года

• Мерцающий & модульный режим обучения
1 раз в месяц (пт., сб., вс.)

• Учебные модули в разных городах России и за рубежом

• Концентрация 2015 - "Стратегия + Финансы"

✓ Диплом РАНХиГС с присвоением квалификации «Мастер делового администрирования» (MBA) для руководителей

Начало занятий 20 ноября 2015 г.

 (495) 434 00 56, 434 71 03, www.shfm.rane.ru

Лиц. ААА № 001172 от 12.04.2011 г. Акк. 90 А 01 № 0000018 от 25.06.2012 г. выд. ФНСОН

реклама

МЕТОДИКА

Рейтинг MBA «Бизнес-журнала» основан на методике журнала «Секрет фирмы», который публиковал собственные рейтинги в 2007–2014 годах. Это первое в России исследование бизнес-образования, в котором опрашиваются не учебные заведения, а сами выпускники. Мы включили в рейтинг бизнес-школы Москвы и Санкт-Петербурга, выпустившие не менее трех «поколений» дипломников MBA и продолжающие набирать слушателей на программы в нынешнем учебном году. В рейтинговании принимали участие выпускники, завершившие обучение по программе MBA в 2013–2015 годах. У наших респондентов не было возможности сравнить качество образования в различных бизнес-школах. Поэтому оценки, поставленные выпускниками, следует интерпретировать как степень удовлетворенности респондентов качеством обучения.

В этом году мы собрали 1 015 анкет, пригодных для использования в рейтинге. Обязательным условием включения бизнес-школы в рейтинг было наличие не менее 12 анкет выпускников MBA 2013–2015 годов. В этом году оказалось 25 таких школ.

Программы MBA оценивались по следующим десяти критериям:

- скрупулезность отбора студентов при поступлении на MBA;
- требовательность преподавателей к слушателям;
- уровень преподавания теоретических знаний;
- уровень приобретенных практических навыков;
- инфраструктура школы;
- полезность связей, установленных во время обучения;
- изменения в карьере после обучения;
- корреляция стоимости программы с качеством обучения;
- рост зарплаты после обучения;
- срок возврата инвестиций в обучение.

Выпускники оценивали школы по предложенным критериям, а также сами определяли значимость (вес) этих критериев

в формировании ценности полученного образования. Вес каждого критерия равен среднему арифметическому весов, определенных для него выпускниками всех школ.

$$B_{\text{вып}} = \frac{\sum (k_i \times w_i)}{n}$$

где K_i — балл по критерию;
 w_i — вес критерия;
 n — количество оцененных выпускником критериев.

Итоговый балл рассчитывается с учетом баллов, поставленных школе каждым ее выпускником (для повышения достоверности исследования мы исключали по одному максимальному и минимальному значению). Формула выглядит так:

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n B_{\text{вып}i}}{n}$$

где n — количество выпускников.

Полученные результаты мы использовали, чтобы разбить школы на несколько групп с равными интервалами. Школы, набравшие максимальные баллы, входят в первую группу; в последнюю, соответственно, попадают получившие минимальные оценки. Группировка выполнялась по формуле:

$$I_n = I_{n-1} + \frac{B_{\text{max}} - B_{\text{min}}}{N}$$

где I_n — номер интервала, B_{max} и B_{min} — максимальный и минимальный балл среди всех школ, вошедших в рейтинг, N — число групп.

МАСТЕРА РЕПУТАЦИИ

Рейтинг TOP-COMM, который второй год рассчитывает Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России, наглядно демонстрирует: владельцы и руководители компаний отдают должное корпоративным коммуникациям как инструменту даже в кризис.

Отрасль корпоративных коммуникаций и корпоративных отношений в России уже вполне сформировалась. Как показывает наше исследование, сегодня почти все компании со штатной численностью свыше пятисот человек имеют в своей структуре такое подразделение. Более того, специалистов по корпоративным коммуникациям все чаще можно встретить и в штатном расписании компаний меньшего размера.

Как правило, коммуникационная служба представляет собой самостоятельное подразделение, задача которого — заниматься стратегическим репутационным планированием, развивать корпоративный бренд, формировать имидж компании, взаимодействовать со СМИ и т. д. Его деятельность строго регламентирована в 63% организаций, опрошенных в ходе составления рейтинга. Впрочем, у большинства директоров по коммуникациям вряд ли есть повод жаловаться на отсутствие свободы действий или на недостаток полномочий: большинство из них занимают во внутренней иерархии компании весьма значимое место, и зачастую третий входит в состав высшей управленческой команды, а каждый 14-й — в состав совета директоров.

Примечательно, что лишь один из двух сотрудников коммуникационной службы имеет профильное (пиар) или «смежное» (журналистика, маркетинг, социология) образование. На то есть несколько причин. Во-первых, существует заметный разрыв между программами вузов и сложившейся в отрасли практикой. Теоретические знания, полученные выпускниками, малоприменимы для использования в работе, так что компаниям приходится перучивать специалистов на рабочем месте. Во-вторых, в сфере коммуникаций ценится знание специфики

отрасли, в которой работает компания. Так, в финансовом секторе весьма приветствуется наличие у специалиста по коммуникациям экономического образования.

Возможно, ситуация с подготовкой кадров в вузах могла бы значительно улучшиться, если бы в преподавательский состав входили практикующие специалисты. Но это пока скорее исключение, чем правило. Всего 3% опрошенных директоров по коммуникациям читают лекции в учебных заведениях или ведут собственный курс. При этом каждый второй руководитель сообщил в анкете, что является автором бизнес-кейсов по специальности и дает мастер-классы.

В отрасли всегда широко практиковался аутсорсинг и передача отдельных бизнес-процессов «внешним службам». Наше исследование позволило измерить это явление количественно: оказалось, что на каждый рубль, затраченный компанией на штатного специалиста, приходится в среднем 2,8 рубля, потраченных на аутсорсера.

Департаменты по коммуникациям работают сразу на двух направлениях — внутреннем и внешнем. В первом случае коммуникации направлены на собственных сотрудников, во втором — на различные группы стейкхолдеров (клиенты, потребители, партнеры, акционеры, представители власти и т. д.). Приоритетной деятельностью в большинстве служб считают именно внешние коммуникации: здесь задействовано 63% специалистов. Да и денег на общение с внешним миром тратится больше — около 55% бюджета подразделения. В среднем на каждую компанию приходится шесть корпоративных аккаунтов в различных социальных сетях и 107 мероприятий в год. На направлении внутренних коммуникаций около 70% выделяемых бюджетов у компаний обычно уходит на оплату услуг подрядных организаций. В основном — на выпуск корпоративных изданий. На одну крупную организацию в среднем приходится 16 электронных и 4 печатных корпоративных СМИ. Финансирование внутренних коммуникаций напрямую зависит от доходности бизнеса. В сложные времена эти статьи расходов «режут» в первую очередь.

Во время проведения исследования было сделано и другое открытие: в российских компаниях в рамках коммуникационных служб уже давно и довольно хорошо развит функционал по взаимодействию с органами государственной власти (GR). В 61% опрошенных компаний GR-специалисты находятся в штате департаментов по коммуникациям. По подсчетам АКМР, в среднем на одну организацию в год приходится 8,1 млрд рублей, сэкономленных усилиями GR-подразделений.

Подытожить наше исследование можно следующей закономерностью, выявленной в ходе проведения опроса: и крупные, и средние компании воспринимают корпоративные коммуникации как стратегическую управленческую дисциплину и не жалуют денег на их развитие. И в ближайшие несколько лет этот тренд обязательно сохранится.



**ДЖЕМИР
ДЕГТЯРЕНКО**

исполнительный
директор АКМР

БЖ

TOP-COMM 2015

РЕЙТИНГ ДИРЕКТОРОВ И ДЕПАРТАМЕНТОВ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ И КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

№	ФИО	ДОЛЖНОСТЬ	ОРГАНИЗАЦИЯ	ОТРАСЛЬ	ИТОГ	БАЛЛЫ В 2014 ГОДУ	МЕСТО В 2014 ГОДУ
1	Назаров Антон Анатольевич	Директор по связям с общественностью — руководитель блока информационной политики	ОАО «Интер РАО»	Энергетика	2137,7	2630,8	1
2	Архипова Ирина Петровна	Директор по внешним связям и коммуникациям по стране (Россия)	ООО «Coca-Cola HBC Eurasia»	Производство товаров народного потребления	1957,9	2198,7	3
3	Агишев Дмитрий Леонидович	Руководитель департамента связей с общественностью, корпоративных отношений и маркетинга в России и странах СНГ	ООО «Дойче Банк»	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1885,6	2255,5	2
4	Кохановская Елена Ивановна	Директор по связям с общественностью	ОАО «Мобильные Телесистемы» (МТС)	Связь, телекоммуникации и массовые коммуникации	1736,2	2153,4	4
5	Грачева Анжела Вячеславовна	Вице-президент, руководитель департамента по связям с общественностью	ОАО «УРАЛСИБ»	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1609,2	н/д	н/д
6	Согрин Андрей Владимирович	Директор департамента общественных связей	ПАО «Аэрофлот — российские авиалинии»	Транспорт	1629,2	2111,9	6
7	Пивоварова Юлия Владимировна	Директор по связям с общественностью и региональными органами власти	ОАО «Полиметалл»	Горнодобывающая промышленность	1582,6	1793,1	11
8	Нагога Маргарита Георгиевна	Директор Департамента общественных связей и взаимодействия со СМИ	Пенсионный фонд России	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1520,2	1713,3	12
9	Лидов-Петровский Петр Алексеевич	Директор по связям с общественностью	ПАО «МегаФон»	Связь, телекоммуникации и массовые коммуникации	1507,6	н/д	н/д
10	Солопов Дмитрий Андреевич	Президент	Рекламный синдикат «Идальго»	Реклама, маркетинг и PR	1403,5	1028,0	42
11	Тузикова Анна Олеговна	Начальник отдела маркетинга и связей с общественностью	ООО «АйДесайд Консалтинг»	Информационные технологии	1389,4	н/д	н/д
12	Алявдин Кирилл Григорьевич	Директор по корпоративным коммуникациям	Tele2 (ООО «Т2 Мобайл»)	Связь, телекоммуникации и массовые коммуникации	1339,2	1365,1	24
13	Кирезова Ирина Викторовна	Руководитель Департамента по корпоративным коммуникациям	ФГУП «Почта России»	Связь, телекоммуникации и массовые коммуникации	1330,0	2135,3	5
14	Захаренкова Анна Викторовна	Директор Дирекции по связям с общественностью	АО «Международный аэропорт Шереметьево»	Транспорт	1305,6	н/д	н/д
15	Зверев Борис Васильевич	Директор Департамента по связям с общественностью	ОАО «РусГидро»	Энергетика	1280,5	1597,5	14
16	Богаченко Виталий Геннадьевич	Директор по корпоративным отношениям	ООО «Сен-Гобен Строительная Продукция Рус»	Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство	1278,0	80,9	93
17	Рюмин Михаил Юрьевич	Вице-президент по маркетингу и PR	Группа компаний «РОСГОССТРАХ»	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1260,5	1393,6	21
18	Стасева Анастасия Александровна	Директор по маркетингу и развитию бизнеса	ГК «Агентство Контакт» (InterSearch Group)	Реклама, маркетинг и PR	1256,2	867,0	52
19	Матковский Аркадий Игоревич	Директор центра общественных связей	РАНХиГС при Президенте РФ	Образование и наука	1247,5	н/д	н/д
20	Рыбакова Мария Викторовна	Начальник управления коммуникаций и информационной политики	ОАО «Объединенные машиностроительные заводы»	Машиностроение и металлообработка	1237,5	н/д	н/д
21	Брагинский Андрей Александрович	Управляющий директор по коммуникациям	ОАО «Московская Биржа»	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1237,5	н/д	н/д
22	Клоков Дмитрий Александрович	Директор по внешним коммуникациям	ОАО «ФСК ЕЭС»	Энергетика	1227,5	н/д	н/д
23	Матасов Михаил Владимирович	Директор по взаимодействию с органами государственной власти и общественными организациями	ОАО «КАМАЗ»	Машиностроение и металлообработка	1213,5	1070	40
24	Кедрин Алексей Леонидович	Вице-президент по работе с органами государственной власти и корпоративным отношениям	ООО «Пивоваренная компания «Балтика»	Производство товаров народного потребления	1205,0	н/д	н/д

25	Шуб Максим Львович	Региональный директор по связям с общественностью в России и странах СНГ, «Шелл»	Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.	Топливная промышленность	1180,0	1880,3	9
26	Манджиева Кермен Викторовна	Директор по связям с общественностью	ПАО «МегаФон», Северо-Западный филиал	Связь, телекоммуникации и массовые коммуникации	1174,5	н/д	н/д
27	Готова Наталья Доржиевна	Руководитель департамента стратегического развития	Некоммерческое партнерство территориальных сетевых организаций (НП ТСО)	Энергетика	1171,0	472,5	84
28	Рукина Надежда Валерьевна	Начальник департамента общественных коммуникаций	ОАО «РАО Энергетические системы Востока»	Энергетика	1155,0	1006,4	45
29	Антончик Татьяна Вячеславовна	Директор по корпоративным коммуникациям	ООО «Пивоваренная компания «Балтика»	Производство товаров народного потребления	1153,0	1464,7	18
30	Левшин Роман Леонидович	Руководитель департамента внешних коммуникаций	ПАО «СОВКОМБАНК»	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1150,0	н/д	н/д
31	Куманина Екатерина Олеговна	Директор по внешним связям	ГК «ДИКСИ»	Торговля и e-commerce	1134,5	1391,8	22
32	Цеплинская Ирина Маратовна	Директор по связям с общественностью	ООО «Эльдорадо»	Торговля и e-commerce	1120,1	н/д	н/д
33	Денисов Денис Андреевич	Директор департамента корпоративных коммуникаций	ЗАО КБ «Ситибанк» (Citi)	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1112,7	н/д	н/д
34	Коршунова Александра Сергеевна	Начальник службы по связям с общественностью и работе со СМИ	ОАО «Тюменская энергосбытовая компания»	Энергетика	1107,5	н/д	н/д
35	Кремер Алена Игоревна	Управляющий партнер	ООО «Ди Пи Джи»	Реклама, маркетинг и PR	1105,0	н/д	н/д
36	Черненко Сергей Владимирович	Директор по корпоративным вопросам региона	ООО «Банкарди Рус»	Производство товаров народного потребления	1086,0	944,8	47
37	Шварцкопф Константин Эдуардович	Директор департамента корпоративных коммуникаций	ЗАО «Группа «Синтез»	Топливная промышленность	1083,5	821,1	56
38	Опимах Ирина Михайловна	Директор по связям с общественностью	Группа компаний «КОРТРОС»	Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство	1067,1	н/д	н/д
39	Исайченко Нина Васильевна	Основатель и генеральный директор	ООО «Арт энд Сمارт»	Реклама, маркетинг и PR	1065,0	н/д	н/д
40	Чабаненко Ксения Олеговна	Global Communications Director	ООО «Мейл.ру» (Mail.Ru Group)	Связь, телекоммуникации и массовые коммуникации	1064,4	н/д	н/д
41	Зибарева Марина Валерьевна	Директор по коммуникациям PepsiCo в России, Украине и СНГ	PepsiCo	Производство товаров народного потребления	1050,5	1498,1	16
42	Климкин Федор Анатольевич	Пресс-секретарь	ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Б. В.	Горнодобывающая промышленность	1047,0	н/д	н/д
43	Житомирский Илья Михайлович	Директор департамента информационной политики и корпоративных коммуникаций	Объединенная судостроительная корпорация	Машиностроение и металлообработка	1033,50	778,6	63
44	Грабовский Илья Маркович	Руководитель направления внешних коммуникаций	АО «МаксимаТелеком»	Связь, телекоммуникации и массовые коммуникации	1015,0	н/д	н/д
45	Лобанов Сергей Геннадьевич	Исполнительный директор, руководитель управления региональных коммуникаций	ОАО «Банк УРАЛСИБ»	Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	1013,9	1258,6	28
46	Уляшев Юрий Витальевич	Генеральный директор	ООО «Аарон Ллойд Медиа»	Реклама, маркетинг и PR	1007,5	н/д	н/д
47	Антонова Анна Валентиновна	Управляющий партнер	ООО «Лоудер Актив» (Serviceplan Louder Russia)	Реклама, маркетинг и PR	999,7	н/д	н/д
48	Махортов Евгений Александрович	Директор по взаимодействию с общественностью и органами государственной власти	SCA	Медицинская промышленность	991,0	660,7	71
49	Ямщинова Елена Владимировна	Директор по связям с общественностью	ООО «Уолт Дисней Компани СНГ»	Производство товаров народного потребления	985,0	н/д	н/д
50	Авада Милена Александровна	Директор по внешним коммуникациям	ОАО «Архангельский ЦБК» (ГК «Титан»)	Деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	969,1	802,8	57

О РЕЙТИНГЕ

Рейтинг директоров и департаментов корпоративных коммуникаций и корпоративных отношений TOP-COMM впервые был представлен Ассоциацией директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России в 2014 году. Его главная задача — оценить активность и результативность директоров по коммуникациям и коммуникационных служб отечественных компаний, а также выявить основные тенденции развития отрасли. Анкета участника рейтинга TOP-COMM требовала детального описания должностных

обязанностей, места департамента в компании и компании на рынке. Вопросы были разделены на четыре блока — «Соискатель», «Организация», «Департамент» и «Функции департамента». За каждый ответ система автоматически проставляла баллы. За корректность проведения оценки следил экспертный совет, сформированный из признанных специалистов и лидеров отрасли.

Ссылка на интернет-страницу рейтинга с более подробным описанием методологии: www.toprating.info

СИЛЬНЫЕ БРЕНДОМ

ОЛЬГА
ШАТАЛОВА

Классический пример успешного HR-брендинга — международная консалтинговая компания McKinsey. Тысячи молодых специалистов мечтают устроиться туда на любых условиях хотя бы на самую рядовую должность, и скромность вознаграждения их не отпугивает. На сотне интернет-форумов соискатели обсуждают, «как пройти собеседование в McKinsey», а бывалые менеджеры дают подробные советы, касающиеся любых мелочей — от составления сопроводительного письма до выбора стиля одежды. Работа в этой компании считается трамплином для любой карьеры, причем не обязательно внутри иерархии самой McKinsey: соответствующая строчка в резюме менеджера делает его в дальнейшем желанным кандидатом при устройстве на работу в любую другую компанию.

О бренде работодателя как феномене впервые заговорили в 1990-е годы. Именно тогда основатель британской консалтинговой компании People in Business Саймон Барроу

То, как компанию воспринимают соискатели вакансий и собственные сотрудники, называют «брендом работодателя» или HR-брендом. Когда-то хорошие репутации на рынке труда складывались стихийно, в последние же годы компании все чаще пытаются этим процессом управлять. Так что HR-брендинг постепенно становится отдельной «дисциплиной» в рамках корпоративных коммуникаций и отдельной строкой в бюджетах крупных компаний.

предложил использовать принципы бренд-менеджмента для управления персоналом — продвигать на рынке не только торговые знаки и продукты, но и карьерные возможности, имеющиеся внутри организации, ее вакансии и корпоративную культуру. Идею подхватили. Спустя десять лет компания

ПРИВИЛЕГИИ КОМПАНИЙ С СИЛЬНЫМ HR-БРЕНДОМ

на **43%**

больше откликов на объявления о вакансиях

на **24%**

сокращается время на поиск подходящих
кандидатов

на **18%**

больше качественных входящих резюме

Источники: Премия «HR-бренд», СЕВ

Conference Board опросила 138 крупнейших американских предприятий и выяснила, что 55 из них целенаправленно занимаются развитием своего HR-бренда.

Со временем понятие «бренд работодателя» стало значительно шире. «Раньше вся активность работодателей сосредотачивалась на продвижении корпоративного сайта, проведении промомероприятий для привлечения соискателей и размещении нестандартных объявлений о вакансиях, — отмечает Илья Зайцев, директор по персоналу компании «Лайф Факторинг». — Сегодня HR-брендинг уже не сводится к формированию представления о компании как работодателе на рынке: он охватывает большую часть процессов и практик управления персоналом». На HR-бренд влияет множество факторов: система мотивации, принятая в компании, корпоративная культура, карьерное развитие сотрудников, социальный пакет, система профессионального обучения и многое другое. А значит, и его развитие — это комплексная задача.

МЕЛЬКАНИЕ КАДРОВ

В Россию практики HR-брендинга проникли с опозданием. Вполне логично, что пионерами в деле формирования бренда работодателя стали компании, работающие в отраслях, где наблюдается хронический кадровый голод и существует острая необходимость удерживать таланты. «В условиях кадрового дефицита ИТ-специалистов на рынке труда только HR-бренд позволяет быстро закрывать вакансии, привлекать и удерживать лучших работников», — уверена Мария Айзатуллова, маркетолог компании «СимбирСофт». Как отмечает Нина Осовицкая, консультант премии «HR-бренд», 30% соискателей указывают «имидж» работодателя как один из главных критериев выбора будущего места работы. В «компанию мечты» специалисты готовы перейти даже без повышения заработной платы, только ради опыта и ощущения сопричастности к бренду.

**ТАТЬЯНА
ЭНДЕКО**
руководитель
направления
«Внутренние
коммуникации
и коммуникационные
медиапроекты»
корпорации «Русские
машины»



Для формирования корпоративной культуры необходимы бренды идей, ценностей. И работают они ровно так же, как бренды товаров и услуг для потребителей. Сегодня уже совершенно недостаточно просто информировать сотрудников: необходимо завоевывать их сердца. Но — не абстрактно, а именно в привязке к тому, чем люди занимаются на своем рабочем месте. Иначе получится так, что сотрудник с удовольствием участвует в различных офисных празднествах и спартакиадах (традиции которых очень развиты во многих крупных компаниях), но при этом к своим рабочим обязанностям остается равнодушным или даже испытывает неприязнь.

Именно поэтому мы все чаще используем инструменты маркетинговых коммуникаций во внутренней корпоративной среде. В случае с HR-брендом «потребителями» выступают собственные сотрудники.

Появление HR-брендов — это закономерное следствие трансформации брендинга от версии 1.0 (коммуникация) — к версии 3.0 (построение отношений с потребителями). Сегодня мы активно формируем двусторонние потоки взаимодействия — от HR-бренда «вниз», к сотрудникам, — и наоборот, побуждаем сотрудников активно влиять на бренд. Мы стремимся даже брендировать некоторые внутренние проекты — обучающие, экологические или мотивационные. Последний пример такого рода — новая экологическая программа «Группы ГАЗ», направленная на то, чтобы превратить ее в самую «зеленую» компанию страны. Здесь мы «внутренние маркетологи» и работаем плечом к плечу с профильными руководителями. Ведь для превращения всей компании в «зеленую» нужно, чтобы и каждый человек в ней кардинально изменил свое отношение к природе, даже в мелочах.

Ключевой элемент в стандартном перечне ценностей HR-бренда — это, конечно, хороший, качественный, первичный продукт. Если сотрудники им гордятся, любят его, то они обязательно становятся «послами бренда» во внешней среде. В ряде случаев это значительно снижает затраты на продвижение продуктового бренда на рынке. Пожалуй, самый сильный эффект наблюдается в критические для компании моменты. Помните относительно недавний случай «наезда» на продукцию Daipon с какими-то вздорными претензиями? Первыми, кто встал на защиту своего продукта, были сотрудники российского предприятия Daipon. Причем сделали они это совершенно искренне, по зову собственного сердца!

HR-брендинг стал хорошим инструментом и для предприятий в сфере торговли и общепита, которые живут в условиях сумасшедшей текучести кадров. Линейные должности продавцов, кассиров и официантов здесь, как правило, малооплачиваемы и не предполагают особых карьерных перспектив. Основной контингент соискателей — студенты и недавние выпускники — рассматривает такое трудоустройство как временное. Постоянный приток новых сотрудников обеспечивают рекламные кампании в духе «У нас весело и интересно работать».

Развитие HR-бренда требует усилий и вложения средств. Однако и экономический эффект от этого прямой, и его можно считать в денежных знаках. Во-первых, оптимизируются расходы на работу с персоналом. Во-вторых, из-за снижения кадровой текучки меньше нужно тратить на адаптацию и обучение новых сотрудников. В-третьих, большая лояльность сотрудников обеспечивает их высокую производительность.

— Сегодня рынок учится считать этот экономический эффект, — говорит Илья Зайцев («Лайф Факторинг»). — Например, во многих компаниях с точностью до рубля подсчитана стоимость замещения ушедшего специалиста. По данным ряда исследований Gallup International, лояльные сотрудники приносят на 15% больше дохода, а текучесть кадров у организаций с сильным HR-брендом ниже минимум на 13%. Общий же добавочный эффект от продуктивности таких работников (измеряемый оборотом компании на одного сотрудника) составляет не меньше 18%.

НАЗЛО КРИЗИСУ

Антикризисная оптимизация в российских компаниях по традиции включает в себя сокращение персонала, рекламных и маркетинговых бюджетов. Разумно ли заниматься в такие смутные времена развитием HR-бренда, если рынок труда заполнен безработными квалифицированными специалистами — бери не хочу? Время для этого как раз самое идеальное, если просчитывать ситуацию на несколько шагов вперед и думать о кадровом резерве, уверена директор по связям с общественностью компании Cornerstone Евгения Маркова.

— В 2008 году во многих местах прошли массовые сокращения, на рынке царил паника, — вспоминает она. — Большинство собственников бизнеса думало только о том, чтобы выжить, откладывая многие решения «на завтра». А когда это «завтра» наступило и людей снова стали нанимать, оказалось, что достойные кандидаты (включая бывших сотрудников) обходят такие компании стороной из-за их новой репутации, сложившейся по причине слишком жестких действий в отношении собственного персонала в кризис.

Гарантия стабильности отношений — важная часть имиджа работодателя в глазах любого сотрудника. И тут нам есть чему поучиться, например, у японских корпораций, лояльность сотрудников в которых бьет все рекорды. Специалисты в Японии работают на одном предприятии десятилетиями, иногда — всю жизнь. Отчасти это объясняется национальными традициями, но и особенностями азиатского HR-брендинга — тоже. В тяжелые времена японская компания прибегнет к увольнениям лишь в самом крайнем случае. Оптимизацию в кризисные периоды там традиционно начинают с зарплат руководителей высшего звена и дивидендов, выплачиваемых акционерам.

— HR-брендинг перестает быть инструментом одних лишь крупных корпораций, — подчеркивает Игорь Ануфриев, генеральный директор компании Eaton в России. — Он стра-

тегически необходим всем, кто заинтересован в привлечении талантливых сотрудников. Бренд работодателя — это всегда своего рода гарантия стабильности, а гарантии приобретают особый вес в турбулентное время.

БРЕНД КАК ПОСЛАНИЕ

Как строятся HR-бренды, если подходить к делу системно? Примерно так же, как и потребительские. Начать нужно с внутреннего и внешнего аудита: понять, кто ваша аудитория (действующие и потенциальные сотрудники) и с каким «сообщением» к ней лучше обращаться.

Традиционно компании и их «HR-ценности» принято делить на четыре типа, каждый из которых транслирует определенные послания соискателям. Например, в организациях, направленных на максимальную прибыль, так называемых экономических компаниях, основной упор делается на лидерство в отрасли, финансовые успехи и возможность «зарабатывать вместе с фирмой». Иерархические (или «бюрократические») компании ставят во главу угла стабильность. Они гордятся наличием строгой регламентации всех бизнес-процессов, потому «продают» потенциальным сотрудникам всяческие социальные гарантии, «белую» зарплату, оплачиваемые отпуска и т. д. «Инновационные компании» позиционируют себя как прекрасное место работы для творческих людей. Бренд строится на таких «благах», как гибкий график, возможность реализовать свои идеи

и творческий потенциал. А вот «семейные компании» сулят теплую атмосферу, уют и дружный коллектив, который станет «второй семьей». Организации того или иного типа в чистом виде попадаются редко. Как правило, приходится иметь дело с комбинациями: инновационно-семейная, экономически-иерархическая и так далее.

Целенаправленно заниматься HR-брендингом обычно начинают уже после достижения некоторых финансовых успехов и определенного веса на рынке. К этому моменту корпоративная культура в целом уже сложилась, равно как и некая репутация компании как работодателя. По сути дела, приходится заниматься «ребрендингом», одновременно корректируя что-то в корпоративной культуре. И делать это нужно осторожно.

— Это эмоциональная сфера, — предупреждает Татьяна Эндеко, руководитель направления «Внутренние коммуникации и коммуникационные медиапроекты» корпорации «Русские машины». — Реакцию сотрудников на изменения бывает трудно спрогнозировать. Большая ошибка, когда маркетологи в своих решениях не учитывают мнений работников — особенно пожилых категорий. Иногда они могут поставить крест на инициативах маркетологов. Так, в свое время «ветераны» бились за сохранение товарной марки «Волга», тогда как маркетологам было совершенно очевидно, что в новых конкурентных условиях она должна уйти в небытие вместе с тем негативным восприятием клиентов, которое она несла

14–16 октября 2015

Место проведения:

Санкт-Петербург
КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»



Реклама

0+



«ФАРМАЦИЯ» — Международная выставка
лекарственных препаратов, пищевых
и биологически активных добавок

Разделы выставки:

- Лекарственные средства и вакцины
- БАДы и витаминно-минеральные комплексы
- Фармацевтические ингредиенты и ферментные препараты
- Диетические продукты

Посетители выставки:

фармацевты, заведующие аптеками, руководители медицинских центров и клиник, главные врачи, практикующие врачи лечебно-профилактических учреждений и амбулаторно-поликлинических учреждений, специалисты отдела закупок лекарственных средств.

Организаторы:



В рамках:



Информационный партнер:



Получите электронный билет: pharmaexpo.ru

Тел.: +7 (812) 380 6010/00, e-mail: med@primexpo.ru

с собой. В этой битве тогда победили сотрудники, что стало одной из причин неуспеха модели Volga Siber на рынке.

Участником в построении HR-бренда можно сделать собственный коллектив. Ваши сотрудники прекрасно знают, в чем проблема с подбором хороших кадров на те или иные должности и почему на некоторых люди «не держатся»: нужно их только спросить. Они же подскажут и решение. В гостиничной сети Rezidor Hotel Group, например, работу по построению HR-бренда менеджмент начал именно с анонимного анкетирования сотрудников. Затем отобрали 22 работника, которые более или менее репрезентативно представляли все возрастные и должностные категории — от персонального ассистента до регионального вице-президента. И все вместе разработали документ Our Promise, призванный улучшить жизнь каждого члена команды, — понимая, что в любом коллективе работают люди с самой разной мотивацией. «Мы внедряем гибкий подход к условиям работы, — рассказывает Йилмаз Йилдириллар, и. о. регионального вице-президента по Восточной Европе компании Carlson Rezidor. — Например, частичная занятость у нас может распространяться даже на руководителей. Цель — максимально возможная адаптация условий работы под каждого отдельного сотрудника. Мы меняем подход к формированию персональных планов развития: в фокусе должен находиться конкретный человек и его потребности, а не карьерный процесс». Как говорят в компании, сотрудники восприняли новый HR-бренд, основанный на «чуткости» к персоналу, с большим воодушевлением.

КОГДА ИМИДЖ НИЧТО

Современный HR-брендинг в полной мере использует возможности интернета. Корпоративные сайты, блоги, форумы, социальные сети позволяют достучаться как до сотрудников, так и до соискателей. Чтобы понять ценность «сетевых» инструментов, достаточно взглянуть на статистику консалтинговой компании Aberdeen Group, опубликованную в 2013 году. В ходе исследования удалось выяснить, что 68% организаций из числа лучших в своих отраслях считают инструменты SMM¹ самыми важными в вопросах найма. При этом 40% из них имеют в штате специально обученных SMM-рекрутеров.

Большое заблуждение — считать, что для продвижения HR-бренда в соцмедиа достаточно разместить в корпоративном аккаунте «стенгазету» для соискателей и начать публиковать там информацию о предприятии и вакансиях. SMM — это интерактивность и постоянный диалог. В соцсетях нужно строить живое сообщество, в котором могли бы общаться действующие сотрудники и соискатели. Например, компания UPS на своем аккаунте рассказывает о карьерных перспективах устами собственных работников, а фирма Home Depot откликается буквально на каждое сообщение, будь то запрос об имеющихся вакансиях или рассерженный комментарий уволенного специалиста.

Почему так важно держать «социальную-цифровую» жизнь персонала в поле зрения и привлекать его к популяризации бренда работодателя? «Сарафанное радио» — самый мощный канал информации о работодателе, объясняет Елена

Александрова, руководитель консалтинговой практики ASLconsulting. «Сотрудники много знают об организации, ее внутренней жизни, — говорит директор «Русской школы управления» Анастасия Боровская. — Они транслируют своими словами и действиями образ компании, когда общаются с родственниками, друзьями, знакомыми. Это очень сильный канал распространения HR-бренда».

Самый большой удар по репутации грозит любой фирме со стороны уволенных сотрудников. Ольга Думина, руково-

Идея продвигать на рынке не только торговые знаки и продукты, но и карьерные возможности, имеющиеся внутри компании, ее вакансии и корпоративную культуру появилась в 1990-е. Так и возник инструмент, который назвали HR-брендингом

дитель административного департамента телекоммуникационной компании Caravan, предлагает не пускать ситуацию на самотек. Для этого есть ряд инструментов. Например, необходимо уделить время каждому увольняющемуся сотруднику, провести с ним заключительное интервью, постараться сгладить негативные впечатления от расставания. Чтобы исключить возможность «колких» комментариев от уволенных, нужно продолжать общение и после расставания, интересоваться жизнью бывшего коллеги и оповещать его о новых вакансиях в фирме. Между прочим, около 10% ушедших из компании Caravan сотрудников возвращаются.

Ошибки в брендостроении обходятся дорого. Их видно издалека, говорит Юлия Николаева, эксперт Ассоциации менеджеров и заместитель генерального директора ОМЗ. Например, по припискам, которые делают некоторые кандидаты в своих резюме: «Вакансии такого-то предприятия просьба не предлагать». «Если HR-бренд не подкреплен благоприятной рабочей средой и достойной зарплатой, то он лишь разочарует и вызовет неприязнь к компании», — объясняет Вероника Шатрова, главный редактор и директор КСС «Система Кадры».

Дурная репутация работодателя может негативно сказаться на бизнесе в целом. «Если отзывы сотрудников о компании отрицательные, то с большой вероятностью это негативно отразится и на продажах!» — предостерегает Андрей Коптелов, директор Центра экономических исследований Университета «Синергия».

Очень важно, чтобы ценности, декларируемые в HR-бренде, описывали реальное положение дел. Если компания называет себя инновационной и при этом душит творческую инициативу сотрудников, то вряд ли стоит ждать от них большой лояльности. По сути, «ложный бренд» — это мина замедленного действия, которая обязательно подорвет доверие работника. И уже не важно, как он поведет себя дальше — уволится или станет работать спустя рукава.

¹ SMM (аббревиатура от англ. social media marketing) — набор маркетинговых инструментов, используемых в социальных сетях.

ПОДВЕДЕНЫ ИТОГИ ЧЕТВЕРТОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА «ОСНОВА РОСТА-2015»

6 июля в Москве в Отеле Ренессанс Москва Монарх Центр прошла Четвертая практическая конференция «Малый и средний бизнес: Точки роста», ставшая уже традиционной площадкой для общения малых предпринимателей с ведущими экспертами-практиками и успешными предпринимателями.

В рамках деловой программы Конференции обсуждались самые актуальные вопросы развития и ведения бизнеса – продвижения, управления персоналом, коммуникаций с государственными органами власти, привлечения финансирования, взыскания задолженности в судебном порядке и участия в тендерах. В силу прикладной направленности конференции, обсуждение строилось на практических кейсах, а все участники могли получить бесплатные консультации по вопросам ведения бизнеса профильных специалистов ГБУ «Малый Бизнес Москвы».

По традиции конференция завершилась награждением лауреатов Премии «Основа Роста-2015», вручаемой за лучшие практики поддержки и развития малого предпринимательства, и победителей Четвертого Всероссийского Конкурса деловой журналистики.

Из года в год в конкурсе принимают участие журналисты, как ведущих федеральных изданий, так и региональных средств массовой информации. При всем разнообразии участников проекта присуща общая черта – близость темы поддержки и развития отечественного малого бизнеса. «Малый бизнес - платформа для поддержки экономики и, в том числе, крупного бизнеса. К сожалению, могу констатировать, что серьезной поддержки со стороны государства предприниматели пока не видят, ни в законодательстве, ни в действиях ответственных за поддержку малого бизнеса органов государственной власти. Поэтому очень прошу вас – лучших, писать на эту тему яростнее, мощнее с каждым годом, чтобы власть, наконец, услышала вас, поскольку сейчас не слышит ни бизнес, ни общество», - определил роль медиа в своем выступлении президент Коммуникационной группы Insiders Андрей Лапшов.

Помимо основных номинаций в рамках конкурса при поддержке группы компаний «ГЕРОФАРМ» была учреждена и специальная номинация – для журналистов, освещающих проблематику развития фармацевтической отрасли. «Последние несколько лет фармацевтическую отрасль сопровождают серьезные реформы, и мы убеждены, что атмосфера открытости и полноценный диалог между всеми участниками рынка будет способствовать результативности этих изменений. Вклад СМИ в этот процесс очень важен, поскольку помогает рассказывать о сложных вопросах простым языком, и мы очень рады, что в этом году мы получили целый ряд заявок в эту тематическую номинацию, причем на серии публикаций», - отметил глава группы компаний «ГЕРОФАРМ» Петр Родионов.

Завершением вечера стало вручение наград компаниям и организациям, удостоившимся звания лауреатов Премии «Основа Роста -2015» за лучшие практики поддержки и развития бизнеса. В числе лауреатов Премии: АО «Федеральная пассажирская компания», ОАО «МГТС», Инвестиционная компания «ФИНАМ», ОАО «Мобильные ТелеСистемы», КБ «ЮНИАСТРУМ БАНК», Факторинговая компания Лайф.

Проекты лауреатов Премии, доказавшие на практике свою эффективность, предлагают лучшие решения и ресурсы для

развития бизнеса. «Сегодня малым и средним компаниям России для активного развития в условиях высокой конкуренции требуются умение быстро и гибко реагировать на изменяющиеся условия экономики, политики и других сфер жизни. Помочь таким предприятиям оперативно принимать важные и правильные решения могут новые технологии, о которых руководители компаний порой даже не знают. МГТС, как мультисервисный оператор, прикладывает существенные усилия в данном направлении, разрабатывая и внедряя услуги, которые дают возможность компаниям получать и управлять широким спектром инновационных сервисов с учетом специфики каждой компании. Пользуясь услугами от одного оператора, наши клиенты получают гарантированное качество связи, простоту эксплуатации, а также возможность оптимизировать расходы на телеком-услуги и повысить эффективность своего бизнеса», — отметил директор по продажам и обслуживанию МГТС Герман Юртаев.



**Александра Ясонова, КБ «Юниаструм Банк»
и Павел Самиев, Рейтинговое агентство «Эксперт РА»**



Виктор Вернов, Лайф Факторинг

БЕЗ ПРАВА ПРОПИСКИ

НАТАЛЬЯ
ДЕНИСОВА

Мода на апартаменты пришла из Западной Европы, где под этим типом помещений понимают жилье, к которому прилагается значительная сервисная составляющая от управляющей компании: уборка комнат, услуги прачечной, заказ еды и т. д. В России формат творчески переосмыслили и интерпретировали как «жилье без прописки». Первой примерила на себя этот популярный заграничный формат столица, потом подтянулся Санкт-Петербург (с проектами вроде апарт-отелей YE'S), а дальше его стали под копирку воспроизводить в регионах. «Формат апартаментов актуален для городов-миллионников, — считает Ле Чыонг Шон, генеральный директор ИК «Инцентра» (МФК «Ханой-Москва»). — Бурный рост этого сегмента, с одной стороны, явился ответом на спрос, а с другой — стал результатом поиска девелоперами новых выгодных решений, объединяющих преимущества жилой и коммерческой недвижимости». Так, в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону предпринимаются довольно удачные попытки создания апарт-комплексов в ходе редевелопмента бывших фабричных зданий. Весьма актуальна тема апартаментов и в курортных городах — Сочи, Севастополе, Ялте, Адлере. В частности, в Сочи на апартаментные комплексы приходится около 30% от всего количества проектов, причем все они относятся к высокому ценовому сегменту. Как рассказала Евгения Старкова, директор по маркетингу компании MR Group, примерно в равных долях апартаменты представлены в Хостинском, Центральном и Адлерском районах города. Один из наиболее знаковых проектов — «Актер

Еще в начале 2000-х на российском рынке жилой недвижимости никто и не слыхивал про апартаменты. А сегодня это самый быстрорастущий сегмент, занимающий 31% в общем объеме предложения. Только в Москве за пять лет число таких проектов выросло практически в десять раз — с 9 до 88 комплексов. И это несмотря на неясные перспективы формата с точки зрения законодательства.

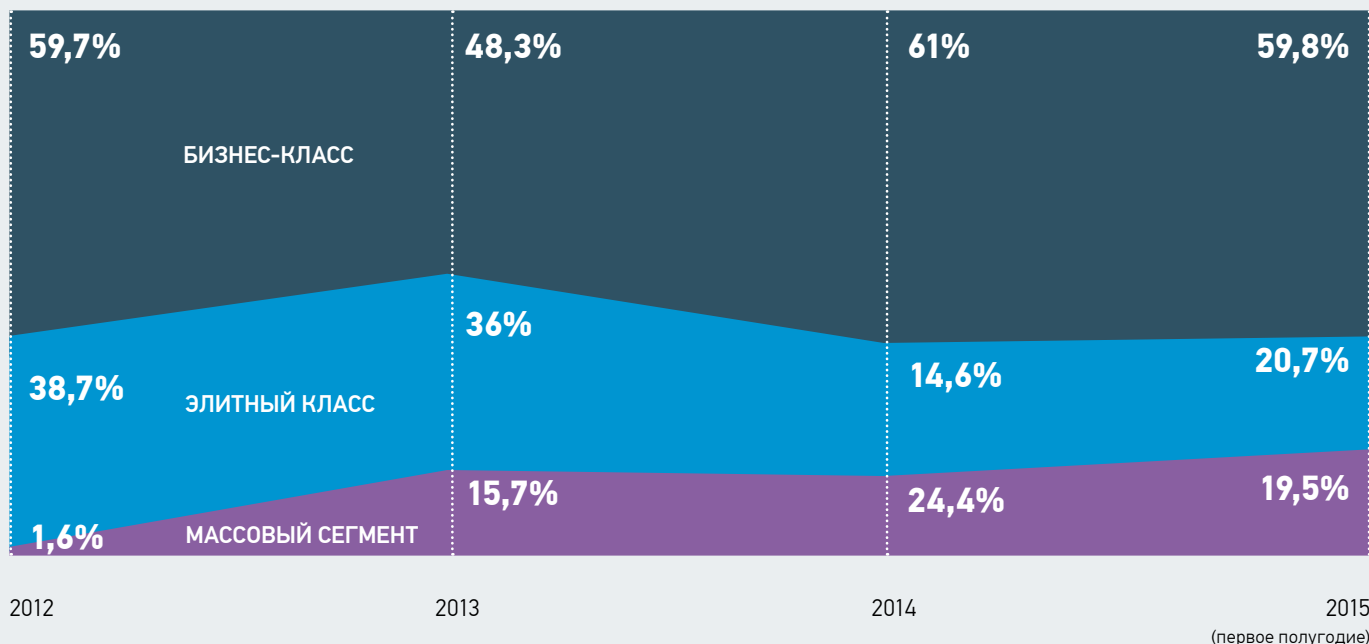
«Гэлакси» (Хостинский район, 674 апартаментов). На территории комплекса есть собственный пляж и парковая зона, по которой можно прокатиться на электромобиле.

ДОМА ИЛИ НЕ ДОМА?

Апартаменты — формат двойственный во всех отношениях. С юридической точки зрения это нежилые помещения (здесь нельзя прописаться), но по факту это квартиры, которые используются в том числе для постоянного проживания. Между тем из-за отсутствия прописки собственник апартаментов не может устроить ребенка в садик или школу, встать на биржу труда или прикрепиться к поликлинике. Но при этом он может получить временную регистрацию по месту пребывания на пять лет, если комплекс имеет статус гостиницы.

Коммунальные платежи в апартаментах тоже с подвохом. Тарифы на такое «жилье» намного выше, поскольку рассчиты-

СТРУКТУРА ПРЕДЛОЖЕНИЯ АПАРТАМЕНТОВ ПО СЕГМЕНТАМ



Источник: «Метриум Групп»

ваются как для коммерческих помещений. Так, коммунальные платежи за апартаменты площадью в 100 кв. м будут примерно на 2–2,5 тыс. руб. больше по сравнению с квартирой аналогичной площади.

Но самое затейливое — налоги. Поскольку юридически апартаменты не являются жильем, налог на них исчисляется как на коммерческие помещения. Все зависит от статуса. Если апартаменты спроектированы в составе многофункционального комплекса (МФК), то налог выплачивается как на офисные помещения. Если они имеют статус гостиничной недвижимости, то попадают в категорию «прочие объекты». «Для офисов ставка составляет 2% от кадастровой стоимости, для «прочих объектов недвижимости» — 0,5%, — поясняет Мария Литинецкая, генеральный директор компании «Метриум Групп». — Например, покупка небольшой студии стоимостью 5 млн рублей обернется собственнику необходимостью ежегодно вносить в городскую казну 100 тыс. рублей при ставке 2% или 25 тыс. при 0,5%».

Есть нюансы и при оформлении сделки. «У апартаментов нет четкого статуса, — говорит Ирина Доброхотова, председатель совета директоров компании «БЕСТ-Новострой». — Они могут продаваться по договорам купли-продажи как вторичные объекты (в случае если это проекты редевелопмента уже существовавшего здания), а могут и по договору долевого участия — как новостройки».

Впрочем, существуют и плюсы. Главное преимущество апартаментов заключается в том, что на их покупке можно

заметно сэкономить, ведь их стоимость на 10–20% ниже, чем у обычных квартир. Например, по результатам первого полугодия 2015 года тройка самых бюджетных апартаментов Москвы выглядит так: CleverLand — 2 млн рублей за 16 кв. м, «Березовая Аллея» — 2,5 млн за 25,4 кв. м, Soyuz Apartments — 3 млн за 17,1 кв. м. Считается, что апартаменты вроде этих — хорошая альтернатива квартире, если владелец собирается находиться здесь не постоянно, а периодически — например, между командировками или несколько раз в неделю, проживая за городом. Кроме того, это подходящий вариант для арендного бизнеса, для которого прописка непринципиальна. Не случайно апартаменты в основном приобретают с целью инвестиций и получения дополнительного дохода от аренды, рассказала Екатерина Заволокина, руководитель проектов отдела стратегического консалтинга компании JLL в Санкт-Петербурге.

Помимо привлекательной стоимости, к преимуществам формата относится возможность проживания в пешей доступности от работы, ведь очень часто апартаменты располагаются в многофункциональных комплексах, включающих в себя офисы. В некоторых проектах бизнес- и элитного класса есть управляющие компании, поэтому жители могут воспользоваться услугами по доставке блюд на дом, уборке, уходу за домашними животными и др.

В пользу апартаментов говорит и то, что порядок согласования перепланировок в нежилых помещениях проще, чем в жилых, поэтому они позволяют воплотить самые

смелые задумки хозяев. Например, в лофтах, реализованных на базе бывших промышленных построек, можно обустроить второй этаж.

СЧАСТЛИВЫЙ СЛУЧАЙ

Существует версия, что формат апартментов порожден кризисом. В 2008–2009 годах застройщики коммерческих помещений почувствовали отсутствие спроса и переизбыток предложения и были вынуждены перепрофилировать свои проекты под апартменты.

В Москве бурному развитию формата способствовала еще и смена власти. В свое время команда мэра Сергея Собянина пересмотрела огромное количество заключенных при Лужкове инвестконтрактов, причем половина получила отрицательное заключение. На тот момент особых требований чиновники

Апартменты в основном приобретают с целью инвестиций и получения дополнительного дохода от аренды. Тем более что на их покупке можно заметно сэкономить, ведь их стоимость на 10–20% ниже, чем у обычных квартир

к апартментам не имели (нужды строить детские сады, школы, поликлиники не было), поэтому многие девелоперы скорректировали планы и стали развивать апартментные комплексы.

Однако для ряда игроков рынка «вынужденная мера» превратилась в удачный ход. Например, из-за дефицита площадок в центре города столичные власти взяли курс на реновацию промзон. Получить разрешение на возведение жилья в бывшей индустриальной зоне непросто, чего не скажешь о реализации коммерческих проектов. Апартментные комплексы, не требовавшие перевода назначения земель, стали удобной лазейкой, которой быстро воспользовались застройщики.

«Когда у девелопера есть площадка под коммерческий объект, апартменты — лучший выход из ситуации, — убеждена Юлия Кравчук, руководитель отдела агентских услуг департамента жилой недвижимости компании S.A. Ricci. — Это модный и востребованный рынком продукт, который находит своего покупателя».

Первыми ласточками стали башни ММДЦ «Москва-Сити», где апартменты начали продаваться в комплексе «Федерация» Migaх Group и в проекте «Город Столиц» Capital Group. Потом апартменты появлялись и в других проектах этих компаний — например, в «Кутузовской Ривьере» и «Городе Яхт». Примерно в то же время KR Properties, занимающаяся редевелопментом «Даниловской мануфактуры», вывела на рынок лофты. А дальше формат начал большой «разбег», который, по сути, продолжается и сегодня.

НА РАСПУТЬЕ

Впрочем, есть одно «но». Отсутствие инфраструктурных обременений вышло застройщикам боком. Люди, не разобравшиеся в специфике апартментов, прочувствовали все тяготы жизни без детских садов и поликлиник, и в итоге городские администрации стали задумываться о статусе такого «жилья». В столице, например, было принято решение: в проектах, где разрешение на строительство уже выдано, обязательства по социальной инфраструктуре город берет на себя. А вот в новых проектах власти обяжут застройщика построить «социалку» по всем нормам.

Количество апартментных комплексов росло как на дрожжах, и становилось очевидным: в том виде, в котором апартменты появились в России, они больше строиться не должны. В ноябре 2014 года был сделан первый шаг на пути регулирования этого рынка на федеральном уровне: согласно вышедшему постановлению, апартменты теперь смогут размещаться только в гостиницах и других объектах, предназначенных для временного пребывания людей (апарт-отели, мотели, хостелы и др.).

В поисках новых форм оригинальную трактовку выдвинул Институт экономики города, предложивший перевести апартменты в жилье «второго сорта». «Согласно этой инициативе, апартменты, вероятно, будут фигурировать в качестве жилых помещений в домах смешанного использования или входить в состав многофункциональных зданий, — пояснила Мария Литинецкая («Метриум Групп»). — Однако до сих пор вопрос остается открытым». В 2015 году ожидается принятие и других законодательных актов, которые окажут серьезное воздействие на развитие формата, но пока на этот счет не вышло никакого официального постановления.

По мнению Ирины Могилатовой, генерального директора агентства TWEED, уже один тот факт, что апартментные комплексы с премиального сегмента переключились на экономкласс, свидетельствует: перемены должны произойти. «Покупатели бюджетной недвижимости ориентированы на прописку и социальную инфраструктуру, — убеждена эксперт. — А городу пустующие апартменты не нужны». Действительно, в начале пути формат апартментов был представлен в России исключительно объектами бизнес- и элитного класса, тогда как в 2013 году вышли первые проекты массового сегмента, такие как МФК «Водный», «Филю Град», «Царицыно-2» (Москва).

И еще один важный нюанс. Сейчас полным ходом идет процесс «легализации» апартментов — то есть их перевод в жилую недвижимость. Например, этот тренд уже коснулся столичных проектов «Лица» (Capital Group) и МФК «Водный» (MR Group), а в текущем году статус жилья планируется присвоить МФК «Филю Град», «Савеловский Сити» (MR Group) и некоторым другим проектам. «Схема перевода апартментов в квартиры в основном практикуется на девелоперском уровне, — пояснила Ирина Могилатова. — Это весьма удачный ход: например, в проекте Capital Group «Легенды Цветного» апартменты с большими площадями зависли на рынке, но после перевода в жилой фонд их привлекательность значительно увеличилась». Кстати, при желании подобные процедуры может пройти и частное лицо. Это непросто, но абсолютно легально. Главное — доказать, что на самом деле апартментная площадь используется как жилая. И тогда к рыночной стоимости апартментов добавятся пресловутые 10–20% — и прописка будет в кармане.

2015

ПРЕМИЯ ФОРУМ ПРАВА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ



10 июля 2015 года в Сочи состоялась шестая ежегодная Премия «Права потребителей и качество обслуживания».

Открыл мероприятие Форум «Повышение качества продукции и услуг: инновации, перспективы и решения», из года в год, объединяющий первых лиц крупнейших российских и международных компаний. В этом году программа форума состояла из двух параллельных секций, включающих в себя бизнес-завтрак, тематические презентации, переговоры, консультации. Дискуссия способствовала обмену опытом и развитию взаимоотношений между организациями, государственными органами и потребителями. «Нам крайне важно быть признанными ведущими экспертами отрасли, представителями профильных организаций, органами власти и нашими потребителями, – подчеркивает вице-президент по продажам компании «Эльдорадо» **Олег Суковатов**. – Одним из наших главных приоритетов является клиентоориентированность, именно в этом направлении мы активно работаем на всех уровнях и во всех каналах продаж».

Одной из ключевых тем форума стал переход клиентов в интернет. «Клиенты, которые становятся виртуальными в полном смысле этого слова, требуют ответов быстро, по существу и на их языке: именно в этом ключе происходит движение рынков, взаимодействие с пользователями, все больше потребителей теперь фактически живут онлайн, не выходя из интернета», – выразил уверенность вице-президент компании TeleTrade **Дмитрий Дригайло**.

Возрастающие требования потребителей побуждают компании создавать специальные сервисы для удобства и улучшения качества обслуживания. Участники форума поделились опытом эффективной работы в этом направлении. «Мы прикладываем огромные усилия, чтобы наше обслуживание и сервисы по праву считались самыми лучшими в ритейле, – комментирует **Андрей Белик**, региональный директор по продажам. **ОБИ** работает в DIY сегменте (Do it Yourself – «Сделай сам»), но мы видим свою задачу шире, предлагая покупателям не только качественные и безопасные товары, но и квалифицированную помощь на всех этапах реализации их проектов. Это

подтверждают более 25-ти наших сервисов, от профессионального консультирования до масштабного ремонта».

«Это очень важная награда для компании **НОУ-ХАУ!** Это признание того, что мы обслуживаем клиентов на высочайшем уровне. Все потому, что лучший сервис и искренняя забота о покупателе – задача, которая объединяет нас всех, от генерального директора до продавца! – говорит **Вилли Крючков**, директор по маркетингу сети магазинов электроники «НОУ-ХАУ от Билайн».

Кульминацией программы и дня стала торжественная церемония награждения лауреатов. Наград по результатам оценки экспертного совета удостоились более 30 компаний, среди которых **ОТП Банк, Зодчий, ОБИ Россия, ЗАО «КИТФинанс НПФ», Московский Индустриальный банк, Складовка, ГК TeleTrade, Эльдорадо, CRMSensor, ТМ Polaris, НОУ-ХАУ от Билайн, Федеральная Пассажирская Компания** и другие. Ведущей мероприятия выступила **Елена Летучая** – ведущая популярного социального проекта «Ревизорро» на телеканале ПЯТНИЦА.

Количество поданных заявок на участие в премии «Права потребителей и качество обслуживания» в этом году, свидетельствует о том, что все больше компаний хотят соответствовать современным потребительским реалиям и все больше компаний хотят говорить о себе, как о социально ответственных и клиентоориентированных.

«Мы гордимся столь высокой оценкой нашей работы. Благодаря тщательному подбору своих партнеров компания сегодня обеспечивает самые высокие стандарты по обслуживанию покупателей не только на этапе продажи, но и на этапе послепродажного сервиса. Столь важная отраслевая награда является для нас серьезным стимулом и мы намерены продолжать дальнейшую работу в этом направлении, чтобы соответствовать высокому статусу лауреата премии «Права потребителей и качество обслуживания», – комментирует **Елена Фураева**, директор по маркетингу ТМ Polaris.

Информационный
партнер

**БИЗНЕС
журнал**



Владимир Кузнецов, Управляющий партнёр, Член совета директоров компании «Зодчий»



Иван Евстифеев, Директор ЗАО «КИТФинанс НПФ»



Алексей Борисов, Начальник департамента организации розничных продаж Московского Индустриального банка

реклама

12+

НЕБАНКОВСКОЕ ЭТО ДЕЛО

НИКОЛАЙ
СТРЕЛЬЦОВ

Многие банки мира пытаются наполнить свои отделения предложениями, которые обычно никак не ассоциируются с традиционным банковским обслуживанием. Их мотивы понятны: из развернутой филиальной сети нужно по возможности выжать максимальную пользу, а дополнительный «ассортимент» может привлечь потенциальных клиентов, которые при иных обстоятельствах в отделение даже не заглянули бы. А заодно укрепляется лояльность уже имеющейся клиентуры.

Если обратиться к западному опыту, то один из наиболее радикальных примеров — американский банк Umpqua Bank. В середине 1990-х годов этот небольшой банк из Орегона оказался на грани банкротства, поэтому решил полностью пересмотреть организацию работы своих отделений. Собственно, с тех пор в банке отделений и не осталось — все они стали называться «магазинами». Более того, само слово «отделение», как говорит президент банка Рэй Дэвис, в Umpqua Bank под запретом. Новые клиенты, не знакомые с концепцией (а таких на западном побережье США, где работает банк, все меньше), обычно сперва думают, что ошиблись дверью, когда заходят в такой «магазин». Некоторые даже выскакивают на улицу перечитать вывеску — настолько внутри все не по-банковски. Umpqua Bank создал для своих клиентов новый вид пространства — уютное третье место между работой и домом, куда можно прийти просто так —

Маржинальность классического банкинга в России неуклонно снижается, поэтому банки пребывают в постоянном поиске новых моделей бизнеса и источников дохода. И главная площадка для экспериментов — продажа небанковских продуктов и услуг.

попить кофе и поболтать, а также приобрести какие-нибудь вещи. В центре «торгового зала» всегда стоит стол, на котором лежит выставленное на продажу. Как правило, это изделия умельцев, ремесленников, художников, музыкальные диски, а иногда даже — корзинка фруктов или овощей от местного фермера. Ассортимент определяет непосредственно управляющий «магазина», ориентируясь на потребности местных жителей. Среди этого разнообразия, разумеется, то тут то там выложены собственно банковские продукты — упакованные в красивые дизайнерские коробочки описания тарифных планов, кредитных карт или ипотечных программ. Кроме того, управляющему предписано всячески поощрять окрестных жителей к тому, чтобы они использовали помещение банка для мероприятий, связанных с жизнью местного сообщества, — будь то литературные чтения или собрание обитателей района. Банку отчасти удалось реализовать одну из идей ритейла: создай трафик покупателей, сделай

свое предложение максимально широким — и можешь рассчитывать на импульсные покупки. Импульсные покупки в банкинге? А почему бы и нет! Лояльность клиентов банку достигает несравнимых высот. Потому что он один такой. Кстати, во многом благодаря новому подходу к выстраиванию отношений с клиентурой банк за несколько лет поправил свое финансовое положение, и по итогам 2014 года его активы достигли \$22 млрд.

Разумеется, в большинстве своем банки более консервативны и стараются подбирать такие продукты, которые так или иначе соотносятся с банковской деятельностью, деньгами или финансовыми сервисами. Наличие «неформатных» товаров и услуг банки преподносят как заботу об удобстве клиентов, а то и вовсе как свое конкурентное преимущество.

Один из способов, который используют банки, чтобы повысить свою ценность для клиентов малого и среднего бизнеса, — это услуги, ориентированные на поддержку предпринимательской деятельности. До недавнего времени наиболее интересным был опыт «Банка24.ру», который инвестировал в развитие онлайн-сервиса «Кнопка». Сервис берет на себя ведение бухгалтерии, решение юридических вопросов и выполнение различных поручений предпринимателя в удаленном режиме. Он был интегрирован с «Банком24.ру», пока у того в сентябре прошлого года не отозвали лицензию (сейчас у «Кнопки» другие партнеры).

Банки, делающие упор на работу с предприятиями малого и среднего бизнеса, нередко включают в перечень услуг консультирование по финансовому планированию, правовые, налоговые и нормативные консультации — вплоть до обучения клиентов в собственном офисе.

Список таких услуг у каждого свой. МТС Банк готов предоставлять переговорные в его отделениях для проведения встреч с партнерами, а также выступать для клиентов «почтовым ящиком», получая корреспонденцию на их имя.

Банк «Уралсиб» разработал целую концепцию «Стиль жизни» (Lyfe Style), в рамках которой клиентам предоставляют доступ к предложениям партнеров банка в сферах недвижимости, страхования, туризма и путешествий, образования, детских программ и даже в области частных коллекций и произведений искусства.

Альфа-Банк создал «Клуб Клиентов»: организации, обслуживающиеся в банке, оказывают друг другу услуги и продают товары на льготных условиях — будь то поездка на такси или закупка канцелярии в офис. Предложения членов клуба доступны всем клиентам банка.

Гораздо больше «неформатного» в розничном сегменте. В последнее время почти все розничные банки стали рекомендовать физическим лицам сервис возврата утерянных вещей. Оператором этой услуги выступает обычно сторонняя компания, а банк — лишь агентом. Альфа-Банк, например, сотрудничает с компанией MySafety. Вместе они предлагают целый набор пакетов: один — для защиты ключей, документов и телефона, другой — для защиты от потери ключей детьми и даже самих детей, третий — гарантирует возврат домашнего питомца. Отдельный пакет — это защита багажа и документов. В каждом пакете имеются наклейки или браслеты, бирки, кулоны, которые крепятся на вещи ребенка, на питомца или багаж. На этих стикерах указан федеральный номер, позвонив по которому, нашедший может сообщить о находке и впоследствии получить за это вознаграждение.

Предложения других банков, в основном, не так разнообразны и сводятся лишь к защите документов, ключей и телефона.

Еще одна услуга, которую часто предлагают розничные банки, — это сервисы по управлению личными финансами (или PFM-сервисы). Они помогают клиенту накопить на крупную покупку, проанализировать свои расходы, составить график финансовых поступлений и увязать его с регулярными расходами, связанными, например, с обслуживанием кредита. Банк в этом случае выполняет благородную миссию повышения финансовой грамотности населения, а заодно ненавязчиво стимулирует интерес к различным финансовым инструментам.

Банки, делающие упор на работу с предприятиями малого и среднего бизнеса, нередко включают в перечень услуг консультирование по финансовому планированию, правовые, налоговые и нормативные консультации — вплоть до обучения клиентов в собственном офисе. Список таких услуг у каждого свой

Другая широко распространенная нефинансовая услуга банков — консьерж-сервис. Суть ее — в предоставлении юридических и финансовых консультаций, а также услуг секретаря 24 часа в сутки 7 дней в неделю в любой стране мира. Секретарские услуги могут включать заказ авиационных и железнодорожных билетов, билетов в театр, помощь в аренде автомобиля и многое другое. Оператором в этом случае также, как правило, выступает сторонняя специализированная компания. С этой услугой банки обходятся по-разному. Некоторые включают в качестве «бонуса» в список сервисов для держателей карт Gold и Platinum. Другие — предоставляют по отдельному тарифу (обычно от 1,5 тыс. рублей в месяц и выше).

Возможно, поначалу подобные услуги и продукты, пока они были чем-то новым и необычным для рынка, позволяли отдельным банкам отрываться от конкурентов и зарабатывать дополнительные очки. Однако в последнее время банки внимательно следят за предложениями друг друга и быстро копируют интересные решения. Так что с уверенностью можно сказать, что поиски небанковских продуктов и услуг «на продажу» продолжатся. Потребитель в последнее время любит получать услуги из «одного окна»: удобно, когда в одном месте можно оформить кредитную линию и страховой полис для предприятия, воспользоваться услугой финансового мониторинга или просто заказать турпакет без посещения туристической фирмы. Все под рукой — пришел и взял с полки нужную «коробку» с тем или иным наполнением. Главное — чтобы хватало подходящих «коробочных» решений.

БЖ

ЛЕГКИЕ И ДЕЛОВЫЕ

АНДРЕЙ МОСКАЛЕНКО

2015 год запомнится большим количеством автомобильных новинок в сегменте легкого коммерческого транспорта (LCV). Часть из них будет впервые показана в Москве с 8 по 12 сентября на международной выставке Comtrans-2015. «Бизнес-журналу» удалось ознакомиться с новинками еще до официальных премьер и отобрать наиболее интересные модели для малого и среднего бизнеса.

НАШ ОТВЕТ ИМПОРТУ

«Группа ГАЗ» выведет в свет в сентябре новый седельный тягач «ГАЗон-Next» и модернизированный автобус ПАЗ. Однако наибольшее внимание публики должна привлечь давно ожидаемая презентация «ГАЗели Next» в цельнометаллическом кузове.

Российский авторынок сейчас пребывает в кризисе. Президент «Группы ГАЗ» Вадим Сорокин ожидает, что сегмент легкого коммерческого транспорта сократится в 2015-м на 40%, а по итогам года в стране не будет продано не более 70 тыс. единиц LCV-техники. Тем не менее газовцы решили не откладывать выход новой «ГАЗели Next», рассчитывая, что отечественный «цельный металл» привлечет клиентов, которые сегодня вынуждены покупать иномарки. Новинка должна составить серьезную конкуренцию нынешним лидерам рынка малотоннажных машин — Fiat Ducato и Mercedes-Benz Sprinter.

Автомобиль будет отличаться большим грузовым отсеком и рядом оригинальных модификаций. В дальнейшем автопроизводитель планирует создать на его базе модели разной грузоподъемности и габаритов (флагманом станет фургон емкостью 13,5 куб. м), в том числе несколько пассажирских и грузопассажирских версий. В техническом плане «ГАЗель Next» отличается от своих «собратьев» полностью переработанной системой переключения передач. Место привычного рычага займет современный джойстик.

«ГАЗЕЛЬ NEXT»



Старт продаж:

дата будет объявлена после премьеры автомобиля на Comtrans-2015

Цена:

от 900 000 руб.
(ожидания экспертов авторынка; официальная цена пока не сообщается)

ГРУЗОВОЙ ВНЕДОРОЖНИК

Третье поколение Iveco Daily было представлено в России в конце июня. Однако для Comtrans-2015 автопроизводитель тоже приберет несколько сюрпризов. На выставке Iveco представит полноприводной Daily 4x4 и модификацию с 8-ступенчатой автоматической трансмиссией Hi-Matic. «Грузовой внедорожник» будет выпускаться в двух версиях — шасси с однорядной или двухрядной кабиной. Последняя позволяет перевозить до семи человек. На выбор предложены две колесные базы — 3 050 и 3 400 мм. Имеется и версия шасси без кузова и кабины, предусматривающая конверсию автомобиля в фургон для кемпинга или микроавтобус. А одно из несомненных преимуществ новой АКПП, которое оценят перевозчики, — это сниженная на 10% стоимость обслуживания по сравнению с традиционной «механикой». К тому же Hi-Matic переключает передачи намного точнее и быстрее любого опытного водителя: пауза при переходе на пониженную передачу не превышает 200 мс.

IVECO DAILY



Старт продаж: 26 июня

Цена: от 1 600 000 руб.



**Альфредо
Дэррико**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«ИВЕКО РУССИЯ»

За свою почти сорокалетнюю историю легкий грузовик Iveco Daily претерпел большое количество изменений, но при этом сохранил одну из главных характеристик, позволяющую ему успешно конкурировать на рынке, — прочную рамную конструкцию. На сегодня Daily имеет самый высокий показатель полезной нагрузки в классе благодаря наличию в линейке модели с полной массой 7 т. За ряд инноваций и серьезные доработки третье поколение Daily уже получило титул «Фургон года — 2015».

FIAT DOBLO



Старт продаж: конец сентября

Цена: не объявлена
Стоимость Doblo предыдущего поколения в российских автосалонах: Cargo — от 660 500 руб., Combi от 761 500 руб.

ПЬЕМОНТСКИЙ ФАСОН

Fiat Professional представит на выставке новый Fiat Doblo в двух модификациях — грузовой (Cargo) и пассажирской (Combi). Этот «каблучок» родом из Пьемонта — единственный в своем сегменте коммерческий автомобиль, оснащенный независимой многорычажной задней подвеской. Второе поколение Doblo имеет мало общего с первым. Автомобиль увеличился в размерах и стал еще вместительнее благодаря удлиненной на 172 мм колесной базе и грузовому отсеку, который прибавил в объеме 30 литров. В России Fiat Doblo будет доступен с турбодизельным мотором MultiJet II объемом 1,6 литра и мощностью 95 или 120 л. с.

НОВЫЙ ОБЪЕМ

Peugeot представит на выставке сразу серию новинок. Впервые в России будут показаны две новые версии Boxer (с двигателем экологического стандарта «Евро-5» и с двойной кабиной), микроавтобус бизнес-класса Boxer Combi и обновленный Partner. «Сдвоенный» Boxer позволяет одновременно перевозить до семи человек и внушительный объем груза. В трансформации «бортовой промтоварный фургон» этот объем достигает 12 куб. м. Новый Boxer Combi теперь вмещает до восьми пассажиров и при этом обладает емким багажным отделением. Что касается Partner, то он сохранил свою непревзойденную функциональность и приобрел новый дизайн.



PEUGEOT BOXER

Старт продаж и цена будут объявлены дополнительно



**Фредерик
Вюаран**
ГЛАВА МАРКИ PEUGEOT
В РОССИИ

Когда-то наша компания одной из первых выпустила автомобиль, предназначенный для коммерческого использования. Это было в 1895 году, когда появилась модель Туре 13, специально сконструированная по заказу владельца парижского магазина «Лувр». Представляемая на выставке гамма коммерческих автомобилей — всего лишь малая часть того, что компания производит в рамках сегмента.

MERCEDES-BENZ SPRINTER CLASSIC KOMBI



НЕМЕЦКИЙ КОМФОРТ

Для управления многофункциональным Mercedes-Benz Sprinter Classic Kombi, который станет «украшением» выставочного стенда автопроизводителя из Штутгарта, не требуется особой категории водительских прав, достаточно иметь «В». Машина прекрасно подходит как для активного отдыха, так и для бизнеса. Этот малотоннажный автомобиль сможет доставить с комфортом бригаду из восьми человек с техникой и оборудованием на любую удаленную точку. Автомобиль готов к любым погодным условиям: для этого предусмотрены дополнительный отопитель и вентилятор на крыше. А безопасность Sprinter Classic Kombi распространяется не только на пассажиров, но также на водителя и грузы. Автомобиль серийно оснащается системами Adaptive ESP, ABS, ASR.

Старт продаж: август (заказ)

Цена: н/д.



Сорен Хезе
РУКОВОДИТЕЛЬ
MERCEDES-BENZ VANS
В РОССИИ

Kombi разработан на базе уже хорошо знакомого всем, надежного и экономичного Mercedes-Benz Sprinter Classic российской сборки. Таким образом, мы можем гарантировать привлекательную стоимость и всестороннюю послепродажную поддержку. Сейчас мы наблюдаем растущий спрос на малотоннажные автомобили для корпоративного и частного использования. Так что Kombi появился как раз вовремя.

С ПОЛУВЕКОВОЙ ИСТОРИЕЙ

Этой весной компания Ford Sollers запустила на модернизированных линиях завода в Елабуге по технологии полного цикла производство нового Ford Transit 2015 модельного года. Transit, который в этом году отмечает пятидесятилетие, доступен в нескольких модификациях: цельнометаллический фургон, шасси и автобус. Полная гамма спецверсий на его основе насчитывает более двух десятков различных вариантов. Среди них — школьный и маршрутный автобусы, машина скорой помощи и т. д. Спецавто разрабатываются и производятся на базе существующих мощностей предприятия, а также при поддержке R&D-центра Ford Sollers и квалифицированных кузовостроителей, одобренных компанией и соответствующих российским требованиям и техническим регламентам. Сегодня, по оценкам аналитиков, подобные спецверсии составляют не менее 60% российского сегмента LCV.

FORD TRANSIT



Старт продаж:	май (русская сборка началась в конце апреля)
Цена:	шасси — от 993 600 руб., фургон — от 1 147 500 руб.

ПЕРВЫЙ ИЗ ПИКАПОВ

Новый Mitsubishi L200 россиянам показали буквально за несколько дней до Comtrans-2015. Официальное представление пятого поколения модели состоялось в рамках Московской международной выставки внедорожников, кроссоверов и вездеходов. Оно и понятно: этот симбиоз легковушки и грузовика с самым маленьким радиусом разворота в классе (5,9 м) там смотрелся куда гармоничнее. В свое время этот автомобиль стал первым пикапом, появившимся в России. Новое поколение получило турбодизельный 2,4-литровый двигатель и 6-ступенчатую механическую трансмиссию. В модели значительно улучшены шумо- и виброизоляция, а также эргономика посадки водителя и переднего пассажира, да и салон в целом стал более просторным.

MITSUBISHI L200



Старт продаж:	сентябрь
Цена:	будет объявлена накануне старта продаж



Наоя Такаи
ПРЕЗИДЕНТ
И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«ММС РУС»

В России пикапы пользуются успехом. В прошлом году доля продаж L200 составила почти 30% (6 041 машин) от общего объема Mitsubishi, а с января по август 2015-го мы реализовали 2 290 автомобилей этой модели. Уверен, что выход на рынок нового поколения еще больше подстегнет интерес к L200.



**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

Признаюсь: идею подсказал мой собственный печальный опыт. Во время недавнего переезда, когда дело дошло до фортепиано «Родина», пришлось из-за спешки обратиться за помощью к грузчикам с ближайшего рынка, более привыкшим обращаться с ящиками фруктов и овощей. Водителя «газели» по имени Ашот мы «законтрактовали» там же. В результате семейная реликвия была расколота (дека не подлежит восстановлению), а стены в подъезде теперь местами требуют косметического ремонта.

О существовании профессиональных перевозчиков крупногабаритных музыкальных инструментов я узнал уже потом. И даже познакомился с одним из них — Андреем Марченковым, владельцем московской компании «Piano Сервис», которая перевозит до 300 инструментов в год. Он-то и согласился проверить в деле наш новенький фургон. И встретил его как старого доброго знакомого: оказалось, что, расширяя свой парк год назад, он приобрел такой же Crafter Kasten. Тем лучше: можно дополнить обычный тест-драйв впечатлениями бывалого эксплуатанта.

Когда имеешь дело с цельнометаллическим фургоном Volkswagen Crafter Kasten, невольно испытываешь желание загрузить внутрь что-нибудь крупногабаритное. Поэтому полученный для бизнес-тест-драйва экземпляр «Бизнес-журнал» решил проверить в таком ответственном бизнесе, как профессиональный сервис по перевозке роялей и фортепиано.

ФОРТЕПИАННЫЕ ЭКВИЛИБРИСТЫ

«Piano Сервис» на рынке уже восемь лет. Да и раньше Андрей Марченков работал в погрузочно-разгрузочном бизнесе — занимался перевозкой и сборкой мебели, квартирными переездами. Как правило, в одном из пяти заказов к дивану «обязательно прилагалось пианино», переноска и перевозка которого — процесс весьма трудозатратный и требующий сноровки. Появилась идея сделать это отдельным направлением деятельности. А через какое-то время



Фото: : Андрей Москаленко, VW, Piano Сервис

оно стало основным. Прочие грузоперевозки Марченков сохранил, но лишь как сопутствующий бизнес. Распродав свой автопарк стареньких «Газелей», не отвечающих новым задачам по погрузочной высоте и габаритам грузового отсека, он приобрел два Mercedes-Benz Sprinter и занялся «четким позиционированием», наращивая клиентскую базу.

Это только кажется, что все рояли и фортепиано — домоседы, десятилетиями живущие на одном месте. Есть инструменты, которые активно путешествуют — в силу жизненных обстоятельств своих хозяев. Для таких «Piano Сервис» даже придумал программу лояльности. Своим клиентам компания готова предоставлять дополнительный сервис — брать на выезд настройщика, чтобы после перемещения инструмента из пункта А в пункт Б тот сразу же привел его в рабочее состояние.

Среди своих постоянных клиентов владелец «Piano Сервиса» числит Московскую филармонию, Театр киноактера, ТЮЗ, кинотеатр «Иллюзион», культурный центр «Москвич». Профессионалы концертируют круглогодично, поэтому загружают заказами более или менее равномерно. Зато у любителей есть свой «высокий сезон» — лето, когда родители начинают активно закупать инструменты для своих чад перед началом занятий в музыкальных школах. Вот только любителям бывает сложно объяснить, почему специализированные перевозки инструмента обходятся на несколько тысяч дороже, чем у обычных грузчиков.



МИХАИЛ СЕМЕНИХИН
ГЛАВА МАРКИ «VOLKSWAGEN КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ»

В нашей линейке Crafter — самый большой и наиболее универсальный автомобиль в диапазоне грузоподъемности от трех до пяти тонн. Эта модель — одна из лучших для переделки и надстройки, поскольку еще на этапе проектирования в нее было заложено множество базовых и опциональных возможностей. Впервые Volkswagen Crafter — по сути, результат эволюции модели LT, выпускавшейся до этого более трех десятилетий, — был представлен в 2006 году. Через пять лет вышла обновленная модель, получившая новые, еще более надежные и экономичные двигатели и ряд новых технологических решений. Очередные плановые изменения ждут Crafter уже в следующем году.



300 ступенек

преодолевают в среднем один такелажник «Piano Сервиса» в день с 250 кг «на плечах»



480 кг

максимальный вес концертного рояля



Профессионалы, знающие цену своим инструментам (некоторые экземпляры могут стоить и 10 млн рублей), относятся к этому с полным пониманием.

— Настоящей конкуренции в этом бизнесе нет, — рассказывает владелец компании. — Заниматься такими перевозками пытаются многие, но получается далеко не у каждого. Нам очень часто приходится доделывать работу непрофессионалов. Приезжали перед нами, скажем, грузчики из ближнего зарубежья, которые «занедорого» вчетвером пытались поднять недешевое пианино по узкой лестнице. Откололи кусок и ретировались. Мы же отработали этот заказ вдвоем, да еще с гарантией: сохранность инструмента четко прописывается в договоре. Пока — тьфу-тьфу-тьфу — клиентов мы не подводили.

Узкие пролеты, длинные лестницы, высокие этажи без лифтов и прочие сложные условия не вызывают затруднений у его команды. Один из последних примеров «эквилибристики» — спуск на веревках кабинетной «Эстони» (рояля длиной 2 м) через окно второго этажа на даче известной оперной певицы.

Штат «Piano Сервиса» невелик — шесть сотрудников. Все — профессиональные такелажники (кто знает разницу между ними и грузчиками, тот поймет). Зачастую Марченков сам за водителя, а если надо — может и лямку на плечи накинуть. Из административного персонала — только менеджер по маркетингу Анна Авраменко (она же — супруга Андрея). В ее обязанности входит брендинг, развитие сайта и бумажная работа.

Текучки кадров практически нет. «Моим ребятам интереснее перевезти два-три инструмента в день за фиксированную сумму, чем работать с мебелью на почасовой оплате», — объясняет Андрей. Правда, гарантировать им полную ежедневную занятость владелец компании не может: бывает так, что в один день команда «Piano Сервиса» перевозит по семь инструментов, а бывает и затишье на несколько дней. Поэтому он и не запрещает людям подрабатывать в другом месте.

В отличие от грузчиков-непрофессионалов, которые приезжают «ворочать» крупногабаритные инструменты бригадами по четыре человека и более, такелажники «Piano Сервиса» обычно работают вдвоем. Так и заработок выше (средняя стоимость перевозки фортепиано в столице — 5 тыс. рублей), и правильнее с точки зрения технологии: в условиях узких лестничных пролетов только вдвоем и можно развернуться. Здоровье и выносливость здесь, конечно, играют свою роль, но куда важнее знание специфики такелажного дела.

— Перевозка музыкальных инструментов по ответственности и сложности похожа на работу ловитора¹ в цирке, — говорит Андрей Марченков. — С той лишь разницей, что ловитор держит на себе пирамиду из гимнастов максимум одну минуту, а мои сотрудники способны аккуратно держать «на плечах» фортепиано весом в 300 кг в течение часа.

Каждый инструмент имеет свой вес (от 150 до 480 кг) и требует индивидуального подхода к упаковке, переносу и транспортировке.

О своих конкурентах из числа обычных грузчиков владелец «Piano Сервиса» очень невысокого мнения. «Никто из них

не закатывает инструмент в кузов по трапу, как мы, — говорит он. — Никто не пользуется при «перегонах» по квартире и лестничным пролетам специальными тележками. Они пускают в ход все, что подвернется под руку: веревки, узкие автомобильные тросы... Не жалеют ни инструмент, ни себя». И тут же Андрей с гордостью демонстрирует ремни из крепкого и широкого пожарного шланга, которые собственноручно смастерил для своих сотрудников — чтобы нагрузка оптимально распределялась на тело.

По собственной уникальной методике в «Piano Сервисе» делают и упаковку. Инструмент помещается в надежный защитный кокон, оберегающий от царапин и сколов. Кузов своих автомобилей Марченков тоже немного доработал — снабдил специальными «отбойниками».

Такую заботу об инструменте клиенты ценят: фирму буквально «передают из рук в руки». Бизнес уже выходит за пределы Московского региона. С помощью «Piano Сервиса» фортепиано и рояли начинают «гастролировать» из столицы в Санкт-Петербург, Крым. К числу постоянных заказчиков недавно прибавился Пермский театр оперы и балета. Как раз для подобных междугородних «проектов» владелец компании и приобрел в свой автопарк в конце прошлого года еще одного «немца». Но на этот раз — Volkswagen Crafter Kasten. Особых мук выбора, по словам Андрея Марченкова, у него не было. Машина была ему в принципе знакома. Дело в том, что Mercedes-Benz Sprinter, с которым он уже сроднился, и Volkswagen Crafter Kasten очень близки друг к другу конструктивно, поскольку немецкие автогиганты выпускают их в партнерстве.



**АНДРЕЙ
МАРЧЕНКОВ**
ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«PIANO СЕРВИС»

Надежность, вместительность, низкая погрузочная высота, отменная подвеска и мягкий ход — вот, пожалуй, что я больше всего ценю в этом автомобиле. Выше всяких похвал его управляемость. Маневренности довольно большого Crafter'a в стесненных городских условиях порой может «позавидовать» даже легковой автомобиль. За девять месяцев активной эксплуатации лишь несколько раз поменял масло да пару перегоревших лампочек. Из собственных доработок: чтобы машина не простаивала зимой, я установил в кузове дополнительный отопитель. Иначе по морозу музыкальные инструменты перевозить нельзя: лак трескается. Да еще для более безопасной фиксации столь ценного груза усовершенствовал грузовой отсек — пустил «по бортам» специальные шины для подсоединения к ним гибких крепежных ремней.

1 Ловитор в цирковой акробатике — гимнаст, который ловит партнера при совместном исполнении номера.

ПРИОБЩЕНИЕ К КУЛЬТУРЕ

В России Volkswagen Crafter Kasten предлагается в трех «весовых категориях» (допустимая полная масса — 3 000, 3 500 или 5 000 кг) и с тремя модификациями колесной базы — короткой, средней и длинной (3 250, 3 665 и 4 325 мм соответственно). Максимальный объем грузового отделения может достигать 17 кв. метров. В самый большой Kasten легко помещается до пяти европаллет. Впрочем, компании «Piano Сервис» для выполнения бизнес-задач достаточно «крепкого середнячка» (5 905 мм общей длины, высокая крыша — 2 705 мм и грузоподъемность до тонны), который имеет право беспрепятственно въезжать в центр города. Оптимальность такого соотношения уже проверена на практике — при перевозке двух огромных концертных роялей весом почти по 500 кг.

Погрузку-разгрузку можно быстро и без особого труда проводить через большие задние распашные двери с углом раскрытия створок до 270 градусов (опция) и самую широкую (1 300 мм) в этом классе правую сдвижную дверь. Еще удобнее фургон становится с опциональной второй, левой сдвижной дверью.

Продуманная система креплений включает множество стандартных и дополнительных приспособлений (проушины, сетки, ремни, арматуры и пр.), благодаря которым все грузы остаются на своих местах. Между грузовым отсеком и кабиной для водителя и двух пассажиров установлена прочная перегородка. По желанию ее можно дополнить окном — обычным или со сдвижной форточкой.

Двухлитровый дизельный двигатель у Kasten хоть и один, зато имеет на выбор четыре мощности (80, 100, 105 и 120 кВт). Возможный «табун лошадей» — от 109 до 163. По уверениям производителя, этот мотор с технологией Common Rail сверхэффективен и способен без частого обслуживания «пробежать» до 200 тыс. км. Работает тихо и соответствует экологическому стандарту «Евро-5». Максимальный крутящий момент — от 300 до 400 Нм. Двигатель был разработан специально для эксплуатации в тяжелых условиях и по праву является одним из лидеров в своем классе по соотношению мощности и расхода топлива. Правда, ни мне, ни более опытному эксплуатанту — владельцу «Piano Сервиса» — достичь заявленного инженерами автоконцерна среднего расхода топлива не удалось. В смешанном режиме выходило 10 литров на 100 км (декларировалось, что будет на литр-полтора меньше). А могло бы оказаться и больше, особенно в пресловутых московских пробках, если бы не функция Engine-Start-Stop — интеллектуальная система управления энергопотреблением, сберегающая к тому же заряд аккумуляторной батареи. Говоря проще — если оставить машину на пару секунд без движения на «нейтралке», двигатель автоматически перейдет в «спящий» режим, но стоит едва коснуться педали сцепления — он моментально вернется в рабочее состояние. Скажете, баловство? Нет, такая игра в «заглуши-заведи мотор» позволяет сэкономить примерно 400 граммов солярки на «сотню».

В поддержании экономичного стиля вождения дополнительно помогут круиз-контроль, указатель рекомендованной передачи, входящий в стандартную комплектацию любого Crafter, а также система рекуперации, благодаря которой эффективно используется энергия торможения. С последним, кстати, у «детища» Volkswagen все на высшем уровне. Даже в базовой комплектации на Crafter устанавливаются

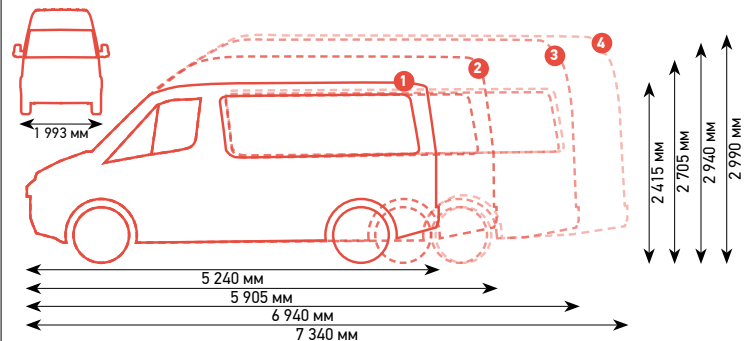
индикатор износа тормозных колодок, электронные системы распределения тормозных усилий и стабилизации курсовой устойчивости. При этом стабилизаторы поперечной устойчивости предусмотрены на обеих осях, что не дает разгуляться кренам в поворотах и при резких маневрах. Главное — не забывать о высоком центре тяжести и рояле в кузове и не пытаться на российских дорогах разогнать Crafter до максимальных 160 километров в час. Его оптимальная «крейсерская» скорость — 130.

Агрегируется Crafter только механической шестиступенчатой трансмиссией. Рычаг переключения коробки передач удобно встроен в переднюю панель и расположен рядом с рулевым колесом. Передачи короткоходовые, включаются четко, на нужную попадаешь с первого раза.

Рабочее место водителя изобилует вещевыми отсеками — как в двери, так и на торпедо и центральной консоли, есть даже полки над солнцезащитными козырьками. Комбинация панели приборов — информативна. Показания — легко читаются даже боковым зрением. Не составит труда подобрать оптимальную посадку: рулевая колонка настраивается по высоте и вылету. Водительское сиденье — с ярко выраженной боковой поддержкой, подлокотниками и множеством регулировок (пусть и механических). Эргономичные сиденья и эффективная звукоизоляция — залог снижения утомляемости в долгом пути, что для Андрея Марченкова с выходом бизнеса на «междугородний» уровень в последнее время приобрело особую актуальность.

БЖ

VOLKSWAGEN CRAFTER KASTEN



ОБЪЕМ ГРУЗОВОГО ОТСЕКА, М³			
1	7,5	2	10,5
3	15,5	4	17,0
ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ, КГ			
MIN	948	3 094	MAX
МАКСИМАЛЬНАЯ ДЛИНА ЗАГРУЗКИ, ММ			
1	2 600	2	3 265
3	4 300	4	4 700
ЦЕНА (ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ АВГУСТА), РУБ.			

М ДТ ОТ 2 175 100

ОСНОВНЫЕ КАНАЛЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА»

Цифровая версия журнала

Приложения для мобильных устройств

- Android (в Google Play)
- iOS (в App Store)



Электронные библиотеки

- Google Book
- Google Play
- Киберленинка
- Киоск. Билайн
- Vmet.Ro (Москва)

Профессиональные базы данных

- Интегрум
- Медиалогия
- Публичная библиотека
- Скан-Интерфакс

Печатная версия журнала

Подписные агентства

- Информнаука
- Книга-Сервис
- МК-Периодика
- Прессинформ
- Урал-пресс

Книжные магазины

- Капитал (Новосибирск, ул. М. Горького, д. 78)
- Москва на Воздвиженке (Москва, ул. Воздвиженка, д. 4/7, стр. 1)
- Москва на Тверской (Москва, ул. Тверская, д. 8/2, стр. 1)

Деловые мероприятия

Форумы, конференции, семинары и др., указанные в разделе «Календарь» на сайте журнала

Центры деловой и общественной жизни

Электронные читальные залы Президентской библиотеки в Москве

- Библиотека № 16 | Москва, Новоспасский пер., 5
- Библиотека № 23 им. М. Горького | Москва, Тимирязевская ул., 17, к. 1
- Библиотека № 33 им. Д. Фурманова | Москва, Беговая ул., 13
- Библиотека № 44 им. В.Г. Короленко | Москва, Фестивальная ул., 46, к. 1
- Библиотека № 54, Москва, Широкая ул., 11 | bibliosvaoo.ru
- Библиотека № 76 им. М.Ю. Лермонтова | Москва, Барболина ул., 6
- Библиотека № 79 им. Б.А. Лавренёва | Москва, Средняя Первомайская ул., 38/7
- Библиотека № 127 | Москва, Чистова ул., 15/15
- Библиотека № 136 им. Л.Н. Толстого | Москва, Наширское ш., 16
- Библиотека № 193 | Москва, Грина ул., 11
- Библиотека № 197 им. А.А. Ахматовой | Москва, Крылатские холмы, 34
- Библиотека № 209 им. А.Н. Толстого | Москва, Кутузовский п-т, 24 | cbsuvaoo.ru
- Библиотека № 214 им. Ю.А. Гагарина | Москва, Вернадского п-т, 109 | cbscaoo.ru
- Библиотека № 221 | Москва, Авиаторов ул., 7
- Библиотека истории русской философии и культуры «Дом А.Ф. Лосева» | Москва, Арбат ул.,

- 33 | losev-library.ru
- Центральная библиотека № 21 | Москва, Клары Цеткин ул., 11, к. 1, 2
- Центральная библиотека № 106 | Москва, Зарайская ул., 56 А
- Центральная библиотека № 190 | Москва, Профсоюзная ул., 115, к. 1
- Центральная библиотека № 224 | Москва, Яна Райниса б-р, 1
- Центральная городская деловая библиотека | Москва, Бориса Галушкина ул., 19, к. 1 | cbsuzao.ru
- Центральная универсальная научная библиотека им. Н.А. Некрасова | Москва, Бауманская ул., 58/25, стр. 14 | nekrasovka.ru
- ГБУК Москвы ЦБС ТиНАО (администрация) | Москва, Рублевское ш., 9

Общественные книжные шкафы и уличные библиотеки боккроссинга в Москве

- Библиотеки № 21 и № 39 им. Т.Г. Шевченко | Москва, Генерала Ермолова ул., 6
- Библиотека № 45 | Москва, Академика Бочвара ул., 2
- Библиотека № 50 | Москва, Маршала Конева ул., 16
- Библиотека № 51 | Москва, Паршина ул., 33
- Библиотека № 53 | Москва, Демьяна Бедного ул., 16
- Библиотека № 54 | Москва, Маршала Тухачевского ул., 28, к. 1
- Библиотека № 85 | Москва, Дмитровское ш., 66
- Библиотека № 90 им. А.С. Неверова/Центральная библиотека № 126 | Москва, Молдагуловой ул., 3 Б
- Библиотека № 100 | Москва, Саянская ул., 7 А
- Библиотека № 172 «Просвещение трудящихся» | Москва, Шаболовка ул., 36
- Библиотека № 210 им. А.Т. Твардовского | Москва, Аминьевское ш., 24
- Библиотека № 223 | Москва, Академика Анохина ул., 30, к. 3
- Библиотека № 268 им. Л. Украинки | Москва, Новозаводская ул., 2, к. 5
- Библиотека им. И.С. Тургенева | Москва, Кривоколенный пер., 10, стр. 1
- Библиотека искусства им. А.П. Боголюбова | Москва, Суцвская ул., 14
- Библиотека киноискусства им. С.М. Эйзенштейна | Москва, Каретный ряд, 5/10
- Библио-центр «Наследие» | Москва, Симферопольский б-р, 24, к. 1
- Свободная Арт-библиотека на Соколе | Москва, Песчаная ул., 5
- Центральная библиотека № 49 | Москва, Мневники ул., 10, к. 1

- Центральная библиотека № 174 им. Данте Алигьери | Москва, Строителей ул., 8, к. 2
- Юношеская библиотека № 199 | Москва, Героев Панфиловцев ул., 12, к. 1
- Уличная библиотека | Москва, Габричевского ул., 8, к. 1
- Уличная библиотека | Москва, Патриаршие пруды

Библиотеки Иркутска

- Научная библиотека ИГУ (отдел периодических изданий) | Иркутск, 5-й Армии ул., 52 | library.isu.ru
- Научная библиотека ИГУ (центральная) | Иркутск, Гагарина б-р, 24 | library.isu.ru
- Учебная библиотека МИЭЛ ИГУ | Иркутск, Улан-Баторская ул., 6 | library.isu.ru
- Библиотека ИМЭИ ИГУ | Иркутск, Гагарина б-р, 20 | library.isu.ru
- Библиотека БМБШ ИГУ | Иркутск, Карла Маркса ул., 1 | library.isu.ru
- Библиотека ВСИЭП | Иркутск, Байкальская ул., 258 А
- Научная библиотека БГУЭИП | Иркутск, Ленина ул., 11, к. 2 | lib.isea.ru
- Библиотека Колледжа бизнеса и права БГУЭИП | Иркутск, Байкальская ул., 126 | lib.isea.ru
- Библиотека Института торговли БГУЭИП | Иркутск, Байкальская ул., 105 | lib.isea.ru
- Библиотека НИ ИРГТУ | Иркутск, Лермонтова ул., 83 | library.istu.edu
- Библиотека НИ ИРГТУ | Иркутск, 4-я Железнодорожная ул., 159 | library.istu.edu
- Библиотека НИ ИРГТУ | Иркутск, Игошина ул., 4 | library.istu.edu
- Иркутская областная государственная университетская научная библиотека им. И.И. Молчанова-Сибирского | Иркутск, Лермонтова ул., 253 | irklib.ru
- Научно-техническая библиотека ИГУПС | Иркутск, Чернышевского ул., 15 А
- Библиотека ИГМУ | Иркутск, 3 Июля ул., 8 | istmu.baikal.ru

Библиотеки Саратова

- Зональная научная библиотека им. В.А. Артисевич | Саратов, Университетская ул., 42 | sgu.ru/structure/znbsgu
- Научно-техническая библиотека СГТУ | Саратов, Политехническая ул., 77 | lib.sstu.ru

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ВЫСТАВОЧНЫЙ
ФОРУМ

23 ОКТЯБРЯ 2015

МОСКВА



СОБЫТИЕ №1 В РОССИИ

МАРКЕТИНГ,
КОТОРЫЙ ПРИНОСИТ
ДЕНЬГИ

РЕКЛАМА 16+



МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ВЫСТАВОЧНЫЙ
ФОРУМ



ПОДАРОЧНЫЙ
СЕРТИФИКАТ

СКИДКА 50%

Подробности акции по тел. +7 495 778 10 09
Кодовое слово: Выставка на 100%
www.mvf-2015.ru