

#11 (246) 2016

БИЗНЕС журнал

18+

СУДЬБА - ИНДЕЙКА

ВАДИМА ВАНЕЕВА,
ОСНОВАТЕЛЯ «ЕВРОДОНА»

10

ISSN 1819-267X



Цифровые версии
журнала

b-mag.ru



Лучший корпоративный банк

по версии
GLOBAL BANKING & FINANCE REVIEW

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

Овердрафт от 11%*

Автоматическое кредитование расчетного счета при недостаточности средств

Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

Зарплатный кредит 11%*

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты в размере ФОТ

Наличные операции

Проведение наличных операций с Cash-Card в любом офисе/банкомате Банка



Как открыть расчетный счет

1

Заполнить заявление online

2

Загрузить необходимые документы

3

Прийти в Банк с оригиналами документов



За подключение и обслуживание интернет-банка плата не взимается

*Валюта – рубли РФ. Обеспечение: поручительство или залог; Условия для овердрафта / для зарплатного кредита: срок (с автопродлонгацией) 3 года / 1 год; срок непрерывной задолженности 65 дней / 25 дней; ставка (% годовых): с 1-го по 7-й день 11%, с 8-го по 14-й 14%, с 15-го – 17% / 11%; доп. комиссия 75 р. за каждые 10 000 р., необеспеченной задолженности на последний день месяца (~ 0,75%) / без комиссии; мин. сумма лимита не менее 150 000 р. / 100 000 р., но не более ФОТ; пересмотр лимита: ежемесячно / ежеквартально, в зависимости от размера чистых кредитовых оборотов по счету; неустойка 0,25% / 0,15% от суммы задолженности за каждый день просрочки.

Лучший Корпоративный Банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью».

БАНК АВАНГАРД

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

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

4 С ФОРУМА НА ФОРУМ

Октябрь 2016 года в ключевых словах и высказываниях.

ТРЕНДЫ

6 ЛОВУШКИ ПРИВАТИЗАЦИИ

Экономист Владислав Иноземцев — о странностях приватизационных сделок с госпакетами «Башнефти» и «Роснефти».

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



10 СУДЬБА — ИНДЕЙКА

Как предприниматель Вадим Ванеев, основатель «Евродона», построил и чуть не потерял свою индюшину империю.

БИЗНЕС-ДИАСПОРА



16 ОБМЕН КУЛЬТУРОЙ

То, что в России кефир, в Америке хайтек. Как компания Lifeway Foods, основанная в США эмигрантами из СССР в 1980-е годы, вышла на Nasdaq и воспитывает у американцев здоровую привычку потреблять кисломолочные продукты.

ИНВЕСТИЦИИ

22 РАСПРАВИЛИ КРЫЛЬЯ

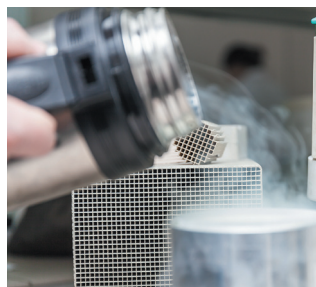
Венчурные фонды в России теряют аппетит к риску: они сокращают объемы инвестиций и фокусируются на более зрелых проектах. Недостачу финансирования на «посевной» стадии восполняют бизнес-ангелы. Почему им кризис ничем?

МЕНЕДЖМЕНТ

25 СКВОЗНАЯ ПОДДЕРЖКА

Новый гендиректор РВК Александр Кубенко — о региональном опыте создания инновационной экосистемы.

ТЕХНОЛОГИИ



26 ХОРОШАЯ РЕАКЦИЯ

Пермская инжиниринговая компания «ЭКАТ» строит бизнес на экологических технологиях. Начав 12 лет назад с производства плазмокаталитических установок, сейчас она разрабатывает промышленные системы очистки газовых выбросов и числит среди своих заказчиков «Газпром» и другие крупные предприятия.

РИТЕЙЛ

30 ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС

Компания DNS, основанная командой айтишников из Владивостока, за десять лет сотворила в российском ритейле настоящее чудо: почти не используя

заемных средств, накрыла сетью магазинов цифровой и бытовой техники всю страну и обогнала по количеству точек старожилы рынка.

ТОЖЕ ДЕЛО



34 БИЗНЕС В ХЛАМ

Основатели стартапа «Дебошь» обставляют квартиру старой мебелью и домашней утварью, а затем позволяют клиентам разгромить ее. Атракцион называется «расфигачечная». Как окупаются безумные бизнес-идеи?

ЛЕКТОРИЙ



38 ГОРЕ ЛУКОВОЕ

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой» лекции — о том, как почистить оргструктуру, удалить шелуху и реорганизовать бизнес.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

42 ДЕШЕВЫЕ И КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ

«Знаток» Анатолий Вассерман размышляет о том, почему раскололись американские республи-

канцы и какова экономическая подоплека этого.

ЧУЖИЕ УРОКИ



44 С ГОРЫ СПУСТИЛСЯ

Печальные хроники Монте деи Паски ди Сиена, старейшего банка планеты — в изложении эссеиста Сергея Голубицкого.

АВТОДЕЛО



49 ГРУЗИТЕ БОЧКАМИ!

Стоило только полноприводному пикапу Fiat Fullback выйти на российский рынок, как первый же серийный образец попал на бизнес-тест-драйв к «Бизнес-журналу». Работенку мы ему придумали не из легких — отправили в небольшое винодельческое хозяйство в Краснодарском крае.

КРЕДИТОВАНИЕ

54 СПАД ЗАКАНЧИВАЕТСЯ

Объем выдачи кредитов малому и среднему бизнесу по итогам 2016 года может превысить прошлогодние показатели. Наибольшее оживление интереса к сегменту демонстрируют крупные банки, нарастившие объемы выдачи в I полугодии 2016-го на 24%.

БИЗНЕС журнал

b-mag.ru

№ 11 (246) за 2016 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 01.11.2016
- дата выхода цифровой версии — 31.10.2016

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

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

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

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

Главный редактор: Дмитрий И. Денисов

Заместитель главного редактора:
Наталья Югринова

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

Литературный редактор:
Владимир Лосев

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой

Фотограф: Андрей Ильин

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

Общий тираж номера — 47 400 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 42 400 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала,
скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более
5 000 экз.

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

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



Отпечатано в ООО «Риммини»,
г. Москва, ул. Верейская, д. 29,
стр. 32 А.

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 18 лет

Цена свободная

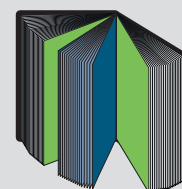
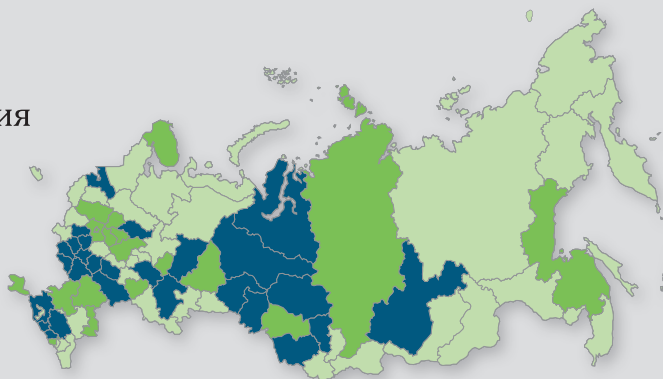
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

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

* — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



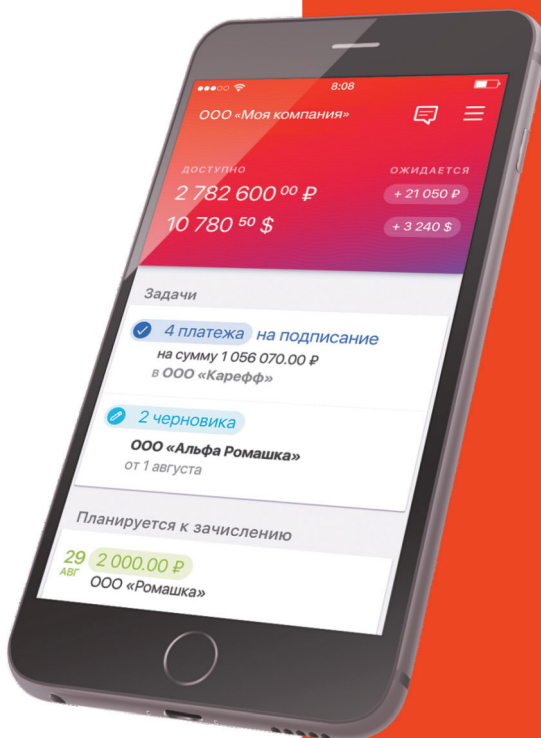
Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных
страниц имеют региональную вкладку, которая размещается
в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные
регионального журнала. За содержание региональных версий
федеральная редакция ответственности не несет.

**Финансовый
помощник
всегда рядом!**

**Удобный
мобильный банк
для бизнеса**



**Круглосуточный
доступ к счетам
вашей компании**



**Формирование
платежек из файла
или фото и оплата
счета в одно касание**



alfabank.ru/abm

**Расчетно-кассовое
обслуживание**

А **Альфа·Банк**
Для Вашего бизнеса

8 495 755-58-58

Для Москвы и области

8 800 100-77-33

Для регионов России, бесплатно

Проведение платежей через мобильный банк «Альфа-Бизнес Мобайл» доступно при подключении услуги «Мобильный платеж», стоимостью 59 рублей в месяц.

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

С форума на форум

Октябрь 2016 года в ключевых словах и высказываниях

БЮДЖЕТ

490 +5%

311 +3%

ПРИВЛЕЧЕНИЯ

НЕФТЬ

Дмитрий Макаров,
экс-депутат, руководитель
бюджетного комитета в Госдуме
VI созыва, в ходе дискуссии
на Сочинском экономическом
форуме, 30.09.016

Территорий опережающего
развития в стране создано
слишком много. Но
эффективность их очень
сомнительна. Скоро вся страна
превратится в один большой
ТОР. Только что тогда эти ТОРы
будут опережать?

Евсей Гурвич,
руководитель Экономической
экспертной группы, в ходе
дискуссии на Сочинском
экономическом форуме,
30.09.016

России необходимо
создавать для бизнеса
преимущества по сравнению
с другими странами. У
нас непривлекательный
инвестклимат, высокая
стоимость труда, высокие
налоги... А нужно хоть в чем-
то быть лучше других стран.
Проще всего это сделать за
счет сокращения налогов.

271 +32%

НАЛОГИ

ПРИВАТИЗАЦИЯ

81 +170%

ТАРИФЫ

154 -5%

Джон Миршаймер, профессор политологии Чикагского университета, в ходе дискуссии в Международном дискуссионном клубе «Валдай» в Сочи, 25.10.2016

Был бы я китайцем, непременно постарался бы выпихнуть американцев из Восточной Азии. Ну а умным американцам нужно перестать раздражать русских и толкать их в объятия Китая. Только я не уверен, что мы будем настолько умны. Думаю, у России три пути: дружить с Китаем, дружить против Китая или оставаться над схваткой.

Владимир Путин, президент РФ, о странной приватизации «Башнефти» и «Роснефти», на пресс-конференции в ходе визита в Индию, 17.10.2016

Я хочу успокоить: мы не собираемся создавать государственный капитализм. Мы будем идти по пути реальной приватизации, но не на падающем рынке. А если на падающем, то с теми, кто понимает, что падающий рынок подрастет, и готов выступить инвестором с определенной премией. Это очень осторожный, если не филигранный план, который правительство одобрило.

Петр Авен, финансист, член совета директоров «Альфа-Банка», в интервью Snob, 10.10.2016

Если государство забирает больше 30% ВВП, то экономика почти не растет. Для государства нашего уровня развития сам факт, что мы сегодня собираем под 40% ВВП через бюджет, — ужасная картина, поэтому повышать налоги и еще больше собирать — это просто вычет из экономического роста.

Дмитрий Медведев, премьер-министр РФ, выступая на Сочинском экономическом форуме по вопросу реформы госуправления, 29.09.2016

Если в близких друг к другу регионах одни и те же дороги строятся по разной стоимости, мы прекрасно понимаем, что это значит. Это коррупция!

Антон Силуанов, министр финансов РФ, в ходе дискуссии на Сочинском экономическом форуме, 30.09.2016

Бюджетный пирог стал более диетическим. Но мы проводим такую политику, чтобы бюджет привести к окружающим реалиям.

ИЦИИ КРИЗИС

431 -18%

335 -22%

Тони Фернандес, основатель авиакомпании AirAsia, выступая на бизнес-форуме «Атланты», 04.10.2016

Рекламируйтесь в кризис! Многие предприниматели терпят крах потому, что никто никогда не узнает об их замечательных идеях. Именно поэтому маркетинг так важен в тяжелые времена.

ИНФЛЯЦИЯ

173 +2%

Алексей Кудрин, председатель Центра стратегических разработок, выступая на бизнес-форуме «Атланты», 04.10.2016

Нам нужно сокращать государственный сектор. Он или под себя подминает все, или работает неэффективно. Он точно не будет драйвером нового роста российской экономики. 80% будущих инвестиций, которые поднимут наш рост, — частные инвестиции.

Владимир Путин, президент РФ, о попытках международной изоляции России странами Запада, во время выступления на инвестиционном форуме «ВТБ Капитал» «Россия зовет!», 13.10.2016

Да у них моторесурса и бензина не хватит, чтобы все наши границы объехать! Какая может быть изоляция такой страны, как Россия?!

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца — в период с 24 сентября по 24 октября 2016 года.

Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. В маленьком кружке другого цвета указывается увеличение / сокращение частоты употребления слова по сравнению с аналогичным периодом 2015 года в процентах.

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

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

ЛОВУШКИ ПРИВАТИЗАЦИИ



ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества

Федеральный бюджет в результате этих двух сделок получил более триллиона рублей (330 млрд за пакет «Башнефти», более 700 млрд¹ — за пакет «Роснефти»). А эксперты — новые основания утверждать, что рыночная ориентированность российской экономики осталась в далеком-далеком прошлом, раз уж даже ее дальнейшее огосударствление объявляется во всеуслышание «приватизацией».

Размышляя о делах нынешних, стоит обратиться к опыту «большой приватизации» двадцатилетней давности. Что дала она России? Ответ на этот вопрос будет очень неоднозначным. Хотелось бы обратить внимание читателей на несколько очевидных моментов.

В 1990-е годы казалось, что передача государственных предприятий в част-

2016 год завершается на экономическом фронте двумя знаменательными «приватизационными» (кавычки здесь не случайны) сделками: подконтрольная государству «Роснефть» приобрела 50,08% подконтрольной государству «Башнефти», а затем выкупила у государства пакет собственных акций — так и оставшись, впрочем, ему подконтрольной.

ные руки обеспечит большую конкуренцию и создаст предпосылки для модернизации экономики. Эти предположения, однако, не учитывали как минимум двух обстоятельств: с одной стороны, высокой степени ее монополизации, с другой — довольно отсталой на тот момент технологической базы советской промышленности. В результате приватизация, конечно, утвердила частную собственность и создала новый высший класс российского общества, однако не породила индустрии, хотя бы отдаленно соответствовавшей уровню благо-

1 На момент написания колонки сделка еще не была завершена.

состояния этого класса. Новые собственники получили предприятия за бесценок. Вот наиболее красноречивые примеры: «Сибнефть» была приобретена в 1996 году за \$103 млн, а в 2005-м продана «Газпрому» за \$13,1 млрд. «Сиданко», приватизированная за \$130 млн, в 2013 году была присоединена «Роснефтью» под торговой маркой ТНК-ВР за \$54,8 млрд. При этом новые собственники мало инвестировали в свои активы, однако могли вести активную ценовую конкуренцию, поскольку практически вся амортизация превращалась в прибыль. Этот же фактор поставил заслон перед строительством новых производственных мощностей в стране: любой сторонний инвестор, решившийся вложить деньги в отрасль, должен был бы годами «отбивать» первоначальные инвестиции, в то время как у «приватизаторов» они практически равнялись нулю. Именно поэтому немногочисленные новые крупные предприятия за прошедшие два десятилетия создавались в основном в отраслях, которых ранее не существовало: например, в сфере мобильных коммуникаций. Поэтому нечего удивляться, что структура российской экономики в целом очень мало поменялась. Среди 100 крупнейших по капитализации российских компаний 74 в критической степени зависят от основных фондов, созданных еще в советское время.

Наши китайские соседи пошли иным путем: они на время (почти на двадцать лет) отказались от продажи даже убыточных государственных предприятий, разрешив при этом строительство новых частных промышленных мощностей практически во всех отраслях. Результат известен: Китай стал крупнейшим производителем промышленной продукции в мире, а из 100 крупнейших китайских компаний активно используют производственные мощности, введенные в строй до 1989 года, всего 4!

Как видим, российская приватизация середины 1990-х годов не создала предпосылок к технологическому перевооружению индустрии. (На мой взгляд, такой исход можно было предположить и до ее проведения.)

В качестве главного основания для приватизации всегда назывались необходимость пополнения государственной казны и решение бюджетных проблем. Боюсь показаться слишком критически настроенным, но приватизация госсобственности в России ни разу так и не смогла стать инструментом оздоровления бюджета. Опыт 1995 года, когда распродажа крупнейших предприятий страны создала первых российских олигархов, показывает, что доходы от приватизации обеспечили не более 2,5% поступлений в федеральный бюджет. В 2016-м они, вероятно, достигнут довольно значимой величины — 7–8%, но в остальные годы этот показатель не превышал 0,8–1%, то есть находился в пределах статистической погрешности (напомню: среднее абсолютное отклонение реальных доходов от прогнозных в последний год бюджетного цикла для трехлетних бюджетов, принимавшихся начиная с 2008 года, составило 28%). Гораздо более правильным было бы оптимизировать бюджетные расходы, чем поднимать доходы столь экзотическим образом.

Рассуждения о том, что «большая» приватизация спасла бюджет, изначально были очень лукавыми. В 1995–1996 годах лучшие промышленные предприятия страны были по «залоговой» схеме выкуплены финансовыми группами, складывавшимися вокруг крупных банков, которые оперировали в том числе и бюджетными средствами. Не будет преувеличением

Две сделки дали бюджету более триллиона рублей, а экспертам — новые основания утверждать, что рыночная ориентированность российской экономики осталась в далеком прошлом, раз уж даже ее дальнейшее огосударствление объявляется «приватизацией».

сказать, что будущие олигархи сначала купили свою новую собственность на государственные средства, а после этого либо перекредитовались под залог ее, либо вернули долг бюджету за счет доходов, образовавшихся в ходе ее использования. Сегодня ситуация выглядит еще циничнее: та же «Роснефть», покупающая то «Башнефть», а то саму себя, — государственная компания, и если бы дело было в Саудовской Аравии или ОАЭ, то вся ее прибыль напрямую перечислялась бы в бюджет. Однако де юре компания выглядит частной — и определяет свою дивидендную политику так же, как делают это во всем мире публичные корпорации. В результате в прошлом году «Роснефть» распределила в качестве дивидендов всего 25% чистой прибыли; в этом государство, похоже, получит от нее 50% — что воспринимается как огромное достижение. Но, так или иначе, оказывается, что на покупку государственной собственности и пополнение таким образом бюджета направляются средства, которые и без того могли бы напрямую перечисляться в тот же бюджет. Какой в этом смысл, кроме создания — как в 1990-е, так и в 2010-е — группы близких к власти олигархов, лично мне непонятно.

Наконец, государство, как показывает история, крайне неадекватно оценивает складывающиеся на рынке тренды. В последнее время мы часто слышали, что и «Роснефть» не стоит приватизировать, так как компания сейчас находится вовсе не на «пике формы» и серьезно недооценена. С этим вполне можно согласиться — но остается вопрос: почему ответственные за управление государственным имуществом чиновники ни разу не выходили с инициативой объявить широкую распродажу в период финансового бума? С 2008 года, когда Алексей Миллер объявил, что «Газпром» в ближайшие 7–8 лет будет стоить \$1 трлн, компания подешевела в шесть с лишним раз; «Роснефть» за тот же период упала

в цене в 2,3 раза. Почему в таком случае Росимущество или РФФИ не продавали акции госкомпаний именно в то время? Я бы даже сказал, что полученные средства стоило бы тогда аккумулировать в специальном фонде, который стал бы откупать обратно бумаги с рынка при существенном падении их стоимости. Если придерживаться этого подхода, деньги, полученные сейчас от самовыкупа 19,6% акций «Роснефти», можно было бы положить в карман государства, продав и потом откупив

Предыдущие «волны» приватизации не решили ни проблем с наполнением бюджета, ни задачи модернизации промышленности. Удалось лишь создать класс новых собственников, которые сравнительно немного инвестировали в развитие полученных активов. Приватизация в России — скорее политическое, а не экономическое мероприятие

те же акции в пределах от 3 до 7 месяцев в 2008–2010 или в 2014–2016 годах. Но привычка продавать дешево, а покупать дорого, похоже, стала определять образ мысли и жизни наших чиновников.

Стоит заметить, что это обусловлено в целом нерыночным отношением российского правящего класса к экономике. Стремясь к определяемой ими в качестве цели «стабильности», отечественные лидеры видят своей главной задачей не развитие экономики, а контроль над ней. Отсюда и создание госкорпораций, и укрупнение холдинговых компаний, и раздача зон ответственности друзьям и друзьям друзей «национального лидера». В такой системе координат главной целью приватизации становится либо «продать, не продавая» (как в случае с «Роснефтью»), либо переуступить актив нужным людям, определяющим облик политической системы, — лояльным и готовым выполнить любое поручение руководства. (В середине 1990-х таковыми стали всем известные олигархи, в 2000-е — сплоченная группа пайщиков кооператива «Озеро».) Спекуляция на государственных активах и акциях госкомпаний, учитывающая рыночные законы, а не только политические установления, в программу действий отечественной власти не входила и не входит.

Так стоило ли (и стоит ли) правительству такой страны, как Россия, заниматься масштабной приватизацией?

На мой взгляд, это стоит делать только в одном случае — если предприятие или компания продается иностранному инвестору, который либо готов использовать в стране новейшие технологии, либо способен включить

предприятие в глобальные производственные и сбытовые цепочки и создать тем самым предпосылки к резкому наращиванию производства и к повышению узнаваемости бренда. В качестве примера первой ситуации можно привести ту же «Сиданко», которая под брендом ТНК-ВР стала самой технологически эффективной нефтяной компанией России, добившись наиболее высокого коэффициента извлечения нефти и внедрив десятки новых, снижающих издержки производства технологий. В качестве примера второй ситуации назову, разумеется, «Шкоду», которая была продана концерну «Фольксваген» за 1 немецкую марку, зато стала одной из крупнейших площадок по производству автомобилей в Европе, сохранив свой бренд и нарастив популярность за счет включения своих моделей в «продуктовый ряд» более крупной и конкурентоспособной компании. Во всех этих случаях не может идти и речи о любом «государственно-частном партнерстве»: инвестор должен иметь полный контроль над приобретаемым активом (сравнение результатов деятельности той же «Шкоды» и АвтоВАЗа дает исчерпывающее представление о том, что я имею в виду).

Однако если подобных инвесторов не наблюдается, то государству следует самому более рачительно использовать свою собственность, в том числе назначая руководителями госкомпаний эффективных международных менеджеров. Проблема, на мой взгляд, состоит не в форме собственности компании, а в эффективности ее работы. А для повышения таковой компания должна быть помещена в рыночную среду и ориентирована на генерирование прибыли (львиная доля которой опять-таки может уходить государству). Такая модель в случае ее качественной реализации способна в российских условиях (где в последнее время в «государственном секторе» производится почти две трети ВВП) обеспечивать за счет перераспределения дивидендов 15–20% доходной части федерального бюджета, а не 0,6%, как в среднем в последние годы. Получать доход от собственности для собственника совершенно не зазорно, хотя в российском правительстве такая мысль, похоже, не особенно популярна.

Подведем итог: ни в 1990-е, ни в 2000-е, ни теперь — в 2010-е — приватизация не обеспечивала в России тех результатов, на которые рассчитывали (вернее декларировали на словах) ее инициаторы. Самый яркий пример приватизации предыдущей «волны» — так называемое народное IPO Банка ВТБ в 2007 году. Тогда 120 тыс. граждан России приобрели бумаги банка на \$1,5 млрд, однако их котировки немедленно упали ниже стоимости размещения (в разы!); так что через несколько лет государству пришлось для недопущения широкого народного возмущения скупать подешевевшие акции по цене первоначального размещения.

А коль скоро заявленные цели приватизации раз за разом не достигаются, быть может, стоит сконцентрировать усилия не на распродаже государственной собственности, а на более эффективном управлении ею?

БЖ

Мнение автора может не совпадать с мнением редакции.

Wi-Fi В ЗАКОНЕ

Спустя два года после принятия постановления правительства России о Wi-Fi в публичных местах, Роскомнадзор начал активно проверять общественные места на предмет внедрения идентификации пользователей бесплатного Wi-Fi. В новых условиях операторам интернета стало сложнее выжить. Кто-то покинул рынок, а кто-то в новых условиях адаптировался и даже сумел найти новые возможности для бизнеса.

О том, как выполнить нормативные акты о Wi-Fi и получить дополнительную выгоду, рассказывает Елена Нечай, директор по маркетингу и продуктам бизнес-рынка МТС.

— Как ужесточение правил отразилось на рынке операторских услуг?

— Действительно, закон взволновал многих. Кто-то адаптировался к изменениям. Малым операторам стало, наверное, сложнее. Появляются Wi-Fi точки, которые необходимо довести до соответствия новым требованиям, но существующий провайдер к этому не готов. В таком случае оборудование можно и нужно использовать. МТС успешно работает в новом правовом поле с любыми компаниями.

— Но бизнес в любом случае вынужден перестраивать сети и нести расходы?

— Рассмотрим вариант, при котором оборудование осталось. Казалось бы, организации придется строить новую инфраструктуру и делать дорогостоящий ремонт офиса из-за переустройства сети Wi-Fi. Мы внедрили специальную услугу «Wi-Fi для бизнеса», с которой таких проблем не будет — мы ставим точку доступа на том оборудовании, которое уже есть, или организуем только идентификацию пользователя, соблюдая все требования закона.

— В чем еще интерес бизнеса перестраивать сети, кроме исполнения нормативных актов?

— Парадоксально, но факт: Wi-Fi — это не только и не столько затраты, сколько возможность для компаний заработать. Страница авторизации становится удобным носителем рекламы с абсолютным контактом с аудиторией. Не нужно тратить деньги на листовки с акциями и спецпредложениями, достаточно разместить новости в окне авторизации, в фирменном стиле вашей компании. Сделать это можно одновременно во всей сети заведений, сэкономив время на обучении персонала.

— Где окажется информация о пользователях сети компании?

Как выполнить нормативные акты о Wi-Fi и получить дополнительную выгоду

— Конечно, вся информация останется конфиденциальной и все данные обезличены. Однако авторизация даёт возможность собирать и анализировать данные о количестве посетителей в зоне Wi-Fi — как часто заходят, сколько времени пользуются, какой трафик потребляют. Всё это помогает определить, какие маркетинговые инструменты будут работать для посетителей Wi-Fi зоны. А еще есть возможность управлять самой сетью: регулировать скорость и время доступа, число подключенных устройств, и пр.

— Может ли получиться так, что некоторые организации останутся вообще без Wi-Fi? Ведь далеко не везде есть проводной интернет.

— Конечно, нет. Мы понимаем, что интернет нужен любому бизнесу как воздух. И готовы предоставить Wi-Fi с авторизацией даже на основе скоростных мобильных сетей, таких как сети LTE. А это значит, что где бы ни располагалось бизнес-пространство — в городе или за городом, в здании, на крыше или в подвале, или нужна подвижная точка Wi-Fi для мероприятий, мы легко поставим канал доступа в интернет — фиксированный или мобильный. ■

Летом 2014 года постановление правительства России №758 от 31 июля 2014 года обязало идентифицировать пользователей публичных точек доступа к интернету через Wi-Fi по паспорту, позднее правила были смягчены: кроме паспорта идентификатором может быть номер мобильного телефона или учетная запись на портале gosuslugi.ru

ПРОВЕРКА РОСКОНАДЗОРА В СЕНТЯБРЕ 2016 ГОДА*:

- 18 тысяч точек беспроводного доступа в интернет в публичных местах по всей России проверил Роскомнадзор.
- 5,5 тысяч точек доступа к интернету через Wi-Fi работает без идентификации личности пользователей.
- 2,5 тысячи незапароленных сетей Wi-Fi из них организованы физическими лицами.

*данные с официального сайта Роскомнадзора (www.rkn.gov.ru/news/rsoc/news40898.htm).



**ЕЛЕНА
НЕЧАЙ**

директор по маркетингу и продуктам бизнес-рынка МТС

СУДЬБА — ИНДЕЙКА

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Одержимости Вадима Ванеева можно позавидовать. Лет пятнадцать назад он задумал накормить Россию мясом индейки, хотя потребность страны в этом была далеко не очевидна. Не имея первоначального капитала, замахнулся на масштабный проект. Чудом пробил кредит («Меня с моей идеей годами выгоняли из всех банков!» — чуть ли не с гордостью заявляет Ванеев сейчас). Несколько раз он оказывался на грани потери бизнеса. Но все-таки построил свою индюшину империю.

Глава «Евродона» Вадим Ванеев как-то сказал: бог готовил его к индейке не один год. Ему явно доставляет большое удовольствие лично демонстрировать свое обзаведение заезжим журналистам. Впрочем, птицеводческий бизнес «Евродона» разросся уже так, что осмотреть его за один день невозможно. У компании 310 птичников (в каждом — 22 тысячи маленьких или 12 тысяч взрослых птиц), она выпускает в день 225 тонн индейки (в живом весе; это 20 фуры). Объекты — товарные птичники, площадки родительского стада, инкубаторы — сконцентрированы в Октябрьском и Миллеровском районах Ростовской области и отстоят друг от друга минимум на несколько километров — для снижения рисков распространения птичьих болезней. Чтобы побывать во всех уголках этого птичьего царства, придется намотать не меньше трехсот километров. Но Ванеев готов скрасить поездку любой дальности подробными рассказами об индейке — объекте своей бизнес-страсти. Растят ее в птичнике 140 дней. Самец за это время достигает веса в 21 килограмм. Стелить в птичнике нужно именно стружку, а не опилки, потому что опилки неразумная птица норовит клевать... Походя Вадим развенчивает мифы о потреблении индюшатины в Америке: да, 7,5 кг в год на душу населения, но половину производимого в стране мяса съедают за один День благодарения (хотя нам в России подобные праздники с традиционной жареной индейкой тоже не грех бы завести). Не в восторге Ванеев и от американского индейководства. «Видели мы их деревянные

птичники! — укоризненно качает головой предприниматель. — Помогут сапоги из шланга — и проходят внутрь...» То ли дело его индустриальные птицеводческие комплексы!

ПТИЦА ВЫСОКОГО ПОЛЕТА

Удивительно, но до начала индюшачьего проекта Вадим Ванеев не имел отношения к агропрому и сам никогда не фермерствовал. Был обычным предпринимателем-средняком регионального масштаба. Активы — супермаркет, ресторан и алкогольная дистрибьюторская компания «Мишель-Алко». Дистрибьюторский бизнес по меркам региона был довольно заметным: компания входила в число лидеров по объемам продаж алкоголя в Ростовской области; в 2010 году Ванеев оценивал ее оборот в 1,8 млрд рублей.

Казалось бы, с чего в такой предпринимательской биографии взяться индейке? На самом деле к тому моменту Ванеев уже давно подыскивал для себя новую сферу приложения сил — чтобы был масштаб, относительно свободный рынок и чтобы новый бизнес учитывал специфику Ростовской области. Многие «темы» уже были заняты: в российском агропроме в самом начале 2000-х был бум бройлерных, свиноводческих проектов.

На индейку Вадим Ванеев обратил внимание в Венгрии, куда поехал по делам: понравился вкус. И в этой птице неожиданно сошлись его представления об идеальном бизнесе. Во-первых, красивый продукт, которым интересно заниматься. Во-вторых,





промышленного производства индейки в России практически не существовало, все нужно было делать с нуля. А в-третьих, обильная кормовая база — вот она: в Ростовской области почти половина пашни под зерновыми. «Ну а дальше включился мой неутомный характер, — улыбается предприниматель. — Все-таки по гороскопу я Бык и Стрелец».

Три года Вадим Ванеев колесил по области, месил сапогами грязь, присматривал подходящие площадки. То и дело выбирался в Москву искать финансирование. Затем с разведением индюков на мясо большинство окружающих воспринимали как блажь — отговаривали его от «странного проекта» всем миром. «Помню, заказал маркетинговое исследование, — говорит предприниматель. — И где-то в Москве в полутемном помещении крупный эксперт долго втолковывал мне, что промышленного производства индейки в России не будет никогда, потому что она здесь никому не нужна».

Даже приглашенные из Израиля консультанты по индейководству призывали к благоразумию и советовали приучать российский рынок к индюшатине постепенно, начав с птицеводческого комплекса с объемом выпуска в 3 тыс. тонн в год. Но Ванеев все равно заказал им бизнес-план производства на 30 тыс. тонн.

Банкиры, занимающиеся проектным финансированием, относились к идеям Ванеева с убийственным скептицизмом. Но ключик к заветному кредиту предприниматель все-таки подобрал. Познакомился со своим великим земляком Валерием Гергиевым, директором и худруком Мариинского театра, и по-

просил «как осетин осетина» познакомиться с руководством ВТБ (банк — многолетний спонсор и партнер Мариинки), чтобы получить возможность презентовать проект. Обхаживал несколько лет, и Гергиев не выдержал. А дальше убежденность, напор и обаяние Ванеева сделали свое дело: проект понравился ВТБ, и банк одобрил ему кредит в размере 31 млн евро.

Сейчас, спустя десять лет после запуска первого комплекса «Евродона», можно сказать, что идея «выстрелила», а индейководческая отрасль в стране состоялась. К 2012 году компания «Евродон» производила 35–40 тыс. тонн мяса индейки в год, вошла со своей продукцией во все местные сети и до половины производимых объемов поставляла в Москву. Быстро наладить дистрибуцию помогли наработанные контакты «Мишель-Алко».

Рынок раскрутился, появились сильные конкуренты. В 2012 году Башкирский птицеводческий комплекс им. Мажита Гафури выпускал 20–24 тыс. тонн в год, «Краснобор» — 10–15 тыс. Несколько лет назад на рынок вышел пензенский проект по производству индейки группы компаний «Дамате», которую создал владелец Русской молочной компании Наум Бабаев (марка «Индилайт»). «Дамате» построила крупное производство на кредит Россельхозбанка в 12,2 млрд рублей и объявила о планах в ближайшее время выйти на объемы выпуска 60 тыс. тонн индейки в год. Индейководческий проект заявила также группа «Черкизово» («Тамбовская индейка»). Производство мяса индейки в России в 2015 году, по данным Минсельхоза, выросло на 35%.



Гонка наращивания мощностей в самом разгаре. Вадим Ванеев еще в 2012 году анонсировал строительство нового комплекса на 60 тыс. тонн в год в рамках проекта «Евродон-Юг» — с потенциалом быстро увеличить производство до 200 тыс. тонн. На это ВЭБ выделил кредит в размере 18 млрд рублей. Новые кредиты достаются куда легче. Во-первых, уже есть имущественные комплексы и акции, которые можно предоставить в залог. Во-вторых, у бизнеса сложилось определенное реноме. Компанию знают на самом высоком уровне и время от времени демонстрируют как успешный пример реализации крупного проекта в агропроме. Только в 2010 году сюда приезжали Владимир Путин (тогда премьер), вице-премьер Виктор Зубков, министр сельского хозяйства Елена Скрынник.

КРЕДИТНЫЕ ИСТОРИИ

Большие кредиты — многие печали. Проект «Евродон» мог закончиться, едва начавшись, еще десять лет назад. По словам Ванеева, в 2005-м, когда у него на площадке вобще шла большая стройка и объект был готов меньше чем наполовину, резко подорожали строительные материалы, что увеличило смету проекта почти на четверть. Банк-кредитор занервничал: потребовал возврата кредита или дополнительного обеспечения и конвертации части долга в акции. Все висело на волоске чуть ли не полгода. Но предприниматель продолжал стройку, вытягивая последние финансовые соки из своей дистрибьюторской компании, искал финансирование, договаривался с банком, пытаясь сохранить за собой контроль над компанией. Все закончилось благополучно — в конце концов удалось перекредитоваться и получить средства на завершение строительства в ВЭБе.

Другая история — совсем свежая. В феврале этого года Вадим Ванеев снова чуть не лишился бизнеса в ходе акционерного конфликта. Сейчас он рассказывает о нем очень неохотно, но канву событий можно восстановить по апрельскому интервью, которое он дал по горячим следам РБК. В свое время при выделении кредита «Евродону» менеджер ВЭБа настоял на том, чтобы 40% акций компании были проданы по номиналу некоему офшору «Бримстоун». У Ванеева сложилось впечатление, что «Бримстоун» — одна из структур ВЭБа, что банку нужны дополнительные гарантии и таковы правила игры, поэтому он согласился на такой шаг.

Однако в 2012 году выяснилось, что бенефициар «Бримстоуна» вовсе не банк, а физическое лицо — Фарит Газизуллин, бывший министр имущественных отношений РФ (в 1997–2004 годах). Так у «Евродона» появился «неожиданный» акционер. (Фарит Газизуллин оказался недоступен для комментария.) Позже, когда ВЭБ выделил кредит в 18 млрд рублей на реализацию проекта «Евродон-Юг» (а там Ванеев — единственный владелец) под поручительство «Евродона», акционер стал настаивать, что должен иметь долю и в нем. Ванеев наотрез отказался. Именно это и послужило причиной для акционерного конфликта, который в «холодной» фазе продолжался несколько лет. В «горячую» он вступил как раз в феврале. Оказалось, что Газизуллин продал «Бримстоун» компании А1, инвестиционному подразделению «Альфа-Групп», и новый акционер начинает через суд оспаривать договоры поручительства по кредитам и добиваться отстранения Ванеева от руководства.

Корпоративная война, впрочем, оказалась очень скоротечной: на помощь снова пришел ВЭБ и выкупил у А1 пакет «Евродона». Что сыграло свою роль — заступничество покровителей из властных структур или Гергиева, — стороны умалчивают. «К А1 я никаких претензий не имею, — говорит Вадим Ванеев. — У них такой бизнес: искать проблемные активы, вступать в корпоративные конфликты и зарабатывать на этом».

Что бы он делал, если бы отбиться не удалось? «Построил бы за забором новый «Евродон», — боевито говорит предприниматель. — А старый задушил бы в конкурентной борьбе. Это не хвастовство: всего-то и понадобилось бы забрать с собой трех-четырёх топов из моей команды. Тех, вместе с которыми мы все эти годы тащили вперед идею. Бизнес строится на личности».

Как бы то ни было, акционерная война не просто подпортила нервы «Евродону». Компания в тот период снизила производство в несколько раз, а по некоторым позициям — почти до нуля. Когда по рынку пошли слухи, что главу «Евродона» вот-вот арестуют, с «проблемной» компанией стали прекращать работать партнеры, отношения с которыми налаживались годами, — поставщики зерна, оборудования, добавок и премиксов, зарубежные генетики. «Они прочли в прессе, что «Альфа» захватывает «Евродон», и просто хотели спасти свои деньги», — говорит Ванеев.



Даже в том, как выделялись средства в рамках кредитной линии, он видит элементы давления на себя. По словам предпринимателя, ВЭБ «включил» финансирование лишь в конце 2014 года. По первоначальному плану «Евродон-Юг» к этому моменту уже должен был быть построен и выйти на мощность 150 тыс. тонн в год. Но проект почти три года стоял без развития. «Так происходит именно тогда, когда кто-то хочет «отжать» бизнес, — рассуждает предприниматель. — У нас окупаемость — 8 лет, включая полтора года, которые требуются для строительства. А я четыре года не мог построиться».

АНТИКРИЗИСНОЕ ПЕРЕУСТРОЙСТВО

Новых масштабных планов глава «Евродона» пока не строит. «В стране не кризис, а кое-что похуже, — говорит он. — Банки спасают банки, а на производство всем плевать». Задача на ближайшее время одна — достроить «Евродон-Юг», благо уже немного осталось.

Бизнес удалось сохранить, но перемены все же неизбежны. «Мы вместе с ВЭБом сейчас проводим полную реструктуризацию бизнеса, — сообщает Ванеев. — 49% акций компании — у государства в лице ВЭБа, мои акции тоже в залоге у ВЭБа. Совместное решение акционеров — выйти из всего непрофильного бизнеса и сосредоточиться на сельском хозяйстве, где мы сильны».

Непрофильный бизнес — это домостроительный комбинат «Ирдон» (выручка в 2014 году — 243 млрд рублей) и завод по производству строительных металлоконструкций и сэндвич-панелей «Металл-Дон» (2 млрд рублей), которые создавались с целью диверсификации бизнеса и для обеспечения строек «Евродона» собственными стройматериалами. «У нас очень классные сэндвич-панели, — говорит он. — И строим мы быстро и хорошо: птичник — за 20 дней, а инкубатор на 17,5 млн яиц — за 7 месяцев. Мы даже выиграли тендер на часть Керченского моста и работали в проекте «Ямал СПГ». Но в последние несколько лет оба предприятия приносили лишь убытки.

Ванееву непросто отказываться от построенных бизнесов: он к этому не привык, практически все созданные им компании работают до сих пор. «Мишель-Алко», скажем, выстояла в самые трудные годы (2005–2006), когда предприниматель, по его словам, забирал оттуда чуть ли не все деньги на реализацию

индюшиного проекта. Эту компанию он назвал в честь своего брата, много лет назад погибшего в автокатастрофе. Огромная фотография брата до сих пор висит в офисе Ванеева. В честь него Вадим назвал и свой первый ресторан.

Ванеев относится к бизнесу как к глубоко личному проекту, стараясь интегрировать в него свою семью. В компании работает его сын, у которого даже дипломная работа называлась «Экспорт продукции «Евродона» на рынки арабских стран». Своим любимым городом Ванеев называет родные Шахты (в 70 км от Ростова-на-Дону), а в отпуск ездит в родную Осетию. К сотрудникам он относится почти по-родственному: особо отличившихся каждый год возит с собой в Осетию, в отчий дом. «Не каждый, — говорят в компании, — захотел бы показывать коллегам свои родные места, тем более дом. Но Ванеев очень открыт».

Нынешний год выдался для компании непростым, прибыли, скорее всего, не будет. «Спрос упал, стагнация, люди перешли на курицу и свинину как более дешевые продукты, — говорит Вадим. — Производство индейки дорожает вслед за зерном (а корма — это 70% себестоимости индейки), но повышать цены мы не можем: тогда вообще перестанут покупать».

Девальвация рубля не помогла «Евродону». К сожалению, в индейководстве слишком много импортных составляющих, за которые приходится расплачиваться валютой. Например, поставщиков соевого шрота, который занимает до трети объема в комбикормах, в России обнаружить так и не удалось. Этот чистый протеин, жизненно необходимый индейке, приходится закупать за рубежом. Равно как и всякую мелочь из оборудования — вроде поилок и вентиляторов для птичников. Генетика у российской товарной индейки тоже импортная. С момента основания «Евродон» сотрудничает с английской генетической компанией Aviagen International, которая поставляет родительские формы кросса BIG-6. Дело в том, что от чистоты породы зависит продуктивность индейки, и для современного производства годится только племенная птица, способная давать нужный выход мяса. Выведенные в России кроссы индейки для этого не подходят. «Евродон» все делает в соответствии с рекомендациями «Авиагена» — от расчета плотности посадки птицы до рациона кормления. Как рассказывают в компании, Ванеев буквально «обхаживает» англичан, переговоры с ними для него всегда в

приоритете. В 2010 году в «Евродоне» создано родительское стадо (единственное в стране), но закупать новых птенцов все равно приходится постоянно. Допустили русских только до родителей, к прародителям не дают подступиться, не говоря уже о прапрародителях и обитающих на «олимпе» птичьей родословной «чистых линиях». «От одного самца чистых линий происходит 8 млн особей товарного поголовья, представляете?» — с восхищением говорит Вадим Ванеев.

Как действовать дальше на стагнирующем рынке? Есть отдаленные планы поставлять индейку на экспорт. Но пока главная все-таки — растить в объеме собственный рынок. «Будем биться с конкурентами, у кого мясо вкуснее, чтобы потребитель проголодал кошелем», — бодро заявляет предприниматель. Ценовых войн производители индейки не переживут — тогда не заработает никто. Еще есть резервы роста. Так, «Евродон» практически еще не поставил на столичный рынок продукцию переработки мяса индейки (колбасы, сосиски, ветчины, копчености).

Расшевелить потребителя Ванеев надеется и с помощью первой в истории проекта рекламной кампании на телевидении, которая готовится к запуску. Раньше компания ничего не хотела тратить на прямую рекламу: Ванеев говорил, что самое главное — дать рынку продукт. «Евродон» популяризировал индейку, проводя тематические фестивали («День индейки»), сотрудничая со СМИ и не тратя больших бюджетов. Причем продвигать «Евродон» собирается не только индейку, но и новую любимицу Ванеева — утку, для которой также заготовлен рекламный ролик. Утка, вышедшая на рынок совсем недавно, в 2014 году, «подается» под маркой «Утолина» (от древнерусского слова «утоля» — баловство, блажь).

УТОЛИ МОИ ПЕЧАЛИ

«В утку я сегодня верю даже больше, чем в индейку», — говорит Ванеев. Хотя команда и многие близкие люди этой верой еще не прониклись. Утка для россиянина гораздо более традиционный продукт, чем индейка, убежден он. Не зря же раньше у каждой уважающей себя хозяйки в арсенале кастрюль и сковородок обязательно была утятница! Ниша пустая, необходимо расширять полку в сетях, замещать замороженную импортную утку. Правда, выращивать и разводить эту птицу оказалось в десятки раз сложнее.

Промышленное производство мяса утки, задуманное Ванеевым еще в конце 2000-х годов, стало одним из первых в стране. Раньше в России можно было купить только утку с подворий, из фермерских хозяйств да замороженный импорт. Утиный проект Ванеева «Донстар» предложил утку охлажденную и в разделке, что оказалось в новинку (раньше она в основном продавалась тушками и хорошо знакомыми потребителю ножками).

Чтобы «обустроить» утку, пришлось забраться далеко от родных Шахт — в Миллеровский район Ростовской области. Утиные фермы нужно было строить как можно дальше от индейки — из ветеринарных соображений.

Водоплавающее создание требовалось поместить в ангар без всякого подобия водоема. «Ничего, спокойно приспособляются и растут», — говорит Максим Речкунов, руководитель направления выращивания коммерческого стада «Донстар». — В Советском Союзе уток содержали в специальных каналах с проточной водой. Но каждая капля воды имеет свою цену. Вдобавок в каждой капле — миллион болезней. А утка сама почти ничем не болеет, зато все болезни переносит: в этом ее особенность». Утка белой пекинской породы посажена плотно — 10 голов на квадратный

метр, она очень много пьет через специальные поилки, «кушает-ся», задрал голову, а когда не пьет и не ест, то сбивается в теплые стаи и отдыхает на настиле из пластика. Жарким летом одна утка поглощает до литра воды. Растут птицы на фермах до 40 дней и идут на убой совсем молоденькими, не успев нарастить жир на костях. На выходе — маложирная мясная утка весом 3 кг.

Проект утиных ферм сделала французская компания, генетику тоже поставили французы — компания Orveu. Но в дальнейшем, говорит Речкунов, пришлось все переделывать, от технологии посадки и убоя до планировки корпусов. «А в 2014 году, — улыбается Максим, — вообще перестали пускать иностранцев на предприятие: они все пытаются записать и научиться на примере этих неугомонных русских». У «Донстара» есть свой инкубатор, способный инкубировать 12 млн яиц, — тихие помещения с инкубационными шкафами и автоматическим оборудованием, которое безостановочно вращает утиные яйца. «Донстар» намерен «прописать» утку в Ростовской области всерьез и надолго. Если в случае с индейкой у компании есть только родительское стадо, то в утиной «семье» будут и прародители (следующая за родителями ступень в генеалогическом древе птицы). «Прародителей мы посадим за 80 километров отсюда, — рассказывает Речкунов. — Дикое место, там никаких коммуникаций, дорогу построим, свет проведем, газ, воду. Прародители — самое дорогое в утином проекте, один утенок стоит 170 евро. Один корпус прародителей обеспечит яйцом все наше производство. Завезя их, мы обеспечим себе независимость от поставок племенной птицы на три года вперед».

В разделке утка сложна — и мясо ее обходится дороже, потому что, как рассказывает Роман Бабаев, директор Мясоперерабатывающего комплекса «Евродон», если при разделке тушки индейки используется почти 80% мяса, то у утки это 65%. Но это не мешает «Донстару» экспериментировать с уткой: уже выпущен ассортимент из сотни позиций (по индейке их у «Евродона» более 200).

Есть и проблемы с отсутствием традиций постоянного потребления этого продукта. Ванеев собирается «раскачивать» утку — отучать потребителей от стереотипов о том, что это мясо специфическое на вкус, жирное и подходит только для особых случаев вроде рождества. «Беда утки (да и индейки тоже) в том, что люди не умеют ее правильно готовить», — вздыхает Вадим.

И индюшачий, и утиный бизнес Ванеева теоретически можно масштабировать — делать типовые проекты и в других регионах. В прошлом году объявлено о создании первого такого проекта по производству мяса утки: была создана компания «Донстар» в Московской области (Раменский район), поближе к столичным рынкам сбыта. Инвестиции для реализации этого проекта мощностью 30 тыс. тонн мяса в год оценивались в 13 млрд рублей.

Будет ли увеличиваться в объемах утиный проект, зависит от того, удастся ли получить финансирование, говорит Ванеев. В любом случае действовать приходится в условиях неопределенности. В прошлом году было произведено 24 тыс. тонн мяса утки, и это количество рынок «съел», но где у него «дно», точно не знает никто, включая маркетологов.

Утиный проект выглядит красивым, логичным дополнением к индейке — делая «Евродону» имидж первопроходца, законодателя кулинарной моды, наконец, производителя «нетрадиционных» видов мяса. В «утиной истории» есть главное, что привлекает Ванеева, — смелость и амбиции пионера на рынке. А кто-то скажет: просто упрямство, трудности, которые придумываются едва ли не специально, чтобы их преодолеть.

НОВАЯ ДЛИНА!

СТОЛЕШНИЦЫ **4.1 МЕТР**
ДЛЯ КУХНИ



Реклама

ФАБРИКА СТОЛЕШНИЦ

СРОКИ И УСЛОВИЯ ПОСТАВОК УТОЧНЯЙТЕ В ОТДЕЛАХ ПРОДАЖ.



КЕДР

Группа производственных компаний

www.kedrcompany.ru

ОБМЕН КУЛЬТУРОЙ



**НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА**

То, что в России кефир, в Америке — хайтек. Компания Lifeway Foods, основанная в США эмигрантами из СССР в 1980-е годы, вышла на биржу высокотехнологичных компаний Nasdaq и с успехом воспитывает у американцев здоровую привычку потреблять кисломолочные продукты.

Заскучав по вкусу Родины, советский эмигрант Михаил Смолянский открыл в 1986 году в Чикаго небольшую фабрику по производству кефира — и вскоре умудрился «подсадить» на кисломолочный напиток не только русскую диаспору, но и американцев. Тридцать лет спустя компания Lifeway Foods, которой ныне руководит дочь основателя Юлия, превратилась в настоящую «кефирную империю» с оборотом в \$150 млн и прицелом на глобальный рынок.

КЕФИР REINVENTED ¹

По вкусу кисломолочный напиток, который продается в Америке с маркировкой Kefir, больше похож на питьевой йогурт с добавками. В продуктовой линейке встречаются и совсем экзотические для России разновидности — со вкусом соленой карамели, тыквенного пирога, гибискуса и ревеня. Зато под брендами «традиционной серии» Bazarny и Krestyansky скрывается тот самый, знакомый с детства кефир:

густой, слегка газированный, с легкой кислинкой. Идеальный рецепт кефира Михаил Смолянский, основатель компании Lifeway, вывел, экспериментируя в подвале собственного дома в Чикаго с закваской, которую передали родственники из СССР. Одним из первых дегустаторов стала дочка Юлия, которой было тогда одиннадцать. Когда семья перебралась в США, ей был всего год, так что аутентичного кефира она никогда до этого не пробовала. Но ей чудной напиток сразу же пришелся по вкусу.

По прошествии тридцати лет Юлии Смолянской все еще приходится объяснять американцам, что такое кефир (она предпочитает использовать метафору «молочное шампанское») и в чем его польза для здоровья. Однако ликбез требуется все реже. Кисломолочный напиток из Восточной Европы перестает быть в США нишевым этническим продуктом: он пробился на полки крупных сетей супермаркетов и страницы кулинарных книг, его рекомендуют иммунологи и диетологи, рекламируют спортсмены и знаменитости. Кефир покупают детям, используют в качестве здорового перекуса, даже замораживают и едят вместо пломбира. По оценкам компании Grand View Research, к 2020 году мировой рынок пробиотических продуктов вырастет

1 Изобретенный заново (англ.).



почти вдвое, до \$52 млрд — причем примерно на 80% он будет состоять из кисломолочных напитков и еды. Lifeway отведено место в авангарде победного шествия пробиотиков по планете. Будучи лидером американского рынка кефира, компания с успехом продает продукт в Канаде, Мексике, Великобритании, Ирландии, Гонконге, Кувейте и других странах. «Когда-нибудь Lifeway станет нарицательным именем для кефира, как Hershey's для шоколада, а Tropicana — для апельсинового сока», — уверена Юлия Смолянская.

ГЛОТОК СВОБОДЫ

В США Михаил Смолянский, промышленный инженер с Украины, оказался вместе с женой и дочкой в 1976 году: к американским берегам его прибило одной из первых волн массовой эмиграции советских евреев. «В кармане у отца было всего сто шестнадцать долларов», — рассказывает Юлия. Тогда в Чикаго из СССР прибыло 48 семей; на первых порах обжиться приезжим помогли местные религиозные организации. Смолянские готовы были работать не покладая рук. Михаил нашел работу по специальности, устроившись чертежником в механический цех, а когда удалось поднакопить денег, его жена Людмила, бывший бухгалтер, открыла лавку деликатесов с русскими и восточноевропейскими продуктами. «Правильные» хлеб, колбасу и сгущенку заказывали с родины друзьям или доставали через живших в городе поляков, литовцев, болгар. Магазин оказался прибыльным и постепенно разросся в небольшую сеть. Торговля шла бойко, и в 1985 году Смолянские отправились на продуктовую ярмарку в Кёльн — посмотреть, чем можно дополнить ассортимент. В Германии на полке магазина на глаза Михаилу попала бутылка кефира. В Америке такого напитка было не сыскать, Смолянский не пил его уже почти десять лет. Одну из

трех купленных бутылок он опустошил прямо в супермаркете. «Почему бы нам не начать делать кефир самим?» — предложила Людмила, заметив восторг супруга.

Уже через полгода, в феврале 1986-го, Михаил Смолянский зарегистрировал компанию Lifeway Foods. Первые партии кефира, приготовленного в сконструированном собственными руками чане для брожения, он поставлял в магазинчики своей жены; затем удалось договориться и с другими продуктовыми лавками по соседству. Покупателями были почти исключительно эмигранты — русские, украинцы, поляки, турки, арабы. Однако вскоре кефир заметили приверженцы здорового питания. Начиная с 1960-х на Восточном побережье США стали входить в моду диетические молочные продукты — в частности йогурт; главным поставщиком которого была компания Danone. Кефир в сравнении с йогуртом только выигрывал: содержание полезных молочнокислых бактерий в нем в несколько раз выше, а калорийность — ниже. Опирируя результатами научных исследований, Смолянский убедил местный продуктовый супермаркет здоровой еды Treasure Island взять кефир на реализацию. Напиток стал расходиться так хорошо, что Lifeway почти не успевала за спросом. Требовалось расширение производства, а денег на него не было: кредитовать эмигранта с непонятным бизнесом ни один банк не рискнул.

Кто-то из знакомых Михаила обронил фразу о том, что компания могла бы привлечь инвестиции на бирже. О выпуске и размещении акций Смолянский почти ничего не знал и поступил так, как сделал бы на его месте любой советский инженер, — отправился в библиотеку. Проштудировав там литературу по биржевой торговле, Михаил вышел пораженным и воодушевленным одновременно: оказывается, в Америке можно просто напечатать несколько бумажек и выручить за них деньги!



Основатель Lifeway Михаил Смолянский стал первым, кто познакомил Северную Америку с кефиром. Его дочь Юлия возглавила компанию после смерти отца

БУРЯ В СТАКАНЕ

Lifeway Foods дебютировала на бирже Nasdaq в начале 1988-го, всего через два года после основания. Фондовый рынок еще не окреп после падения во время «черного понедельника» в октябре 1987-го, поэтому средств в ходе IPO удалось привлечь не так много — около \$600 тыс. Тем не менее этого хватило на осуществление плана-минимума Михаила Смолянского. Новый завод по производству кефира в Скоки, северном пригороде Чикаго, он спроектировал сам, экономя на всем, на чем только можно. «Некоторая наивность отца в делах его спасла, — считает Юлия. — Обладая более серьезным предпринимательским опытом, он вряд ли рискнул бы осуществить IPO в неблагоприятный с точки зрения рынка момент». Сам Михаил несколько не сомневался в верности своего решения. «Я жалею только об одном — что приехал в эту страну двенадцать, а не двадцать лет назад, — рассказывал он в интервью Nation's Business в 1989 году. — Окажись я здесь раньше, у меня уже было бы пять заводов!»

Все 1990-е кефирное производство Lifeway росло как на дрожжах. Компании удалось вовремя договориться о поставках продукции в набирающую обороты сеть магазинов здорового питания Whole Foods (сегодня это крупнейшая специализированная сеть в США). Вслед за кефиром Смолянские освоили производство ряженки, простокваши и творога (в Lifeway его называют фермерским сыром), а затем начали варьировать рецептуру в каждой категории. На рынке появился кефир из соевого молока, кефир с добавлением молозива — с более высоким содержанием протеинов и витаминов. В 1998 году компанию заметил пищевой гигант Danone и купил 20-процентный пакет акций. Но контрольный пакет все же сохранился за Смолянскими. На те памятные переговоры Михаил взял с собой дочь Юлию: она к тому времени уже получила степень магистра психологии и занималась в компании отца маркетингом и продажами. Основатель Lifeway неоднократно говорил, что именно ей предстоит взять на себя управление бизнесом, когда он отойдет от дел. К 2002 году оборот Lifeway перешагнул отметку в \$10 млн, и компания начала осваивать рынки за пределами США, поставляя кефир в страны Восточной Европы, Канаду, Мексику. В Россию небольшие партии «эксклюзивного американского» кефира тоже доходили: до 1998 года они продавались в самых дорогих супермаркетах Москвы. Правда, позже поставки прекратились.

«Кефирная империя» пошатнулась 9 июня 2002 года: в этот день 55-летний Михаил Смолянский умер от сердечного приступа. Трагическое событие застало врасплох не только семью, но и бизнес. На следующий день акции компании упали в цене на 27%; друзья и знакомые советовали быстро продавать контрольный пакет и избавляться от активов. Однако 27-летняя Юлия

не смогла так просто расстаться с «американской мечтой» отца. Став самым молодым руководителем публичной компании в истории США, она с удвоенной энергией принялась работать — порой почти без сна, по двадцать часов в сутки. «Самым тяжелым, — вспоминает она, — было убедить не бросать начатое людей много старше и опытнее меня. Поставщиков, клиентов, коллектив. Мне пришлось словом и делом доказывать, что компания в надежных руках». На помощь пришли мать (Людмила Смолянская до сих пор остается консультантом и главой совета директоров компании) и младший брат Эдуард, который едва окончил учебу в колледже. Он стал отвечать в Lifeway за финансы, а затем и за ежедневные операции. Сегодня Эдуард Смолянский — главный операционный директор компании.

НА СВЕЖЕЙ ЗАКВАСКЕ

«Почти двадцать лет мы были единственным производителем кефира в США, — рассказывает Юлия Смолянская. — В последние годы появились конкуренты, многие из которых копируют наши вкусовые добавки или маркетинговые ходы, но у нас по-прежнему около 95% рынка». В разговоре ей приходится делать над собой усилие, чтобы произносить слово «кефир» на русский, а не на американский — «кё-фир» или «ки-фур» — манер. Вопрос о том, как правильно произносится название кисломолочного напитка, задают Юлии чаще прочих. Растущая конкуренция, по мнению главы Lifeway, поможет неологизму устояться в речи американцев. «Есть такое выражение, — говорит она, — «Прилив поднимает все корабли». Чем больше конкурентов на нашем рынке, тем лучше потребители будут осведомлены и о кефире, и о пользе пробиотиков в целом».

Lifeway первой среди американских компаний рискнула использовать «серьезный» термин «пробиотики» применительно к собственной кисломолочной продукции. Сейчас она все больше сосредоточивается на биотехнологиях и уже анонсировала выпуск безлактозных пробиотических добавок к пище. Таблетки смогут употреблять аллергики, дети, часто путешествующие люди — все, кто по тем или иным причинам не может пить кефир, но заботится о поддержании нормальной микрофлоры кишечника. «Исследования доказывают, — объясняет Смолянская, — наличие связи между состоянием кишечной микрофлоры и уровнем иммунитета человека, и даже его настроением. Если у вас стресс или депрессия, пейте больше кефира!»

Именно новаторский, свежий подход к бизнесу и товарной линейке спас Lifeway после смерти основателя. Наследница бизнеса понимала, что кефир нужно активно продвигать на массовый рынок. В 2003 году компания приобрела новую упаковочную линию: теперь пластиковая этикетка закрывала бутылку от дна до горлышка, и на ней можно было уместить гораздо больше

информации о продукте, производстве и пользе пробиотиков. А чуть позже — и три «продающие» пометки: «без глютена», «кошерно» и — для некоторых продуктов — «без лактозы». По результатам того года продажи компании перевалили за \$15 млн. На очереди было создание специальных нишевых вариаций продукции — для спортсменов, детей, любителей органической пищи. Расширив ассортимент за счет новых вкусов и брендов, Lifeway смогла заинтересовать напитоком широкую аудиторию. При этом покупатели кефира чрезвычайно лояльны: попробовав раз, большинство из них начинают употреблять его регулярно.

В Lifeway нет специализированного департамента исследований и разработок: генератором большинства инноваций является сама Юлия Смолянская, которую издание Fast Company даже внесло в сотню самых креативных предпринимателей мира. Благодаря ей Lifeway создает кефир с самыми разными фруктовыми наполнителями, повышенной или пониженной жирности, на основе молока и безлактозный, в удобных «чашках» с пластиковыми ложками и отделениями с мюсли и джемом или в специальной детской упаковке-непроливайке. Есть даже целая линейка замороженного кефира — в «ведерках» и расфасованного по индивидуальным порциям, как пломбир на палочке. «Кефир был придуман две тысячи лет назад кавказскими горами, — говорит Смолянская, — и за это время никто, кроме нас, не додумался заморозить его как мороженое!» По задумке Lifeway, «кефирное мороженое» составит конкуренцию замороженному йогурту. Компания даже открыла в Чикаго и окрестностях три собственных кафе под названием Lifeway Kefir Shop, где к лакомству можно добавить любой из нескольких десятков соусов и топпингов.

— Откуда я черпаю идеи для бизнеса? Да отовсюду! — смеется Юлия. — Как-то на официальном ужине я познакомилась с известным дизайнером одежды Синтией Роули. Она мимоходом упомянула, что собирается запустить новую линию одежды для фитнеса. Люди, которые покупают кефир, как правило, тоже очень активны и увлечены спортом: они занимаются йогой, бегают, ходят в тренажерные залы, следят за собой. Поэтому мы решили сделать совместный кросс-маркетинговый проект — стать таким рычагом друг для друга, познакомиться с продукцией новых пользователей. Синтия разработала дизайн упаковки для сезонного вкуса кефира. Мы, кажется, первая в истории компания по производству кисломолочных продуктов, с которой работал кутюрье!

Идеи новых вкусовых добавок к кефиру — кокос, гранат, мадагаскарская ваниль, ягоды асаи — Смолянская нередко привозит из путешествий. Недавно она побывала в Китае и увидела, как растет зеленый чай: выяснилось, что измельченный в порошок чай «матча» имеет массу полезных свойств и может быть отличным ингредиентом для функционального питания. На днях Lifeway представит кефир со вкусом матча — и вновь станет первым производителем молочной продукции, который рискнул использовать эту добавку.

«Мы новаторы даже в том, как общаться с потребителями», — добавляет Смолянская. Еще в 2005 году Lifeway начала использовать аккаунт на MySpace как площадку для коммуникаций; парой лет позже она создала страничку в Facebook и Twitter — став одной из первых компаний, представленных в социальных медиа. Она публикует забавные или вдохновляющие картинки, рассказывает о пользе кефира,

СТАНЬТЕ РЕЗИДЕНТОМ ТЕХНОПАРКА «КАЛИБР»

ПРЕИМУЩЕСТВА ТЕХНОПАРКА:

- льготное размещение резидентов, использование инженерно-технологических мощностей Технопарка;
- использование инфраструктуры Технопарка для решения производственных задач, а также проведения деловых и выставочных мероприятий;
- содействие резидентам в получении различных форм государственной поддержки;
- реализация акселерационных программ совместно с отраслевыми партнерами.

ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

IT, телекоммуникации, аддитивные технологии, медиа, приборостроение.



Реклама



ИНФРАСТРУКТУРА ТЕХНОПАРКА:

Офисно-лабораторные и производственно-конструкторские помещения

Дата-центр

Коворкинг

Конференц-зал и переговорные

**НАШИ
КОНТАКТЫ:**

Технопарк «Калибр»
129085, Москва, ул. Годовикова, 9

+7 (495) 730 09 02
+7 (495) 730 32 61

E-mail: technopark@kalibroao.ru
Сайт: www.kalibroao.ru

Объем рынка кефира в США

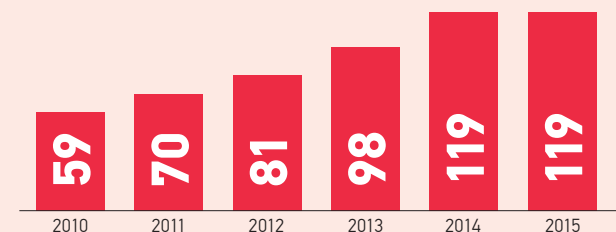
\$ млн



Источник: Lifeway

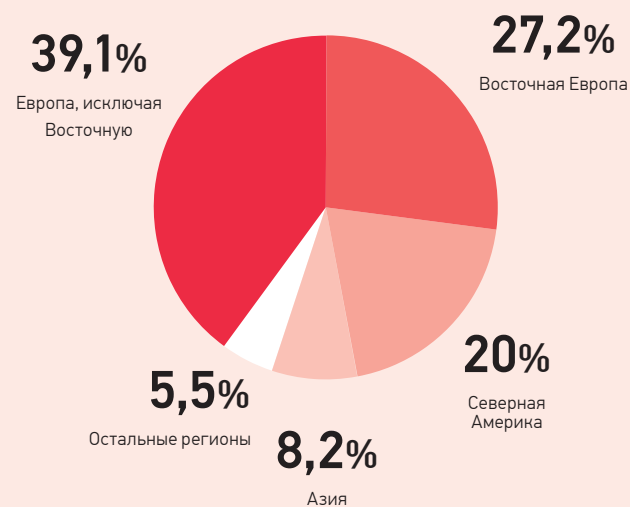
Оборот компании Lifeway

\$ млн



Источник: годовые отчеты компании Lifeway

Структура мирового потребления кефира



Источник: Mordor Intelligence

устраивает бесплатную раздачу продукции, быстро отвечает на все вопросы пользователей — словом, ведет себя проворнее обычных корпораций. И это работает: с 2010 года количество покупателей кефира в возрастной группе до 34 лет выросло на 15% — в том числе благодаря соцсетям. Кроме того, Lifeway демонстрирует куда более высокий уровень обеспокоенности социальными проблемами, чем рядовой бизнес. Юлия Смолянская ведет кампании против домашнего и студенческого насилия по отношению к женщинам, в защиту равной оплаты труда, против инфекционных болезней среди детей в странах третьего мира. Это тоже добавляет очков к имиджу компании — и продукта.

ВИЗА В РОССИЮ

Главным уроком, усвоенным от отца, Юлия Смолянская считает необходимость сохранять семейный характер бизнеса — даже если это публичная компания, на которую работают более 300 человек. Сейчас у Lifeway три завода: в Висконсине, Филадельфии и неподалеку от Чикаго. Молоко от коров вольного выпаса поставляют фермы амишей² из центральной полосы США. Производственных мощностей достаточно, чтобы добиться оборота в \$500 млн: именно такая цель стоит перед компанией в ближайшие годы. Чтобы ее достичь, Lifeway активно диверсифицирует каналы дистрибуции. Компания запустила совместные программы со школами и колледжами, стала партнером сети здорового фастфуда Freshii, имеет партнерские кафе и стенды в аэропортах и отелях категории премиум (например, Four Seasons), представлена в больших супермаркетах и магазинах у дома. По улицам Чикаго в хорошую погоду ездит фирменный фургончик, который обслуживает напитками и замороженным кефиром уличные фестивали, ярмарки, детские праздники и даже свадьбы. У Lifeway, кроме того, работает собственный онлайн-магазин, а вскоре запустится сервис доставки по подписке: раз в месяц можно будет получить коробку пробиотических продуктов, включая кефир, творог и пищевые добавки. Рост планируется в том числе и за счет экспорта кефира: кисломолочный напиток особенно полюбился жителям Канады и Мексики.

А вот в Россию Lifeway заходить передумала. Несколько лет назад это почти случилось: Юлия Смолянская нашла партнеров и была близка к подписанию контракта. Она попыталась зарегистрировать несколько товарных знаков, заранее проверив их на чистоту. Спустя несколько минут после подачи заявки выяснилось, что наименования уже заняты — однако за несколько тысяч долларов чиновники предложили ей их выкупить.

— Я отказалась, — рассказывает Юлия, — и через некоторое время попробовала еще раз — с другими наименованиями. История повторилась. Начинать бизнес с вымогательства и взяток я не собираюсь: в конце концов, есть и другие, более цивилизованные рынки. Коррупция, протекционизм, неуважение к контракту и явный недостаток опыта работы с иностранными инвесторами противостоят приходу в Россию крупного бизнеса. Думаю, следующую попытку выйти на российский рынок я предприму только после смены политического режима в вашей стране.

БЖ

2 Религиозное движение последователей Якоба Аммана, приверженцы которого ведут простую консервативную жизнь и отказываются принимать многие современные технологии — в частности пользоваться электричеством и автомобилями.

Новые инструменты ГК «Ростех» и Калужского региона

для развития отрасли композиционных материалов гражданского применения

В 2014 году при активной поддержке ГК «Ростех» и Агентства инновационного развития — Центра кластерного развития Калужской области был создан Кластер авиационно-космических технологий, полимерных композиционных материалов и конструкций Калужской области (АКОТЕХ). Его сформировали на базе ГНЦ РФ «Обнинское научно-производственное предприятие «Технология» им. А. Г. Ромашина» в первом наукограде России — городе Обнинске. Стратегическая цель АКОТЕХ — содействовать формированию в области комплекса взаимосвязанных высокотехнологичных производств и объектов региональной инфраструктуры для совместной реализации инновационных проектов, ориентированных на применение композиционных материалов и высоких авиационно-космических технологий в гражданских секторах экономики — таких как дорожное и промышленное строительство, железнодорожный и городской транспорт, судостроение, ЖКХ, энергетика, медицина и т. д.

Необходимость формирования такого кластера назрела давно.

Во-первых, в условиях перехода экономики страны на инновационные рельсы власти начиная с 2010 года активно проводят политику «принуждения к инновациям» компаний с госучастием. Крупные предприятия и корпорации должны способствовать внедрению инноваций, взаимодействовать в научно-технической сфере с малыми предприятиями, следовать концепции «открытых» инноваций. Экономически это выгодно для всех участников процесса. Крупные компании, такие как ОНПП «Технология» им. А. Г. Ромашина и Калужский филиал НПО им. С. А. Лавочкина, заинтересованы в кооперации с надежными поставщиками наукоемких услуг, высококачественных материалов и комплектующих, оснастки. В этом случае Кластер выступает своего рода гарантом добросовестности поставщика. Такая кооперация не только сокращает сроки вывода нового продукта на рынок, но и позволяет снизить издержки на его разработку. В свою очередь, малые компании получают доступ к высокотехнологичным разработкам и крупным заказам.

Во-вторых, само наличие кластера привлекает внимание к развитию отрасли композиционных материалов. В 2012 году президент РФ в ходе заседания Совета по модернизации экономики и инновационному развитию заявил о необходимости формирования индустрии композиционных материалов. Композиты — это пятый технологический уклад, новая технологическая парадигма, будущее экономики. В 1980-е годы по этому направлению наша страна занимала одно из ведущих мест в мире наряду с США и Японией. Сейчас же на долю России приходится всего 0,3–0,5% мирового рынка. Отрадно, что сегодня уже разработана дорожная карта и принят ряд госпрограмм и нормативных документов, стимулирующих развитие отрасли.

Ныне кластер АКОТЕХ объединяет 22 организации. Это не только инновационные производственные предприятия, но и научные учреждения, вузы и инфраструктурные организации по поддержке инноваций. Общая численность занятых — около 9 тыс. человек. В соответствии со стратегией АКОТЕХ до 2020 года, кластер будет развиваться по шести основным направлениям:

- увеличение научно-производственного потенциала,
- кооперация предприятий и межкластерное партнерство,
- инфраструктурное обеспечение деятельности,
- реализация программ подготовки кадров,
- международное сотрудничество,
- взаимодействие с органами власти, институтами развития и отраслевыми сообществами.

АКОТЕХ уже вошел в состав геоинформационной системы индустриальных парков, технопарков и промышленных кластеров России, созданной Минпромторгом РФ. Благодаря возможностям этой системы подробная информация о кластерных проектах доступна широкому кругу заинтересованных пользователей, в том числе инвесторам. Одной из приоритетных задач АКОТЕХ является развитие внутренней кооперации и выстраивание внутрикластерных проектов, поскольку именно они дают значительный экономический эффект. В планах также рост числа резидентов кластера, увеличение выручки, создание новых высокопроизводительных рабочих мест.

Кластер — удобная коммуникационная площадка для обсуждения состояния и проблем развития области композиционных материалов, а также выработки консолидированных решений для представления интересов участников в органах исполнительной власти и институтах развития.

Благоприятный инновационный климат Калужской области, удачное географическое положение, наличие в составе кластера ведущего инновационного предприятия композитной отрасли России, поддержка со стороны руководства региона, продуманная стратегия, понимание перспектив и потребность рынка в инновационной продукции позволяют с уверенностью говорить, что Кластер авиационно-космических технологий полимерных композиционных материалов и конструкций Калужской области — это новый центр компетенций отрасли, имеющий большой потенциал.

Кластер приглашает к сотрудничеству заинтересованные компании композитной отрасли. С более подробной информацией можно ознакомиться на сайте akotech.ru.




КЛАСТЕР

АВИАЦИОННО-КОСМИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ
ПОЛИМЕРНЫХ КОМПОЗИЦИОННЫХ
МАТЕРИАЛОВ И КОНСТРУКЦИЙ
КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Олег Николаевич Комиссар, к. т. н., председатель правления Ассоциации «АКОТЕХ», заместитель генерального директора по науке и развитию АО «ОНПП «Технология» им. А. Г. Ромашина»
oleg.komissaron@technology.ru

Оксана Валерьевна Коваль, к. э. н., исполнительный директор Ассоциации «АКОТЕХ», директор по инновационному и стратегическому развитию АО «ОНПП «Технология» им. А. Г. Ромашина»
kovalov@technology.ru



РАСПРАВИЛИ КРЫЛЬЯ

**НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА**

По шуточному определению Дмитрия Боровикова, директора по развитию Национальной предпринимательской сети, бизнес-ангел — это предприниматель с мешком денег и крыльями, на которых он переносит стартапы через «долину смерти»¹. Занятие это, вопреки иронии, серьезное и связанное с высокими рисками: по статистике, из десяти проектов в качественном портфеле «взлетит» лишь один, два–три станут развиваться в зоне средней результативности, а остальные будут списаны. Бизнес-ангелы работают только с проектами на самых ранних стадиях — посевной, а порой и предпосевной (когда, кроме идеи, у основателя проекта еще ничего нет). Они гораздо глубже обычных инвесторов вовлечены в проект — поддерживают его собственным предпринимательским опытом, деловыми связями, компетенциями. Сам термин «ангел» распространился в начале XX века в театральной среде США. В Нью-Йорке обеспеченные меценаты часто инвестировали в театральные постановки на Бродвее; они же порой занима-

1 Самый рискованный этап в развитии стартапа, когда проект уже поглотил инвестиции, время и другие ресурсы, но еще не начал генерировать собственные денежные потоки и не вышел на точку операционной безубыточности.

Венчурные фонды в России теряют аппетит к риску: они сокращают объемы инвестиций и фокусируются на более зрелых проектах. Недостачу финансирования на «посевной» стадии восполняют бизнес-ангелы — частные инвесторы, которые вкладывают в стартапы сравнительно небольшие суммы, от 10 до 300 тыс. долларов, и помогают им раскрутиться. Почему им кризис нипочем?

лись продвижением спектаклей, поиском новых трупп. За бескорыстную любовь к театру и способность «как с неба спуститься» вместе с чеком на солидную сумму их и окрестили ангелами. Точно так же делать инвестиции бизнес-ангелов стимулирует не только потенциальный высокий доход, но и простой человеческий интерес к идее или команде, запускающей стартап.

Недавние оценки РВК показывают, что бизнес-ангелов на всю Россию наберется от силы тысяча. Активно и систематически инвестирующих среди них не так много: как утверждает управляющий партнер венчурного бутика SmartHub Ольга Дорофеева, всего несколько десятков. По оценкам других экспертов, их количество не превышает 100–300 человек. Остальные — небольшие частные инвесторы, часто «невидимые»

рынку, которые время от времени вкладывают в одну или несколько бизнес-идей микроскопические по венчурным меркам суммы до \$10 тыс. По словам директора по развитию РВК Гульнэры Биккуловой, многие из них даже не идентифицируют себя с бизнес-ангельским движением. «Около 90% венчурной экосистемы, — говорит эксперт, — сосредоточено в Москве, где уже сложилась некая инвесторская тусовка, все друг друга знают. Однако за пределами столицы, в регионах — в промышленном секторе Самары, Урала и других — также совершаются отдельные вложения. Порой эти инвесторы не знакомы ни со словом «бизнес-ангел», ни с теорией ангельского инвестирования».

«Бизнес-ангелы, как правило, вкладывают в стартапы 5–10% своих активов», — рассказывает Эдуард Фияксель, президент административного совета Национальной ассоциации бизнес-ангелов и сам активный бизнес-ангел (свой текущий портфель инвестиций он оценивает в \$1 млн). При этом средний чек инвестиций по рынку составляет \$50–300 тыс. Это выше, чем в США: там в среднем на один проект тратят вполтину меньше, зато частота и количество ангельских вложений намного выше. В последние два года Россия поворачивается к той же модели не крупных, но более частых и дифференцированных сделок: аналитики PWC подсчитали, что с 2014 года средний размер инвестиций на ранней стадии сократился на 80%, а на стадии посева — на 67%. Зато общий объем ангельских инвестиций, напротив, растет. По оценкам J'Son&Partners Consulting, в 2015 году число частных вложений на ранних стадиях, без учета синдицированных (то есть произведенных пулом инвесторов) сделок, увеличилось на 34,1% — в противовес общему снижению активности на венчурном рынке.

Что привлекает новичков в ампулу бизнес-ангела? Чаще всего главной приманкой остается ожидаемая высокая доходность проекта. «На венчурном рынке много громких историй о том, как люди зарабатывают хорошие деньги, — рассказывает Эдуард Фияксель. — В результате первого выхода из стартапа я, например, за пять лет заработал в 10 раз больше, чем вложил. Мой последний мультипликатор — 28 за семь лет. Нормальная же рентабельность традиционного бизнеса сегодня не превышает 10–20% годовых». При этом цена входа на рынок сравнительно невысока, говорит Ольга Дорофеева из SmartHub. Благодаря этому в венчурный бизнес начинают входить не только предприниматели и топ-менеджеры, но даже те, кого условно можно отнести к среднему классу. Другими словами, значительное личное состояние перестало быть обязательной характеристикой бизнес-ангела. Хотя крупный частный капитал также все чаще привлекается в венчурные проекты: как минимум 19 членов списка Forbes-2015 занимаются ангельским инвестированием.

НЕБЕСНАЯ ИЕРАРХИЯ

Высокие риски — то, что определяет суть венчурного инвестирования. У каждого бизнес-ангела случаются неудачные вложения. Один из способов снизить риски и сократить расходы — разделить их с партнерами.

Сделать это можно, например, создав синдикат бизнес-ангелов — неформальную группу инвесторов, которые сообща «скидываются» на проект. Обычно в таких синдикатах имеется лидирующий инвестор: он занимается переговорами и оформлением сделки и нередко имеет самые обширные компетенции в области, в которой создается стартап. На Западе такое соинвестирование — обычное дело: практически все проекты на ранней стадии получают вложения не от одного, а не менее чем от 3–5 ангелов или фондов. По информации НАБА, в России подобных сделок около 80%. Синдицирование позволяет увеличить чек для стартапа до \$0,5–1 млн. Объединяться можно не только с «себе подобными», но и с венчурными фондами. Например, в 2014 году Алексей Гирин, Дмитрий Чалый и Александр Тараканов вложили вместе с фондом Starta Capital \$4,2 млн в проект фитнес-трекера Healbe. Отдельные сделки синдицируются благодаря клубам бизнес-ангелов, которых в последнее время появляется все больше: Venture Club, Сколковский клуб бизнес-ангелов, клуб инвесторов бизнес-школы «Сколково» и др.

Массовый выход на рынок ангелов-новичков и формирование синдикатов спровоцировали появление особой категории организаций, которые берутся за обслуживание отдельных инвесторов и снимают с них самые сложные и высокорисковые задачи. Так, консалтинговая компания SmartHub, основанная бизнес-ангелом Богданом Яровым, предлагает инвесторам услуги по формированию и сопровождению венчурного портфеля. «Чтобы быть независимым бизнес-ангелом, — рассказывает управляющий партнер SmartHub Ольга Дорофеева, — нужно иметь компетенции и внушительный запас свободного времени для отбора проектов, заключения сделок, мониторинга деятельности и, главное, подготовки к выходу. Конечно, есть инвесторы, действующие по принципу «Раздавай и молись»². Мы работаем с другими — теми, кто хотел бы снизить фактор неопределенности на этом сложном рынке. Предлагаем для инвестиций только отобранные нами проекты: оцениваем перспективы компании, рынок, продукт, команду; портфельным компаниям помогаем развиваться и реализовывать свои цели». За два года работы компания уже сформировала венчурные портфели для десяти инвесторов и двух фондов из 17 стартапов предпосевной и посевной стадии на общую сумму более \$1,8 млн. Рост стоимости общего портфеля составляет, по данным SmartHub, около 40%.

Подходы бизнес-ангелов к выбору проекта сильно разнятся. Кто-то вкладывает в хорошо знакомую ему отрасль, другие предпочитают максимально диверсифицировать инвестиции. «Если вам очень нравится какой-то проект или направление бизнеса, но вы в нем ничего не понимаете, задумайтесь о вложении через

2 С англ. *Spray and Pray* — метод инвестирования «широким фронтом», в самые разные отрасли с расчетом на то, что часть проинвестированных проектов по теории вероятностей станет прибыльной и даст общую доходность на уровне биржевого индекса. Предложен основателем фонда *500 Startups* Дэйвом Макклором.

синдикат», — советует Эдуард Фияксель. Бизнес-ангел Вадим Асадов указывает на то, что при оценке проекта первичны продукт и команда (или лидер стартапа), а отрасль не имеет большого значения. «Ангельские вложения и без того рискованные, — объясняет он. — Ограничивать себя определенными нишами значит увеличивать риски еще больше. Хороший проект может появиться и в заброшенном сегменте рынка». Выходец из нефтянки, Асадов основал собственный стартап по обработке данных и консультациям в области данных и алгоритмов NeurOK Software — а помимо этого, вложил в сервис управления ценами в отелях iRates, мобильное приложение для создания историй в формате видео-комиксов Lomics и другие «непрофильные» на первый взгляд проекты. Сейчас дивидендная рентабельность его портфеля составляет 15–30% в год.

Варьируется и степень участия бизнес-ангелов в «докручивании» проектов до следующего этапа. Так, Вадим Асадов помогает новым командам со стратегией, планированием, бизнес-моделированием. SmartHub сосредоточивается на налаживании деловых связей и консультирует по вопросам корпоративного управления и финансам. «Мы не навязываем свою экспертизу, — подчеркивает Ольга Дорофеева. — Скорее стараемся найти такие команды, которые будут достигать цели без оглядки на инвесторов». Елена Донец, руководитель Центра развития инновационного предпринимательства Тель-Авивского университета, полагает, что тесная связь инвестора с проектом, а также его вовлеченность во все бизнес-процессы внутри компании заметно увеличивают шансы на успех. По ее мнению, между бизнес-ангелом и командой стартапа обязательно должна сложиться особая «химия», выходящая за пределы формальных рамок деловых отношений. «Инвестор во многом становится ангелом только для того, чтобы научить других тому, что знает сам, — говорит Донец. — Частные инвесторы не только передают опыт, но и помогают стартаперам поверить в себя, поскольку падений им предстоит очень много. Да, с определенной экспертизой и финансированием молодым компаниям может помочь государство. Но наставническую роль бизнес-ангелов оно никогда не сможет взять на себя».

ВСЕ НА ВЫХОД

Российская практика частного венчурного инвестирования сравнительно молода, а рынок не совсем прозрачен. Крупных успешных выходов из проектов — конечной цели любого бизнес-ангела — пока не много (либо о них предпочитают молчать). Но они случаются. Так, в начале октября 2016 года корпорация Mail.ru Group купила 100% разработчика мобильных игр Rixonic, и первые инвесторы стартапа получили 40-кратное увеличение первоначальных вложений за пять лет. Впрочем, большинство частных инвесторов отмечает, что проблема выхода является одной из самых острых для российского венчура. На более поздних стадиях чувствуется недостаток венчурных фондов или «суперангелов», готовых выкупать проекты. Поэтому некоторые бизнес-ангелы предпочитают стратегию non-exit exit («выход» без «выхода»), когда

капитализация растет не за счет продажи следующему инвестору, а за счет органического развития работающей компании и увеличения ее прибыли. Кроме этого, все больше ангелов совершают повторные инвестиции в растущую компанию, если фонды она так и не заинтересовала.

Для развития ангельского движения требуется, чтобы все звенья инновационной экосистемы работали скоординированно. Только тогда частные «умные», подкрепленные экспертизой деньги будут выступать мощным катализатором, а инвесторы смогут рассчитывать на высокие мультипликаторы. Строительство инновационной экосистемы, причем в рамках всей страны, а не одной столицы, — задача региональных институтов развития. Как это работает? «Регион должен проявить инициативу в своем желании развивать инновации, — отвечает Гульнара Биккулова (РВК). — Существует целый набор инструментов — в том числе и по развитию бизнес-ангельского сообщества. Так, региональные власти могут инициировать создание клубов и ассоциаций бизнес-ангелов. А РВК поможет им организовать мероприятия, привезти ярких спикеров, дать контент для обсуждения».

По такой схеме, в частности, работает Самарская область. В 2014–2015 годах в ней были проведены четыре «школы» бизнес-ангелов — мероприятия, собиравшие по 30–50 участников. «В этом году мы подали заявку на конкурс по проведению слета бизнес-ангелов на территории области, — рассказывает вице-губернатор, министр экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области Александр Кобенко. — Слет, на котором присутствовало около 300 частных инвесторов, — это входной билет на рынок профессиональных венчурных инвестиций для новичков и шанс найти инвестора для предпринимателей. Да, бизнес-ангел и стартап сами находят друг друга. Но задача институтов развития — создавать для них благоприятные условия, в том числе и для этой самой встречи». Такой подход действительно работает: два стартапа, которые были презентованы на самарском слете «Ангелы на Волге», уже начали переговоры с бизнес-ангелами об инвестициях, еще несколько проектов прямо во время питч-сессий пригласили к сотрудничеству.

Самое важное во взаимоотношениях частных и государственных инвестиций, отмечает Елена Донец (Тель-Авивский университет), не пропустить момент, когда вложения в инновационную инфраструктуру польются через край: «Государство должно активно проявлять себя на начальной стадии, на этапе создания воронки инвестиций. Это особенно важно для строительства региональной инфраструктуры. Но нужно вовремя отступить: перестать выдавать гранты, которые порождают поколение ленивых предпринимателей, ограничить свое участие в оценке проектов. Вакуум инвестиций должен заполниться частными корпорациями, которые начнут вкладывать вместо государства. Израилю, одной из самых благоприятных для развития стартапов стран, на этот процесс потребовалось 20 лет. Россия все еще в начале дороги, ей стоит запастись терпением — но в общем она на верном пути».

СКВОЗНАЯ ПОДДЕРЖКА

У государства и его институтов развития в этой системе особое место: они должны не подменять собой рыночных игроков, а создавать среду, помогающую появлению и развитию технологических стартапов. В какие-то моменты, пока рыночные механизмы не запустились и инновационная сфера испытывает недостаток в чем-либо (инвестиции, компетенции, инфраструктура, коммуникации и т. д.), государство, разумеется, обязано подставить свое «плечо». Равно как и добавлять рынку ресурсов на направлениях, которые считает для себя приоритетными (как это сейчас делается в рамках Национальной технологической инициативы). Однако конечная цель все-таки — помочь сформироваться экосистеме — самоорганизующейся среде, в которой знания и технические разработки будут эффективно трансформироваться в коммерчески успешные бизнесы.

В Самарской области мы планомерно выстраиваем инновационную экосистему уже много лет. Основные «узкие места» были хорошо видны с самого начала: слабый интерес к инновациям и коммерциализации знаний со стороны университетов, нехватка инвестиций, особенно в проекты самой ранней стадии, элементарное отсутствие достаточного количества площадок и мероприятий, на которых инвесторы и стартаперы могли бы находить друг друга. При этом местные инвесторы не всегда понимали тонкости работы в венчурной сфере, а стартаперы страдали слабой предпринимательской подготовкой.

Для решения этих проблем мы ничего не изобретали — использовали инструменты, прошедшие проверку мировой

практикой. Для привлечения в инновационную деятельность молодежи, студентов, аспирантов в Самарской области мы создали региональный центр инноваций StartupSamara. Он проводит более двухсот мероприятий в год, включая образовательные. В прошлом году их посетило свыше 7 тыс. человек. Для основателей технологических компаний центр проводит двухдневные стартап-выходные, во время которых они вместе с экспертами и менторами тестируют идею и прорабатывают бизнес-модель, а также хакатоны — соревнования программистов, в ходе



**АЛЕКСАНДР
КОБЕНКО**

вице-губернатор — министр экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области ¹

¹ Во время подготовки этой колонки к печати стало известно о назначении Александра Кобенко генеральным директором РВК — государственного фонда фондов, института развития РФ. Распоряжение о назначении подписал вице-премьер Аркадий Дворкович.

Инновационная экосистема региона — «кирпичик» инновационной экосистемы страны. Инструменты и подходы к ее формированию похожи, разница только в масштабах.

которых они должны, объединившись в команды, создать за 48 часов работающую программу или приложение. Центр также организует работу «клубов предпринимательства», где успешные предприниматели общаются с новичками и передают им свой опыт. При нем же работает бесплатная акселерационная программа «Бизнес-катализатор StartupSamara», через которую уже прошло более 40 стартапов.

Кроме того, региональный центр инноваций стал в конце 2014 года представительством Фонда содействия инновациям. Работа по отбору и подготовке претендентов на получение грантов фонда быстро дала результат: объем полученных самарскими стартапами грантов с тех пор достиг 524 млн рублей. Это больше, чем за предшествовавшие двадцать лет. Для участников грантовой программы «УМНИК» мы даже организовали отдельную акселерационную программу.

Самара стала одним из первых в России городов, где был запущен международный проект популяризации науки — Science Slam. Его цель — создать благоприятный образ молодых ученых и исследователей. Каждое мероприятие проекта состоит из серии 10-минутных выступлений ученых, в которых они в доступной форме излагают результаты своих исследований. Первая всероссийская битва ученых Science Slam Russia прошла в 2015 году в Самаре.

Отдельное направление работы — университеты. Мы стараемся сделать все, чтобы помочь им эволюционировать и превратиться в центры развития технологического предпринимательства и инноваций. В двух вузах — Самарском университете и СамГМУ — были созданы «Стартап-центры», задача которых состоит в популяризации технологического предпринимательства и формировании команд, способных коммерциализовать научные наработки вуза. За два года работы «Стартап-центров» произошел значительный рост количества проектов от университетов. Следующим этапом для них становятся образовательные и акселерационные программы StartupSamara. Таким образом, выстраивается «сквозная» цепочка поддержки стартапов на всех этапах их жизненного цикла. А миссия региональных институтов инновационного развития — как раз в этом.

БЖ

Интервью Александра Кобенко см. на сайте «Бизнес-журнала»: www.b-mag.ru/2016/2016/aleksandr-kobenko-startap-i-biznes-angel-sami-nahodyat-drug-druga/

ХОРОШАЯ РЕАКЦИЯ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Пермская компания «ЭКАТ», основанная Александром Макаровым, строит бизнес в сфере экологии. Начав 12 лет назад с производства плазмокаталитических установок, сейчас она создает промышленные системы очистки газовых выбросов и работает с «Газпромом» и другими крупными предприятиями.

Пермь славится своей крепкой научной школой в области материаловедения. В Пермском национальном исследовательском политехническом университете действует Центр порошкового материаловедения, основанный академиком Владимиром Анциферовым, — одним из «столпов» российской порошковой металлургии. В лаборатории у Анциферова работал отец Макарова, здесь же и сам Александр занимался исследованиями после окончания мехмата ПГТУ. Только направление выбрал для себя не металлургическое, а экологическое. Инженерные задачи, которые ставились перед коллективом, Макаров описывает так: «разработка высокотемпературных высокопроницаемых каталитических блоков с применением композиционных наноматериалов для систем очистки газовых выбросов». Собственно говоря, вся его дальнейшая карьера как технологического предпринимателя вертелась вокруг этой темы и поиска все новых коммерческих применений каталитических технологий.

В 2004 году, в момент основания компании, Александру Макарову казалось, что рынок готов встретить его с распростертыми объятиями: столько вокруг заводов и все дымят, всем нужно «чистить воздух». Но все оказалось гораздо сложнее. В то время российские промышленные предприятия не особенно щепетильно относились к вопросам экологии, относительно

невысокие штрафы за нарушения экологических норм их не пугали, да и сами экологические нормы не были слишком суровы.

Эта ситуация может измениться. С 2015 года в России выпускаются рекомендательные справочники НДТ (наилучших доступных технологий), где прописаны имеющиеся на мировом рынке экологические технологии, которые могут применяться на различных типах производств. Это может стимулировать компании обратить более пристальное внимание на экологию своего производства: нельзя будет сослаться на отсутствие на рынке технологий очистки промышленных выбросов.

Со временем портрет типичной клиентуры у «ЭКАТа» нарисовался такой: это либо ответственные предприятия, работающие на будущее и заботящиеся о своей репутации, либо компании, с которыми какие-либо «экологические неприятности» уже стряслись или вот-вот произойдут. Иногда «ЭКАТу» приходится даже выступать «скорой экологической помощью». Александр Макаров вспоминает, например, как однажды срочно «чистили» один пищевой комбинат. Приближался юбилей предприятия, на который должны были приехать высокие гости (чуть ли не губернатор). Однако запах от производства по всей территории стоял столь ужасающий, что гостей было стыдно пускать. За неделю «ЭКАТ» запахи убрал. А после юбилея установил на предприятии систему очистки выбросов, чтобы распрощаться с ними уже навсегда.



СКРОМНОЕ НАЧАЛО

Стартового капитала у Александра Макарова практически не было: в основном научные идеи и кое-какие разработки. К счастью, в 2004 году в Пермском крае начала действовать программа Фонда содействия развитию малых предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника). Макаров подал заявку на участие в конкурсе «СТАРТ» — и неожиданно выиграл, став на тот момент первым пермским проектом, получившим грант этого фонда.

Почему вообще удалось его получить? Сам предприниматель сейчас объясняет это так: во-первых, выигрышно смотрелась сама нацеленность на экологические технологии, во-вторых, у проекта эти технологии уже имелись — пусть и не уникальные, но актуальные, а в-третьих, коммерческая сторона была довольно хорошо проработана. «Тогда ведь в среде ученых как относились к фонду? — поясняет Александр. — Как к очередной грантовой системе. Говорили: берешь деньги, чего-то там исследуешь или не исследуешь, главное — потом написать отчет. Мы же сразу поняли: этот грант не про науку, а про бизнес. Поэтому наша заявка стояла несколько особняком от других».

На первый транш в 750 тыс. рублей Макаров и его небольшая команда (тогда всего несколько человек; сегодня же в «ЭКАТе» почти 40 сотрудников) и начали проект. Сильно удивились большому объему бумажной работы, которая была

сопряжена с освоением гранта. Впрочем, с высоты своего сегодняшнего опыта предприниматель считает такие требования грантодателей правильными: «Самое главное — внимательность. Нужно было просто четко выполнять все требования и правила оформления документов, а не ожидать, что кто-то чего-то не заметит».

Начинал «ЭКАТ» с самого катализатора как вещества для систем очистки. Затем стали предлагать предприятиям запатентованную плазмокаталитическую технологию очистки газовых выбросов и озонаторы — бытовые и полупромышленные приборы на основе той же технологии. Плазмокаталитические установки проектировались под каждого заказчика индивидуально: слишком уж разными были потребности предприятий. Каждый проект становился в чем-то уникальным. Такие системы позволяют очищать воздух от летучих органических компонентов в небольших концентрациях и дурнопахнущих веществ. Приблизительно описать принцип их действия можно так: токсичные вещества разлагаются при барьерном электрическом разряде и под действием низкотемпературной плазмы. Эта технология ориентировалась на малые и средние предприятия.

Клиентами были пищевые предприятия, небольшие заводы и фабрики, сельхозпроизводители. Потенциальными клиентами являлись также больницы и аптеки, которым можно было предложить озонаторы для дезинфекции помещений. По

словам Макарова, оборудование «ЭКАТа» оказалось дешевле импортного, в том числе и с точки зрения последующего обслуживания.

На продвижение и содержание штата профессиональных «продажников» у компании денег не было, поэтому обходились своими средствами. Долго и тщательно обрабатывали рынок: очень активно участвовали в выставках (без особой отдачи), ездили по предприятиям, совершали «холодные» звонки. Чтобы продать одно устройство, приходилось контактировать минимум с сотней человек.

В Фонде Бортника «ЭКАТ» выделяли как пример успешного инновационного бизнеса. Действительно, первая выручка у проекта появилась уже через год. «Но существенный рост выручки начался только через пять лет, — отмечает Макаров. — Перевод технологий из научной среды в коммерческую занимает очень много времени».

Ставка на плазмокаталитические установки и озонаторы как основную специализацию компании не сыграла. «Сама по себе технология, возможно, замечательная, — говорит основатель «ЭКАТа». — Но продажи были не лучшими. Небольшие предприятия, которым мы ее предлагали, оказывались не очень-то готовы платить за то, что не дает никаких выгод, кроме чистого воздуха». С таким ограниченным спросом на продукт и столь мало платежеспособными клиентами компании было не выжить. Хотя встреч, переговоров и рассуждений о борьбе за экологию проходило немало.

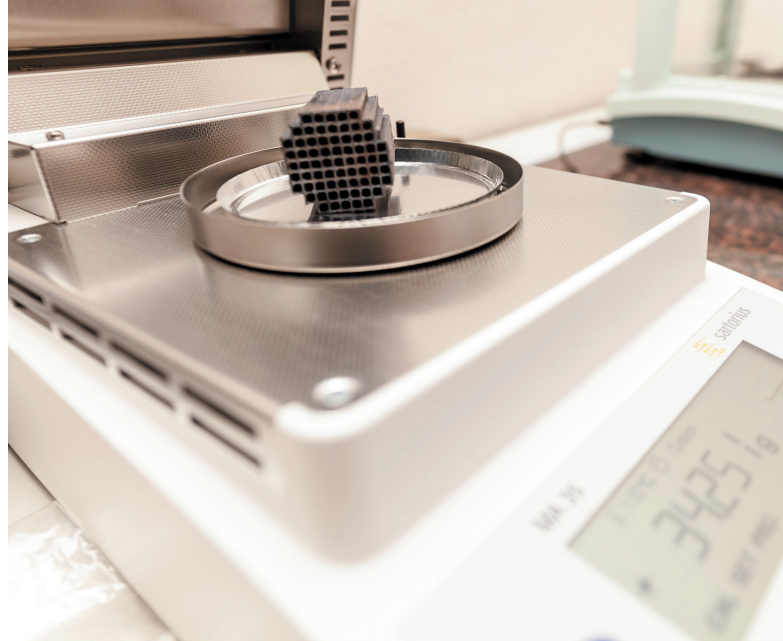
СТАРОЕ НА ВЫБРОС

Уже через два года после старта Александр Макаров задумался о новом, более успешном продукте. Идеи имелись, а денег на новые разработки, как водится, не было. Поэтому стали искать инвестора. В 2007 году «ЭКАТ» поучаствовал в Венчурной ярмарке Приволжского федерального округа со своим бизнес-планом, и проектом заинтересовалась управляющая компания регионального венчурного фонда, которая купила контрольный пакет акций.

Деньги нужны были на инжиниринг, маркетинг, выстраивание системы продаж. Макаров говорит, что на тот момент он решил: утрата контроля над компанией — приемлемая плата за возможность быстрее развиваться.

Получив инвестиции, «ЭКАТ» ушел далеко в сторону от технологии плазмокатализа (сегодня плазмокаталитические установки и озонаторы занимают в структуре продаж компании менее 1%). «Это совершенно нормально для любого инновационного бизнеса, — рассуждает предприниматель. — Невозможно постоянно действовать только по бизнес-плану. Минимум раз в квартал нужно садиться и пересматривать и тактику, и стратегию. Планирование — это не какой-то результат, а процесс. Блестящий неизбежный бизнес-план может стать надгробием на могиле вашей компании».

Пять лет назад «ЭКАТ» вышел на рынок с продуктом, который мог заинтересовать крупные компании, — установками каталитического обезвреживания газовых выбросов. Этими разработками в «ЭКАТе» занимались давно, но никогда не думали, что они начнут пользоваться большим спросом и именно под их производство будет трансформироваться бизнес. Однако именно здесь открылись широкие перспективы и появились крупные клиенты из числа нефтегазовых, нефтехимических, металлургических и строительных компаний. Суммы



контрактов приятно отличались от прежних — до нескольких миллионов рублей.

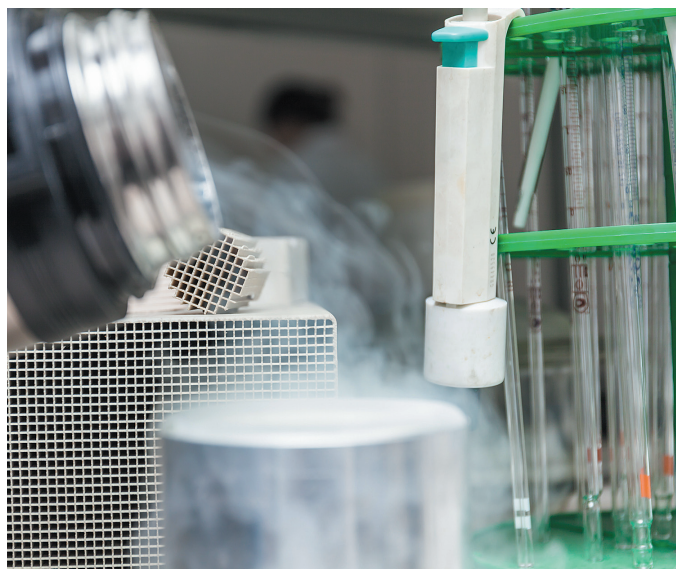
За «опоздания» рынок всегда наказывает. К примеру, «ЭКАТ» не смог достаточно быстро адаптироваться к ситуации и предложить инжиниринговые услуги по разработке индивидуальных проектов установки оборудования и документации, сконцентрировавшись на поставке устройств очистки. По словам Макарова, из-за этого в 2013 году темпы роста выручки сильно замедлились. Но сразу после того, как компания расширила свое предложение, финансовая ситуация выправилась.

Теперь направление инжиниринговых услуг у «ЭКАТа» растет в денежном выражении даже быстрее, чем продажи оборудования. На первом месте по объемам выручки пока продажи газоочистного оборудования, затем — услуг, связанных с ним (оформление технической документации и пр.), третьей идет продажа пеноматериалов. Но в компании считают, что вторая категория вскоре займет лидирующую позицию.

ПОДАВЛЕННЫЕ ОКСИДЫ

Вскоре «ЭКАТ» ждало еще одно испытание на прочность. Венчурный фонд Пермского края, как того требовала его инвестиционная стратегия, собрался в начале 2014 года выйти из проекта. Начался срочный поиск покупателя на акции компании. Технологии «ЭКАТа» довольно специфичны, по достоинству такой актив мог оценить только стратегический инвестор. Но фонд торопился и уже был готов продать свой пакет кому угодно чуть ли не за бесценок. «Это все равно что решить продать машину завтра до обеда», — говорит Александр Макаров. Кто в такой ситуации придет в качестве контролирующего акционера, предпринимателю было далеко не безразлично. Пришлось постараться и найти деньги на выкуп пакета акций собственной компании у фонда.

Пережив этот сложный этап, компания приступила к новым проектам. Суммы контрактов уже выросли до нескольких десятков миллионов рублей. В 2014 году началось сотрудничество с «Газпромом». Первые контакты с газовым монополистом у «ЭКАТа» были еще в 2010 году, но тогда российского производителя газоочистного оборудования в поставщики не позвали. Зато в 2014-м, после начала «войны санкций» и обострения политической ситуации, «Газпром»



об «ЭКАТе» вспомнил. Тогда «Газпром» как раз собирался строить компрессорные станции на территории Евросоюза в рамках реализации проекта «Южный поток». Экологические требования ЕС высоки, и отечественные газовые турбины им не соответствовали. «ЭКАТ» предложил решение: поставить на отечественные агрегаты свою систему каталитической очистки. Чтобы доказать преимущество своей технологии и реализовать этот проект в сжатые сроки, компания, рассказывает Макаров, практически перешла на «военное положение». Все уже почти получилось, но... проект «Южный поток» был приостановлен. «ЭКАТ» опять оказался на грани. И снова удалось выкарабкаться: провели сложнейшие переговоры с «Газпромом» и смогли обосновать целесообразность проведения НИОКР. Был заключен контракт, по которому «ЭКАТ» стал подрядчиком оператора проекта — «Газпром трансгаз Чайковский». Средства на реализацию предоставили также Инфрафонд РВК и Пермский венчурный фонд, инвестировавшие в компанию в 2015-м.

В этом году работа завершилась: состоялись испытания в Горнозаводске на компрессорной станции, эксперимент по подавлению каталитическим способом оксидов азота, выбрасываемых газотурбинным агрегатом, прошел успешно. Смонтирована первая в России система селективного каталитического восстановления (СКВ). В ходе испытаний выброс был подавлен до уровня, который соответствует мировым стандартам. Удалось победить оксиды азота, которые при определенной концентрации вызывают кислотные дожди. Работа над проектом заняла не более года — если не учитывать вынужденные паузы из-за бюрократических проволочек. Теперь «ЭКАТ» готов предложить рынку СКВ-систему для оснащения газоперекачивающих агрегатов (ГПА), которая способна справиться с оксидами азота в любом масштабе, в любой точке страны или за рубежом.

Насколько велико открывшееся поле деятельности? По сведениям Александра Макарова, в России установлено более четырех тысяч ГПА, не соответствующих мировым экологическим стандартам. Исключениями являются произведенные за рубежом. Сделанные в России ГПА в пять раз отстают от европейских стандартов по уровню экологичности, считают в «ЭКАТе». И все их можно будет укомплектовать каталитическими системами очистки. Кроме того, оснащенные такими системами турбины «Газпром» сможет ставить за рубежом.

«Современные турбины стоят до миллиарда рублей, — говорит Александр Макаров. — И представьте себе экономию, если можно будет оснащать уже функционирующие газовые турбины системами очистки, не меняя их на новые».

Сейчас «ЭКАТ» ждет внятного «отклика» от рынка: время покажет, насколько востребованными окажутся системы каталитической очистки в других отраслях. В мире, по данным «ЭКАТа», 50% рыночного спроса на технологию селективного каталитического восстановления формируется в сфере тепловой энергетики (угольная и газотурбинная генерация), по 25% — в производстве цемента и стекла.

Если спрос резко вырастет, потребуются серьезные расширение производства катализаторов для оснащения каталитических систем. Сейчас «ЭКАТ» изготавливает их в небольшом объеме на своем производственном участке. Рынок порой заставляет инжиниринговую компанию делать серьезный крен в производство. Например, не получается полностью отдать на аутсорсинг производство устройств, в которых работают катализаторы: у подрядчиков нет нужной экспертизы. Кроме того, компания производит своими силами часть металлоконструкций для систем очистки. Но это не совсем правильно. В инжиниринге руку на пульсе рынка держат конструкторы и инженеры, а не производственники. Именно они должны постоянно разрабатывать новые продукты. Один из таких у компаний в ближайших планах уже есть. Это установки по утилизации попутного нефтяного газа, которые могут заинтересовать нефтедобытчиков.

«ЭКАТ» теперь очень взвешенно подходит к привлечению средств со стороны. На поверку венчурные деньги порой обходятся основателям технологических компаний дороже, чем банковские кредиты, особенно если учитывать все управленческие и психологические издержки. «В инновационном бизнесе только пять процентов задумок становятся успешными, — говорит Макаров. — Нужно быть готовым двадцать раз разориться, встать, отряхнуться и пойти в другом направлении». И лучше рисковать своими деньгами. Сегодня Александр считает, что инвестиции нужно брать в последнюю очередь, когда все остальные способы изыскания средств — экономия, рост за счет интенсификации труда и далее по обстоятельствам — испробованы. Впрочем, верно и то, что без инвесторов «ЭКАТ» не смог бы иметь сейчас более 300 заключенных контрактов.

БЖ

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС



Компания DNS, основанная командой айтишников из Владивостока, за десять лет сотворила в российском ритейле настоящее чудо: почти не используя заемных средств, накрыла сетью магазинов цифровой и бытовой техники всю страну (открытие Калининграда состоялось совсем недавно), уверенно, еще в 2012 году, обогнала по количеству точек старожилов рынка «М.Видео» и «Эльдорадо» и теперь очень близка к тому, чтобы через пару лет стать безусловным лидером и по оборотам. О феномене быстрой федеральной экспансии «Бизнес-журнал» побеседовал с одним из десяти совладельцев сети DNS — директором по развитию Константином Богданенко.

— *Главный вопрос: как вы это делаете? Вплоть до 2011 года вас на федеральном уровне не замечали ни конкуренты, ни маркетинговые агентства, измеряющие рынок. В Москве вообще не показывались — тихо развивались себе на Дальнем Востоке и в Сибири...*

— Рецепт простой, он описан во многих учебниках: поменьше тратить на себя, все свободные средства вкладывать в бизнес, избегать большой долговой нагрузки, контролировать косты. Открыли один магазин, заработали — вложили в другой; сначала в пределах одного города, затем стали осваивать соседние. Именно так мы делали с самого начала и продолжаем делать до сих пор, поэтому даже во время кризиса чувствуем себя относительно неплохо. Первые системные действия по развитию сети начались в 2007 году (этим как раз занимался я), когда мы двинулись на запад — пришли в Центральную Сибирь и стали открываться в Новосибирске, Томске, Барнауле и т. д.

Есть еще одно важное обстоятельство: все совладельцы DNS непосредственно участвуют в операционном управлении бизнесом, и в этом наша сила. Мы ведем свои дела без оглядки на биржевые котировки, не зациклены на текущих финансовых показателях, как акционеры публичных компаний, работаем на будущее. И такое положение дел нас вполне устраивает: планов по выходу на IPO мы не строим.

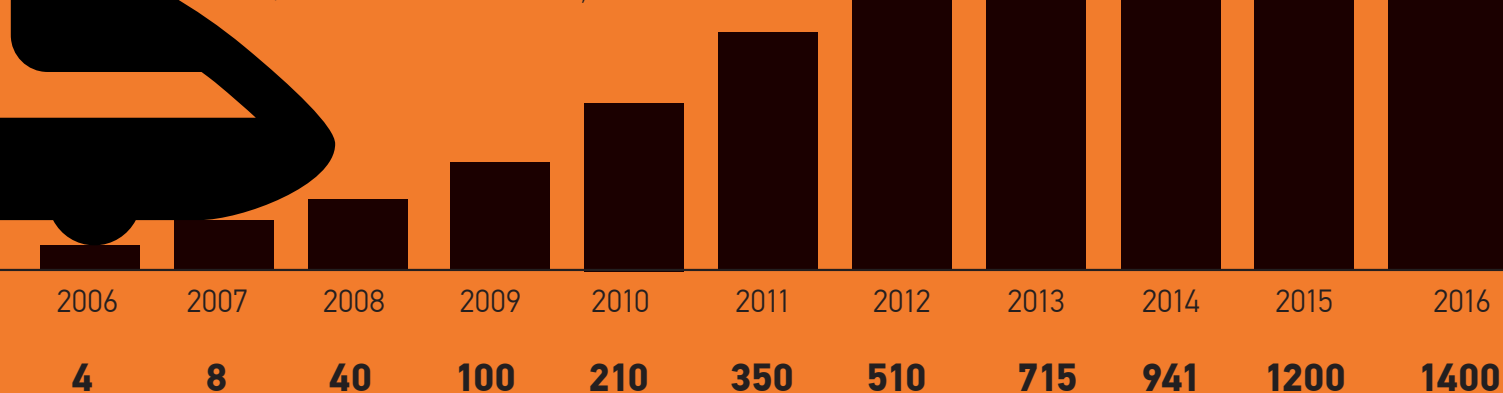
— *Но вы же находились не в безвоздушном пространстве. Конкурентов всегда было довольно много.*

— Приморский край, как и Дальний Восток в целом, — непростые территории для ритейла с точки зрения плотности населения и уровня его доходов. Если у тебя получается работать здесь, то на других территориях все будет происходить значительно легче; ты заведомо имеешь конкурентное преимущество. Дальний Восток с его низкой покупательной способностью требует более взвешенной коммерческой политики — именно такую политику мы стали «импортировать» в другие регионы.

Кроме того, на Дальнем Востоке до сих пор огромные проблемы с коммерческой недвижимостью. Ее практически нет. Именно поэтому крупные федеральные сети столь неспешно приходят к нам, ведь самим строить объекты под магазины им неинтересно. В свое время мы решали эту проблему, открывая во Владивостоке небольшие, компактные магазинчики в формате стрит-ритейла. И именно этот формат стали потом отрабатывать в других регионах. Таким образом, мы сразу оказались намного более конкурентными, чем другие сети. Наше появление в каждом новом регионе всегда заставляло местных игроков подтянуться и заняться сокращением издержек. Некоторые даже добились в этом деле заметных успехов, поэтому в нынешний кризис они могут чувствовать себя не так плохо, как это могло быть.

Динамика развития сети магазинов цифровой и бытовой техники DNS по годам

количество магазинов в сети, шт.



Источники: DNS, Infoline

— Конкуренты часто обвиняют вас в демпинге.

— Демпинга, то есть продажи товара ниже его себестоимости, с нашей стороны нет. Просто наша себестоимость часто оказывается ниже, чем у местных конкурентов с раздутыми костями. Причем их степень «жирности» и «расслабленности» очень разнится от региона к региону.

Мы, например, никогда не покупаем помещения в собственность, только арендуем, и это позволяет нам быть очень гибкими: в зависимости от обстоятельств мы можем легко и быстро (всего за 1–2 месяца) сорваться с места и переехать. Для нашей сети закрытие и переезд магазина — это нормальный, стандартный бизнес-процесс, чего у конкурентов не было никогда. И такой подход позволяет нам моментально реагировать на ситуацию.

Совсем другое дело, когда на тебе висит огромный массив торговой недвижимости. Этим грешат многие региональные игроки. Они вынуждены как-то с ней жить, даже если она не работает. Управление недвижимостью — это вообще отдельный род деятельности. А любое отклонение от основного бизнеса приводит к увеличению издержек, и ты обязательно в чем-то начинаешь проигрывать.

Есть еще один очень важный момент: экспансия сети DNS — это результат усилий многих наших ребят. Наше движение на запад страны сопровождалось «миграцией» менеджеров среднего и высшего звена. Для них переезд означал карьерный рост и улучшение условий жизни, то есть движение вперед — при полной поддержке материнской компании. В целом это привело к тому, что лояльность нашего персонала всегда была запредельной. Сейчас большая часть высшего и среднего менеджмента DNS — это выходцы с Дальнего Востока, а из десяти региональных руководителей девять — люди из Приморского края.

— То есть вы тоже внесли свой вклад в депопуляцию Дальнего Востока.

— Если тысяча человек делает погоду, тогда — да. Но в целом, я думаю, Приморский край выиграл: DNS по-прежнему зарегистрирована в регионе и является одним из крупнейших налогоплательщиков края. Так что это обстоятельство, я думаю, нивелирует все демографические издержки.

Однако в целом история с изменением демографии в нашем регионе не слишком оптимистична. На протяжении последних лет баланс всегда оставался отрицательным. В год уезжают не менее 5–10 тысяч человек, причем в основном самые молодые, здоровые и амбициозные. Приезжают, напротив, те, кто не смог себя найти где-то еще. Так что замещение происходит не в пользу региона. Как результат, например, во Владивостоке очень сложно найти профессиональных людей практически в любой области.

— Насколько легко далось вам «завоевание» Москвы?

— На столичный рынок мы зашли в 2012 году. И до сих пор, честно говоря, толком не прижились: пока у нас здесь только 9 магазинов. Дело в том, что Москва пока не встраивается в нашу экономическую модель. Прежде всего это связано с уровнем цен на аренду помещений, которые в столице перегреты до сих пор, даже во время кризиса. В некоторых случаях нам удавалось находить решение подобной проблемы. К примеру, в Питере, оказавшись в похожей ситуации, мы в 2014 году купили сеть конкурентов — «Компьютерный мир». Возможно, если кто-то захочет «продаваться» в Москве, нам удастся повторить такую операцию. Правда, пока я не вижу здесь подходящих для нас форматов.

— Сколько магазинов в вашей сети сейчас?

— Примерно 1 300–1400. Я никогда не могу назвать точное количество: наша сеть очень подвижна, гибка, одни магазины закрываются, другие открываются. Могу сказать только, что совсем недавно мы открыли магазин в последнем не охваченном нами регионе, крайней западной точке страны — Калининграде. Когда-то количество магазинов в сети имело для нас большое психологическое значение. Однако сейчас все изменилось: период экстенсивного расширения рынка закончился, и компания переходит в стадию повышения эффективности бизнеса и стандартизации всех процессов, что позволит еще больше оптимизировать издержки.

— Вы постоянно говорите о гибкости компании. Но как ее может сохранить такая крупная структура?

— Наша сеть полностью децентрализована, а степень свободы в регионах очень высока. Был период, когда мы взяли курс на централизацию, однако потом быстро от нее отказались, потому



что поняли: во время кризиса централизация для крупной сети губительна.

— С какими торговыми форматами экспериментирует ваша компания?

— Несколько лет назад мы открыли новую сеть — дискантер TechnoPoint, который ориентировался на продажи через интернет. Было предположение, что онлайн-продажи станут драйвером роста компании и развития всей сети. Однако расчеты не оправдались. Почему — вопрос скорее философский. Сегодня очень распространено мнение, что офлайн-магазины постепенно превращаются для покупателей в своеобразные шоу-румы, куда те приходят лишь для того, чтобы посмотреть и пощупать товар — с тем чтобы потом заказать его в интернет-магазине. Однако на деле все происходит не совсем так. С техникой, которую мы продаем, человек нахо-

дится в контакте — визуальном, аудио, тактильном — постоянно, в каждодневном режиме. Редко кто заказывает ее «вслепую» через интернет: перед принятием решения о покупке ее нужно посмотреть, услышать, потрогать. И если разница в цене невелика, то человек предпочтет заплатить в магазине сразу же. А разница обычно не очень большая, поскольку маржинальность нашего бизнеса в принципе невысока. Так что модель традиционного ритейла все еще остается самой реалистичной. TechnoPoint как автономную сеть мы закрыли, объединив с DNS.

Были и другие эксперименты — магазины «Фрау-техника» и Smart. Но сегодня они тоже интегрированы в сеть DNS как разные форматы магазинов.

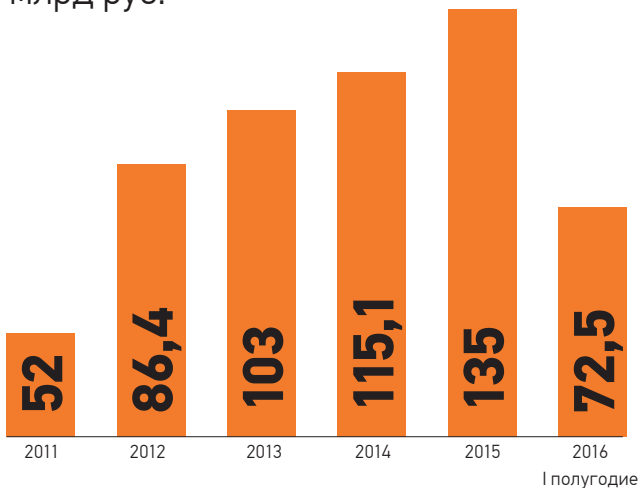
— Как вы проходите через нынешний кризис?

— А наша компания постоянно в кризисе — искусственном. Когда ты раз в год меняешь оргструктуру, это всегда будет кризисом для сотрудников. Для нас стресс — нормальное рабочее состояние. На этом фоне различные сюрпризы внешней конъюнктуры воспринимаются очень спокойно. Да, курс доллара меняется, но это становится новостью, а не проблемой. Ведь меняется он для всех, включая наших конкурентов.

— Зачем вам понадобилось запустить в России собственное производство компьютеров и ноутбуков?

— Мы, как и многие российские ритейлеры компьютерной техники, в 1990-е начинали именно со сборки компьютеров. Так что в случае с нашим заводом, видимо, действительно сыграла свою роль определенная ностальгия: потянуло что-то произвести своими руками. Завод должен был стать одним из векторов развития нашей торговой марки. Под брендом DNS мы довольно давно выпускаем весьма широкий ассортимент продукции, размещая заказы на китайских фабриках. В итоге доля собственной торговой марки в продажах наших магазинов колеблется в пределах от 10 до 20%, и мы стремимся к ее увеличению. Важно закрывать потребности людей, которые не готовы переплачивать за раскрученные бренды, — и действительно продажи компьютеров и ноутбуков под маркой DNS в сети весьма приличны. В какой-то момент у нас появилась гипотеза, что наличие своей производственной площадки укрепит нашу торговую марку. Собственное сборочное производство и должно было подтвердить или опровергнуть это предположение. Завод в городе Артём в Приморском крае (рассчитанный на сборку 1,5 млн компьютеров) мы открыли в 2012 году. Однако эксперимент себя не оправдал. В этом году мы начали сокращать производство, и не исключено, что оно будет закрыто. Несмотря на изменение курса рубля, себестоимость сборки компьютеров в России остается на грани рентабельности — ведь стоимость комплектующих не сильно отличается от готового изделия. При этом организация производства требует колоссальных ресурсов, которые выражаются

Выручка сети DNS млрд руб.



Источники: Infoline, данные компании

не только в деньгах. Уверяю вас: для западных производителей, которые открыли в России свои заводы, производство здесь также не является очень прибыльным проектом.

— Значит, производственных амбиций у вас нет?

— Производство — не самоцель, все зависит от рыночной ситуации. Пока же по-прежнему большая часть продукции под маркой DNS делается в Китае и, судя по всему, будущее производства бытовой техники и электроники можно связывать только с «великой китайской фабрикой», которая прекрасно производит самую разнообразную компьютерную технику. Думать о переносе этой «фабрики» в какое-то другое место, наверное, бессмысленно. Разумеется, этот «приговор» не окончательный. Возможно, изменение курса рубля, введение специальных условий для бизнеса в пределах Свободного порта Владивостока и создающиеся ТОРы¹ когда-нибудь изменят ситуацию.

— Влияют ли на ваш бизнес все эти специальные условия?

— К розничной сети все эти преференции не имеют никакого отношения. Однако, возможно, для наших новых проектов они окажутся полезными. В 2014 году мы запустили девелоперский бизнес (став первым резидентом Свободного порта), который стартовал со строительства крупного распределительного центра. Год назад запустили проект по лесопереработке. Однако оценить влияние специальных зон на наш бизнес можно будет лишь через год, когда появятся первые цифры — заработает производство, а логистический центр начнет получать первую прибыль.

— У вашей компании очень много учредителей. Как вы уживаетесь все эти годы?

— Помогает то, что мы изначально договорились: все стейкхолдеры компании должны быть участниками бизнеса. У нас нет внешних инвесторов и людей, которые не работают на компанию. (Пожалуй, только я в последнее время немного отошел от операционной деятельности — в силу того что больше занимаюсь общественной.) И это обстоятельство — самое важное условие для устойчивости компании.

— Почему, несмотря на активное движение бизнеса на запад, компания до сих пор базируется в Приморском крае?

— Возможно, это прозвучит слишком пафосно, но мы любим свой город. Все собственники DNS живут во Владивостоке, в регионы уезжают только наемные менеджеры. В конце 2013 года, когда встал такой вопрос, все акционеры компании приняли окончательное решение, хотя оно остается абсолютно неэкономическим. Конечно, с точки зрения эффективности гораздо выгоднее находиться в Москве, в крайнем случае — в Петербурге или Екатеринбурге. Однако бизнес — это не только машина, но и человек, решения которого не всегда подчинены рациональному. И в этом свойстве человека, кстати говоря, заключается суть прогресса. К примеру, мы, оставшись в регионе, начали осваивать новые направления, связанные с развитием территории.

— Но хотя бы новые проекты — из области рационального?

— Да, конечно. Причем чем больше мы этим занимаемся, тем больше уверены в том, что сделали правильный выбор.

1 ТОР — территория опережающего развития, специальная экономическая зона, предлагающая резидентам налоговые льготы и упрощенные административные процедуры. На Дальнем Востоке до 2018 года в соответствии с решением правительства РФ планируется создать девять таких территорий.

КОМПАНИЯ DNS

Первый компьютерный магазин DNS открылся во Владивостоке в 1998 году и вплоть до 2004-го оставался единственным. У компании десять учредителей, все — жители Владивостока, которые ранее зарабатывали сборкой компьютеров и системной интеграцией. К развитию розничной сети компания приступила с 2005 года. Российский рынок бытовой техники и электроники в тот момент был сильно консолидирован, «большая четверка» ритейлеров («Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила» и «Мир») контролировала 48% его оборота. Кризис 2008–2009 годов пошатнул позиции крупных игроков и открыл перед DNS возможности быстрого расширения. К 2011 году DNS обогнал по количеству точек «М.Видео» и почти сравнялся с «Эльдорадо». Параллельно с 2009 года компания развивала собственное сборочное производство электроники. В 2011 году DNS стала в России вторым после американской HP производителем настольных компьютеров по объему продаж. Кроме сети DNS в последние годы компания развивала еще три сети — «Фрау-техника», TechnoPoint и Smart, однако в 2015 году все магазины были объединены под брендом DNS.

С 2014 года компания начала активно развивать новые направления бизнеса в своем домашнем регионе. Во Владивостоке она инвестирует в девелоперский бизнес (строительство складских помещений, торговых центров) и лесопереработку.

В настоящее время у сети DNS около 1 400 магазинов и 391 тыс. кв. метров торговых площадей. Количество сотрудников — 17 тыс. человек.

К примеру, до появления наших строительных проектов во Владивостоке никто не строил ни торговые центры, ни современные складские помещения. Этим никто не занимался до тех пор, пока кто-то не сделал первый шаг. Однако сейчас начали появляться и другие компании. Так что желание развивать свою территорию присутствовало и было связано не только с иррациональным. Это еще одна бизнес-гипотеза: в конце концов, потенциал региона настолько высок, что когда-нибудь это должно выстрелить.

— Развитие Дальнего Востока для страны давно стало приоритетом; об этом сейчас много говорят. Результаты есть?

— На деле мы слышим пока только декларации, которые не влекут за собой никаких реальных действий. Почему-то в организациях, которые занимаются Дальним Востоком, принято считать, что гораздо удобнее развивать этот регион из Москвы. И правда: когда вы сидите где-нибудь на самых верхних этажах Москва-Сити с прекрасными панорамными видами, это представляется легким — развивать что угодно, даже Марс. Однако, как показывает жизнь, для того чтобы влиять на изменение реальности, необходимо быть как можно ближе к «земле».

БЖ

Беседовала Наталья Ульянова

БИЗНЕС В ХЛАМ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Год назад супруги Алексей и Ирина Баринские вместе с приятелем Дмитрием Ухановым запустили сразу два стартапа — «Свалку» и «ДЕбошь». «Свалка» занимается вывозом, ремонтом и последующей продажей ненужных вещей, захлавивших квартиру. Весь неликвид отправляется в «ДЕбошь» — им мебелируются специальные помещения, которые можно ради развлечения полностью разгромить с помощью дубинок и кувалд. Окупается ли реализация безумных бизнес-идей?

Как это часто случается, мысль о создании нового сервиса — «Свалки» — родилась из насущной проблемы. В 2014 году супруги Алексей и Ирина Баринские собирались переезжать, а когда упаковали вещи, поняли, что остается большая куча разномастного хлама (почти новая одежда, мебель, электроника), с которой нужно что-то делать. По хорошему, вещи можно было бы продать на интернет-барачке, но для этого предстояло фотографировать каждую из них в отдельности, выставлять на продажу, торговаться, рассказывать покупателю, как доехать, встречать... Слишком много хлопот. Баринские с тоской смотрели на кучу и жалели, что не существует возможности быстро сбыть все ненужные вещи кому-то за небольшое вознаграждение. Стоимость хлама Алексей грубо оценил в 10 тысяч рублей. Вещи впоследствии все-таки распродали поштучно, выручив в сумме около 80 тысяч. Стало ясно, что на многократной разнице в цене можно сыграть — но как подступить к реализации бизнес-модели, было не очень понятно, поэтому идею на время отложили.

В итоге Алексей Баринский и его коллега Дмитрий Уханов (оба — топ-менеджеры в платежном сервисе QIWI) запусти-

ли бизнес через год — чуть ли не на спор. «Таких идей, как «Свалка», мы нагенерировали на целый список, — рассказывает Алексей. — Осенью 2015 года решили, что хватит уже креативить, пора уже просто брать и делать. «Свалку» выбрали почти случайным образом». По словам Алексея, и он, и Дмитрий довольно пренебрежительно относятся к планированию, поэтому партнеры просто договорились, сколько денег каждый из них готов вложить в проект, купили сим-карту для работы, сделали сайт и начали принимать заявки. На привлечение первых клиентов предприниматели не потратили ни копейки. В сентябре Ирина Баринская опубликовала в своем «Фейсбуке» пост, анонсировавший запуск проекта. К утру следующего дня он набрал несколько тысяч перепостов, а телефон начал разрываться от звонков желающих расстаться с ненужными вещами. «Мы решили актуальную для многих людей проблему и нащупали «набольшую» бизнес-нишу, — говорит Алексей. — За считанные дни поступило около тысячи заявок. Заказов, собранных в течение первых двух недель, нам хватило на следующие четыре месяца работы».



МИЛЛИОНЫ ИЗ ТРУЦОБ

«Свалка» — это «барахолка наоборот». Сервис избавляет людей от любых ненужных вещей, которые компания вывозит за свой счет, да еще и платит владельцу небольшую «премию за бережливость». Отправить на «Свалку» можно что угодно: старую мебель, книги, одежду, детские игрушки, посуду, бытовую технику... Исключение составляет лишь строительный мусор. Вещи затем разбирают по категориям, посуду моют, одежду перебирают и дезинфицируют кварцем, обувь чистят, книги сортируют по авторам и жанрам, технику по возможности чинят. Непригодное к дальнейшей продаже сдается на переработку, используется для создания чего-то нового (из ваз, например, можно сделать светильники) или уходит в утиль. Приведенные в порядок вещи распродаются через несколько каналов. Во-первых, у «Свалки» есть собственный интернет-магазин, где выставляются наиболее интересные находки. Во-вторых — блошинные рынки, которые организуются дважды в неделю. Кроме этого, сервис работает с сетью оптовых партнеров — секонд-хендами, букинистическими магазинами, торговцами бывшей в употреблении бытовой техникой и мебелью, предприятиями по переработке старой одежды и другими, которые закупают товар большими партиями. Выручка от продажи скарба идет на покрытие расходов, а 70% чистой прибыли сервис перечисляет в благотворительные организации через проект «Добро» Mail.ru Group — просто потому, что основатели «Свалки» не хотят, чтобы их воспринимали как злостных спекулянтов. При этом взносы совершаются от имени бывшего владельца вещей.

Размер премии, которую получают владельцы «кучи», как называют ненужные вещи в «Свалке», зависит от их объема, веса и состава. В большинстве случаев она невелика и колеблется в районе 300–1 000 рублей; денежное вознаграждение — далеко не главный стимул воспользоваться сервисом. «Людам просто

удобно, что кто-то может разом забрать все их барахло», — объясняет Баринский. Впрочем, за новую электронику или редкий антиквариат могут доплатить.

Как рассказывает Алексей Баринский, инвестиции в проект составили около двух миллионов рублей. Основные статьи расходов — аренда и обслуживание склада и торгового зала для организации блошиного рынка, транспорт, зарплата сотрудникам. «Много денег у нас ушло на то, чтобы научиться, как делать правильно, — говорит основатель «Свалки». — Поначалу мы допускали массу ошибок. Например, в первую неделю на логистику потратили около 400 тыс. рублей; стало понятно, что что-то мы делаем радикально не так». Сегодня сервис тратит ту же сумму за целый месяц — притом что вывозит в четыре раза больше вещей. Услуги погрузки и перевозки хлама компания заказывает у специализированных транспортных сервисов, не желая «утяжелять» конструкцию бизнеса. Впрочем, даже несмотря на промахи начинающих предпринимателей, дело развивалось рекордными темпами: уже через три недели сервис вышел на самоокупаемость и перестал требовать дополнительных вложений. Сегодня график заказов у «Свалки» по-прежнему забит. Даже спустя год работы мощностей сервиса не хватает на то, чтобы обеспечить забор вещей хотя бы в двух-трехдневный срок с момента обращения клиента; порой ждать транспортную бригаду приходится неделю. В общей сложности сервис успел обработать более 7 тыс. заявок и вывез около 600 тонн вещей.

ПОГРОМ СРЕДИ ЯСНОГО НЕБА

Довольно скоро у бизнеса «Свалки» выявился серьезный изъян. Сервису отдавали огромное количество вещей, которые не имели ни культурного, ни исторического, ни коммерческого значения: их даже бесплатно никто из партнеров компании забирать не хотел. Оказалось, что и на полной рухляди мож-

но заработать. «Если вещь не годится ни на что дельное, надо сделать с ней что-нибудь бездельное», — рассудил Алексей Баринский. Например, с огоньком ее разломать — чтобы выпустить пар, снять стресс, да и просто порадовать своего «внутреннего ребенка».

— Как-то раз, — рассказывает он, — на работе было совещание с человеком, который выводит меня из себя даже после пяти минут общения. А тут привалило «счастье» разговаривать с ним два часа. Я был так зол, что хотелось наплевать на законы и начать просто громить все вокруг: разбить компьютеры, сломать стол, пухнуть кружкой в стену. Как в популярных видеороликах с безумным менеджером в офисе... За обедом я в сердцах рассказал об этом Дмитрию Уханову, а он ответил, что с удовольствием меня в этом поддержал бы. Мы подумали, что в Москве такое развлечение наверняка найдется, но оказалось, ничего нет: бизнес-ниша пустует.

Аттракцион «ДЕбошь» (на таком написании основатели настаивают: это не существительное, а глагол в повелительном наклонении, призыв к действию) запустился почти параллельно со «Свалкой», всего несколькими неделями позже. Меблированные советскими шифоньерами, хрусталем и древними компьютерами комнаты — «расфигачечные» — созданы специально для того, чтобы ломать и крушить. Гостю выдается защитное обмундирование, дубинка и кувалда — и предписание «отрваться на полную». За разгромом следит оператор, который записывает процесс на видео. Ценник на удовольствие зависит от уровня сложности: покидать молотком в сервант с посудой, например, стоит от 2 500 рублей; разгромить небольшую, но полностью обставленную комнату — от 8 900. На выбор предлагают три сценария: обстановка может быть похожа на обычную съемную квартиру в стилистике «бабушкиного шика», на унылый офис с огромными ЭЛТ-мониторами либо на госучреждение — почту или паспортный стол. Разгром просторной комнаты, которую можно «расфигачивать» вчетвером, оценивается в 25 тыс. рублей. Еще дороже «беспредел» — погром по индивидуальному заказу, с любой мебелью или обстановкой, которую пожелает клиент. «Мы ограничиваемся только законодательством и фантазией заказчика», — утверждает Баринский. Например, однажды у «ДЕбошь» запросили погром «настоящего» караоке-клуба. Кто-то хочет разбить битой машину, кто-то — разнести стену из телевизоров. Как-то раз целую комнату в 40 кв. м сотрудники аттракциона заставили посудой.

Укомплектовать необычные заказы «Свалка» не всегда в состоянии, поэтому для них порой приходится закупать «расходные материалы» на стороне. За этим малым исключением, однако, «Свалка» и «ДЕбошь» — идеальный парный бизнес. «ДЕбошь» выкупает у «Свалки» большинство ненужного хлама, который после «расфигачивания» утилизируют. При этом из-за того, что один бизнес находится буквально во дворе у другого, транспортные издержки по перевозке вещей минимальны.

Сегодня у аттракциона работают две комнаты, которые позволяют проводить два-три «дебоша» в будние дни и шесть-семь — в выходные. «Поначалу клиентов было очень мало, — рассказывает Алексей Баринский. — Мы думали, может, идея



Супруги Алексей и Ирина Баринские зарабатывают «ударным» трудом: клиенты придуманного ими аттракциона «ДЕбошь» могут за фиксированную плату разнести в щепки целую меблированную комнату. Интерьер и реквизит для крушения поставляет второй стартап Баринских — «Свалка»

слабая и никому не нужная... А потом выяснилось, что видео с пробными «дебошами», которые мы публиковали, набирают несколько тысяч просмотров. При этом в реальности никто не записывается. Стало понятно, что это развлечение «против правил»: люди, может, и хотят прийти погромить, но сами своих желаний стесняются. Им боязно выражать причастность к тому, что общество воспринимает неоднозначно». Попробую привлечь больше клиентов, аттракцион занялся разрушением барьеров в головах — работой с соцсетями, пиар-активностью. Самым удачным шагом было введение подарочных сертификатов: в подарок «дебоши» покупают гораздо бойчее, чем для себя.

За независимым мнением основатели «ДЕбоша» даже обратились к психологам. «Нас ведь многие пугали поначалу: вот придет к вам какой-нибудь неуравновешенный человек, начнет все вокруг громить, а потом не остановится», — смеется Алексей. Мнения специалистов разделились примерно поровну. Одни пришли от идеи в восторг и пообещали отправлять в комнату-аттракцион своих клиентов, которым требуется выплеснуть гнев и снять стресс. «Сейчас посетителям психологических кабинетов часто предлагают поехать в лес, покричать на деревья и постучать по ним палкой, — продолжает предприниматель. — Понятно, что наша альтернатива намного удобнее». Другие были более скептически. Однако все сошлись на том, что замены профессиональной психологической помощи из «ДЕбошь» не получится, хотя и вреда не будет.

— Лично для меня «ДЕбошь» — это не комната психологической разгрузки, а большая игровая площадка, песочница для взрослых, — говорит основатель аттракциона. — Внутри меня сидит балбес, которому хочется сделать что-то дурацкое, но веселое. Это как в детстве: бесились от души, запускали камнем в окно, а потом родители ругались. Здесь то же самое, только тебе за то, что ты натворил, никакого наказания не будет.

ДЕБОШИ И ДЕБОШИРЫ

Основная аудитория «ДЕбошь» — молодежь. Как ни странно, громить гораздо чаще приходят женщины. «У мужчин имеется больше выхлопов для гнева, — объясняет Алексей Баринский. —



Они чаще занимаются боксом, борьбой, агрессивными видами спорта. А девочки остаются обделенными». На аттракцион в среднем отводится час, но мало кто способен размахивать кувалдой дольше двадцати минут. Командные «погромы» популярнее одиночных; есть и «серийные дебоширы» — те, кто, посетив аттракцион единожды, записываются снова и снова. Таких, правда, не много: все-таки «дебоши» — недешевое удовольствие. «Дешевым оно и не должно быть, — продолжает Алексей. — Во-первых, ценовой барьер помогает сортировать маргиналов. Во-вторых, сбор комнаты, разбор и утилизация обломков — рутинная и не самая приятная процедура. В-третьих, нет ничего интересного в том, чтобы разбить какой-нибудь пылесос или ударить молотком по телевизору. Кайф получаешь тогда, когда вокруг тебя полностью готовая, соответствующая реальной жизни обстановка, в которой можно отвести душу. Создание такой обстановки — кропотливый труд, и нам, если честно, лень им заниматься».

Себя и партнеров Баринский вообще называет «паршивыми бизнесменами»: основатели «Свалки» и «ДЕбошь» не гонятся за сокращением издержек и увеличением KPI, а строят бизнес так, чтобы он был в радость им самим. Поэтому, например, во дворе «Свалки» стоит карусель с розовым пони: ее предприниматели построили для себя «просто потому, что захотелось». Однако, так или иначе, два стартапа, созданные скорее по наитию, чем по правилам бизнес-логики, уже достигли совместного оборота в два миллиона рублей в месяц.

Сейчас предприниматели сосредоточились на продаже единой франшизы «Свалки» и «ДЕбошь». Бизнес обязательно продается парой. «Свалка» уже открылась в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Томске и Краснодаре; до конца 2016 года она появится в еще двух городах. В планах довести количество франчайзи в следующем году до 15 — и остановиться. Почему? Все по той же причине: масштабирование бизнеса требует больших усилий, а это «не в кайф». Паушальный взнос за франшизу невысок — всего 100 тысяч рублей, плюс к этому компания взимает процент от оборота. Партнерам требуется найти помещение в родном городе и набрать сотрудников. Практически все остальное подготовлено «под ключ»: головная компания предоставляет систему обработки заказов и построения маршрутов для транспортных бригад, доступ к IP-телефонии и интернет-магазину, через который реализуются почтовые и отримонтированные вещи. «Мы помогаем подготовиться к открытию и провести его, — добавляет Алексей Баринский. — Затем на протяжении первых несколь-

ких месяцев работы раз в неделю помогаем консультациями, пока основные бизнес-показатели выправятся и будут приведены в порядок». Маркетинговая активность ведется из Москвы: региональным менеджерам по коммуникациям довольно сложно бывает с ходу «попасть в формат». «ДЕбошь» пока еще не запустили ни в одном из городов, где

уже работает «Свалка»; первый региональный аттракцион откроется в Санкт-Петербурге. По словам Баринского, в Москве барахолочный бизнес быстрее набирает обороты и становится способным поставлять хлам для разрушения: в столице на это потребовалось несколько недель. В регионах этот процесс идет чуть медленнее.

Планы предпринимателей сосредоточиваются на созидательной части бизнеса, а не на разрушениях. «Свалка» и «ДЕбошь» — лишь первые элементы гораздо более серьезного замысла. По словам Алексея Баринского, партнеры пытаются построить «платформу разумного потребления»: это сервис, который будет сводить всех владельцев ненужных им вещей с теми, кому эти вещи нужны. При этом он будет охватывать аудиторию гораздо более широкую, чем барахолки и секонд-хенды. Например, через платформу можно будет осуществлять клиентские возвраты. «Свалка» уже договорилась о партнерстве с постаматами PickPoint: ненужные и не очень объемные вещи (книги, одежду, старые компакт-диски, видеокассеты и прочее) можно будет сдавать через офлайн-точки приема, что значительно облегчит логистику проекта. Сейчас Баринские и Уханов занимаются оформлением необходимых документов для выхода на инвестиционный раунд, так как собственных средств для развития платформенного решения уже не хватает.

Пожалуй, самый очевидный минус «Свалки» и «ДЕбошь» — легкая копируемость: бизнес-модель довольно проста, а цена входа невелика. В регионах клоны проекта уже начинают открываться. По словам Баринского, среди них много тех, кому «Свалка» отказала в франшизе. Предпринимателей и самих упрекают в том, что они занимаются успешной адаптацией западных идей: в Техасе, например, работает очень похожий на «ДЕбошь» аттракцион Anger Room. Впрочем, на подобные заявления у Алексея Баринского есть неожиданный и довольно философский ответ. «Единственный кайф собственного бизнеса, — говорит он, — в возможности заниматься творчеством. Все остальное — уровень ответственности и вовлечения, проблематика, задачи — в наемном труде гораздо привлекательнее. Если лишить себя еще и радости творчества, я просто не понимаю, зачем люди вообще начинают свое дело».

БЖ

ГОРЕ ЛУКОВОЕ

Реорганизация в бизнесе традиционно считается крайней, антикризисной мерой. Побудительным мотивом для радикального изменения организационной структуры могут послужить как внешние, так и внутренние факторы: у кого-то сжался основной рынок, а кто-то незаметно для себя настроил в компании столько управленческих этажей, что важнейшие решения согласуются месяцами. Но симптоматика в любом случае одинакова — общая потеря эффективности и снижение показателей, которые не «лечатся» обычными средствами: как ни настраивай KPI бизнес-единиц, сколько дополнительных ресурсов им ни выделяй, где филиалы ни открывай — это не дает адекватного роста бизнеса. Это означает, что прежняя оргструктура исчерпала свой потенциал и ее пора менять. При правильном подходе к переменам компания может не только избежать «аритмии» в операционной деятельности, но и получить настоящее второе дыхание. У нее может полностью измениться бизнес-модель, появиться абсолютно новые направления деятельности и рынки сбыта.



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

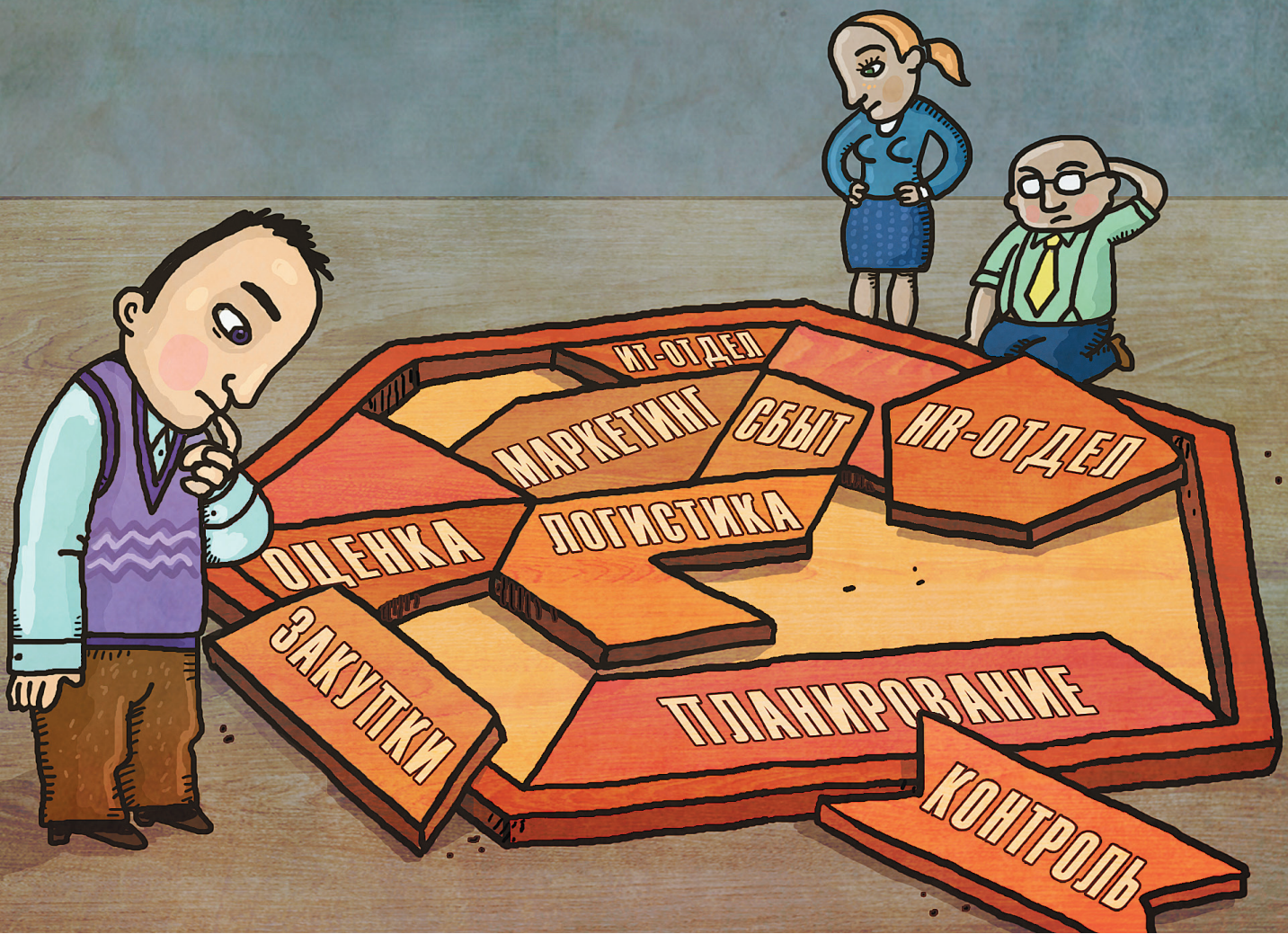
ОРГВЫВОДЫ И ВВОДЫ

«Луковица» компании, как и полагается, многослойна, и с течением времени на ней нарастают все новые слои. В ее середине — ядро организации, ключевая функция, ради которой весь бизнес затеян, и бизнес-подразделения, которые ее обеспечивают. Если брать в качестве примера торговую компанию, то в середине мы увидим закупки, оценку, логистику, сбыт, а также первичный учет денежных средств. Далее идут «укрывающие» слои, которые так или иначе обеспечивают выполнение ключевой функции;

Заниматься реорганизацией бизнеса — все равно что чистить лук. И не потому только, что слезы наворачиваются, но надо. С точки зрения функционала любая организация имеет «луковичную» структуру. И реформы обычно сводятся к удалению «шелухи» и нескольких внешних слоев.

их наличие часто объясняется требованиями внешней среды. Сюда можно отнести бухгалтерию, службу безопасности, юридический отдел. Следующий слой — маркетинг, планирование, контроль, HR-отдел. Затем идет оболочка из сервисных служб и самых разных дополнительных функций. Тут мы видим IT-отдел, подразделения, отвечающие за методологию протекания внутренних процессов, стратегический менеджмент и т. д. Заметим: чем дальше слой находится от центра, то есть бизнес-сущности компании, тем менее рациональными и более размытыми становятся функции. Самая внешняя оболочка давно существующих компаний может состоять из отделов и служб с довольно причудливой специализацией, которые имеют весьма условное отношение к ключевому бизнесу. Ими обзаводятся в «тучные» годы — как дань корпоративной моде или увлечению кого-нибудь из топ-менеджеров либо как средство демонстрации уровня зрелости и репутации компании. В процессе реорганизации именно такие отделы «отшелушиваются» в первую очередь.

Разумеется, создавать оргструктуру с нуля в молодой компании гораздо проще, чем перекраивать уже живущий и функционирующий (худо-бедно) организм. Управляющий может свежим взглядом оценить содержание функций, стоящих за каждым рабочим местом, выделить главное, второстепенное и расставить все приоритеты так, чтобы в структуре изначально не было ничего лишнего.



В компаниях, давно существующих на рынке, перестройка оргструктуры протекает куда болезненней. Главный совет реформатору такой. Нужно абстрагироваться от конкретных отделов, руководителей, филиалов и постараться описать свой бизнес как набор функций. Затем — классифицировать функции с точки зрения приоритетности, убрать избыточные, а оставшиеся сгруппировать оптимальным образом. И уже на этой базе «придумывать» бизнес-подразделения и их соподчинение. И только на последнем этапе думать о персоналиях: кого из ныне работающих в компании менеджеров на какой фронт работ бросить, каких специалистов нанимать, а каких — увольнять.

СЖАТЫЙ КУЛАК

Первый тип реструктуризации, который напрашивается, когда мы смотрим на «луковицу» организации, — срывание верхних слоев. Ревизия функций находящихся здесь подразделений поможет понять, какие из них представляют ценность, куда их можно «сдвинуть» или с чем срастить. Часто оказывается возможным передать соответствующий функционал подразделению, находящемуся в более глубоком слое, чтобы он выполнялся в режиме совмещения. Если такой симбиоз нас не устраивает, «лишние» функции уходят топ-менеджменту или замораживаются до лучших времен. Если полученная структура остается громоздкой и продолжает генерировать непозволительно большие издержки, мы переходим на следующий уровень, с которым точно так же методично работаем: создаем гибриды или передаем задачи топ-менеджменту. Единственное, чего следует избегать, — это сокращение людей без перераспределения их обязанностей.

Следует также иметь в виду, что выделение любой новой функции автоматически демонстрирует людям ее значимость, а слияние дает противоположный эффект. Так что управляющий должен приложить все усилия, для того чтобы быть правильно понятым. Подобный тип реорганизации подходит почти для всех типов бизнеса и бизнес-моделей, у которых возникает необходимость оптимизировать процессы.

РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ

Более сложной моделью реорганизации является дробление, которое решает вопрос повышения эффективности всех частей компании посредством делегирования полномочий и предоставления свободы в принятии решений. Однако и здесь потребуются большая предварительная работа. Необходимо систематизировать все составные части структуры и посмотреть, по какому принципу лучше дробить: по рынкам (Россия, Казахстан, Европа и т. д.), видам продуктов, смыслу операций. Так или иначе, мы ориентируемся на получение абсолютно автономных, законченных подразделений, укомплектованных всеми специалистами, которые необходимы для обеспечения замкнутого цикла производства конкретного подразделения. Этот блок можно оформить как центр финансовой ответственности, зарегистрировав отдельное юрлицо, либо как автономный дивизион, который не будет оперировать денежными потоками, зато станет отвечать за объем своих работ.

При дроблении структура заметно теряет в объеме за счет автоматического сжатия верхней части пирамиды — высших управляющих звеньев. Зачем нам содержать дорогой HR-отдел

наверху, в управляющей компании, если на местах, в автономных подразделениях, у нас уже есть 15 человек, занимающихся кадрами? Несмотря на кажущиеся затраты, связанные с созданием полноценной бизнес-единицы, компания может понизить свои накладные расходы за счет сокращения аппарата управляющей компании — самого статичного, дорогого, неэффективного и прожорливого элемента системы. Отказавшись от башни из слоновой кости, мы получим структуру, обладающую высокой кризисной устойчивостью.

Делегирование полномочий бизнес-единицам заметно повлияет на изменение системы мотивации. Люди будут вынуждены проснуться и начать действовать, ведь отныне наша философия проста и незамысловата: «Кто не работает, тот не ест». Если бизнес-единица или подразделение эффективны — они получают деньги из общего бюджета компании, если нет — не получают. Реорганизация такого типа позволяет быстро избавиться от «киждивенцев». И действительно, если взять и вывести людей за пределы корпоративного рая (где не было жестких KPI и денег куры не клевали) на открытое пространство, нам довольно быстро удастся оценить, кто на что способен. При этом высока вероятность, что люди быстро приспособятся к новым условиям и станут работать иначе. Одно только это обстоятельство способно заметно оздоровить компанию. Есть и риски: в результате дробления может погибнуть до 80% самостоятельных бизнес-единиц (причины могут быть самыми разными — неподготовленность людей, проблемный регион и т. д.). Именно поэтому такой тип реорганизации требует тщательной подготовки: внезапность, скорее всего, обернется крахом.

ВАРИАЦИИ НА ТЕМУ

Еще один способ реорганизации, к которому в последнее время все чаще прибегают небольшие и средние предприятия, довольно радикален: компания увольняет весь персонал (предлагая сотрудникам оформить ИП или временный контракт), переводит его по возможности на удаленную работу, а большую часть обеспечивающих функций сбрасывает в «облако» — передает организациям на аутсорсинге. Тем самым компания избавляется от всех возможных издержек, которые влечет за собой содержание офиса и штатных сотрудников. Впрочем, реорганизация подобного рода пройдет безболезненно лишь в случае, если система является зрелой, связь между ее элементами (подразделениями и отдельными сотрудниками) прочна, а бизнес-процессы отработаны до мелочей.

Некоторые виды экономической деятельности позволяют компаниям реорганизоваться в своего рода проектные офисы. Организация в этом случае представляет собой нейросеть, в которую вовлечены самые разные специалисты, подключаемые к проекту по мере необходимости. Управляющий получает заказ и отдает его готовой команде — либо быстро собирает под проект новых людей. Подобие таких трудовых отношений мы уже наблюдали в нашей стране в 1990-е годы, когда нередко можно было увидеть объявления о найме временных трудовых коллективов. При таком способе реорганизации мы избавляемся от менеджмента совсем: управляющий взаимодействует с каждым членом новой команды напрямую, притом что горизонтальные связи между сотрудниками могут и не возникнуть.

Наконец, последний способ реорганизации предполагает превращение компании в суперлегкую оболочку: мы переходим к окончателю виртуализации и роботизации процессов, отказавшись от большинства функций и сохраняя в «облаке»

минимальное количество персонала. Суперлегкие системы почти не генерируют затрат, однако сильно ограничены в возможностях: они не способны контролировать производство чего бы то ни было (кроме информации) и не могут удерживать качество продукта. Так что этот чудесный образ компании, предназначенный для мира будущего, неприемлем для областей реального сектора, где создается «нормальная» добавленная стоимость.

Все эти способы реорганизации так или иначе приводят к постепенному размыванию компании и наделению сотрудников большими полномочиями. Если компания изменяется «в обратную сторону», превращая свободную (например, дилерскую) сеть в холдинг, а потом — корпорацию, с тяжелым ядром и централизацией всех функций, такие изменения также попадают в разряд эффективных антикризисных мер, однако, в отличие от всех предыдущих типов реструктуризации, не приведут к развитию. Любое движение к авторитаризму позволяет лишь законсервировать систему до лучших времен: максимум, на что она будет способна, — существовать в том виде, в каком была спроектирована. Это означает экстенсивный путь развития: мы сможем увеличивать объемы производства и продаж, но сделать качественный скачок при такой структуре не удастся.

Реструктуризация с прицелом на развитие, напротив, позволит компании обрести новое дыхание. Любое «уплотнение» в противовес раздуванию штата всегда приводит к любопытным результатам: как селекционер, скрещивающий разные сорта растений, так и управляющий, собирая людей в разные комбинации и наделая их новыми функциями, может рассчитывать на качественные изменения внутри системы. По природе вещей, именно скрещивание «двух» приводит к рождению третьего. Конечно, зачастую эксперимент может провалиться, а выведенный гибрид не окажется жизнеспособным. Меня всегда удивляло наличие в компаниях таких странных гибридов, как, например, финансово-юридический отдел. Очевидно, что в этом случае управляющий руководствовался соображениями экономии на зарплате (у двух разных де-факто отделов — один руководитель). Однако гораздо логичнее сростить финансы с бухгалтером, максимум — аудитом.

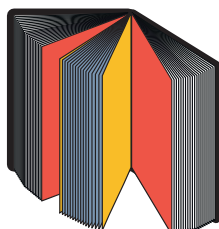
Итак, прежде чем приступить к реструктуризации, первому лицу необходимо проанализировать структуру, определиться в целях и в зависимости от вектора движения выбрать тип реорганизации: либо компания сокращает расходы, скрещивает функции и наделает людей новыми полномочиями, либо двигается в сторону авторитарной структуры со всеми вытекающими последствиями. После этого остается только задать параметры будущей системы и спроектировать новую структуру.

После реорганизации система автоматически оздоравливается, она становится рациональной и более осмысленной: мы избавляемся от шаблонов, иллюзий, управленческих игрушек и «тучных коров», которых успели наплодить за то время, когда у нас были деньги. В таком виде у компании больше шансов сохранить бизнес и сделать рывок вперед. И, напротив, структуры, которые тяжело переживают реорганизации и стараются избежать подобных стрессов, теряют возможность организационного развития и блокируют развитие бизнеса. Конечно, частить не нужно, и все же я рекомендовала бы управляющим в целях профилактики периодически проводить реорганизацию в плановом порядке, даже если эффективность компании падает незначительно. Это чрезвычайно полезно. В том числе для первого лица, который зачастую впервые получает возможность новыми глазами посмотреть на компанию, сотрудников и бизнес в целом.

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

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

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



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

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



Хабаровский край



ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

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

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

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

**Мы предлагаем стать
издателем качественного
делового журнала**

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

**БИЗНЕС
журнал**
PARTNER@B-MAG.RU

ДЕШЕВЬЕ И КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ

ПОЧЕМУ РАСКОЛОЛИСЬ АМЕРИКАНСКИЕ РЕСПУБЛИКАНЦЫ

Когда я пишу эту статью, еще неведомо, кому присудят победу на выборах президента Соединенных Государств Америки¹. Но в ходе предвыборной кампании внутри каждой из двух попеременно правящих там партий противоречия оказались куда более острыми, чем между ними самими. И что еще важнее с точки зрения самих США — противоречия привели к нарушению правил.

Аппарат демократической партии, обязанный при первичном отборе кандидатов быть нейтральным, не просто поддержал Хиллари Дайан Родэм — жену экс-президента Уильяма Джефферсона Блайта (по отчиму — Клинтона), а подтасовал результаты, чтобы отбросить на второй план ее главного конкурента — сторонника идеи социального государства Бернарда Сандерса. Причем ввиду нехватки опыта подтасовку сразу разоблачили, что ударило по репутации всей партии, да еще и снизило вероятность победы искусственно раскрученной Родэм.

Этот конфликт еще можно объяснить тем, что Сандерс слишком уж рьяно поддерживает идею, давно близкую всем демократам, и может своей пылкостью ее скомпрометировать. А вот победитель отбора у республиканцев Дональд Джон Трамп вроде не больше прочих призывает к экономическому процветанию и даже по части любимого этой партией средства процветания — сокращения налогов со среднего и крупного бизнеса — сравнительно умерен. Но все заметные сторонники Великой Старой Партии дружным хором руга-

ют его и даже грозятся поддержать противника, лишь бы не допустить во власть выскочку, создавшего свои миллиарды чуть ли не с нуля и поэтому не зависящего от партаппарата.

В США торговцы группируются вокруг Демократической партии, производственники — вокруг Республиканской. Оценивая сейчас все читанное мною о текущих событиях в США, полагаю: межпартийное разделение этих родов деятельности вполне отчетливо по меньшей мере с момента убийства в ноябре 1963 года президента Джона Фицджеральда Кеннеди.

Кстати, в Российской Федерации торговцы группируются вокруг экономического блока правительства, ибо еще в 1990-е оттуда вытеснены все, кто мог осознать опасность принуждения страны к соблюдению Вашингтонского консенсуса — десяти требований МВФ к тем, кому он дает кредиты. Не вдаваясь в технические подробности, отмечу: заповеди консенсуса опираются на либеральную теорию, составленную в интересах прежде всего торговцев. Поэтому производственники вынуждены рассчитывать исключительно на силовой блок правительства РФ.

Интересы торговцев и производственников совместимы на подъемах рынка. На спаде они начинают перетягивать одеяло на себя тем ожесточеннее, чем стремительнее сокращаются доходы, доступные для дележа. Отсюда сейчас и накал дискуссий в РФ, и грозная атмосфера на кандидатских дебатах в США.

Но почему же столь жестко противостоят друг другу представители одной партии, защищающей интересы единого слоя производственников?

Потому что слой этот уже далеко не един. Примерно три десятилетия подряд массовые производства методично выводятся из США в регионы с дешевой рабочей силой. Доход остающихся разработчиков обеспечивает так называемое имущественное авторское право — многократная продажа единожды созданных результатов творческой деятельности. Значительная часть



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

1 Здесь и далее сохранено авторское обозначение США. — Прим. ред.

американских производителей, по сути дела, ближе не к организаторам изготовления реальных предметов вроде легендарных Генри Форда и Лидо Энтони Якокки, а к издателям, кинопромышленникам. Их интересы лучше защищает Демократическая партия. Не зря различия демократов и республиканцев в последние десятилетия значимы разве что внутри самих США и все чаще сводятся к спорам вокруг десятых долей процента налогов и отчислений на медицинское страхование, а извне они выглядят крыльями единого правящего слоя, с едиными принципами.

Производства, остающиеся в США, конкурируют с Китаем и Юго-Восточной Азией и вынуждены снижать уровень жизни трудящихся в США. Классический совет Форда — поднимайте оплату сотрудников, и они станут хорошими потребителями — перестает работать. Приходится все больше рассчитывать на внешние рынки — и выводить все больше производств за границу, поближе к условиям этих рынков.

На трудности конкуренции с собственными зарубежными предприятиями накладываются издержки так называемого эффективного менеджмента, отученного воспринимать производственные комплексы как единое взаимосвязанное целое и пытающегося выдергивать особо лакомые кусочки, даже если в скором будущем система, лишенная множества опор, не понятых обладателем диплома Master of Business Administration, рухнет, — лишь бы катастрофа случилась после того, как менеджер, доказывающий свою эффективность красотой квартального отчета, перебежит к очередной потенциальной жертве модного нынче отказа от понятий системы и структуры. Когда успех измеряется колебаниями цен акций — производитель психологически приближается к торговцу.

До поры до времени почти все нежелательные последствия выведения рабочих мест за рубеж удавалось пресекать. В Китай (а потом, когда рабочие руки там стали дорожать, — в соседние Вьетнам, Камбоджу, Лаос, все еще не вполне оправившиеся от американского вторжения 1960-х годов и поэтому согласные на нищенские условия) по возможности выводят сравнительно низкотехнологичные производства, оставляя в самих США (и в нескольких странах, экономически им полностью подконтрольных, — Канаде, южной половине Кореи, независимом от остального Китая островном Тайване) сложное, а потому особо выгодное. Плата за право производства разработок США столь высока, что полностью покрывает цену поставки готовой продукции в сами США. Наконец, усиленная реклама американского образа жизни в местах, куда выведены производства, постепенно повышает цену местной рабочей силы: это несколько уменьшает прибыль, зато позволяет США точнее контролировать политическую и экономическую обстановку в нужных странах, сокращая риск их выхода на самостоятельность.

Но на каждый прием борьбы — в том числе и экономической — находится контрприем. Китайская Народная Республика нашла собственные опоры для развития хозяйства в направлении, выводящем ее из-под контроля США. Рыночные производства, покры-

вающие львиную долю разнообразия ее продукции, опираются на мощный социалистический — принадлежащий государству и управляемый по единому плану — сектор, обеспечивающий всю страну сырьем, энергией, большегрузным транспортом. Поэтому при необходимости рынок там можно сравнительно быстро переориентировать в любом желаемом направлении, не теряя устойчивости. Тот же социализм покрывает заметную долю жизнеобеспечения трудящихся коллективным (самым дешевым) образом. Вдобавок социалистическая идея единой собственности на средства производства позволила существенно сократить возможность слежения США за объемом копирования заокеанских разработок, так что теперь Китай воспроизводит все, что сочтет нужным, даже без лицензий. Традиционное восточное почтение к образованию дополнено концепцией формирования целостной картины мира, созданной в нескольких германских государствах в середине XIX века и доведенной до совершенства в СССР к середине XX века: она хорошо состыковалась с восточной же философией и в то же время дает образовательный фундамент, позволяющий быстро усваивать новые знания и даже принципы. Все это дало КНР возможность не только быстро копировать то, что удастся купить хотя бы в одном экземпляре для изучения, но и постепенно разрабатывать собственные новшества. Страны Индокитайского полуострова, когда-то пострадавшие от США как раз за свой социализм, скорее всего, последуют китайскому примеру.

В США традиционно торговцы группируются вокруг Демократической партии, производители — вокруг Республиканской. В России выразителем идей торговцев стал экономический блок правительства, а производители вынуждены рассчитывать исключительно на силовую

Глобальная экономическая модель утратила устойчивость. Трамп представляет интересы тех, кто считает наименее разрушительным ее заблаговременный демонтаж — создание внутри США новых рабочих мест для практически всех трудоспособных граждан, ориентацию прежде всего на внутренний рынок даже ценой сокращения формальной прибыльности. Но и в его партии большинство сейчас зависит от торговли, а не от производства. Отсюда и двухпартийная дружба против него.

БЖ

С ГОРЫ СПУСТИЛСЯ

ПЕЧАЛЬНЫЕ ХРОНИКИ МОНТЕ ДЕИ ПАСКИ ДИ СИЕНА,
СТАРЕЙШЕГО БАНКА ПЛАНЕТЫ

Название «Banca Monte dei Paschi di Siena» (BMPS) всплыло недавно во время разговора с моим студентом, который упомянул старейший банк планеты в необычном контексте: дескать, акции BMPS торгуются на Миланской бирже ниже балансовой стоимости. Ситуация, прямо скажем, невероятная. На американском фондовом рынке, например, такого не допустили бы: биржа быстро провела бы делистинг, то есть вывела публичную компанию из своего котировочного списка.

Поначалу ситуация с BMPS заинтересовала меня в плане либерализма итальянского фондового рынка, однако по мере изучения корпоративной биографии банка сюжет стал обретать совершенно иное звучание: захотелось разобраться, каким образом старейший действующий банк планеты, державшийся на плаву более пяти столетий, умудрился всего за пару-тройку лет скатиться до состояния полной неликвидности?!

И дело тут даже не в том, что третий крупнейший банк Италии с 2012 года балансирует на грани банкротства, а в том, что BMPS — именно старейший банк планеты. Согласитесь, noblesse oblige (положение обязывает). Нельзя вот так взять и развеять по ветру доверие даже не к бренду, а к самому эпитету «старейший», который в эпоху повального консюмеризма обязан выступать ключевым критерием надежности товаров и услуг.

Потребитель всегда рассуждает: «Неужели я могу сомневаться и не доверять компании, которая пребывает в бизнесе 540 лет?» Обман подобного доверия — едва ли не самый страшный грех, за который, если верить Данте Алигьери, придется расплачиваться пребыванием в самом сердце Ада.

Не будем, однако, спешить с выводами и попытаемся разобраться в ситуации. Разумно предположить, что для оценки всей глубины падения банка «Монте деи Паски ди Сиена» придется совершить путешествие к самым истокам его истории.

МОНТАПЕРТИ

Имя великого флорентийца я помянул отнюдь не всуе: в недрах «Божественной комедии» скрыт ключ к пониманию и души города Сиены, и социального своеобразия сиенцев, и эксклюзивной истории городского банка — Monte dei Paschi di Siena.

В центре Ада, в ледяном озере Коцит, терзают тех, кто совершил самое страшное преступление — обман доверившихся. Данте, прошедший предыдущие круги преисподней в благодушном состоянии, утратил равновесие и пришел в ярость только при встрече с Бокка дельи Абати, предателем-гвельфом, который в сражении при Монтаперти отрубил руку знаменосцу флорентийской конницы, что вызвало замешательство в рядах гвельфов и даровало победу войску Сиены:

*Вцепясь ему в затылок волосатый,
Я так сказал: «Себя ты назовешь
Иль без волос останешься, проклятый!»*

*И он в ответ: «Раз ты мне космы рвешь,
Я не скажу, не обнаружу, кто я,
Хотя б меня ты изувечил сплошь».*

*Уже, рукой в его загривке роя,
Я не одну ему повыйдрал прядь,
А он глядел все книзу, громко воя.*

*Вдруг кто-то крикнул: «Бокка, брось орать!
И без того уж челюстью грохочешь.
Разлалялся! Кой черт с тобой опять?»*

*«Теперь молчи, — сказал я, — если хочешь,
Предатель гнусный! В мире свой позор
Через меня навеки ты упрочишь».*



Данте Алигьери сдержал слово: имя Бокка дельи Абати благодаря «Божественной комедии» стало нарицательным для предательства во всем мире. Во всем мире, кроме Сиены. Потому что Бокка дельи Абати помог 4 сентября 1260 года малочисленному сиенскому войску одержать победу над архиврагом — соседней Флоренцией.

На протяжении своей двухтысячелетней истории Сиене приходилось бороться за место под италийским солнцем. Две главных римских дороги — Виа Аврелия и Виа Кассия — обходили Сиену стороной, поэтому город веками оставался на задворках экономической жизни империи.

Возрождение наступило после завоевания Западной империи германскими племенами, поскольку через город проходили все торговые пути, связывавшие Рим с завоеванными ломбардами территориями на севере полуострова.

До XVI века Сиенская республика процветала с переменным успехом, яростно сопротивляясь влиянию своего более могущественного и влиятельного соседа — Флоренции. В 1551 году флорентийцы объединились с испанской короной и после продолжительной осады захватили Сиену 17 апреля 1555-го. Испанский король Филипп II переуступил за долги город Великому Герцогству Тосканскому, в составе которого Сиена и пребывала до объединения Италии в 1859 году.

История города целиком определила социальный и культурный облик его обитателей. Постоянная борьба за самостоятельность превратила идею «неповторимого пути» в главный фетиш сиенцев, для которых независимость от соседей важнее даже благосостояния. Они привыкли всего добиваться сами, опираться на собственные ресурсы, никого ни о чем не просить и ставить интересы своей общины над интересами национальными, не говоря уже об остальном мире.

Самобытность и обособленность Сиены столь велика, что даже культурная традиция в городе радикально отличалась

от итальянского мейнстрима. Достаточно сравнить полотна великого сиенского художника Джованни ди Паоло с тем, что создавали его современники в других городах, чтобы ощутить оригинальность местного видения мира. Натуралистичность и соблюдение прямой перспективы, заданные флорентийской школой живописи, у ди Паоло уступили место декоративности, метафоричности, мистической религиозности и иррационализму, которые он черпал из византийской традиции.

Банк «Монте деи Паски ди Сиена», учрежденный магистратурой города в 1472 году, своим уникальным долголетием обязан именно уникальному своеобразие сиенцев, которых история научила превыше всего ценить свою обособленность и самобытность. Все остальные итальянские банки давным-давно слились друг с другом либо вообще утратили свое национальное своеобразие, войдя в состав транснациональных финансовых агломератов, и только BMPS держался до последнего в статусе «банка сиенцев».

ГОРА БЛАГОЧЕСТИЯ

Теперь, когда мы разобрались с истоками долголетия BMPS, попытаемся определить причину, по которой банк с колоссальным историческим опытом оказался в числе главных неудачников и жертв финансового кризиса 2007–2009 годов.

Начнем с того, что «Монте деи Паски ди Сиена» никогда не был... банком! Вернее, не был банком первые 523 года своего существования, а затем, когда BMPS все-таки реформировали в полноценный банк, стал таковым лишь на бумаге, сохранив не де-юре, а де-факто свой изначальный отнюдь не банковский статус.

В 1472 году магистрат Сиенской республики учредил не банк, а так называемую Monte di piet  («Гору благочестия»). Испокон веков христианская Европа пребывала в антагонизме с кредитными деньгами и ростовщичеством. Еще бльшие

проблемы возникали в этой связи у евреев, которые преимущественно это ростовщичество и продвигали. Считается, что евреев в неприглядную работу (дал сольдо — забрал обратно два) христиане сами и вытолкали, запрещая заниматься более благородными делами (вроде сельского хозяйства), но это, конечно, лишь приятная мифология, потому что евреи занимались торговлей деньгами еще до того, как появилось само понятие «Европа», не говоря уже о христианстве (см.: Вернер Зомбарт, «Евреи и хозяйственная жизнь»).

Трагизм ситуации заключался в том, что христиане, с одной стороны, ненавидели ростовщичество, с другой — постоянно испытывали нужду в кредитных средствах. До какой степени доходило напряжение, мы знаем по «Венецианскому купцу» Шекспира. Массовые изгнания евреев из всех стран Европы в разное время — результат в первую очередь именно этих кредитно-банковских комплексов.

Движение Monte di pietà («Гора благочестия») возникло в XV веке в Италии в качестве альтернативы еврейским ростовщикам и банкирам, а затем быстро распространилось во Франции (Mont de piété) и в Испании (Monte de piedad).

Функционировала «альтернатива ростовщичество» следующим образом: деньги собирались у имущих граждан во время церковных проповедей, а затем передавались в Monte di pietà, которая под управлением комитета (6–20 горожан, работавших на добровольной и бесплатной основе) определяла, кому из малоимущих членов христианской общины и сколько надлежит выделить на нужды.

Поначалу «Горы благочестия» процентов не брали вообще, поскольку в христианской доктрине любой процент считался usury (ростовщичеством) и осуждался¹. Модель сбора пожертвований, однако, очень быстро привела к истощению ссудного капитала «Гор», поэтому этическую доктрину пересмотрели и разделили процент на нравственный (не более восьми годовых) и безнравственный (свыше восьми). На безнравственный процент перенесли значение термина usury, а нравственный стал нормой для работы «Гор благочестия».

Описанная модель получила название «французской» и преимущественно распространилась в католических странах, однако в чистом виде просуществовала недолго, потому что денег, собранных из пожертвований зажиточных граждан, не хватало для поддержания оборота и полноценного функционирования.

Вариация на тему Monte di pietà возникла и в Англии, причем даже раньше Италии — в XIV веке. Поначалу островная модель не отличалась от континентальной, однако в таком виде быстро выродилась, ибо — кто бы сомневался! — закончился оборотный капитал. Поскольку процентов за предоставленные ссуды брать не разрешалось, а продажа заложенного имущества не могла компенсировать невозвраты, приходилось искать источники дополнительного финансирования где-то на стороне.

С этой «стороной» в Альбионе как раз и возникли проблемы, потому что за 70 лет до того, как епископа Лондонского Майкла Нортберга осенило создать первый английский аналог Monte di pietà, всех евреев из Англии выгнали — как потом

оказалось, на четыре долгих века, поэтому с кредитными деньгами было совсем туго.

Выход из положения нашли шотландцы (отсюда и закрепилось название альтернативного механизма функционирования христианских кредитно-сберегательных учреждений — «шотландская модель»), которые предложили не выпрашивать милостыню у богатых и не эксплуатировать духовную потребность христиан помогать ближнему, а задействовать коллективные усилия общин. Иными словами, «шотландская модель» предложила гражданам самостоятельно объединяться, собирать деньги вскладчину, а затем самим же пользоваться в момент экстренной нужды: строительство дома после пожара, рождение ребенка, выдача дочери замуж...

По такой — шотландской — модели и в наши дни функционируют все немецкие Darlehenskassenvereine — «кредитные союзы» (известные нашим соотечественникам по Райффайзенбанку, проявляющему гиперактивность в России), а также американский Thrifts.

Возвращаемся теперь к нашей «Горе благочестия» — «Монте деи Паски ди Сиена». На протяжении 523 лет это финансовое учреждение (которое не называлось банком вплоть до 1995 года) исправно служило общине Сиены и окрестным фермерским хозяйствам. Под руководством massaro (управляющего), которому помогали scrivani (писцы), функционировала машина перераспределения незначительных сумм денег, поступавших из пожертвований патрициев и торговцев, а также в виде штрафов и конфискации, проведенных городским судом, в пользу местных малоимущих фермеров и ремесленников.

После объединения Италии «Монте деи Паски ди Сиена» становится первым итальянским финансовым учреждением, организовавшим ипотечную ссуду, однако суть сиенской «Горы благочестия» от такого повышения функционального градуса не изменилась: эта структура смягчала денежные отношения в несправедливом, с точки зрения неимущих классов, обществе.

Собственно говоря, католическая церковь, создавая «Горы благочестия», ставила перед собой именно такую задачу — сглаживать сословные противоречия. Потому что ни о какой конкуренции полноценным банкам со стороны европейских «Гор благочестия» не могло быть и речи: все имущие сословия, все крупные предприятия и все королевские дома исправно кредитовались в полноценных банках (тех самых «еврейских»), ибо никакой высокий процент не мог отбить желание поставить жизнь и экономическую деятельность на широкую ногу. Одно дело — взять под залог козы ссуду для покупки коровы, и совсем другое — построить флот, чтобы отправиться в Индонезию и закупить там специй на пару миллионов гульденов. Для последних инициатив требовались большие деньги, а такие водились никак не в «Горах благочестия».

8 августа 1995 года специальным приказом Министерства казначейства Итальянской республики любимую кормящую мамку Сиены (вернее, папку: «Монте деи Паски ди Сиена» горожане до последнего времени называли не иначе как Babbo Monte, батя Монте) решили осовременить, разделив на две структуры — полноценный банк (по крайней мере по уставу) Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. и благотворительный фонд Fondazione Monte dei Paschi di Siena. По замыслу, банк должен был заниматься своими чисто банковскими делами, а фонд — способствовать дальнейшему процветанию провинции Сиена.

¹ Между прочим, ростовщичество осуждается в священных текстах всех религий без исключения — от индуизма и ислама до иудаизма, однако в последнем делается исключение для неевреев, которым деньги в долг давать вполне допустимо. — Прим. авт.

Вопреки формальному размежеванию фонда и банка, в распределении прибыли от деятельности BMPS ничего не изменилось. В новой банковской структуре со статусом S.p.A. (Società per Azioni, акционерного общества) контрольный пакет акций (56%) принадлежал Fondazione Monte dei Paschi di Siena, тому самому благотворительному фонду Сиены, который де юре отделили от банка!

Иными словами, все, что зарабатывал банк BMPS, исправно уходило, как и предшествующие пять столетий, на нужды города и его окрестностей. Единственная проблема: отныне банку приходилось играть на совершенно чужом для него поле — том самом, где последние 200 лет безраздельно свирепствовали полноценные (в транскрипции католической этики — «еврейские») банки.

ТРАГЕДИЯ ЖАНРА

Принято считать, что банк BMPS погубили три неудачных гешефта: сделка под кодовым названием «Santorini», заключенная с Deutsche Bank в 2002 году (была реструктурирована в 2009-м), поглощение итальянского банка Antonveneta в 2007-м и сделка с японским банком Nomura в 2009-м (кодовое название — «Alessandria»).

Если криминальная составляющая сделки с Antonveneta только предполагается, то в контекст Santorini / Alessandria уже внесена полная ясность: в октябре 2014 года все три бывших дуче BMPS — председатель правления Джузеппе Муссари, гендиректор Антонио Виньи и финдиректор Джанлука Балдассарри — были приговорены к длительному тюремному заключению².

Именно криминальная составляющая сделок Santorini / Alessandria, на мой взгляд, позволила ввести мировое общественное мнение в наивное заблуждение, будто BMPS срубили ядовитые «американские штучки» вроде CDO (Collateralized Debt Obligations, залоговое долговое обязательство) и CDS (Credit Default Swap, кредитно-дефолтный своп). На самом деле BMPS отправила ко дну финансовая безответственность родного итальянского государства, помноженная на неспособность былой «Горы благочестия» оперировать на

2 Читатели, знакомые с моими «итальянскими» статьями, должны хорошо помнить, что, каким бы зловещим ни был приговор итальянского суда, до реальной отсидки влиятельных членов общества практически никогда дело не доходит, поскольку специфика местного законодательства позволяет подавать апелляции до бесконечности, при этом всякая апелляция автоматически отменяет ранее вынесенный приговор на весь период нового рассмотрения. Так, Сильвио Берлускони, накопивший по первоначальным вердиктам тридцати двух судебных дел десятки лет тюремного срока, до сих пор не провел за решеткой ни единого дня. — Прим. авт.



Фото: Vyacheslav Angenbergh

Штаб-квартира старейшего банка в мире до сих пор находится в историческом здании на площади Салимбени в Сиене. У Banca Monte dei Paschi di Siena 2,2 тыс. отделений по всей Италии и почти 5 млн клиентов — юридических и физических лиц

незнакомой и чуждой ей территории. Постараюсь сейчас продемонстрировать читателю свои аргументы.

ЖОР

25 июня 1999 года акции «Горы благочестия», обернувшейся банком, попали в листинг Миланской биржи. У «Монте деи Паски ди Сиена» началась новая жизнь: если раньше главным приоритетом было улаживание местной общины, то теперь пришлось обслуживать интересы анонимной армии акционеров. А акционеры публичной компании понимают только одну установку: «Сегодня должно быть лучше, чем вчера!»

BMPS начал с простого — принялся поглощать мелкие провинциальные банки: сначала Banca Agricola Mantovana, затем Banca del Salento. Просили недорого, поэтому сделки пришлось ко двору: акции уверенно пошли вверх.

Однако 8 ноября 2007 года случилось нечто странное: BMPS объявил о покупке очень крупного падуанского розничного банка Antonveneta (более тысячи отделений, 11 тыс. сотрудников, 50 млрд евро активов). Все было замечательно, кроме цены — 9 млрд евро!

Antonveneta пошел по рукам в 2005 году: сначала его купил голландский ABN Amro, а через два года сам ABN Amro купили вкладчину Королевский банк Шотландии, французский Fortis и испанский Santander. Купили и раздербанили. После распила испанцам достался Antonveneta, от которого они тут же поспешили избавиться.

Проблема «Монте деи Паски ди Сиена» не в покупке Antonveneta за 9 млрд евро, а в том, что эта сумма на 60% больше той, которую Santander внес вкладчину тремя месяцами ранее за покупку ABN Amro (вместе с Antonveneta)! Именно эта чудовищная переплата послужила источником не прекращающихся и поныне пересудов о множественных откатах и взятках: согласитесь, сложно поверить, что финансисты с 500-летней историей просто так взяли и купили за 9 млрд то, что тремя месяцами ранее стоило 3,6 млрд.

Как я уже сказал, формально считается, что вся криминальная составляющая деловой активности BMPS в период с 2000 по 2009 годы связана со сделками под кодовым названием Santorini и Alessandria. В 2013 году, по горячим следам, когда подробности сделок были еще засекречены, в статье для

«Национальной деловой сети» я высказал предположение о том, что Santorini и Alessandria сами по себе не могли стать источником колоссальных убытков, о которых BMPS рапортовал регулярно, начиная с 2011 года. Я также предположил, что «случайно» обнаруженные в сейфе банка документы по сделке Alessandria, которые были преданы гласности самими руководителями банка, — это ложный след, призванный «объяснить» безумные цифры в гешефте с Antonveneta.

Спустя три года могу с удовлетворением сказать, что все

«Гора благочестия» — так в средневековой христианской Европе, пребывавшей в антагонизме с кредитными деньгами и ростовщичеством, называли «богоугодные» финансовые учреждения

мои догадки подтвердились. В феврале 2013-го руководство банка заявило, что суммарные убытки по Santorini и Alessandria составили 730 млн евро. Через два года, уже во время суда над руководством банка, суммы снизили: 305 млн по Santorini и 274 млн по Alessandria.

Если почитать годовой отчет BMPS за 2015 год, то мы увидим совсем другие цифры: по Santorini итоговые убытки составили 287 млн, а по Alessandria — совсем курам на смех, минус 35 млн. Согласно годовому отчету за 2015-й, баланс по всем остальным деривативам в портфеле банка вообще оказался положительным (+28 млн евро).

Все эти потери — сущие крохи по сравнению с тем, что BMPS потерял на суверенных долговых обязательствах Италии и Греции, находящихся в его портфеле: \$2 млрд! Еще больше убытков приносят массовые неплатежи по розничным кредитам, которые явились повсеместно наблюдаемым следствием безответственной политики кредитования, принятой в Евросоюзе в период с 2009 по 2015 год.

Положение банка «Монте деи Паски ди Сиена» усугубил «бейлаут»³, который в январе 2013-го итальянское правительство провело под копирку американской практики 2008 года. В результате «временной национализации» долговое бремя BMPS увеличилось сразу на 4,1 млрд евро.

Несмотря на то что банк закрыл большую часть задолженности перед государством по бейлауту (осталось выплатить еще 750 млн евро), международные агентства постоянно снижают рейтинг банка, осложняя ситуацию еще и негативным прогнозом. Как раз сейчас JP Morgan во главе международного банковского консорциума при активной поддержке государства пытается организовать финансирование очередных 5 млрд евро, с помощью которых старейший банк планеты хотя бы удержат на плаву.

3 Bailout — финансовая помощь, спасение (англ.).

МОРАЛЬ

Какие же выводы мы можем сделать из нашей поучительной истории? После превращения «Горы благочестия» в банк в 1995 году руководство благотворительного фонда Fondazione Monte dei Paschi di Siena попыталось адаптироваться к новой, жесткой реальности и при этом сохранить полный региональный контроль над распределением прибыли BMPS. Самым печальным результатом этого эксперимента явились даже не столько финансовые потери, сколько полная утрата контроля провинции Сиена над родным Babbo Monte, «батеи Монте»: сегодня доля благотворительного фонда в капитале BMPS, некогда владевшего 56% BMPS, составляет менее 2%! Для сиенцев это подлинная трагедия, с которой они просто не в состоянии примириться.

Я долго размышлял над причинами фиаско старейшего банка планеты, пытаясь избежать ложных подсказок вроде «Горе благочестия» нечего делать в жестоком мире банковского чистогана», и пришел к выводу, что несовместимость формата Monte di pietà с кредитно-дефолтными свопами ни при чем. Судьба «Монте деи Паски ди Сиена» абсолютно ничем не отличается от судеб десятков и сотен американских и европейских вполне себе полноценных банков, которые погорели в кризис 2007–2009 годов на деривативах, единственное назначение которых — прикрасить текущую бухгалтерскую отчетность и спрятать убытки.

Проблема BMPS гораздо универсальней и связана с катастрофическими последствиями отмены мудрого американского закона Гласса — Стиголла⁴, на протяжении 66 лет запрещавшего финансовым учреждениям совмещать депозитные и инвестиционные функции. Как только в 1999 году закон был отменен, банки, ранее занимавшиеся привычным кредитованием частных лиц и компаний, с головой ушли в проприетарный трейдинг, расплодив до немыслимых размеров ядовитые грибы CDO и CDS.

Почему американские банки в 2016 году выглядят несопоставимо лучше европейских? Потому что американскому политическому истеблишменту хватило воли принять в 2010 году закон Додда — Франка, который хоть и не сумел восстановить в полном объеме требования закона Гласса — Стиголла о разделении депозитных и инвестиционных функций банков, однако же пошел гораздо дальше европейского юридического аналога — «Директивы для управляющих альтернативными инвестиционными фондами» — и положил конец безудержным биржевым и внебиржевым спекуляциям депозитных банков.

Конечно, печально, что замечательный город Сиена лишился своего финансового донора, который на протяжении почти шести веков заботился о материальном и духовном процветании региона, однако еще печальней наблюдать, как при отсутствии должного финансового регулирования крупнейшие банки Европы медленно, но верно дрейфуют в сторону неминуемого банкротства.

Так что сакраментальный вопрос «Что делать?» легко находит не менее сакраментальный ответ — менять законодательство!

4 Банковский Акт 1933 года, более известный по именам его инициаторов Картера Гласса и Генри Стиголла. Был отменен в 1999-м.



Фото: Андрей Москаленко

ГРУЗИТЕ БОЧКАМИ!

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

«**П**отомственный гаражный винодел», — скромно представляется Алексей Пастушин. Винодельческий бизнес у него небольшой, семейный.

На создание одного гектара виноградника и полное оснащение винодельни (пресс для отжима, оборудование для очистки и фильтрации, резервуары для брожения и дубовые бочки) у него ушел примерно миллион рублей. Тракторы, опрыскиватели и прочую дорогую технику он берет в аренду.

В слове «гаражный» применительно к виноделию, кстати, нет совсем ничего уничижительного. Во Франции зачинателями движения «гаражистов» в начале 1990-х годов стали владельцы крохотного (всего чуть более половины гектара!) виноградника Château Valandraud Жан-Люк Тюневан и его супруга Мюриэль Андро. Они производили «авторское» вино в своей винодельне, под которую приспособили гараж. «Гаражные вина» (vin de garage) — это много ручного труда, внимания к деталям и малые объемы. Тюневан и Андро, например, выпускали в первые годы лишь 1,5–2 тыс. бутылок. Зато быстро попали на хорошие позиции в рейтинг винного

Стоило только полноприводному пикапу Fiat Fullback выйти на российский рынок, как первый же серийный образец попал на бизнес-тест-драйв к «Бизнес-журналу». Работенку мы ему придумали не из легких — отправили в небольшое винодельческое хозяйство в Краснодарском крае.

критика Роберта Паркера (влиятельнейший человек для мировой винной индустрии), а бутылочку их Château Valandraud 2004 года, например, сегодня можно купить через брокеров не менее чем за 450 евро. Так что российским гаражникам есть к чему стремиться!

На предложение совместно с «Бизнес-журналом» протестировать полноприводной Fiat Fullback Алексей Пастушин согласился, не особо раздумывая. Оказалось, он давно присматривался к пикапам, поскольку ему нужен автомобиль «два в одном» — и для дома, и для хозяйства. Ну а раз уж итальянцы сами выбрали для рекламной кампании своей новинки слоган «Работа и жизнь в полную силу», то и нам ничего не оставалось, кроме как испытать Fullback по полной программе.

ТЕРРУАР И ТЕРРАПОД

Для испытания внедорожников автопроизводители строят терраподы — трассы с искусственными препятствиями, близкими к природным. Но на этот раз никакие терраподы нам не нужны: дорога к большинству краснодарских виноградников — это обширная коллекция узких проселочных гравиек и грунтовок, крутых каменистых подъемов и спусков, огромных луж и ям. Однако для чистоты эксперимента проверку внедорожной хватки нашего пикапа мы все же оставили на потом. Прежде чем отправиться к домику виноградаря, затерявшегося в горах среди многочисленных виноградников, решаем узнать, насколько автомобиль адаптирован к городской жизни.

Притом что Fiat Fullback внешне «широк в плечах» и имеет длину свыше 5 метров, это, пожалуй, один из самых компактных автомобилей в своем классе (таким, между прочим, разрешен беспрепятственный въезд в центр крупных городов). Радиус разворота — почти как у больших седанов, 5,9 метра. Пробуем развернуться в один «присест» на двух полосах. Получается! Количество оборотов руля — от упора до упора — меньше четырех, благодаря чему в городские повороты длинномер входит легко. Этот параметр заметно облегчает и парковку. Способствуют этому и большие «складные уши» (боковые зеркала). Для особо неопытных есть бонус: Fiat Fullback — единственный среди «одноклассников» имеет парктроник с видеокамерой заднего вида уже в базовой комплектации.

В городском потоке лошадиных сил и ньютон-метров хватает с запасом: обгонять попутки можно весьма уверенно. Да и в целом тихоходом Fiat Fullback никак не назовешь. На хорошем асфальте, да по прямой, свои «крейсерские» 130 км в час пикап держит уверенно. Здесь, на трассе, под приятный, почти неслышный дизельный «рык» мотора открываю Алексею Пастушину важный секрет. Дело в том, что признать новинкой Fiat Fullback можно с огромной натяжкой. Как ни крути, это слегка перелицованный «японец» — Mitsubishi L200. Про Fullback нельзя даже обтекаемо сказать, что он «создан на платформе L200». Потому что это и есть L200 — технически полностью идентичный автомобиль. С той же жесткой рамной конструкцией, без

которой что настоящий внедорожник, что тудяга-пикап просто немислимы, и с той же заслуженно любимой всеми джиперами фирменной «раздаткой» Super Select от Mitsubishi и тяговитым двигателем. Да и выпускается он не на родине Fiat в Турине, а на заводе Mitsubishi в Таиланде, где с тем же успехом собирается и L200. Просто оформлен Fullback более по-европейски — со сдержанными линиями и без излишней хромированности экстерьера. Из видимых новшеств — другие шильдики и «подправленный передок» (решетка радиатора и обводы бампера). В дизайне салона никаких отличий от «оригинала» нет. Зато в материалах отделки — имеются. Ткань для обивки сидений более качественная.

Взять L200 «за основу» своего пикапа итальянцам позволили давние партнерские отношения с Mitsubishi. В арсенале Fiat — почти два десятка моделей легкового и грузового коммерческого транспорта (этим направлением в компании занимается специальное подразделение Fiat Professional), и Fiat Fullback понадобился автоконцерну, чтобы закрыть единственный не охваченный в Европе сегмент — пикапы. Естественно, не остались внакладе и японцы: Mitsubishi «загрузила» свой тайский конвейер, да еще и проникла — пусть и под чужим шильдиком — на новый для себя рынок (ну не уважают почему-то в Старом Свете азиатцев).

Вслушав мой рассказ, Алексей Пастушин резонно поинтересовался: «В чем тогда смысл покупать Fiat Fullback, а не Mitsubishi L200»? Не скрою, я тоже задавал этот вопрос представителям Fiat. Наставить на уникальности своего автомобиля они даже не пытались и сразу предложили искать ключевое отличие в стоимости. В это трудно поверить, но Fullback дешевле «оригинала» на 100 тыс. рублей! Вот и весь маркетинг. Хотя нет: добавьте, говорят, к этому еще линейку фирменных аксессуаров (кунги, крышки, «люстры» и пр.) от известного бренда Мораг, работающего не один десяток лет с крайслеровскими машинами (с 2014 года Chrysler находится под стопроцентным контролем Fiat). Алексею (как, впрочем, и мне) и «цены вопроса» оказалось вполне достаточно.





КУЛЬТУРА ПИТИЯ НЕ ЗА РУЛЕМ

Важным пунктом на нашем маршруте стал поселок Абрау-Дюрсо. Там в этот момент как раз проходил VI Саммит представителей винодельческой отрасли, на котором было что послушать. Про таких виноделов, как Алексей Пастушин, там много говорили. Отраслевые игроки обсуждали «Концепцию развития виноградарства и виноделия в РФ на период 2016–2020 годов и плановый период до 2025 года», которую правительство собирается принять до конца года. Власти намерены стимулировать рост количества мелких фермерских хозяйств и виноделен и привлекать население в малое и среднее предпринимательство, направленное на производство авторского вина. Цель — создание экспортного потенциала и выведение отечественного виноделия на мировой уровень. Пастушину, как уже вполне простимулированному и основательно вовлеченному в виноделие индивидууму, ход правительственной мысли в целом понравился. Тем более что концепция развития предполагает ряд преференций — упрощение лицензионных требований для небольших виноделен, компенсацию затрат на закладку виноградников и покупку сельхозтехники и др.

Участники Саммита, впрочем, высказывали озабоченность тем, что многими преференциями, которые уже имеются в отрасли, технически сложно воспользоваться. Например, существует проблема вин с защищенным географическим указанием (такая маркировка означает, что вино произведено в определенном регионе из винограда, выращенного там же). Ставка акциза для них с начала года снижена до 5% (обычная — 9%). Однако ЗГУ для своих вин в стране пока имеют всего две компании — крымские «Коктебель» и «Массандра». Не хватает нормативной базы, отсутствует система контроля, по-хорошему — требуется еще создать общероссийский реестр виноградников.

Не постигнет ли такая же судьба новую порцию преференций? «Взять хотя бы одну из предложенных мер — возмещение производителю до 80% затрат на закладку виноградников, — говорил на Саммите гендиректор компании «Легенды Крыма» Михаил Штырлин. — Это очень заманчивое предложение для любого винодела. Теперь осталось отладить механизм проведения выплат, который, по сути, отсутствует».

Что до малых хозяйств, то тут уже хватает послаблений со стороны государства. В августе этого года были внесены изменения в Налоговый кодекс РФ, упрощающие процедуру получения лицензии для мелких производителей, выпускающих не более

50 тыс. декалитров в год. Стоимость лицензии для них также была снижена — с 800 до 65 тыс. рублей. Вот только очередь из мелких виноградарей и виноделов за лицензиями пока так и не выстроилась, гаражные виноделы в основном предпочитают работать «в тени».

В целом же можно сказать, что отрасль чувствует себя неплохо. Как отметил на Саммите бизнес-омбудсмен и председатель совета Российского союза виноградарей и виноделов Борис Титов, за последние годы отрасли удалось доказать, что виноделие — это сфера культуры, необходимая для развития страны, а не сектор алкогольной отрасли. По данным Росстата, в прошлом году в России было произведено 40 млн декалитров вина — на 25% больше, чем годом ранее. Общая стоимость продукции составила 46,7 млрд рублей без учета НДС и акцизов. При этом крупнейшими производителями в стране наконец-то становятся предприятия, значительную долю продукции которых составляет вино в стеклянных бутылках из собственного винограда. До этого лидерские позиции занимали компании, разливающие по пакетам импортные виноматериалы. Да и сами россияне, как оказалось, с начала 2000-х стали потреблять почти вдвое больше вина — в среднем 8 л на душу населения в год.

Экспортный потенциал тоже имеется. «В России уже есть некоторое количество качественных виноделен, за которыми стоят хорошие профессионалы, — сказал управляющий Русским винным домом «Абрау-Дюрсо» Павел Титов (сын Бориса Титова). — Юг России усеян винодельнями маленьких и средних размеров, которые готовы выдерживать критику иностранных экспертов и получать международные медали». Но для начала потребуются серьезная работа по импортозамещению в сфере виноградарства. Сегодня лишь 25% российского вина производится из винограда, выращенного собственно в РФ, для остального используется импортное сырье. Сейчас в стране 85 тыс. га виноградников; концепция развития предлагает эту площадь как минимум удвоить. Напутствуемые этой высокой задачей, мы с Алексеем Пастушиным покинули Саммит, дабы проехать по бездорожью и осмотреть его винодельческое хозяйство в рассуждении чего бы там удвоить.

ФЕРМЕРСКАЯ МАШИНА?

Что Mitsubishi L200, что Fiat Fullback в России получили дизельный двигатель объемом 2,4 л и в одинаковых форсировках: с обычной мощностью в 150 л. с. (380 Нм) и с повышенной —



180 л. с. (430 Нм). Разница возникает за счет турбокомпрессора. На выбор покупателям предлагают шестиступенчатую «механику» или пятидиапазонный «автомат».

В целом пикап отнюдь не аскет: даже базовое оснащение весьма богатое. Система управления полным приводом Super Select, 7 подушек безопасности и ставшие уже традиционным набором электронные «тормозные» помощники ABS и EBD есть во всех комплектациях. Топовым версиям полагаются еще и светодиодные ходовые огни.

Внутри пятиместный пикап не отличается от обычной легковушки. Для удобства доступа — низкие пороги и широкие двери. Эргономика на хорошем уровне. Сиденья с достаточным диапазоном регулировок расположены высоко, «подушка» — длинная, боковая поддержка — ярко выраженная. И рулевое колесо регулируется по вылету: комфортно устроиться за рулем можно и высокому водителю. Неплохо и «на галерке», пространства для ног предостаточно. Спинка заднего дивана отклонена на 25 градусов, что оценят пассажиры во время длительных поездок. Подголовников — на три персоны, крепление Isofix имеется. Опустив подлокотник, получаешь два уютных места, почти VIP.

На грузовую платформу пикапа легко помещается стандартный европоддон, на который мы еще поставили

и три двухсотлитровые дубовые бочки. Заявленная производителем максимальная грузоподъемность составляет 920 кг. Впрочем, как говорят практики, увезет пикап и тонну. А уж если не хватит возможностей самого автомобиля, он может тащить за собой трехтонный прицеп. TSA (система стабилизации при буксировании прицепа) вам в помощь!

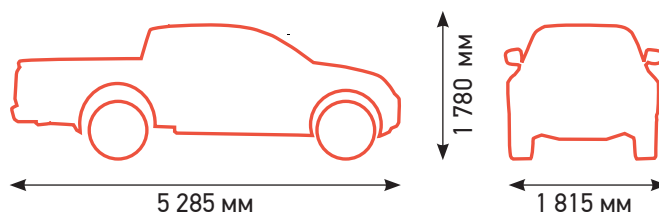
Так, за разговором, незаметно мы и добрались до виноградников и настоящего бездорожья. Продвигаясь по лабиринту из виноградной лозы, уверенно пропускаем под днищем довольно крупные объекты — например, торчащий из земли кусок остроугольного сланца (клиренс в 205 мм это позволяет). Мелкие неровности легко «проглатывает» подвеска. «Корма» пикапа поддерживается независимой пружинной подвеской с двойными поперечными рычагами и стабилизатором, сзади и вовсе неразрезная ось на листовых рессорах. Возможно, именно поэтому подвеска пикапов часто воспринимается как излишне жесткая, особенно на порожнем автомобиле. Действительно, если машина не нагружена, то на некоторых неровностях, конечно, присутствует характерная для всех представителей этого автокласса диагональная раскачка, однако в Fullback пассажиров на втором ряду сильно не подбрасывает.

Находим изрядно разбитую тракторную колею, влезает в нее. Больше для порядка переключаем шайбу раздатки, позволяющей задействовать полный привод даже на скорости до 100 км/ч. В нашем случае система слегка «задумалась», поморгала пиктограммами на приборном щитке и лишь через некоторое время включила нужный режим 4Н (это когда на задние колеса уходит 60% крутящего момента, а на передние — 40%). Перед крутой шпилькой с подъемом переходим на режим 4LLc — «понижайку» с блокировкой межосевого дифференциала. Возвращаемся на исходную и повторяем маршрут на 2Н (привод на задние колеса). С тем же успехом! Манипуляции с трансмиссией оказались излишними: внедорожный потенциал у этого японско-итальянского пикапа и без того приличный. Небольшие сложности возникли было на отрезке с подъемом, который мы пытались пройти не в натяг, а с ходу, но и они моментально исчезли, когда за дело взялась система Hill Start Assist, контролирующая поведение автомобиля на уклонах. Еще пару раз в режиме 2Н колеса попробовали было пробуксовать в глубокой луже, но антипробуксовочная система быстро вернула их к нормальному режиму работы. И заметьте: все это на обыкновенной шоссейной резине. А если поставить что-то «позлее»? Арочная высота это позволяет, но тут главное — не увлекаться.

«Ну что ж, в хозяйстве пригодится!» — уважительно отозвался про Fiat Fullback Алексей Пастушин после всех испытаний. Примерно то же я повторил через несколько дней, когда вернулся с бизнес-тест-драйва в Москву, но уже в адрес авторского вина, которое подарил мне Алексей. Достойно как минимум удвоения!

БЖ

FIAT FULLBACK



КОЛИЧЕСТВО МЕСТ

РАЗМЕРЫ БАГАЖНОГО ОТСЕКА, ММ

5

1 520 X 1 470 X 850



ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ
БАГАЖНОГО ОТСЕКА, КГ

МАКСИМАЛЬНАЯ МАССА
ПРИЦЕПА, ОБОРУДОВАННОГО
ТОРМОЗАМИ, КГ



3 100



КОНКУРЕНТЫ

	FIAT FULLBACK	MITSUBISHI L200	TOYOTA HILUX	UAZ PATRIOT PICKUP
СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ				
ПОЛНЫЙ ПРИВОД	ПОСТОЯННЫЙ	ПОДКЛЮЧАЕМЫЙ ИЛИ ПОСТОЯННЫЙ	ТОЛЬКО ПОДКЛЮЧАЕМЫЙ	ТОЛЬКО ПОДКЛЮЧАЕМЫЙ
РАСХОД ТОПЛИВА (СРЕДНИЙ, Л/100 КМ)	7,5	7,5	7,3	12
ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ, КГ	920	920	700	755
МЕЖСЕРВИСНЫЙ ИНТЕРВАЛ	1 ГОД ИЛИ 20 000 КМ	1 ГОД ИЛИ 15 000 КМ	1 ГОД ИЛИ 10 000 КМ	1 ГОД ИЛИ 15 000 КМ
ГАРАНТИЙНЫЙ СРОК	4 ГОДА	3 ГОДА	3 ГОДА	3 ГОДА
СТОИМОСТЬ, РУБ. (ОТ)	М	1 529 990	1 629 000	839 000
	А	1 879 990	2 019 990	ТОЛЬКО МКПП

СПАД ЗАКАНЧИВАЕТСЯ



На фоне адаптации предпринимателей к новым экономическим условиям и роста спроса на заемные ресурсы со стороны малого и среднего бизнеса (МСБ) банки активизировались и начали постепенно восстанавливать свои позиции в сегменте МСБ. Прежде всего это касается банков из Топ-30 по активам, которые пережили основной период кризиса, кредитуя крупный бизнес. Сейчас ведущие банки вновь видят перспективы в сегменте МСБ и стремятся нарастить объемы кредитования за счет качественных заемщиков, переживших период спада экономики.

Первые с середины 2014 года, когда на рынке кредитования проявились негативные тенденции, объем выдачи кредитов субъектам малого и среднего бизнеса показал небольшой прирост — на 2% по итогам II квартала 2016-го по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Тем не менее с учетом результатов I квартала итоги полугодия оказались не столь обнадеживающими: объем кредитов, выданных банками МСБ, составил 2,4 трлн рублей (-0,6% по сравнению с аналогичным периодом 2015-го), а размер кредитного портфеля МСБ по состоянию на 1 июля 2016-го снизился за год на 1,7% и достиг объема в 4,6 трлн.

ПОЗИЦИИ ВОССТАНАВЛИВАЮТСЯ

В 2015 году банки из Топ-30 по активам резко сократили объем выдачи кредитов МСБ (-36% за год), что во многом было

связано с серьезным ростом рисков в этом сегменте. В I полугодии 2016-го тенденция изменилась: крупные банки заметно нарастили свою активность и выдали кредитов на 24% больше, чем годом ранее. Зато банки за пределами Топ-30, напротив, продемонстрировали сокращение объемов кредитования (-19%). На 1 июля действующий портфель кредитов МСБ у банков из Топ-30 за год вырос на 2% и составил 2,6 трлн рублей. Важную роль в этом сыграли банки,



АЛЕКСАНДР САРАЕВ

директор по банковским рейтингам RAEX («Эксперт РА»)

Объем выдачи кредитов малому и среднему бизнесу по итогам 2016 года может превысить прошлогодние показатели. Наибольшее оживление интереса к сегменту демонстрируют крупные банки, нарастившие объемы выдачи в I полугодии 2016-го на 24%.

получившие капитал по программе господдержки (таковых было 25). Их докапитализация производилась через механизм ОФЗ (облигации федерального займа), при этом на банки накладывалось обязательство по ежемесячному увеличению на 1% объемов кредитования по одному из приоритетных направлений. Многие участники программы в качестве такого направления выбрали для себя именно сегмент МСБ.

В I полугодии 2016-го также возрос спрос предпринимателей на долгосрочные ресурсы. Кроме того, расширилось и предложение со стороны банков — благодаря государственному программному рефинансированию. Если в первом квартале в среднем в месяц лишь около 9% выдаваемых кредитов МСБ приходилось на займы со срочностью свыше трех лет, то во втором этот показатель вырос до 12%. При этом большую часть спроса на длинные заемные средства удовлетворяют банки из Топ-30 — за счет более широкого доступа к долгосрочному фондированию и механизмам рефинансирования обязательств. В среднем из выданных крупными банками кредитов МСБ на долгосрочные приходилось в первом квартале 13%, во втором — 18%.

Лидеры рейтинга RAEX («Эксперт РА») по размеру портфеля кредитов МСБ изменились: второе место занял Россельхозбанк, ранее не принимавший участия в исследовании, за счет чего ВТБ 24 потерял одну позицию и стал третьим. Лидером рейтинга остался Сбербанк России.

РОСТ ПРОСРОЧКИ ЗАМЕДЛИЛСЯ

Экономическая нестабильность, падение реальных доходов населения и платежеспособного спроса резко отразились на

финансовом положении малых и средних предпринимателей. Многие предприятия испытывали трудности из-за проблем контрагентов, которые вызвали цепочку неплатежей, а также из-за потери средств в банках, у которых отозвали лицензию. В 2015 году из всех сегментов кредитования наиболее активный рост просрочки был именно в МСБ. Наибольшая дефолтность среди основных сегментов кредитования сохранилась в МСБ и в первой половине 2016 года. По состоянию на конец I полугодия доля просроченной задолженности в совокупном портфеле кредитов МСБ составила 15,2% (+3,5 процентных пункта по сравнению с 01.07.2015), что значительно превышает долю просрочки как в рознице (8,5%), так и в сегменте кредитования крупного бизнеса (5,3%). Однако темпы роста просроченной задолженности в сегменте МСБ снижаются: за I полугодие объем просрочки в абсолютном выражении вырос на 28%, тогда как годом ранее этот показатель составил 40%.

Средние и небольшие банки стали демонстрировать более низкое качество портфеля, чем у крупных участников рынка: если у первых доля просрочки в портфеле МСБ превышает 17%, то у банков из Топ-30 этот показатель много ниже — 13,7% (данные на 01.07.2016). Резкое сокращение активности в сегменте МСБ в пик кризиса позволило крупным участникам рынка стабилизировать уровень просроченной задолженности в 2015 году и I полугодии 2016-го. Кроме того, эти банки стали чаще прибегать к услугам коллекторов, что положительно отразилось на балансовых показателях просрочки.

СТАБИЛИЗАЦИЯ

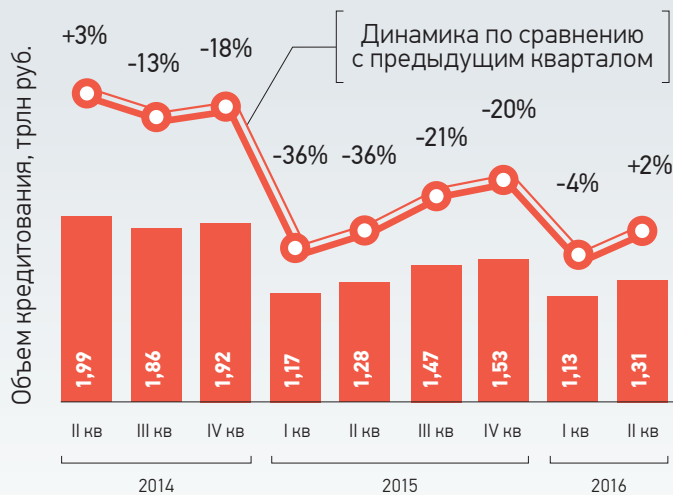
До конца 2016 года сегмент кредитования МСБ продолжит развиваться в сложных экономических условиях, однако, в отличие от 2015-го, мы наблюдаем рост потребительской активности населения, которая напрямую влияет на деловую активность, развитие малых предприятий, спрос на кредитование и способность малого бизнеса обслуживать кредитные обязательства. Предприниматели активно инвестируют в проекты по импортозамещению, а для их финансирования требуются долгосрочные кредиты.

В базовом сценарии мы исходим из предпосылки сохранения либо незначительного снижения уровня ключевой ставки, отсутствия резких макроэкономических шоков, сохранения санкций в отношении России и геополитической напряженности. При этом среднегодовая цена на нефть марки Brent, по нашим оценкам, будет на уровне \$45 за баррель, а инфляция не превысит 6–7%. При таких условиях мы ожидаем, что объем выдачи кредитов МСБ за 2016 год сохранится на уровне 2015-го либо незначительно его превысит, при этом за счет особенностей своей срочной структуры (более 60% кредитов выдаются на срок менее года) кредитный портфель МСБ сократится на 5% за год и составит около 4,6 трлн рублей к середине 2017 года. Проблемная задолженность будет нарастать, и по итогам 2016-го доля просрочки в портфеле МСБ может достигнуть 16%.

В 2017 году поддержку рынку сможет оказать дальнейшее расширение программ рефинансирования кредитов МСБ (в том числе за счет привлечения в программу небольших региональных банков). Продолжает развиваться Национальная гарантийная система, оказывающая поддержку МСБ банковскими гарантиями и поручительствами, что позволяет расширить доступ к заемным ресурсам предприятиям, не имеющим возможности предоставить твердое залоговое обеспечение, а также снизить кредитные риски для банков.

БЖ

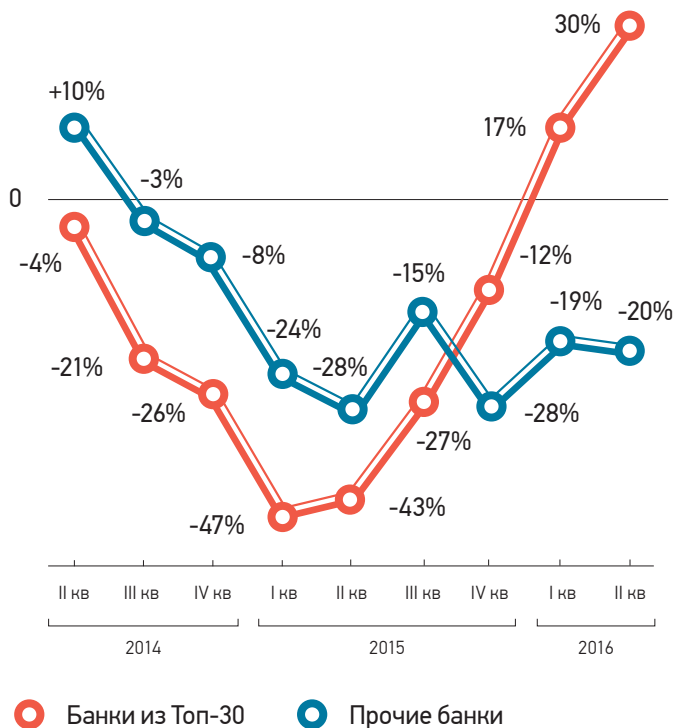
Динамика кредитования МСБ



Источник: RAEX, Банк России

Темпы кредитования МСБ*

Банки из Топ-30 наращивают активность



* Прирост по сравнению с аналогичным кварталом предыдущего года.

Источник: расчеты RAEX («Эксперт РА») по данным Банка России

Рэнкинг банков по объему кредитного портфеля МСБ (на 01.07.2016)

Место по объему кредитного портфеля	Наименование банка	Объем кредитного портфеля МСБ, млн руб.		Темпы прироста кредитного портфеля МСБ за период
		на 01.07.2016	на 01.07.2015	
1	ПАО «Сбербанк»	958 542	1 034 829	-7%
2	АО «Россельхозбанк»	552 384	590 045	-6%
3	ПАО «ВТБ 24»	146 557	165 649	-12%
4	ПАО «МИНБанк»	97 300	77 885	25%
5	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	70 469	56 282	25%
6	ПАО «АК БАРС»	63 593	32 364	96%
7	ПАО «Банк «Возрождение»	61 064	60 671	1%
8	ПАО «ТКБ БАНК»	48 830	40 117	22%
9	ПАО «Татфондбанк»	40 677	29 700	37%
10	ПАО «Промсвязьбанк»	40 658	56 088	-28%
11	ПАО «АКБ «Инвестторгбанк»	39 104	42 682	-8%
12	Банковская группа БИНБАНКа	38 203	22 320	71%
13	Банковская группа «Открытие»	34 825	44 237	-21%
14	АО «Райффайзенбанк»	34 771	36 982	-6%
15	ООО «КБ «Кубань Кредит»	33 768	24 692	37%
16	ОАО КБ «Центр-инвест»	32 115	31 924	1%
17	АО КБ «Локо-Банк»	28 423	29 594	-4%
18	ПАО «Московский кредитный банк»	28 329	29 211	-3%
19	АО «Банк Интеза»	25 235	33 669	-25%
20	ООО КБ «Юниаструм Банк»	21 037	18 881	11%
21	ПАО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»	18 680	15 563	20%
22	ПАО СКБ Приморья «Примсоцбанк»	18 123	13 992	30%
23	ПАО «Банк ЗЕНИТ»	16 461	17 438	-6%
24	ПАО АКБ «Энергобанк»	14 155	12 452	14%
25	ПАО «ИнтехБанк»	14 087	12 483	13%
26	ПАО «Запсибкомбанк»	11 620	13 099	-11%
27	ПАО «Челябинвестбанк»	9 340	8 125	15%
28	ПАО «СДМ-Банк»	9 084	4 963	83%
29	ПАО КБ «УБРИР»	8 262	16 704	-51%
30	Банк «Левобережный» (ПАО)	8 111	5 028	61%

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

БИЗНЕС журнал



Все способы подписки
на печатную и цифровую версии
журнала

16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012
РЕКЛАМА



b-mag.ru/go



Организатор:



Партнер:



При поддержке:



Информационный
правовой партнер:



КонсультантПлюс
надежная правовая поддержка

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНГРЕСС

9 декабря 2016 г., Москва

Обсуждаемые темы:

- » Эффективная инвестиционная политика в условиях сокращения бюджетных расходов.
- » Основные драйверы и барьеры развития бизнеса в регионах России.
- » Перспективы действующих фондов и институтов развития по обеспечению бизнеса «дешевыми» деньгами.
- » Девальвация рубля и иностранный бизнес: корректировка инвестиционных стратегий.

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

www.raexpert.ru

На правах рекламы

16+

RAEX