

#6-7 (242) 2016

БИЗНЕС журнал

16+

ИНСТРУМЕНТЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

6-32



СТАРТАП НА ПРОКАЧКУ

14

ЕСТЬ ЛИ ПОЛЬЗА
ОТ БИЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРОВ?

ISSN 1819-267X

Цифровые версии
журнала

b-mag.ru



bookcrossing.com

Этот журнал путешествует.
Прочитал сам —
передай другому

| с. 2



9 1771819 267007 1 6006 >

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

ИНСТРУМЕНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

ИНСТИТУТЫ



6 СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ

Ровно год назад в России создали Федеральную корпорацию по развитию малого и среднего предпринимательства в форме АО со стопроцентным госучастием. Что изменилось за это время в системе поддержки? Рассказывает замруководителя корпорации Наталья Ларионова.

ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

10 УДВОЕНИЕ МАЛОГО

Основной подход российских властей к развитию малого и среднего бизнеса — это изобретение все новых мер поддержки, а не достижение конкретных целей. О том, как увеличить КПД системы поддержки, размышляет вице-президент НИСИПП Алексей Никитченко.

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

14 СТАРТАП НА ПРОКАЧКУ

Задача бизнес акселератора — проверять бизнес-идеи и команды



быстро, массово — и притом «дешево и сердито». Как этот формат приживается в России?

ГОСКОРПОРАЦИИ



22 РЫНОК ДЛЯ ЛЕВШИ

Последние пять лет бизнес-ангел Александр Каширин занят тем, что настраивает на инновационный лад «Ростех». В госкорпорацию его пригласили возглавить службу инновационного развития в самый разгар кампании по принуждению предприятий к госучастием к инновациям. Насколько это вообще возможно — привить идеи «открытых инноваций» на режимных предприятиях?

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

26 НАУКА ЗА СВОЙ СЧЕТ

Технологический прорыв России могли бы обеспечить консорциумы — объединения отраслевых игроков для проведения совместных исследований. Опыт зарубежных консорциумов анализирует эксперт ЦСР Владимир Княгинин.

ИНВЕСТИЦИИ

28 ВЕНЧУР В ПРИЯТНОЙ КОМПАНИИ

В России начинают приживаться корпоративные венчурные фонды — важный инструмент в модели «открытых инноваций». Пока крупные госкорпорации к венчурным инвестициям лишь присматриваются, частные фонды начинают демонстрировать неплохие результаты.

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

4 ДЕРЖИМСЯ ЗДЕСЬ

Май 2016 года в ключевых словах и высказываниях.

ПРАКТИКУМ

ЗАКУПКИ

33 КУПИМ ДОРОГО

Если компания при закупках ориентируется на низкие цены как единственный критерий выбора поставщика, она упускает возможность повысить эффективность основного производства за счет инновационной продукции.

ПРАВО

38 ЗАЩИТА ИДЕЙ

Если у предпринимателя появляется идея, которая обладает коммерческой ценностью, прежде чем выпускать ее в свет, стоит подумать о том, как защитить свой будущий продукт.

БИЗНЕС НА ПРОДАЖУ

40 ПРЕДЕЛ МЕЧТАНИЙ

Практикующий бизнес-брокер Алексей Москвич — о психологических комплексах, которые возникают у предпринимателя, когда он решает продать свой бизнес.

МЕНЕДЖМЕНТ

СТРАТЕГИЯ

42 НЕДОБАЛОВНИ СУДЬБЫ

Деловая литература на 99% состоит из историй успеха. Но суперуспешные люди в бизнесе — это всегда исключения, нам же важнее знать не исключения,



а правила. Чему можно научиться на примерах предпринимательских неудач?

ЛЕКТОРИЙ



46 КОРПОРАЦИЯ КРИВЫХ ЗЕРКАЛ

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой лекции» — о пользе корпоративного культа работы над ошибками.

ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

ИТ

52 ГОЛОВОТЯПСТВО СО ВЗЛОМОМ

Россия — страна с хорошо развитым рынком хакерских услуг, причем чаще «черных», нежели «белых». Стоимость взлома корпоративного сервера здесь начинается с \$800. А беспечность многих российских компаний в вопросах информационной безопасности создает кибервзломщикам прекрасные условия для работы.

АВТОДЕЛО

58 ПРЫЖКИ В ВЫСОТУ

«Бизнес-журнал» протестировал новый фургон Citroen Jumper, а заодно — бизнес компании, специализирующейся на предоставлении услуг промышленного альпинизма. Подходят ли они друг другу?

АЛЬТЕРНАТИВЫ

63 НЕ ПАНИКУЙТЕ ОТ НЕОЖИДАННОСТЕЙ

О том, какие новые классы технологий понадобятся по мере дальнейшего развития, размышляет в своей колонке «знаток» Анатолий Вассерман.

БИЗНЕС журнал b-mag.ru

№ 6–7 (242) за 2016 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 10.06.2016
- дата выхода цифровой версии — 10.06.2016

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

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

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

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

Выпускающий редактор сайта: Надежда Папсуева

Главный редактор: Дмитрий И. Денисов

Заместитель главного редактора:
Наталья Югринова

Федеральная редакция: Вера Колерова, Андрей
Москаленко, Надежда Папсуева, Наталья Ульянова,
Ольга Красильникова, Татьяна Васильева

Литературные редакторы:
Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Художник: Андрей Рубецкой

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

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

Общий тираж номера — более 46 500 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 41 500 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 16 лет

Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Людмила Стряпцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ 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 -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ 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 Шиппенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	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



bookcrossing.com

**ИНТЕРЕСНЫЕ ЖУРНАЛЫ И КНИГИ ПУТЕШЕСТВУЮТ.
И ВСТРЕЧАЮТ МНОГО ИНТЕРЕСНЫХ ЧИТАТЕЛЕЙ**

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

BCID

—

**Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»**



Региональные версии «Бизнес-журнала» 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.

Прибавка веса — к успеху

Средний и малый бизнес теперь может сменить весовую категорию в глазах клиента, подключив единый многоканальный номер **8-800**. МТС представляет «Бесплатный вызов **8-800** — Лайт».

Конкурентная борьба за клиента в кризис обостряется, а свободных средств для развития компании и продвижения услуг, как правило, нет. Рекламные бюджеты в нестабильные времена первыми идут «под снос», особенно в малых или средних компаниях. Бизнесу нужны доступные, эффективные и эффективные решения для привлечения внимания клиента и повышения доверия к компании. Такое решение есть у МТС: «Бесплатный вызов **8-800** — Лайт» — это единый многоканальный номер **8-800** всего за 1770 рублей.

С номером **8-800** компания может «вырасти» в глазах клиента вне зависимости от ассортимента товаров и услуг,

оборота, уставного капитала, численности сотрудников или размера клиентской базы. Контактный номер — это та самая одежда, по которой встречают.

Номер **8-800** — один из признаков надежной компании. Теперь позволить себе его могут не только крупнейшие игроки рынка, а средний и малый бизнес. С единым многоканальным номером связь с клиентом выходит на новый уровень, она становится эффективнее, а бизнес получает новые перспективы развития. МТС предлагает подключить номер **8-800** с фиксированным пакетом в 500 минут всего за 1770 рублей в месяц.



Подключение номера **8-800** не требует дополнительного оборудования или увеличения количества телефонных линий. Услуга не привязывается к конкретному адресу или телефонному аппарату, позволяет обработать все входящие звонки, они распределяются среди персонала автоматически. Для ваших клиентов звонок из любой точки России в компанию на единый многоканальный номер **8-800** бесплатен.

- Плата за добавление услуги — 0 рублей
- Пакет 500 минут входящих вызовов в месяц
- Каждая последующая минута — по 3,54 рубля
- Бесплатная студийная запись приветственного сообщения и голосового меню

Об эффективности **8-800** говорит тот факт, что многоканальными номерами пользуется множество корпоративных клиентов МТС. Среди них компания «СпецПит», которая разрабатывает и производит индивидуальные рационы питания (сухие пайки), а также доставляет их из Москвы компаниям и частным клиентам в любую точку России.

«С **8-800** нам удастся выстраивать надежные взаимоотношения с клиентами с самого первого звонка. Подключение единого многоканального номера, бесплатного для наших клиентов, звонящих из регионов, привело к ощутимому росту клиентской базы компании. Вскоре после подключения номера **8-800** количество звонков из разных регионов России увеличилось на 40%», — рассказал генеральный директор ООО «СпецПит» Николай Таран.



corp.mts.ru

Держимся здесь

Май 2016 года в ключевых словах и высказываниях

НЕФТЬ 271 -6%

БЮДЖЕТ 383 -15%

ИНВЕСТИЦИИ

КРИЗИС 355 -10%

СТРАТЕГИЯ 229 -10%

СПРОС 366 -10%

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАДАЧНОСТЬ 8 +66%

ГОСРАСХОДЫ 19 +35%

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

67 +17%

Владимир Рыжков
оппозиционный политик,
на своей страничке в «Фейсбуке»,
06.06.2016

Расходы на оборону за 4 года выросли более чем в два раза, с той же поры начался кризис в экономике и ежегодное снижение расходов на образование и здравоохранение. Под крики «НАТО наступает!» происходит масштабная перекачка ресурсов страны из гражданского сектора (школы, больницы, дороги, пенсии, зарплата бюджетников) в военно-полицейско-бюрократический. Нацбезопасность плюс содержание бюрократии — это 40% расходов федерального бюджета 2016 года.

Михаил Дмитриев
экономист, бывший президент
Центра стратегических
разработок, выступая
на конференции Credit Suisse,
17.05.2016

Российские власти переосмыслили уроки предыдущего кризиса и не пошли на массивные социальные расходы. Для смягчения социальной напряженности власти сейчас в большей степени расходуют накопленный в предыдущие годы капитал политического доверия, нежели нефтяные фонды.

Валентина Матвиенко
спикер Совета Федерации,
после встречи с официальной
делегацией ОАЭ, 13.04.2016

В ОАЭ создали Министерство счастья. Это, наверное, единственная страна, где есть такое министерство. Мне кажется, такое министерство было бы очень полезно и для России.

Ксения Юдаева
первый заместитель председателя
ЦБ РФ, выступая на конференции
НИУ ВШЭ, 19.04.2016

Если не будет проводиться целенаправленная структурная политика, создавая возможности и стимулы для повышения производительности труда, диверсификации экономики, темпы роста все равно останутся низкими.

Дмитрий Медведев
председатель правительства РФ,
в беседе с пенсионерами во время
поездки в Крым, 23.05.2016

Просто денег нет сейчас. Найдем деньги — сделаем индексацию. Вы держитесь здесь, вам всего доброго, хорошего настроения и здоровья.

Алексей Улюкаев
министр экономического
развития, призывая
инвестировать в Россию
в интервью немецкой газете
Frankfurter Allgemeine, 05.06.2016

Российские компании сейчас действительно дешевы, наши затраты на рабочую силу ниже, чем в Китае, цены на акции упали. Если вы покупаете по низким ценам, то это означает, что вы можете получить большую прибыль.



Александр Аузан
декан экономического факультета
МГУ, в интервью «Ведомостям»,
08.06.2016

Загнивание — это отъезд людей из страны, это хирение всех систем, это очень тяжелая психологическая обстановка, потому что начинает пахнуть застоём. Застой же имеет запах — я уже второй раз в жизни этот запах чувствую в стране.

Борис Титов
бизнес-омбудсмен, выступая
перед предпринимателями
Томска, 07.06.2016

Среди всех проблем, которые сегодня волнуют бизнес, на первое место выходит проблема непредсказуемости экономической политики. Даже не спрос — он на втором месте, даже не курс рубля — он на третьем месте, даже не налоги. Глобальная проблема, которая есть в России, — непонятность экономического курса.

Ольга Голодец
вице-премьер правительства
РФ, выступая на заседании
трехсторонней комиссии
по регулированию социально-
трудовых отношений, 29.04.2016

У нас упала розница и изменилась структура потребления: на первый план вышли продовольственные товары — 51% в феврале; такого давно не было. Это говорит о кризисе потребления... Теперь вся промышленность говорит об одном: «У нас нет потребителя!»

Лев Хасис
первый заместитель председателя
Сбербанка, выступая на Startup
Village, 02.06.2016

Тот, кто хочет изменить мир, имеет намного больше шансов на успех, включая высокую вероятность заработать деньги. А вот тем, кто просто хочет заработать, могу сказать: «Ребята, вы обречены, у вас ничего не получится с вероятностью 99 процентов!»

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца — в период с 1 по 31 мая 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 предыдущим месяцем в процентах. ●

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

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ

В начале прошлого года в экономическом блоке правительства все ждали очередной реорганизации системы поддержки малого и среднего бизнеса. Ходили даже слухи чуть ли не о готовящемся создании специального министерства. Аппаратно-бюрократическая интрига разрешилась в июне 2015 года, когда президент РФ подписал указ о формировании на базе уже существовавших структур — Агентства кредитных гарантий и МСП Банка — Федеральной корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства в форме АО со стопроцентным госучастием. С тех пор прошел год. Первые итоги работы новой организации «Бизнес-журнал» попросил подвести Наталью Ларионову, члена правления и заместителя генерального директора Корпорации «МСП».

— Вы выходец из Минэкономразвития, где ранее возглавляли департамент развития малого и среднего предпринимательства (МСП), а значит, давно «в теме». Почему вообще появилась необходимость в создании новой организации? Какие задачи ставятся перед ней?

— Система поддержки и развития малого и среднего бизнеса в России более или менее сформирована. Но до создания Корпорации «МСП» она носила разрозненный характер. Судите сами. За нормативно-правовое регулирование господдержки отвечало Минэкономразвития, оно же вело (и продолжает вести) программу, в рамках которой создано свыше 500 объектов инфраструктуры поддержки в регионах. Программой кредитования и предоставления гарантий малому и среднему бизнесу занимался Внешэкономбанк вместе с дочерним МСП Банком. Кроме этого, ряд федеральных органов власти реализовывал те или иные дополнительные программы: например, Минсельхоз отвечал за программу поддержки

малого и среднего бизнеса в сельском хозяйстве. Всей этой системе не хватало ядра и центра — но не для того, чтобы централизованным образом принимать решения, а чтобы организовать и координировать процесс по уже принятым решениям. Так, с введением 18-процентной квоты в закупках государственных и крупнейших компаний для малого и среднего бизнеса¹ стало очевидно: чтобы добиться исполнения этой квоты, требуется активно работать как с заказчиками, так и с поставщиками. Чтобы раскрыть потенциал, заложенный в установленных нормах, требовалось заняться тонкой

¹ 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (от 18.07.2011), 156-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (от 29.06.2015).



Как утверждает Наталья Ларионова, силами Корпорации «МСП» решается одна из главных проблем малых и средних предпринимателей — доступ к рынкам сбыта. По плану, в 2016 году они смогут заключить сделки с крупнейшими компаниями на триллион рублей

отладкой всех процессов. Поэтому решено было создать единый центр, осуществляющий эту отладку.

Работа Корпорации «МСП» выводит направления господдержки, которые существовали раньше, на новый уровень. Во-первых, корпорация реализует мероприятия так называемого закупочного блока, связанные с обеспечением квоты малого и среднего бизнеса в закупках крупнейших компаний. Мы занимаемся достраиванием нормативно-правового регулирования и в каждом дне работаем с заказчиками и поставщиками. Во-вторых, Корпорация «МСП» выстраивает трехуровневую систему финансово-кредитной поддержки, предоставляет самостоятельные гарантии по кредитам от 100 миллионов рублей. МСП Банк занимается гарантиями по кредитам от 25 до 100 миллионов. И, наконец, региональные гарантийные фонды, в партнерстве с которыми мы работаем, осуществляют гарантийную поддержку по кредитным заявкам до 25 миллионов. Третий блок связан с имущественной

поддержкой. Мы структурируем работу с субъектами РФ по предоставлению имущественных объектов в регионах и муниципалитетах и ведем мониторинг этой деятельности по всей стране.

АЛЛО, МЫ ИЩЕМ ТАЛАНТЫ

— *Квотирование закупок крупнейших компаний — совсем новое направление господдержки. Заинтересован ли крупный бизнес в том, чтобы вести дела с мелкими поставщиками? И самое главное: хватит ли мощностей малого бизнеса, чтобы закрыть конкурсные лоты?*

— По данным на 30 мая 2016 года, объем закупок, по которым крупнейшие компании уже проводят конкурсы, составляет 510,8 миллиарда рублей. Это огромные возможности для малого и среднего бизнеса, созданные фактически с нуля. Конечно, «малыши» и раньше поставляли продукцию и услуги крупным и даже государственным компаниям, но происходило

это стихийно и спорадически. Сейчас появились все условия для того, чтобы малый и крупный бизнес работали вместе системно. Для этого сформирована нормативно-правовая база, появились программные решения для проведения торгов, налажен регулярный мониторинг. В этом году Корпорация «МСП» хочет открыть возможности для субъектов малого и среднего бизнеса не менее чем на 1 триллион рублей поставок. Для сравнения: вся программа Минэкономразвития по поддержке предпринимательства составляет около 10 с половиной миллиардов рублей. Даже наша трехуровневая программа гарантийной поддержки по кредитам — это в совокупности всего 65 миллиардов. Другими словами, деньги сейчас лежат именно в закупках крупнейших компаний. Уже сегодня на нашем сайте можно посмотреть, что, где и на какую сумму в течение года закупают 226 крупнейших заказчиков с госучастием. Причем это не разовое предложение к участию, а долгосрочный тренд: каждый год крупнейшие российские компании будут предлагать малому и среднему бизнесу 18% своего заказа. Это значит, что бизнес сейчас можно планировать вдолгую.

Тем не менее пока еще закупки — поиск компромисса между двумя крайностями. Одна из них — заказчики, крупный бизнес. Чтобы малый бизнес действительно начал массово принимать участие в заказах, нужно загодя помочь крупнейшим корпорациям определиться с тем, какую продукцию выставлять на конкурсы, как правильно сформировать программу партнерства, какие мероприятия проводить для партнеров и так далее. Так как квота весьма велика, корпорации не могут закрыть все лоты бумагой и скрепками, как это было раньше. Сейчас общая номенклатура товаров, которые закупаются у малого и среднего бизнеса, выросла существенно — до 98 тысяч наименований.

Но возникает другая проблема. Совершенно справедливо, что крупнейшие компании ищут поставщика, который вовремя и по конкурентоспособной цене сможет поставлять качественную продукцию. И выясняется, что найти российские малые и средние компании, которые удовлетворяли бы сразу трем критериям — срокам, ценам, качеству, — очень сложно. Поэтому корпорация поставила себе вторую задачу: сформировать систему «доращивания» поставщиков. Иными словами, мы будем «доводить до кондиции» субъекты малого и среднего бизнеса, которые хотят стать поставщиками крупнейших компаний. А также создавать условия для появления и развития малого бизнеса в тех отраслях, где сейчас его нет, но есть потребность со стороны заказчиков в соответствующих продуктах и необходимость создать в этих отраслях конкурентную среду.

Не так давно я была на встрече с иностранными автопроизводителями, у которых есть бизнес в России. Они откровенно говорят, что в Европе и Северной Америке малый и средний бизнес их «избаловал». В США, Германии, Сербии, Боснии много компаний, производящих автокомпоненты: на любой тендер сбегается огромное количество «малышей», желающих его выиграть. В России же на объявленный конкурс просто никто не приходит. Для крупных иностранных компаний этот факт стал шоком, они к такой ситуации оказались не готовы. Причем решить проблему поиска и доращивания поставщиков нормативно-правовыми актами нереально. Самое главное — чтобы предприниматель действительно решил менять и развивать свой бизнес. Если у руководителя

компании нет понимания, что его дело должно расти хотя бы в перспективе на три года, ему не помогут ни директивы сверху, ни льготные деньги.

— *Как происходит поиск и отбор кандидатов на роль поставщиков?*

— С 1 августа на базе ФНС появится реестр субъектов малого и среднего бизнеса. Как правило, российские предприниматели боятся всяких реестров и перечней. Но этот реестр скорее открывает новые возможности. Во-первых, он сократит бюрократию. Сейчас, если вы хотите принять участие в конкурсе на закупки или подать заявку на оказание поддержки, сначала придется доказать проверяющему органу, что вы действительно являетесь субъектом малого бизнеса: предъявить документы, подтверждающие оборот, численность персонала, уставные документы. Реестр же сможет идентифицировать предпринимателя и его бизнес автоматически, за счет данных, которые и так передаются в налоговую службу. Во-вторых, важно, что предприниматель по желанию может внести в этот реестр более подробные данные о себе — например, о том, какую он производит продукцию. В России, как ни удивительно, вообще нет мощных агрегаторов, которые давали бы понять, что именно производит та или иная компания. Можно узнать, у кого какая выручка, кто владеет бизнесом. Но быстро найти все предприятия, которые производят, к примеру, фланец, невозможно. Реестр же позволит через личный кабинет внести данные о виде продукции, о том, были ли вы поставщиками по закону о госзакупках или 223-ФЗ, какими сертификатами вы обладаете; последнее важно для оценки качества крупнейшими компаниями. Чем быстрее предприниматели освоят инструментарий, который дает им реестр, тем больше выгоды они получают. Вводимая в него информация — лучшая, причем бесплатная, реклама, если вы хотите стать поставщиком крупных корпораций. В идеале этот механизм работает так: заказчики заходят на сайт ФНС и целевым образом ищут себе поставщиков — например, производителей того же фланца. Если компания пока еще не может участвовать в закупке (скажем, ей надо получить еще какой-либо сертификат или докупить оборудование), тогда Корпорация «МСП» совместно с региональными властями будет помогать ей расти, чтобы стать поставщиком.

— *В чем конкретно эта помощь будет заключаться?*

— Если речь идет о финансовой поддержке, то это льготное кредитование по конечной ставке 10–11%, финансовые гарантии по кредитным заявкам, о которых я уже говорила. В области технологического роста можно обратиться к системе инжиниринговых центров, центров прототипирования, центров кластерного развития, созданной в регионах РФ. Компания может буквально сказать, какая деталь ей нужна, и ей помогут создать промышленный образец или подобрать оборудование. Малый бизнес может обратиться в инжиниринговый центр и за общим повышением эффективности предприятия. Существует такой вид оценки эффективности, как индекс технологической готовности предприятия. Это анализ управленческой, финансовой, технологической и технической цепочек предприятия — не углубленный и дорогой, а анализ первого уровня, который позволяет провести диагностику компании и подсказать болевые точки. Такой стартовый анализ для субъектов малого бизнеса на 95% бесплатен (платеж в 5% все же придется внести).

НА ПОДХВАТЕ

— *Наверное, в кризис разговор с малым бизнесом об амбициях складывается не очень живо...*

— Напротив, мы считаем, что при текущей ситуации с валютным курсом для российского бизнеса открываются широчайшие возможности роста — прежде всего экспортные. Приведу пример. Небольшая российская компания производит корма и кормовые добавки для животных. После девальвации рубля она стала весьма конкурентоспособной по цене по сравнению с импортными аналогами. Компания вытеснила американские и европейские добавки с рынка и почувствовала себя уверенно. Но она честно признается, что на экспорт ее продукция не годится: это выигрыш по цене, а не по качеству. Такие ситуации нужно расценивать как вызов. Или компания сейчас, при текущем курсе рубля, начинает серьезно вкладываться в свое развитие, чтобы стать по-настоящему конкурентоспособной через 10–20 лет, или она никуда не продвинется, а будет просто снимать сливки с рынка, чувствуя себя комфортно в нынешнем положении. К сожалению, пока далеко не все осознают необходимость идти по первому пути. Но тех, кто решается на рост и развитие, корпорация готова поддерживать по программам льготного кредитования и предоставления финансовых гарантий. Мы сотрудничаем с Российским экспортным центром (Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций) и Росэксимбанк страхуют сделки, а мы выдаем гарантии) и, более того, можем «подхватить» компанию еще до момента заключения экспортной сделки. Часто кредит нужен раньше, на стадии производства экспортного продукта.

— *А что делать тем, кто занят не в промышленности, а, скажем, в секторе услуг? Вправе ли такой бизнес рассчитывать на особую поддержку?*

— Во-первых, экспортировать можно что угодно. Например, Россия успешно экспортирует франчайзинговые решения в области детских садов или пивных баров. Во-вторых, неважно, занимаетесь ли вы промышленным производством, высокими технологиями или сектором услуг. Корпорация готова помогать и поддерживать любой вид бизнеса. Тем не менее специализированное решение для обслуживающих предприятий мы все же готовим. Этим летом, в конце июля, будет запущен Бизнес-навигатор МСП, который поможет найти правильное место дислокации бизнеса, если предприниматель хочет открыть кафе, ресторан, парикмахерскую, курсы английского языка...

Вот как это будет выглядеть. На навигационные городские сервисы будет наложено исследование рынка, привязанное к конкретным улицам: подсчет транспортных потоков, потоков пешеходов, размещение поблизости различных организаций и компаний из сектора услуг. Можно выбрать район города и запросить, где в нем лучше открыть, например, кафе. Система подскажет оптимальное расположение, а также оценит, сколько человек зайдет в течение дня в это кафе и каков будет средний чек. Плюс будет рассчитываться простой бизнес-план: примерная выручка, минимальный необходимый персонал и другие показатели. Заодно Бизнес-навигатор МСП покажет, какие в этом конкретном месте существуют инструменты господдержки. В 70 регионах России есть государственные микрофинансовые организации, рассчитанные на компании потребительской сферы, которые предоставляют займы по ставке 10% и ниже, в 81 регионе — региональные гарантийные организации. Здесь же появится информация о возможной имущественной поддержке — то есть можно будет увидеть помещение непод-

леку из перечня регионального и муниципального имущества, которое можно недорого взять в аренду. Плюс действуют центры поддержки предпринимательства, консультирующие по открытию бизнеса. В первую очередь это решение будет реализовано для 76 городов России с населением от 250 тысяч человек; к концу года число городов вырастет до 169.

— *Похоже, для такой деятельности критически важно налаживать взаимодействие с региональными властями. Насколько регионы заинтересованы в локальной поддержке малого и среднего бизнеса?*

— Да, мы действительно очень тесно работаем с регионами. Например, они помогают собирать статистику для Бизнес-навигатора МСП, а в дальнейшем сами будут заниматься поддержкой и развитием этого решения. Совместно с региональными властями мы занимаемся поиском и доращиванием поставщиков для заказчиков. В регионах есть инфраструктура, есть финансовые возможности, плюс регионы свои компании знают, что называется, в лицо. За период работы Корпорации «МСП» в субъектах РФ созданы гарантийные организации с общей капитализацией свыше 40 миллиардов рублей. Они являются собственностью региональных властей, но встраиваются в нашу систему гарантийной поддержки и действуют по единым стандартам. Предприниматель обращается в ту или иную структуру (корпорацию, МСП Банк, региональные гарантийные организации) в зависимости от того, какой объем гарантий ему нужен. В наших планах развернуть систему в следующем году таким образом, чтобы предприниматель даже не задумывался, куда ему обратиться.

Особое направление взаимодействия с регионами — имущественная поддержка. К сожалению, никогда не проводился мониторинг того, сколько по всей стране и в каждом муниципалитете выделено объектов имущественной поддержки, в каком они состоянии, востребованы ли предпринимателями. В рамках соглашения, которое Корпорация «МСП» подписывает с каждым регионом, она получает право на ревизию этого имущества и мониторинг поддержки. Сейчас мы совместно с Минэкономразвития разрабатываем приказ, который позволил бы жестко структурировать всю систему имущественной поддержки. Прежде всего необходимо привести в порядок перечни имущества. Сейчас предприниматели получают подчас написанный «на коленке» список с указанием одного лишь адреса. А мы хотим добавить сюда полную информацию, начиная от индекса и заканчивая кадастровым номером объекта. Это очень большая работа, поскольку речь идет о 22 тысячах муниципалитетов. 24 субъекта РФ вообще не имеют таких перечней.

Не все регионы ведут активную работу с МСП. Предлагаю предпринимателям просто зайти на сайт корпорации, где расписаны все варианты возможной поддержки. Сейчас мы налаживаем работу колл-центра, чтобы предпринимателям было еще проще обращаться за помощью. А с 1 июня в 36 субъектах РФ можно будет получить информацию о вариантах поддержки и через окна многофункциональных центров предоставления государственных услуг. Если вы планируете привлечь кредит, но вам не хватает залогового обеспечения, если хотите стать поставщиком крупнейших компаний, но не понимаете, что они покупают и как

устроена система закупок, — значит, вам точно к нам.

Беседовала Наталья Югринова

БЖ

УДВОЕНИЕ МАЛОГО

Для начала давайте признаем: сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) в России никогда не играл роли локомотива экономического роста. Два важнейших показателя, которые позволяют измерить его вклад в национальную экономику, — это доли в суммарном обороте всех организаций и в общей численности занятого населения.

Первый в России демонстрирует в последние годы устойчивую тенденцию к снижению, второй стабильно держится на очень низком уровне. По данным Росстата за 2015 год, доля МСП в общем обороте российских предприятий снизилась до 30,3%. При этом наблюдалось ухудшение большинства экономических показателей деятельности МСП: оборот организаций с учетом инфляции сократился на 9,8%, численность занятых — на 1,5%. Объем кредитования МСП по итогам 2015-го снизился на 28% по сравнению с предыдущим — тоже не самым благополучным — годом. Качество кредитного портфеля МСП также ухудшается: за январь-фев-

Основной подход российских властей к развитию малого и среднего бизнеса — это изобретение все новых и новых мер поддержки, а не достижение конкретных целей. В итоге мы имеем огромное количество институтов, программ и инструментов поддержки (возможно, больше, чем в любой другой стране мира), которые имеют весьма невысокий КПД.

раль 2016 года доля просроченной задолженности выросла на 1 процентный пункт — до 14,8%.

Такая же плохая ситуация с достижением целевых значений по ключевым показателям эффективности (КПЭ) руководителей регионов по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности¹: прирост количества субъектов МСП, их оборота, инвестиций в основной капитал и т. д.

Сильно сократилось количество субъектов РФ, в которых были достигнуты установленные параметры. Так, по итогам 2015 года целевого значения показателя по темпу прироста количества МСП не достигли 73 региона.

О чем говорят все эти цифры? О том, что поддержка МСП в нашей стране крайне неэффективна, притом что почти все

1 Установлены распоряжением Правительства РФ № 570-р от 10.04.2014.



**АЛЕКСЕЙ
НИКИТЧЕНКО**

вице-президент
Национального
института системных
исследований проблем
предпринимательства,
генеральный директор
компании O2Consulting

передовые и хорошо зарекомендовавшие себя за рубежом инструменты развития этого сектора у нас воспроизведены и вроде бы функционируют. Могли бы мы добиваться более значимых результатов? Однозначно да. Достаточно посмотреть, как менялся в последние 5–10 лет вклад МСП в национальный ВВП в целом ряде стран — в Чили, Италии, Германии. Так, доля немецких малых и средних предприятий в ВВП возросла с 53,8% в 2012 году до 79% в 2014-м. Малый бизнес в Германии превратился в один из наиболее активно развивающихся секторов экономики. Между тем Россия все это время тратила сотни миллиардов рублей на разнообразные меры поддержки, добиваясь исключительно отрицательных результатов с точки зрения макропоказателей.

На федеральном уровне сейчас, как и всегда, что-то меняют, оптимизируют, улучшают, но на динамике ключевых показателей это никак не отражается. Планов на этот год — громадьё. Общий объем гарантийной поддержки в 2016-м увеличится до 65 млрд руб. Уставной капитал Корпорации «МСП» будет увеличен на 30 млрд руб. (до 80 млрд) посредством взноса в него 100% акций корпорации «МСП Банк». Корпорация совместно с Минэкономразвития и Банком России разработала программу стимулирования кредитования МСП, которая получила название «Шесть с половиной». Банки, участвующие в программе, могут получить кредиты в Банке России по сниженной ставке рефинансирования, равной 6,5% годовых. В рамках программы субъекты МСП смогут получать кредит по льготной ставке (для субъектов малого бизнеса — на уровне 11% годовых, для среднего — 10%) на инвестиционные цели, а также на пополнение оборотных средств. Общий объем поручительств по этой программе составит 20 млрд руб.

Кроме того, государство осуществляет меры, направленные на стимулирование спроса на продукцию и услуги МСП. Был определен перечень организаций с государственным участием, обязанных закупать такую продукцию. В конце июля будет запущена пилотная версия проекта «Маркетинговый навигатор», который позволит малым предпринимателям с помощью интерактивной карты выбирать наиболее востребованный вид бизнеса, точно подбирать под него наиболее экономически выгодную локацию и скачивать соответствующий упрощенный бизнес-план (в пилотной версии будет 74 города). Планируется создание Единого реестра субъектов МСП. Его будет вести ФНС РФ, что позволит снизить издержки бизнеса по получению статуса субъекта МСП: этот статус будет предоставляться автоматически на основе данных налоговой отчетности.

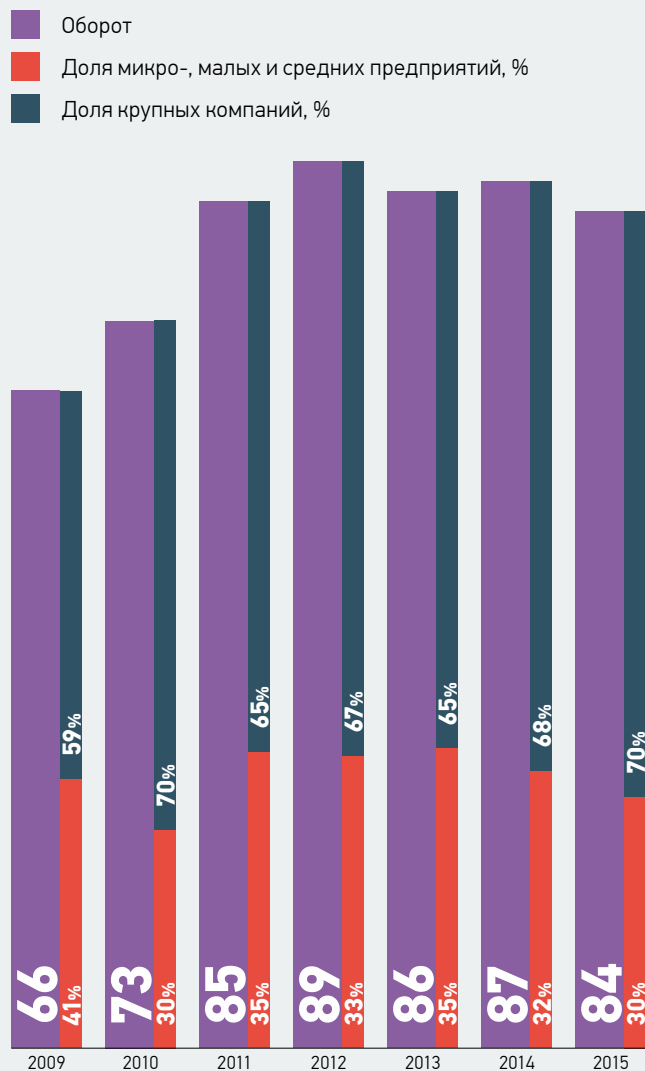
Все эти меры — по отдельности очень правильные; как говорится, тут ни к чему не подкопаешься. Но они разрознены, и заранее можно предсказать, что не окажут значительного влияния на долю МСП в обороте и структуре занятости.

Казалось бы, увязать все воедино должна была Стратегия развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года, которую очень долго обсуждали и согласовывали в различных ведомствах — и вот наконец-то утвердили в самом начале июня².

Но что мы видим в этом документе? Подготовлен он довольно небрежно, о чем экспертное сообщество неоднократно

но, еще до утверждения, высказывалось в рабочей группе при Минэкономразвития РФ. Стратегические цели заведомо недостижимы, большая часть КПЭ просто не коррелирует ни с ними, ни друг с другом. Так, стратегический ориентир по увеличению доли МСП в ВВП в два раза (с 20 до 40%) попросту недостижим, исходя из цифр, фигурирующих в самом же документе. В стратегии говорится, что необходимо мобилизовать инвестиционный ресурс и добиться прироста доли МСП в ВВП более чем на 1% ежегодно. Но для этого малые и средние предприятия должны ежегодно осуществлять дополнительно прямых инвестиций как минимум на 700 млрд рублей. А мероприятий, которые позволят этого добиться, в стратегии нет. При этом такой рост в краткосрочной пер-

Оборот российских компаний трлн руб. в ценах 2009 года



Источник: Росстат

² Распоряжение Правительства РФ №1083-р от 02.06.2016.

спективе в ситуации, когда финансовое состояние МСП ухудшается, динамика кредитов — негативная, невозможен без сильных, комплексных решений. Невозможность удвоения доли МСП в ВВП явно просматривается и в установленных целевых индикаторах стратегии. КПЭ по доле МСП в ВВП вообще нет, вместо него представлена цель по росту оборота субъектов МСП в 2,5 раза. 1,5 рубля дополнительного оборота МСП действительно приносят дополнительный рубль ВВП, но, согласно прогнозам Минэкономразвития, вся экономика будет расти до 2030 года темпами в несколько процентов в год. Тем самым даже при росте оборота МСП в 2,5 раза доля МСП в ВВП вырастет максимум до 32–33%, а не до целевых сорока.

Бросается в глаза и некорректность ориентиров, призванных обеспечить конкурентоспособность российского

Структура занятости в России в 2015 году

72 млн чел.

общее число занятых
в экономике



Источник: Росстат

МСП на мировом уровне. Минэкономразвития оценивает нынешнее отставание России в производительности труда на малых и средних предприятиях от развитых экономик как двукратное. Такая оценка довольно сомнительна; правильнее говорить об отставании в 5–6 раз, говорят многие независимые эксперты. Но стратегия исходит из того, что производительность труда нужно к 2030 году всего лишь удвоить. А ведь малый и средний бизнес за рубежом тоже не будет все эти годы топтаться на месте. Так что уже на уровне стратегии развития МСП до 2030 года заложено существенное отставание по производительности труда от развитых стран.

Кроме того, в целевых индикаторах стратегии можно отметить очень много небрежных расчетов, которые не в ладах с математикой. К примеру, согласно целевым ориентирам, занятость на малых и средних предприятиях к 2030 году вырастет в 1,4 раза, производительность труда — в 2 раза, а выручка — всего в 2,5. Притом что выручка, как известно, есть произведение занятости на производительность.

У созданной год назад Корпорации «МСП» в связи со стратегией появляется лишь несколько ориентиров, качество КПЭ по которым оставляет желать лучшего: целевым значением выступает не динамика МСП, а выполнение мероприятий с расплывчатыми формулировками. Все повторяется: новый институт развития МСП, как и его предшественники, во многом нацелен на процесс, а не на результат. Ближайшие КПЭ при этом отнесены лишь к 2018 году, когда, вероятно, в корпорацию после изменения состава правительства придет новая команда, которая заявит, что не готова отвечать за то, каких результатов достигли ее предшественники.

Тем не менее стоит признать, что само утверждение стратегии — это огромный шаг вперед. По крайней мере мы все наконец-то понимаем, каким видят развитие сектора на высшем уровне. Документ явно потребует пересмотра, устранения «ляпов», более глубокой проработки в части создания возможностей для инвестирования сектором МСП в отраслевых и региональных разрезах. Необходима взаимоувязка комплекса мер поддержки МСП с мерами отраслевых стратегий и стратегий социально-экономического развития регионов. Безусловно, потребуются и изменение в подходе к работе Корпорации «МСП». Она должна стать полноценным проектным офисом с четкими КПЭ на каждый год по привлечению инвестиций в сектор. Она должна сопровождать реализацию реальных проектов под организованным контролем со стороны общества. Для этого необходимо расширить перечень полномочий, нацелить деятельность на инициацию и сопровождение реализации конкретных проектов в стратегически важных и инвестиционно привлекательных секторах экономики, которые в итоге приведут к серьезному росту инвестиций и, как следствие, доли МСП в ВВП. По каждому проекту должны выкладываться в публичный доступ ежегодные цели, планируемые результаты, фамилии ответственных, санкции за невыполнение, контакты контролирующих органов для обращения граждан и экспертного сообщества.

Идея проектного подхода, продекларированная в стратегии, безусловно, не нова. Так чего мы ждем? Давайте дерзать, подбирать профессиональную команду, устанавливая адекватные КПЭ, санкции за недостижение результатов. Ведь если каждый день делать то же, что и в предыдущий, странно ожидать получения какого-то нового результата.

БЖ



Процессор
Intel® Celeron®

Lenovo™



3 года гарантии
на месте установки

Реклама

Компьютер
для ЕГАИС в магазин



alager

Партнер компании АЛАГЕР

Стоимость оборудования уточняйте
у партнера в вашем городе



www.kkm.ru



www.forus.ru



www.kiasoft.ru



www.acvl.ru

СТАРТ!

АДП

НА ПРОКАЧКУ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

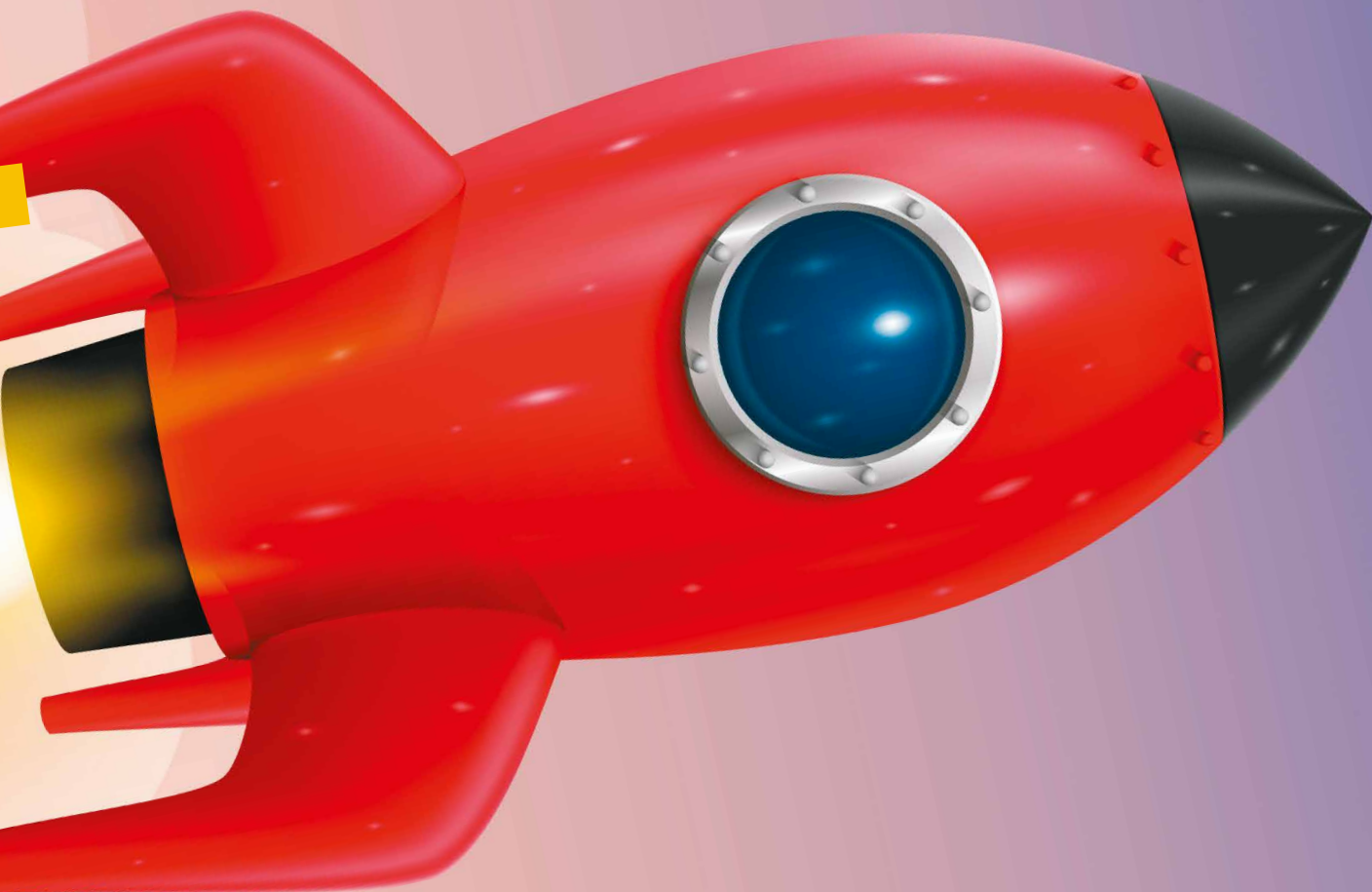
Бизнес-акселераторы как формат появились на Западе в середине 2000-х годов на волне разочарования инвесторов от классических венчурных инструментов в результате кризиса доткомов. Задача акселератора — проверять бизнес-идеи и команды быстро, массово — и притом «дешево и сердито». Как этот формат прижился в России?

Первым акселератором в мире стал американский Y Combinator, который открылся в 2005 году. По данным РВК, сегодня в мире насчитывается более 400 акселераторов. Все они нацелены на решение, пожалуй, самой большой проблемы венчурной отрасли — получение стартапов нужной кондиции, позволяющей фондам и бизнес-ангелам снижать риски.

В России акселераторов немногим более двадцати, однако, как ни парадоксально, их становится все больше, несмотря на сокращение количества стартапов и общее снижение инвестиционной активности в стране.

ПРОСТЕЙШИЕ ДЕФИНИЦИИ

Бизнес-акселераторы и бизнес-инкубаторы — форматы близкие, но все же имеющие существенные различия. Бизнес-инкубаторы (как и технопарки, предназначенные для более зрелых компаний) — это прежде всего «жесткая» инфраструктура, позволяющая компаниям-резидентам несколько лет развиваться в условиях льготных ставок аренды, доступа к оборудованию и различным специализированным сервисам — от маркетинга до юридических услуг. Бизнес-акселератор — это преимущественно «мягкая» инфраструктура в виде обучения, консалтинга и системы менторства. «Акселератор, как



правило, представляет собой точечную консалтинговую программу, направленную на быстрый рост стартапа, — объясняет Гульнара Биккулова, директор по развитию РВК и куратор акселератора Generation S. — Ее основная ценность — в связях, опыте и менторах. Обычно акселератор возглавляет человек с очень большим социальным капиталом — или в венчурном сообществе, или в профильной отрасли, и это позволяет стартаперу быстро окунуться в нужную среду. В то же время эффективность программы зависит и от способностей предпринимателя к быстрому личностному росту».

Как объясняют эксперты, акселерация помогает технологическому предпринимателю решить несколько основных задач: верифицировать бизнес-модель, подтвердить спрос на рынке, найти стратегию масштабирования, разработать прототип продукта или сервиса — словом, быстро проскочить «долину смерти», которая лежит на пути от идеи до первых продаж. «При этом надо понимать, что акселерация ускоряет как позитивные, так и негативные аспекты, — объясняет Дмитрий Калаев, директор по акселерационным и образовательным программам Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ). — Если на рынке нет спроса на создаваемый продукт, это также выяснится очень быстро, уже через 1,5-3

месяца». Впрочем, быструю смерть непродуктивной бизнес-идеи эксперты венчура тоже считают благом: благодаря этому инвестор минимизирует потерю денег, а стартапер — времени.

Обычно в быстрой «прокачке» нуждаются проекты ранних стадий. Однако в некоторых случаях, объясняет генеральный директор Pulsar Venture Capital Павел Королёв, на акселерационную программу идут компании, которые с экономической точки зрения чувствуют себя уже довольно уверенно, однако не могут самостоятельно справиться с локальными задачами, такими как выход на новые рынки или изменение стратегии развития бизнеса и продукта.

Многие называют акселераторы альтернативой привлечению консультантов с рынка. Некоторые из них как раз и вырастают на базе консалтинговых услуг. К примеру, основатели акселератора «МетаБета» до 2013 года занимались клиентской разработкой в области digital — созданием ИТ-продуктов, выводом их на рынок, привлечением клиентов и разработкой маркетинговых стратегий в цифровой среде. «В какой-то момент мы поняли, что опыт, связи и понимание рынка можно применить в другом формате и в другой бизнес-модели, — объясняет глава «МетаБеты» Дмитрий Масленников. — Мы можем получать акции ком-

паний, с которыми работаем, и помогать им добиваться тех или иных KPI уже не за деньги, а за долю в бизнесе. Со временем мы свернули бизнес, который занимался клиентскими услугами, открыли венчурную компанию и полностью сосредоточились на развитии акселератора».

ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ

Чаще всего акселерация — короткая программа, длительностью от трех до шести месяцев, которая завершается демоднями, когда стартапы показывают свои достижения приглашенным инвесторам и бизнес-ангелам. Однако многие акселераторы не ограничивают себя сроками. «Наше сотрудничество со стартапами может длиться и до полутора–двух лет, — говорит Дмитрий Масленников. — То есть до тех пор, пока не будет достигнута цель, ради которой к нам пришла команда. Как правило, это выход на глобальные рынки, увеличение международных продаж или продажа компании».

За акселерационные услуги стартаперы расплачиваются долей в бизнесе. В среднем участник акселерационной программы (в России и в мире) отдает акселератору 5–10% акций / долей. Стоит ли для стартапа участие в программе таких потерь? Достаточно взглянуть на очереди из молодых компаний, выстроившиеся в известные бизнес-акселераторы, и на тот азарт, с каким они проходят конкурсный отбор. Попасть в акселератор с именем означает для них получить путевку в жизнь и внимание инвесторов. «Предприниматель отдает свою долю, четко понимая, что за это его стартап «прокачают», поставят знак качества и приведут за ручку к инвесторам», — объясняет Виталий Полехин, руководитель клуба инвесторов Московской школы управления «Сколково».

«Схемы» инвестирования могут быть самыми разными и применяться на разных этапах акселерационной программы. К примеру, ФРИИ инвестирует примерно в сотню компаний в год в среднем по 2,1 млн рублей (включая «стоимость» обучения), рассчитывая на 7% компании. В акселераторах «МетаБета» и Pulsar Venture Capital плата может достигать до 20%, в зависимости от разных обстоятельств.

Акселераторы, работающие при институтах развития и университетах, обычно предоставляют свои услуги подопечным бесплатно или по себестоимости, считая это одним из способов поддержки рынка. Так, два акселератора, работающие при Центре мобильных технологий в Сколково — это, по словам их руководителя Василия Рожонкова, еще один сервис фонда Сколково, способствующий коммерциализации резидентов инновационного центра: стартапы привлекаются и со стороны, однако право участвовать в программе они получают лишь став резидентами.

В университетах и корпорациях акселератором нередко руководит та же команда, что управляет инкубатором, технопарком и другой подобной инфраструктурой. «Команда акселератора там часто не выделяется ни структурно, ни юридически, —

говорит Павел Королёв. — Из-за этого акселератор может потерять свой фокус».

Часто акселераторы не ограничиваются одним лишь обучением, предоставляя своим участникам на время прохождения программы крышу над головой — например, в виде бесплатных мест в коворкинге. Причем западные акселераторы с именем умудряются даже зарабатывать на аренде недвижимости. К примеру, у американского Plug and Play, расположенного в Кремневой долине, цены на аренду офисных площадей вполне коммерческие — не ниже, чем в окрестных бизнес-центрах.

Как объясняет Дмитрий Калаев из ФРИИ, синергия между проектами на площадке помогает решать их проблемы намного быстрее: компании могут не дожидаться эксперта по два-три дня и решать свои текущие вопросы в рабочем порядке, советуясь с соседями. К примеру, на площадке ФРИИ одновременно работают более ста человек с разными компетенциями. Подход у акселератора «МетаБета» другой. «В нашем случае объединять компании на одной территории нет никакого смысла, — говорит Дмитрий Масленников. — Многие наши стартапы уже имеют свои офисы в других странах».

ВЫХОД В СВЕТ

Очень часто отечественные акселераторы ориентированы на вывод своих проектов на глобальные рынки. «Российский рынок имеет свой потолок, — уверен Василий Рожонков. — Если ты остаешься локальной компанией, этот потолок трудно пробить. Поэтому один из наших проектов, акселератор Hardware 2.0, имеет своей целью выход для стартапов на международный рынок, включая рынки сбыта по всему миру, а производство в Азии». Взоры соискателей инвестиций обращены в основном в сторону фондов из США и Юго-Восточной Азии. Такие инвесторы могут не только повысить капитализацию стартапа, но и помочь ему адаптироваться к международным стандартам.

Чтобы сократить расстояние между рынками, основатели фонда Starta Capital Алексей Гирин и Людмила Голубкова в прошлом году решили открыть акселератор непосредственно за границей. Starta Accelerator стал первым в Нью-Йорке для стартапов ранних стадий из России. Цель его необычна: он занимается не ускорением развития компании, а совсем другими вещами — помогает предпринимателям освоиться в незнакомой бизнес-среде и запустить первые продажи на рынке США. За три месяца плотной работы со Starta Accelerator основатели проектов получают представление о жизни в США, правилах делового оборота, проверяют свои рыночные гипотезы и находят первых клиентов. Менторами акселератора выступают американские бизнес-ангелы, сотрудники местных офисов Microsoft, IBM и др., а также успешные предприниматели — выходцы из России. Первый демодень этого акселератора состоялся в конце апреля текущего года, и результаты уже есть: одна из компаний — Navigine — получила

инвестиции от международной инвестплощадки Innoinvestor и американского бизнес-ангела, другие выпускники акселератора находятся в активных переговорах с инвесторами.

«Это доказано на практике: сами по себе российские стартапы не могут выйти на мировой рынок, — констатирует Голубкова. — Немногочисленные исключения лишь подтверждают это правило. Проекты из России недооценены, плохо организованы как технические команды, не имеют продукта в современном смысле слова, неправильно структурированы юридически, не имеют узнаваемого инвестиционного бренда, не обладают ликвидностью. Как следствие, они имеют низкую инвестиционную привлекательность и недофинансированы. Стоит закончиться средствам — собственных или инвесторов — и стартап закрывается».

СПРОС НА ПРОДАЖИ

Стандартные инструменты, которыми оперируют акселераторы, — образовательные программы, мастер-классы и консультации менторов, которые ведут проекты. Обычно российские акселераторы в разработке своей методологии заимствуют технологии, которые используют западные коллеги. Однако далеко не все инструменты при-

менимы в России. «Акселераторы в США больше «заточены» под быстрое привлечение денег от инвесторов, — комментирует Дмитрий Калаев из ФРИИ. — Соответственно, они больше тренируют презентационные навыки предпринимателей. В России инвесторов на два порядка меньше, сделки закрываются не за пару недель, а за пару месяцев, и у стартапа возникает задача, помимо привлечения инвестиций, еще и продержаться эти месяцы». Поэтому, объясняет Калаев, ФРИИ нацелен на то, чтобы создавать прежде всего зарабатывающие компании, а не просто умеющие производить впечатление на инвесторов.

Продажи — это самое главное для стартапов, особенно российских, которые зачастую оторваны от реалий рынка. Традиционно идей в нашей стране очень много, они прямо витают в воздухе — но имеют мало шансов на удачное приземление. Так что одна из миссий отечественных акселераторов — «заземлять» своих участников на реальную жизнь.

Если в первый год своей работы петербургский iDealMachine (открылся при одноименном фонде в 2012 году) инвестировал в компании ранних стадий непосредственно перед началом программы, то в дальнейшем поменял модель работы. Теперь, чтобы их приняли в акселератор, предприниматели

ИЮНЬ 2016 От идеи к успеху

ВРУЧЕНИЕ В РАМКАХ
ПЕТЕРБУРГСКОГО
МЕЖДУНАРОДНОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ФОРУМА



ПРЕМИЯ РАЗВИТИЯ

ЕЖЕГОДНАЯ ПРЕМИЯ ЗА ВКЛАД
В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
РАЗВИТИЕ РОССИИ

Учредитель
премии



Генеральный инфопартнер:



Генеральный радио-партнер:



Региональные информационные партнеры:



Информационные партнеры:



должны пройти предварительный этап: за 30 дней определить свою целевую аудиторию, найти первых клиентов и попытаться им что-то продать. «Именно продать: клиент должен подтвердить наличие спроса деньгами, — говорит управляющий партнер фонда и акселератора Сергей Фрадков. — В условиях, когда у компании еще нет прототипа, это сложно. Однако только таким способом можно избавиться от продуктовых рисков, определив, что у клиента действительно есть проблема и спрос на продукт существует». Для этого стартаперы должны «пообщаться с рынком» — и прежде всего поработать «в поле». Например, если в акселератор приходит человек с идеей создать сервис по продаже расходных материалов для автомобилей по подписке, его отправляют на парковку, где он должен попытаться за сто рублей продать автолюбителям флаерсы с информацией, например, о графике замены масла. Таким образом, уточняет Фрадков, человек может убедиться, что автовладельцам действительно важно знать, когда и что менять, — а значит, можно искать инвестиции и делать прототип. На этом этапе проваливается большая часть компаний: выясняется, что спроса нет.

Для тестирования спроса сколковский акселератор Hardware 2.0 использует краудфандинговые платформы. По словам Василия Рожонкова, в настоящий момент четыре сколковских проекта, прошедшие программу в акселераторе, запустили свои краудфандинговые кампании в США. «Краудфандинг — очень привлекательный инструмент, — говорит он. — Для компаний, разрабатывающих «железо», это самый доступный источник средств. Он позволяет не только быстро проверить спрос на свою продукцию, но и заработать: как показывает практика, проекты, которые прошли через краудфандинг, в 3–4 раза повышают свою капитализацию».

Чтобы заранее отсеять проекты, не имеющие будущего, некоторые акселераторы используют модель market pull, предполагающую формирование проекта непосредственно под рыночные запросы. Такую модель, руководствуясь примером Стэнфорда, выбрал акселератор «Формула БИОТЕХ 2016», открытый на базе Научного парка и биотехнологического бизнес-инкубатора МГУ: в него попадают проекты, которые инициированы реальным бизнесом, то есть заведомо имеют спрос на рынке. В этом году акселератору удалось привлечь к партнерству около сорока крупных компаний, с которыми сотрудничают 180 отобранных выпускников и аспирантов ведущих вузов страны. Причем тринадцати командам удалось самостоятельно найти индустриального партнера и прийти на программу с уже подписанным соглашением. «Такая связка позволяет команде рассчитывать на первичный рынок для готового решения, а также использовать ресурсы партнера: производственные мощности, каналы дистрибуции и отраслевую экспертизу», — объясняет Василий Петреченко, заместитель гендиректора Научного парка МГУ.

РАСХОД — ДЕЛО ТОНКОЕ

Чаще всего акселератор — это инструмент инвестиционного фонда, который «ускоряет» стартапы с целью отобрать наиболее успешные для собственного «потребления». Однако инструмент это затратный и не всегда оправдывающий ожидания. Три года назад фонд Impulse VC открыл свой акселератор и провел массовый набор компаний. После короткой программы обучения было отобрано четыре проекта, в которые фонд инвестировал от 50 до 100 тыс. долларов. Как констатирует управляющий партнер Impulse VC Кирилл Белов, выжить и выйти на этап развития сумел только один стартап. Две компании не смогли добраться до первых продаж, третья была поглощена первым заказчиком по минимальной цене. Теперь акселератор работает точно, не больше чем с одной-двумя командами в год. «Опытным путем мы поняли, что «предпосевная» инвестиция требует намного больше внимания и усилий, чем любая «посевная» или инвестиция раунда А, — объясняет Белов. — При этом выживаемость ранних проектов в разы ниже. Финансовые же результаты отличаются незначительно или даже хуже, чем в случае с инвестициями на более поздних стадиях. К тому же ты как инвестор теряешь год-полтора на обучение, построение продуктов и проверку гипотез».

«Отсутствие прибыли — системная проблема всех акселераторов в мире, — соглашается Виталий Полехин из Сколково. — Даже самому успешному — Y Combinator, где родились несколько компаний с миллиардной капитализацией, — для выхода на окупаемость потребовалось шесть лет. И это при возможности собирать лучшие проекты со всего мира: каждые полгода они выбирают 50 стартапов из трех тысяч заявленных проектов». Что касается локальных акселераторов, то у них, по мнению экспертов, еще меньше шансов на хорошую отдачу. Выбор не такой большой, притом что рано или поздно акселератор сталкивается с дефицитом качественных проектов.

Несколько лет назад известный бизнес-ангел Аркадий Морейнис мечтал открыть в России филиал американского акселератора Plug and Play. Он надеялся, что известный в венчурном мире бренд привлечет в отечественный филиал по-настоящему «звездные» российские компании. Однако этого не произошло. «Звезды уровня Марка Цукерберга или Павла Дурова никогда не пойдут в акселератор, — анализирует сейчас свой неудачный опыт эксперт. — А это означает, что акселераторы вынуждены работать с «лучшими из худших». При отсутствии звездных проектов у них нет возможности оправдать себя экономически. То есть миссия акселераторов — скорее социальная, учитывая количество стартаперов, которые через них проходят».

В России качественных стартапов с каждым годом становится все меньше; это отмечают очень многие инвесторы. По мнению Сергея Фрадкова, во многом это связано с проблемой «выходов»: фонды инвести-

руют, но выйти из проекта с прибылью им удастся крайне редко.

В условиях недостатка качественных проектов акселераторы вынуждены... предварительно акселерировать молодые компании до состояния, когда их можно принять в акселератор. В прошлом году ФРИИ провел преакселерационную программу для нескольких тысяч предпринимателей.

В похожей ситуации находится Generation S (акселератор РВК), планирующий в 2016-м открыть преакселерационную программу, рассчитанную на проекты, которые находятся до стадии прототипа. Если этого не делать, констатирует Гульнара Биккулова, может стать, что в следующем году

проектов для акселерации не наберется. По мнению Аркадия Морейниса, отправляться на поиски перспективных проектов в университеты сегодня мало: нужно идти еще «ниже» — в школы. Именно поэтому в прошлом году он организовал предпринимательский онлайн-курс для средних и старших классов. «Звездочки» появляются, — говорит Морейнис. — Впрочем, в последних классах школьники начнут заниматься подготовкой к ЕГЭ, отсекая другие занятия, а потом поступят в университеты. И мы их потеряем».

Еще одна серьезная проблема российских акселераторов — недостаток опытных менторов: большинство наших предпринимателей еще находятся

СТАРТАП ДЛЯ ДЕВЕЛОПЕРА

«Отдельного офиса с табличкой «Акселератор» у нас, конечно, нет, — улыбается вице-президент по международным отношениям и инновациям ГК «Мортон» Юрий Васильев. — Однако со стартапами мы работаем в ежедневном режиме, просматривая по 10–20 проектов в день». Зачем компании, занимающей 4-е место в федеральном списке крупнейших девелоперов страны (по версии Национального объединения застройщиков жилья в 2015 году), пестовать стартапы? Для диверсификации бизнеса и участия в международных проектах, объясняют в «Мортоне». По словам Васильева, трансфер технологий позволит компании значительно увеличить объем бизнеса в России.

Половину потока входящих заявок «Мортону» обеспечивает акселератор Generation S, где компания организовала в прошлом году собственный трек (SmartCity) и на протяжении нескольких месяцев работала с проектами, поступавшими со всей страны. Всего через трек прошло 450 проектов. Чтобы провести их многоступенчатую экспертизу, внутри компании по каждому ключевому направлению сформировали рабочие группы. После семи этапов фильтрации в полуфинал вышли 20 стартапов, восемь из которых были представлены акционеру компании. Все отобранные стартапы потом получили поддержку «Мортон» в той или иной форме.

Работа со стартапами оказалась полезной и для команды самого девелопера. «Занимаясь экспертизой, мы детально разобрались, что происходит на технологическом рынке и нашли для себя направления, о которых раньше даже не задумывались», — констатирует Юрий Васильев.

Одна из разработок, попавших в финал Generation S, связана с производством энергоэффективных экологических кондиционеров промышленного назначения. С командой этого проекта «Мортон» зарегистрировал СП и сейчас создает предприятия в Египте по выпуску кондиционеров (а параллельно работает над запуском производства еще в семи странах).

Среди других финалистов — проекты по разработке коробочного решения автоматизации управления домашними приборами и производству наноцемента. Победителем прошлого года трека стала компания «Самокат Шеринг», однако в этом формате сотрудничество еще обсуждается. «Повышение мобильности для городов будущего — вопрос принципиальный, — объясняет Васильев. — Однако в российских условиях самокаты можно использовать максимум полгода, что влияет на рентабельность проекта. Недавно мы нашли технологию, с помощью которой можно обогреть уличные дорожки в микрорайоне, и если эта технология подойдет, то тема самокатов вновь станет для нас интересна».

Сейчас у «Мортон» в работе 25 новых проектов. На российский рынок рассчитана только часть. Самый крупный — «Умный город», объединяющий 15 отдельных подпроектов. В их числе — проект построения внутренней платежной системы в микрорайоне, мобильное приложение, обеспечивающее поиск свободных парковочных мест, социальная сеть для соседей, персональная медицина, позволяющая участковому врачу контролировать одновременно несколько сотен пациентов, «интернет вещей» в рамках отдельно взятого ЖКХ, видеоаналитика и др. По словам Юрия Васильева, использование новых технологий напрямую влияет на качество жизни — а значит, и на продажи девелопера.

в активной фазе, они не отошли от дел и не готовы консультировать другие проекты. «У нас еще не сформировался класс бизнес-пенсионеров, — констатирует Василий Петреченко из Научного парка МГУ. — В США я присутствовал на заседании Venture Mentoring Service MIT. Это настоящий клуб отставных капитанов бизнеса, у которых сохранились очень серьезные связи во многих отраслях. В России должно пройти еще 10–20 лет, прежде чем поколение пионеров технологического бизнеса отправится на пенсию и примется активно помогать молодежи. Пока же действующим бизнесменам просто некогда этим всерьез заниматься».

История новосибирского акселератора «Бизнес-реактив» — исключение из правил. Около двух

Акселерация помогает технологическому предпринимателю решить несколько основных задач: верифицировать бизнес-модель, подтвердить спрос на рынке, найти стратегию масштабирования, разработать прототип продукта — словом, быстро проскочить «долину смерти»

месяцев назад его открыла команда, состоящая из четырех действующих технологических предпринимателей, работающих в сферах медицины, биотеха и ИТ. У проекта своя предыстория. Один из основателей акселератора Александр Севастьянов около двух лет назад проходил акселерацию в Generation S, и тогда загорелся идеей создать вместе с коллегами свой акселерационный проект. «В свое время мы прошли довольно тернистый путь и нам есть, чем поделиться со стартаперами», — объясняет он. Началось все с организации конкурса: после заочного отбора заявок авторов самых интересных проектов приглашали на четырехдневную акселерационную программу в Новосибирск. Действовали партнеры из чистого альтруизма — для стартаперов программа была бесплатной. Однако со временем стало понятно, что участники нуждаются в более глубокой проработке и сопровождении проектов. Параллельно возникло ощущение, что это направление может претендовать на то, чтобы стать отдельным бизнес-проектом. Партнеры зарегистрировали отдельную компанию, выбрали восемь стартапов, проходивших конкурс (все находятся на стадии НИОКР, большинство — биотех-стартапы), и пригласили их пройти акселерацию в «Бизнес-реактиве», предоставив рабочие места в одном офисе тем, кому

это необходимо. «Мы планируем создать в России инвестиционный клуб — полноценно работающее бюро инвестиционных предложений в сфере промышленных и биомедицинских инноваций, — рассказывает Севастьянов. — Будем представлять инвестиционно привлекательные проекты с глобальным потенциалом каждые три месяца и сопровождать их. Индикатором успеха будем считать количество компаний, которые сначала самостоятельно стали получать стабильный доход, а потом вышли на глобальные рынки».

ОКНО В КОРПОРАЦИИ

Что может компенсировать недостаток стартапов и венчурного капитала в России? Вовлечение в венчурную экосистему корпораций. Два года назад акселератор Generation S изменил свою концепцию и начал активно привлекать к работе крупные компании. «Российские корпорации почти не работают со стартапами, — объясняет Гульнара Биккулова. — И это серьезное ограничение для развития рынка, потому что проекты поздней стадии уходят в другие юрисдикции, и в результате крупным отечественным компаниям практически ничего не достается из тех проектов, которые поддерживают институты развития. Поскольку мы работаем в сегментах, где редко присутствуют частные акселераторы, а именно с промышленными стартапами, для нас важно найти индустриального партнера, который захотел бы вместе с нами попробовать этот инструмент открытых инноваций. Что касается стартапов, для них это «окно» в корпорации». В прошлом году в работе акселератора приняли участие около двадцати крупных компаний, которые вместе с сотрудниками РВК ездили по регионам, отбирали проекты и на протяжении девяти месяцев с ними работали. В результате две коммерческие компании по итогам работы уже инвестировали в региональные стартапы. Причем один из партнеров — ГК «Мортон» (девелоперская компания) — установил своеобразный рекорд: вместе с одним из стартапов компания открыла СП, в два — инвестировала, а еще пять предоставила пилотные площадки для реализации проектов в своих микрорайонах. «Далеко не всегда стартапам нужны деньги, — комментирует Юрий Васильев, вице-президент по международным отношениям и инновациям ГК «Мортон». — Зачастую они нуждаются в партнере, который позволил бы им экспериментировать и набивать шишки в реальных условиях».

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Отдельный тренд, который давно актуален в мире и постепенно приживается в России, — корпоративные акселераторы. Крупные отечественные компании начали создавать их в начале 2010-х годов. По данным «Исследования мирового и российского опыта развития корпоративных акселераторов» (РВК) предпосылками послужили эволюционные

изменения на рынке ИТ: сокращение цикла создания продукции, активное расширение сети интернет-пользователей, увеличение доступности персональных компьютеров и мобильных телефонов. Все это заставило разработчиков быстрее реагировать на спрос и выводить на рынок множество продуктов, позволяющих удовлетворить новые потребности клиентов в появляющихся сегментах, а заодно искать способы минимизировать издержки на разработку. Первой — в 2007-м — о запуске акселерационной программы для стартапов объявила корпорация Microsoft. Вскоре аналогичные программы стали запускать хайтек-компании из других отраслей — телекома, биомеда и биотеха, то есть тех, где особенно остро чувствовалась необходимость ускорения циклов разработки новых продуктов и требовался инструмент, позволяющий быстро отсекал нежизнеспособные идеи на ранних стадиях. Корпоративный акселератор оказался самым простым и доступным инструментом открытых инноваций: основные расходы идут на зарплату персонала и вознаграждение внешних экспертов. Сейчас, по данным исследования РВК, корпоративные акселераторы работают уже в 18 отраслях; в мире их насчитывается 77.

В России, по наблюдениям экспертов, также довольно активно растет интерес к акселераторам со стороны крупных корпораций. Крупные коммерческие структуры, использующие этот инструмент, запускают акселераторы, как правило, не самостоятельно, а в партнерстве с венчурными компаниями, которые с помощью подобных проектов могут покрывать свои операционные расходы. Первый корпоративный акселератор в нашей стране, под названием Tolstoy Startup Camp, создал «Яндекс» в партнерстве с компанией «МетаБета». По информации РВК, этот проект появился в связи с необходимостью развития большого количества интернет-сервисов: на фоне активности Google и других поисковых систем работа со стартапами и поиск новых технологий должны были помочь «Яндексу» сохранить свои позиции. В финансовой сфере первый акселератор заработал в Альфа-Банке.

«Работа со стартапами в крупных компаниях и корпорациях должна быть поставлена на поток, — считает Сергей Максимчук, руководитель «Альфа-Лаборатории». — Мир стремительно меняется под влиянием новых технологий, и компании уже недостаточно быть инновационной: нужно быть открытой для инноваций, которые происходят вокруг вашего бизнеса». По мнению Юрия Васильева из ГК «Мортон», деятельность компании, имеющей международные амбиции и выходящей на зарубежные рынки, просто немыслима без поиска новых технологий и плотной работы со стартапами. «Это печь, в которую ты постоянно подбрасываешь дрова, — метафоричен Васильев. — Она тебя греет, и ты можешь двигаться, находить новые «звезды» — а значит, грозить новые фабрики. В противном случае грозит остановка, потеря темпа и уход с рынка».

БЖ

БАНК ИДЕЙ

В 2014 году Альфа-Банк первым из российских банков запустил программу акселерации стартапов — AlfaCamp. Сейчас компания работает уже над третьей акселерационной программой, рассчитанной на финансово-технологические стартапы, находящиеся на ранних этапах развития. Основная цель AlfaCamp — найти и подготовить к проведению пилотных запусков перспективных продуктов. «Проект требует значительных ресурсов на его организацию и проведение, — комментирует руководитель «Альфа-Лаборатории» Сергей Максимчук. — Однако затраты мы оцениваем с точки зрения поддержки стартап-экосистемы и продвижения имиджа нашего банка как партнера, открытого к сотрудничеству».

Вся программа состоит из двух больших блоков — бизнес-акселерации и экспертного сопровождения проектов. В рамках акселерации участники учатся правильно формулировать и проверять свои бизнес-гипотезы, «считать» рынок, проводить конкурентный анализ, готовить жизнеспособный продукт и получать обратную связь от первых клиентов. Экспертное сопровождение проектов предполагает работу с внутренними заказчиками — представителями банка и экспертами в конкретных областях. Программа рассчитана на два месяца, и в течение этого срока команды должны подготовить прототип, готовый для пилотного тестирования на реальных клиентах. В 2014 году из более чем 400 заявок компания отобрала для участия в программе 40 стартапов; 15 команд успешно ее завершили, при этом наладить партнерство удалось лишь с одной командой. В 2015 году «Альфа-Лаборатория» получила уже более 800 заявок, допустив к акселерации 32 проекта. Завершили программу 14 стартапов, а партнерами банка стали уже три команды. «Из последних «пилотов» мне нравится uLime — сервис химчистки вещей, — делится Сергей Максимчук. — С его помощью можно вызывать курьера, который заберет одежду, почистит ее и привезет к вам домой или в офис. Неожиданно для банка, правда? А нашим клиентам этот сервис понравился и пришлось очень кстати: мы получили много положительных отзывов. Сначала, используя свои маркетинговые каналы, мы предложили этот сервис небольшой группе клиентов. Результаты были хорошие, и сейчас мы масштабируем его на большую часть клиентской базы».

От банка стартап прежде всего получает экспертизу, что особенно важно для начинающих, ведь финансовая отрасль имеет особую специфику и находится под пристальным вниманием регулятора. Кроме того, стартапы получают доступ к технологиям банка, широкую клиентскую базу и выход на его партнеров.

РЫНОК ДЛЯ ЛЕВВШИ

Последние пять лет бизнес-ангел Александр Каширин занят тем, что настраивает на инновационный лад «Ростех». В госкорпорацию его пригласили возглавить службу инновационного развития в самый разгар кампании по принуждению предприятий с госучастием к инновациям. Насколько это вообще возможно — привить идеи «открытых» инноваций на режимных предприятиях?

В бизнес-ангелы Александр Каширин пошел в начале 2000-х, когда захотел на практике показать, как работает экономика знаний. Тогда в России еще мало кому было известно, кто такие «ангелы», да и инновации в первоочередной повестке государства еще не значились. В 2006 году Каширин основал Национальное содружество бизнес-ангелов (СБАР), в 2007-м — опубликовал первую в России книгу о венчурном инвестировании¹. В собственных инвестициях он тоже был довольно удачлив: сборная России по плаванию сейчас тренируется с тренажерами дыхания, которые изобрела и производит одна из его компаний, а в некоторых аэропортах установлены системы безопасности, разработанные другой. Но госкорпорация «Ростех» — это совсем другой размах: более

700 предприятий и КБ, разделенных на 14 холдингов, из которых 9 — оборонные, 475 тысяч сотрудников. О том, что одному человеку и его небольшой команде под силу изменить в такой машине, «Бизнес-журнал» беседует с Александром Кашириным.

ДОЛЯ АНГЕЛА

— *Каково бизнес-ангелу живется в корпоративном мире — да еще когда стоят такие задачи?*

— Признаться, поначалу в «Ростехе» у меня было такое чувство, будто я разговариваю с окружающими по-китайски и они ни слова понять не могут. Люди всю жизнь проработали на крупном производстве, у них гособоронзаказ, они и так делают серьезнейшие изделия, часто не имеющие мировых аналогов, — а ты им про инновации что-то втираешь.

Готовя для «Ростеха» программу инновационного развития, мы вписали в нее принципиальное положение о том, что госкорпорация держит курс на «открытые» инновации,

1 Каширин А. И. *Венчурное инвестирование в России*. — М.: Вершина, 2007



Фото из архива «Бизнес-журнала», 2009 год

то есть активно работает с внешним рынком разработчиков. Это тоже у многих поначалу вызвало недопонимание: «Зачем? Мы же сами все умеем».

Наконец, есть проблема масштаба. Как подступиться к огромной организации с тремя уровнями управления, где наверху — корпорация, под нею — холдинги, а внизу — предприятия? Управлять инновациями сверху сразу на всех уровнях невозможно: потребности и специфика везде разные.

— *И с чего вы начали?*

— С обучения топ-менеджеров — директоров предприятий, начальников департаментов, главных конструкторов. Нужно ведь было начинать разговаривать на одном языке. Чтобы сформировалось инновационное мышление, люди должны понимать терминологию, процессы, тенденции. Стали устраивать специальные тренинги на несколько дней,

проводить инновационные сессии по различной тематике. Будучи в бизнес-ангелах, мы на этом хорошо руку набили — так что на учебу к нам люди едут с удовольствием. Тем более что мы приглашаем выступать как представителей отечественных организаций («Росатом», РЖД, «Сколково», РВК), так и «западников» (из DuPont, 3M, Siemens). Они, со своей стороны, тоже заинтересованы в контактах и сотрудничестве с «Ростехом».

Общий подход у нас такой: научить, подготовить инструменты «открытых» инноваций к использованию, а дальше — втягивать в активности, подталкивать, но в большинстве случаев просто ждать, пока руководителей наших предприятий «клюнет». А ведь рано или поздно — обязательно потребуются что-то! Цикл разработки новых продуктов в мире сейчас так ускорился, что уже нельзя полагаться только на собственных разработчиков, если хочешь оставаться конкурентоспособным: обязательно требуются «мозги» со стороны.

Сначала приходилось убеждать, а сейчас уже многие наши предприятия сами начинают проявлять инициативу.

Вот хороший пример. Я несколько раз приглашал выступать у нас на сессии, которая по сути является корпоративной коммуникационной площадкой, Алексея Боровкова, проректора Санкт-Петербургского политеха (СПбПУ). Он руководит Центром компьютерного инжиниринга; они там многие замечательные вещи моделируют по заказу Boeing, Airbus, General Motors и других мировых гигантов. Понятно же: вместо того чтобы делать изделие и десять раз его разбивать на испытаниях, лучше десять раз промоделировать, а разбить единожды. И деньги, и время экономятся. Нашим это тоже было чрезвычайно интересно. Но поначалу никто никаких шагов не предпринимал. Я стал немного «поддавливать». Сейчас смотрю: с питерцами уже активно работают наши вертолетчики, двигателисты.

НАБОР ИННОВАТОРА

— *Какие инструменты «открытых» инноваций в «Ростехе» уже готовы и используются?*

— Несколько лет подряд мы проводили конкурс инновационных предложений для внешних разработчиков — отбирали проекты, устраивали презентационные сессии наиболее интересных компаний для руководителей предприятий «Ростеха». Там были хорошие истории, когда все инструменты срабатывали как нужно. Например, в одном из конкурсов у нас победила небольшая компания «МаксТелКом»; она делает новое поколение сварочных аппаратов для оптоволокну. После этого в компанию инвестировал фонд «Гражданские технологии ОПК», один из соучредителей которого — наше предприятие «Раменское приборостроительное конструкторское бюро» (входит в холдинг «КРЭТ» «Ростеха». — *Прим. ред.*). И теперь «МаксТелКом» вместе с нашим же Вологодским оптико-механическим заводом (входит в холдинг «Швабе») производит крупную партию таких приборов по заказу одной телекоммуникационной компании. Вот так все и должно работать!

Конкурс мы фактически превратили в постоянно действующий: запустили специальный раздел на сайте — «Окно открытых инноваций». Это точка входа в «Ростех» для внешних инновационных предложений и проектов. Полученные заявки мы просеиваем, смотрим, каким нашим предприятиям они могут быть интересны, отправляем туда — для их рассмотрения и организации возможного сотрудничества. «Воронка» проектов у нас получилась, как у венчурного фонда: 620 заявок, из них около сорока имеют хорошую перспективу.

— *Раз так — не хотите ли обзавестись собственным корпоративным венчурным фондом?*

— Думаю, сначала корпоративные венчурные фонды появятся на уровне наших холдингов. Два уже рассматривают такую возможность.

Но мы сейчас носимся с другой идеей — пореволюционнее. Хотим организовать управление компетенциями — так, как это не делают нигде в мире.

— *В чем именно «революция»?*

— В сфере технологий существует два огромных, но пока не структурированных рынка: с одной стороны, рынок компе-

тенций, с другой — рынок проблем и задач. С одного кричат: «Эй, что вам нужно сделать?» С другого отвечают: «А что, собственно говоря, вы умеете?» Рынки эти друг без друга не могут, но коммуникации между ними пока на самом примитивном уровне, причем не только у нас в стране — во всем мире. Придумал технологический предприниматель прорывной продукт — и годами ходит, ищет, кто ему сможет какую-нибудь особенную болванку выточить или какой-нибудь модуль разработать. Эта проблема существует и в масштабах «Ростеха»: мы далеко не всегда знаем, что сами умеем. Одно предприятие часто бывает не в курсе инженерных и технологических возможностей другого.

Что такое компетенция? Это умение человека или группы людей применять знание на практике. С помощью компетенции мы разрабатываем технологию. С помощью технологии — производим товар. Если присмотреться к этой цепочке, то мы увидим: товар формализован (у него есть описание, инструкция), технология — тоже (к ней приложена техническая документация), знание — и то «оформлено» в виде публикаций, результатов опытов и так далее. Зато компетенции обычно никак не описаны. Приезжает, например, к нам на обучение главный конструктор нашего предприятия. Спрашиваешь такого носителя уникальных умений: «В чем твоя компетенция?» А он только отмахивается: «Ты мне дай инженерную задачу — я ее тебе решу». Как, за счет чего решит — сказать не может.

Сформулировать компетенцию очень важно. Вот, положим, создал Левша со товарищи технологию подковки аглицких блох из вороненой стали. Наделали сто штук, продали. Рынок блох насытился: ни продукция уже никому не нужна, ни технология, мастера сидят без дела. Но ведь их компетенция не только к блохам применима. Пусть сформулирую: «Умеем делать такие тонкие работы по металлу, что только в самый сильный мелкоскоп разглядишь» — и новый рынок к ним сам придет и попросит решить какую-нибудь свою технологическую проблему.

БИРЖА УМЕНИЙ

— *Вот так просто: описание компетенций решает проблемы инновационного развития?*

— Не только оно. Хотя точность формулировки при этом действительно очень важна, пусть и дается порой непросто. Спрашиваю своих специалистов: «Что делаете?» «Вертолетные лопасти». «А что конкретно вы с ними делаете?» Разбираемся вместе, записываем: «Сращиваем композитные материалы с металлом». Вот это и есть компетенция. Но это только первый уровень, межотраслевой, а есть еще уровень физических процессов, когда описывается, как атомы металла куда-то проникают за счет какого-то физического процесса... Формализация, описание расширяют возможности применения компетенции. То есть вдруг может выясниться, что кому-то на рынке позарез нужно таким образом делать не только лопасти, но и, например, трубы, вешалки...

— *А как же режим секретности?*

— Да, у нас в «Ростехе» много секретного. Поэтому, когда я начинал расспрашивать про компетенции, народ напрягался. Но штука в том, что секретен продукт («Искандеры» и прочее), секретна технология его производства. А компетенции — нет.

Компетенция — это «Я умею срращивать». А где я срращиваю, что я срращиваю и зачем — абсолютно не важно. Если вам нужно что-то срратить — милости просим, размещайте заказ у нас на производстве, сделаем в лучшем виде.

— *Есть в мире компании, где похожий подход уже реализован? Где все компетенции описаны и «инвентаризованы»?*

— Мало где, и не на таком уровне. В американской ЗМ описали 47 компетенций (они называют их «технологическими платформами»). Там подсчитали, что на их базе за все время удалось создать 55 тыс. продуктов. В среднем получается более тысячи продуктов на каждую. Разумеется, набор и количество компетенций у них с течением времени меняются (например, в результате найма или увольнения специалистов — их носителей), некоторые компетенции могут надолго «заснуть». Но компания всегда знает, что она умеет и какие технологические задачи ей по плечу.

Цель, которую я сейчас перед собой ставлю, — «окомпентить» холдинги «Ростеха». И во многих наших холдингах уже прекрасно понимают, насколько это нужно им самим. А заодно вузы, с которыми мы сотрудничаем, проявляют интерес: им ведь тоже хочется на этой «бирже компетенций» встать со своим предложением.

— *Не слишком ли много работы по «инвентаризации»?*

— Много. Просто для начала нужно не описывать абсолютно все технологические компетенции подряд, а брать только уникальные, по которым мы находимся на мировом уровне конкурентоспособности или превосходим его.

Но на самом деле конечная цель еще амбициознее: со временем провести аналогичную работу в масштабах всего технологического сектора российской экономики. Если мы сможем обустроить и развить эти два рынка — компетенций и задач, заставить их слаженно работать, то Россия вырвется вперед.

— *Как это может работать на практике?*

— Должна появиться национальная база компетенций и база задач (в виде четко сформулированных запросов на инновации). Эти два рынка должны наконец встретиться и хорошенько разглядеть друг друга — с помощью удобной поисковой системы, онлайн-доступа и так далее. Сегодня они «ощупывают» друг друга вслепую. Или прибегают к помощи посредников — технологических брокеров, которые сводят спрос на технологии с предложением. Кстати, видимо, это станет востребованной профессией будущего — формулировать компетенции и задачи, потому что самостоятельно делать это участники рынка, как выяснилось, не умеют. Как называть таких специалистов, мы пока не придумали (может, «технологический когнитивист?»), но на базовых кафедрах «Ростеха» в РЭУ им. Плеханова и РУДН уже начинаем таким вещам учить.

ВЕНЧУР ПО-НОВОМУ

— *Хорошо, допустим, рынки компетенций и задач обустроены. Что поменяется для небольших технологических компаний?*

— Сейчас вся мировая венчурная индустрия работает на основе продуктового подхода. Ты придумываешь новый продукт, делаешь НИОКР, создаешь технологию, выводишь товар на рынок — и на все это, на каждом этапе ищешь инвестиции. Я сам апологет венчура. Будучи бизнес-ангелом,

сам первым делом всегда говорил соискателю инвестиций: «Давай посмотрим, что у тебя за продукт». Но сейчас я понимаю, что при таком подходе технологический предприниматель вынужден все время с кем-то бороться, что-то преодолевать.

При новой системе, которая возникнет, ему нужно будет продвигать на рынке не «подкованных блох», а «вот что я умею». И не он пойдет на рынок предлагать продукт, а рынок придет к нему — разумеется, с деньгами. И работа инвестора тоже изменится, все станет гораздо легче: вот рынок и «готовый» потребитель, вот технологическая компания; оцени ее компетенции и дай денег на ОКР на полгода (а не на 10 лет). Смотрите, насколько снижаются венчурные риски! Тут и проектное банковское финансирование станет доступно: банки в такой истории тоже будут согласны поучаствовать — под контракт.

— *Все это теория. А практические подтверждения есть?*

Все эти вещи в «Ростехе» мы уже успешно обкатываем на практике. Например, готовим и публикуем «Запросы на внешние инновации». Это постановка задачи на перспективу: кто нам ее решит, тот молодец. Мы садимся с нашими конструкторами и задаемся вопросом: куда идет тренд, например, в авиации? В сторону использования солнечной энергии, создания электрического летательного аппарата, замены механики и гидравлики на электрику. Записываем: «Нам нужны электрические двигатели, машины высокой удельной мощности». И вот выходит на нас небольшая компания (она победила в одном из наших конкурсов), которая как раз на таких разработках специализируется. Мы с основателем компании тоже садимся и начинаем долго и тщательно облекать в слова их компетенцию, описывать ее на разных уровнях. Потом эту информацию я рассылаю по нашим холдингам и предприятиям. Знаете, каким был результат? Из одной только Объединенной двигателестроительной корпорации к ним поступил десяток ТЗ на разработку! Так к маленькой технологической компании пришел большой рынок. Оказалось, что электродвигатели — востребованная вещь, потому что они нужны везде и разные: здесь с таким-то усилием и моментом, там — плоские или вытянутые... А основная компетенция у разработчика при этом (как мы ее сформулировали) — «разработка электрических машин высокой удельной мощности и различной конфигурации на постоянных магнитах» (межотраслевой уровень) и «создание вращательных и возвратно-поступательных движений объектов на основе управления полем постоянных магнитов» (уровень физических процессов).

Так что эта система будет работать во благо и крупных корпораций, и малого инновационного бизнеса.

— *Возможны ли для крупного бизнеса «инновации без принуждения»?*

— Любая крупная система неизбежно активизируется и начинает меняться лишь в условиях ограничения ресурсов и внешнего давления — административного или со стороны конкурентов. Нынешняя экономическая ситуация в стране такова, что действуют оба фактора. Нас всех уже «клянуло», остается только действовать — меняться!

Беседовал Дмитрий Денисов

НАУКА ЗА СВОЙ СЧЕТ

Связь науки с технологическим развитием в России фактически разорвана с первых постсоветских лет, когда из традиционной советской связки «отраслевой НИИ или КБ — научно-производственное объединение — производство» выпало звено инжиниринга. Как мы помним, за инжиниринг — то есть за превращение «лабораторных» технологий в промышленные — отвечали научно-производственные объединения. В них проводились научные исследования и разработки наряду с их освоением в производстве и выпуском продукции. В структуре этих объединений, как правило, были научно-исследовательские, проектно-конструкторские, технологические организации, опытные

производства и промышленные предприятия. Родившееся в НПО технологическое решение сразу же тестировалось и внедрялось в промышленное производство.

В 1990-е годы во многих отраслях это звено пропало, да и сама отраслевая наука начала постепенно отмирать. Что сегодня, придя на место НПО, даст ей шанс возродиться? Чтобы понять, возможно ли собрать эту цепочку заново, есть смысл обратиться к международному опыту.

В конце 1970-х на американских производителях микроэлектроники произвело огромное впечатление то, как стремительно Япония догнала США в производстве микрочипов. Для американцев, которые были уверены, что оставили

Как восстановить связь науки и промышленности

ближайших конкурентов далеко позади, быстрый выход японцев на этот рынок со своим конкурентным роботом более высокого качества по низкой цене стал шоком. Начали разбираться, как это произошло, и обнаружили удивительную вещь: оказалось, что японцы создали при поддержке государства крупные ассоциации производителей электроники (прежде всего чипов), куда вошли исследовательские организации и университеты. Эти ассоциации скоординировали деятельность огромного числа игроков, мобилизовав существенный ресурс: не за счет какого-то одного большого государственного вливания или программы, а объединившись по принципу консорциума. Реагируя на это, американцы были вынуждены пойти на изменение собственного антимонопольного законодательства (одного из самых строгих в мире), чтобы разрешить высокотехнологическим компаниям объединяться для решения исследовательских задач. Несколько позже этим же путем пошли европейцы, запустив трансграничные рамочные программы исследований, в которые вовлечено множество игроков.

В сегодняшней России, судя по всему, функцию советских НПО должны выполнять аналогичные исследовательские и создающие разработки консорциумы. Организационно-правовая форма, конечно, должна определяться с учетом национального законодательства, а конкретные механизмы управления — теми участниками, которые у нас в стране есть. Но другого пути объединения усилий, кроме таких проектных консорциумов с общей интеллектуальной собственностью, взаимной ответственностью участников и возможностью выстраивать долгосрочные стратегии, для нас сегодня не существует. А при этой схеме государство будет понимать, что оно поддерживает не какую-то отдельную компанию, а проблемно-ориентированный проектный консорциум, перед которым стоят конкретные задачи.



ВЛАДИМИР КНЯГИНИН

эксперт
по инновационному
и научно-
технологическому
развитию Фонда
«Центр стратегических
разработок «Москва»

Что касается финансирования таких консорциумов, то самое оптимальное, на мой взгляд, частно-государственное. И речь не идет о том, хватит ли денег у государства, или о социальной справедливости, потому что бизнес все равно все возвращает налогами. Речь идет о частных деньгах: если ты вкладываешь свои средства, ты захочешь получить их обратно и будешь пристально следить за результатами работы. Эту форму в науке в свое время проверили скандинавы. У них были проблемы с финансированием крупных проектов: сроки затягивались, затраты росли... И государство потребовало, чтобы их софинансировал частник. Это позволило навести порядок: инвесторы начали бороться за экономичность и жестко отслеживать сроки.

Вопрос в другом: готова ли Россия к такой форме работы? Подобного рода опыт у нас утрачен. Но если мы хотим вовремя выводить новую продукцию на рынок, придется пойти по этому пути — иначе мы каждый новый самолет будем выкатывать на летное поле через 20 лет, в тот момент, когда наши конкуренты уже выкатят две новых модели. И неважно, что на момент идеи мы опережали всех: продукт мы будем получать с опозданием на десятилетия. Поэтому сейчас, в условиях экономического спада, нам придется многому учиться: в первую очередь — работать на результат, а не строить фальшпанель, как иногда у нас бывает. Мы рассказываем, что у нас полно консорциумов: вперед выходит один получатель, который выводит с собой кучку аффилированных участников и забирает деньги. Участники берут свою маленькую толику и удаляются, а получатель осваивает приобретенные средства. Чтобы этого не было, придется учиться строить результативные проектные консорциумы.

Кстати, одной из попыток реализовать идею консорциумов в России стало создание технологических платформ: в 2010 году было принято решение об использовании такого инструмента частно-государственного партнерства в научно-технологической и инновационной сфере. Технологические платформы задумывались как площадки, на которых отраслевые игроки могли бы общаться, координировать свои НИОКР, развивая рынок высокотехнологичных товаров и услуг. Сегодня всех интересует судьба этой инициативы, которую периодически называют мертворожденной, что, на мой взгляд, неверно.

По замыслу, платформы должны взять на себя несколько функций. Первая — экспертная: компетентные люди из промышленности, высшего образования, науки, технологического консалтинга взялись за экспертизу по многим вопросам, имеющим технологическую основу при разработке политики. Вторая — лоббистская. У техплатформ есть легализованный лоббистский ресурс, возможность продвигать отрасли или сектора определенного технологического домена в качестве дальнейшего объекта развития политики. И третья — организационная. Изначально было задумано, что техплатформы как раз и станут основой для формирования консорциумов, но пока в эту сторону движется их меньшая часть. Всего на 2015 год в России их было 35.

В 2014-м Центр стратегических разработок провел исследование действенности этих площадок: обнаружилась прямая связь между малой эффективностью программ и низким качеством подготовки документов планирования. А если нет проработанной документации — нет и консенсуса относительно целей и задач работы. По нашим данным, 15 платформ (42%) имели самый высокий уровень готовности документации, 10 — средний, 6 — самый низкий, 4 — не представили актуализиро-

ванную версию программы. В целом можно сказать, что наши техплатформы ориентированы на развитие на российском рынке и не обеспечивают глобальной конкурентоспособности. Научно-исследовательские приоритеты и планы коммерциализации прорабатываются ими на довольно низком уровне, а их влияние на развитие профессионального сообщества и трансляцию новых стандартов в академическую и образовательную среду пока незначительно. Поэтому вопрос создания научно-технологических цепочек остается открытым.

В России явно назрел момент, когда наука, технологии и инновации должны рассматриваться как единый комплекс: чем меньше барьеров, тем проще. А лучше, чтобы это был единый сплав. Развитые государства, финансируя научные исследования, стремятся управлять развитием науки как

Объединение отраслевых игроков в технологический консорциум для решения какой-либо серьезной научно-исследовательской задачи при финансовой поддержке государства — эффективный инструмент. В свое время японцы так догнали США в области технологий производства микрочипов

частью масштабного социального института («наука и технологии» — S&T), рассматривая ее как одну из ведущих производительных сил и инструмент обеспечения технологического и социально-экономического прогресса. Страны-лидеры ориентированы на то, чтобы ускорить преобразование научных знаний в технологии, а технологии, в свою очередь, — в продвигаемые на рынок полезные продукты. Таким образом, формируется специальный комплексный институт «наука, технологии, инновации» (STI — Science, Technology, Innovation). Научно-технологическая политика STI ориентирована на то, что наука выступает рыночным институтом и — как технологии и инновации — представлена на глобальном рынке. Основные лидеры STI в мире — США, Япония, Евросоюз, Южная Корея.

Старую организацию науки, предполагавшую некоторое автономное существование ученых, мы унаследовали после Второй мировой войны: по этому пути шли разные страны, в том числе США и СССР. Усилия по объединению, конечно, предпринимались: советские НПО — яркий тому пример.

Но этот барьер все же существовал. В последние 10–20 лет одна из ключевых задач для развитых стран — снять этот барьер, чтобы сократить время движения от идеи к полезному продукту. Часть стран, переходя к STI, прошла реформу в 1990-е годы, кто-то начал этот процесс в 2000-е, теперь наша очередь. Мы не сможем скопировать чужой опыт: у нас другая структура экономики, другие игроки, другая организация научной сферы — но общее движение, которое мы должны осуществить, лежит в этом русле.

БЖ

ВЕНЧУР

В ПРИЯТНОЙ КОМПАНИИ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

В России начинают приживаться корпоративные венчурные фонды — важный инструмент в модели «открытых инноваций». Пока крупные госкорпорации к венчурным инвестициям лишь присматриваются, частные фонды начинают демонстрировать неплохие результаты.

Как показал рейтинг, представленный порталом Figma.ru в 2015 году, активно действующих корпоративных венчурных фондов (КВФ) в России насчитывается не более полутора десятков. Этот показатель значительно ниже, чем в Европе и США. В Евросоюзе, к примеру, действует в общей сложности 8,3 тыс. программ корпоративного венчурного инвестирования, а около четверти всех венчурных сделок по миру (\$28,4 млрд в 2015 году, по данным аналитического агентства CB Insights) осуществляются именно корпорациями. Тем не менее интерес к этому инструменту среди российского бизнеса есть. «Венчурные фонды становятся в некотором роде модным явлением, особенно среди компаний, работающих в сфере высоких технологий», — отмечает Сергей Филимонов, руководитель корпоративного венчурного фонда GS Venture. — Среди топ-менеджмента часто можно услышать такого рода диалоги: «У вас в корпорации до сих пор нет венчурного фонда? Как же вы живете?»

Идея корпоративного венчура понятна: с его помощью проще находить инновационные идеи не только внутри компании, но и на всем рынке. Такой подход получил назва-

ние «открытых инноваций»; этот термин ввел в 2003 году Генри Чесбро, профессор Калифорнийского университета в Беркли. Как доказывает ученый в своей книге «Открытые инновации. Новый путь создания и использования технологий», традиционный способ вести научные разработки в обстановке строжайшей секретности устарел. В современном мире источники знания распределены, и корпорация должна уметь искать идеи и проекты в разных местах и разных странах — ведь далеко не все самые компетентные специалисты и самые яркие ученые находятся внутри одной корпорации. При этом корпоративные венчурные фонды перекидывают финансовый мостик между большой компанией и стартапами (или собственными спин-оффами, рожденными в рамках компании) — потенциальными технологическими активами. «Такой подход активно используют компании, работающие на потребительских рынках, где скорость и стоимость вывода нового продукта на рынок являются критически важными факторами», — говорит Гульнара Биккулова, директор по развитию Российской венчурной компании. — Johnson & Johnson, Unilever, General Electric, Siemens и другие компании тратят

десятки процентов своих бюджетов на исследования и разработки, на покупку технологий и продуктов, созданных за пределами компании».

СМЕЛОСТЬ АЙТИШНИКОВ

Формирование корпоративных венчурных фондов в России сильно задержалось по сравнению с Европой и США, где первые КВФ были созданы еще в 1970-х годах. Впрочем, и там процесс шел не всегда гладко. В корпоративные фонды по их изначальной природе заложен конфликт интересов: с одной стороны, это венчур, то есть рискованное предприятие, а с другой — у КВФ есть необходимость возвращать прибыль акционерам. При этом фонду приходится мириться с бюрократией и неповоротливостью материнской корпорации. Классический пример недопонимания, которое может возникнуть между корпорацией и ее фондом, связан с компанией Хегох, одним из пионеров корпоративного венчурного движения. В 1989 году она создала фонд Хегох Technology Ventures (XTV) для развития и продвижения на рынок разработок своего знаменитого Научного центра в Пало-Альто, в стенах которого, в частности, были изобретены компьютерная мышь, первый ПК с графическим интерфейсом и лазерный принтер. В течение семи лет капитал фонда вырос с 30 до 200 млн долларов, продемонстрировав наиболее впечатляющую динамику из всех существовавших на тот момент корпоративных фондов. Однако в 1996 году проект был закрыт. Руководство Хегох посчитало, что успех проектов фонда обусловлен технологическими разработками материнской компании и ее же клиентской базой, в то время как лавры инноваторов собрали портфельные стартапы. Что еще хуже, управляющие партнеры фонда заработали на выходах около \$30 млн — сумму, значительно превышающую зарплату гендиректора Хегох. Деятельность XTV позитивно сказалась на рыночном положении Хегох, однако внутри самой корпорации была признана неэффективной. У фонда, тем не менее, появилось множество последователей, усилиями которых корпоративное венчурное инвестирование набрало солидные обороты.

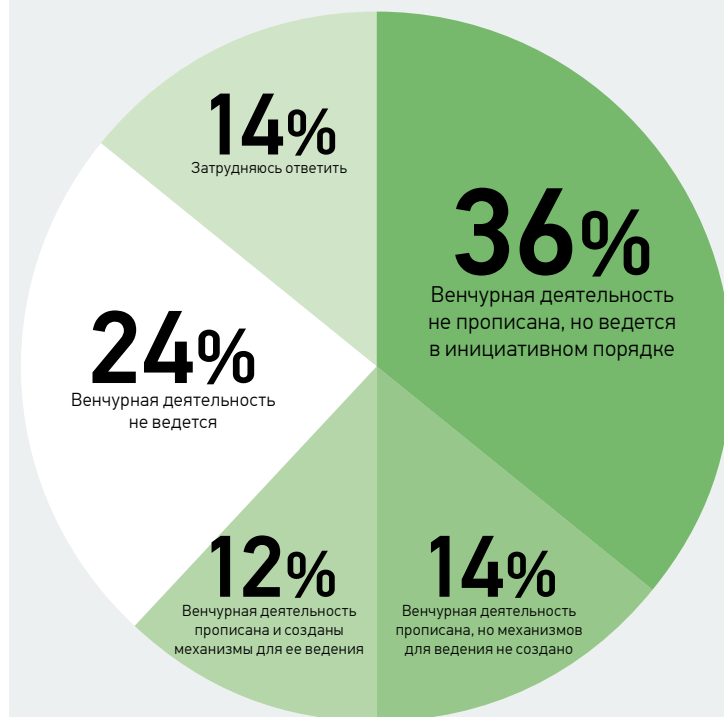
Гиганты западного хайтека стали первопроходцами венчурного инвестирования и в России. С начала 2000-х к ним начали приходить фонды крупнейших технологических компаний, первым из которых стал Intel Capital. С 2003 года он вкладывается в проекты с ИТ-составляющей, специализирующиеся в самых разных областях — от e-commerce до нефтегазодобычи: «Яндекс», AlterGeo, Sapato, DeNovo, Rock Flow Dynamics, KupiVIP, Eruditor Group, Ozon, Speaktoit и др. Между тем представители фонда не раз говорили о недостатке качественных проектов на рынке, что мешает отечественному венчурному маховику раскрутиться до полных оборотов. За десять с лишним лет фонду удалось осуществить лишь два крупных выхода — «Яндекс» и Sapato (доходность сделок не раскрывается).

Российским пионером КВФ стал фонд Softline Venture Partners, образованный в 2008 году компанией Softline. По словам Игоря Боровикова, председателя совета директоров группы компаний Softline, корпорация занялась венчурным инвестированием для того, чтобы реализовать накопленные за годы работы на ИТ-рынке компетенции. Фонд начал поиск многообещающих проектов из сферы облачных вычислений, мобильных приложений, решений для электронной ком-

мерции, веб-сервисов для широкого круга пользователей, технологий для сферы цифрового маркетинга, информационной безопасности. Сегодня в его портфеле полтора десятка проектов, среди которых сервис обратной связи для клиентов Copiny, система размещения интернет-рекламы Cloudcontext и другие. Самым крупным вложением фонда остается хостинг ActiveCloud, который получил \$3 млн в 2012 году. «У фонда две стратегии выхода из капитала проектов, — объясняет Боровиков. — Первый подход отражает специфику корпоративных фондов в целом и предусматривает инкорпорирование проектов в структуру группы компаний Softline. Второй присущ классическим венчурным фондам. Это поиск стратегических инвесторов для проектов и продажа им проектов как готовых бизнесов». Пока первый подход используется заметно чаще: фонд осуществил лишь один заметный выход, продав в 2014 году свой портфельный проект «Дари Подарки» компании Edenred за 8 млн евро.

Сектор информационных технологий — безусловный лидер в создании корпоративных венчурных фондов в России. Это не случайно: конкуренция здесь велика, ключевые игроки — в основном негосударственные компании, а цикл разработки

Отношение российских компаний к венчурным инвестициям



Источник: Исследование «Корпоративные венчурные инвестиции в России: состояние и перспективы (2014-2015)», iR&Dclub.

новых продуктов непродолжителен. «К тому же затраты и риски на начальных этапах разработок при проверке гипотез значительно ниже, чем, например, в области аппаратных или естественнонаучных разработок», — добавляет Сергей Филимонов (GS Venture). Подавляющее большинство работающих в России КВФ имеет непосредственное отношение именно к ИТ — даже если у материнской корпорации другая специализация. Например, фонд Tinkoff Digital, учрежденный ТКС Банком в 2012 году, работает с ИТ-стартапами в финансовой сфере. Аналогичная специализация у сформированного в том же году Сбербанком фонда SBT Venture Capital, объем которого составляет \$100 млн. Сравнительно небольшой фонд электронной платежной системы QIWI (максимальный порог его инвестиций — \$1 млн) заявляет, что собирается вкладываться в проекты всех отраслей бизнеса, однако

Двигателем «венчурного паровоза» в России является сектор информационных технологий, что объясняется просто: конкуренция здесь велика, бюджеты на инновации сосредоточены в частных руках, а цикл разработки новых продуктов непродолжителен. Другое дело, что кроме ИТ-компаний на венчурное инвестирование отваживаются совсем не многие

по факту фокусируется на тех же информационных технологиях. За три года существования в его портфель вошли лишь два проекта, один из которых — агрегатор объявлений о продаже автомобилей «Карбэй». В мае 2016 года о создании отдельного инвестиционного подразделения объявила также «Лаборатория Касперского». Она будет предоставлять стартапам транши в размере от 50 тыс. до 1 млн долларов в обмен на долю в компании.

На этом фоне пока исключением смотрятся корпоративные венчурные фонды, инвестирующие в секторы за пределами ИТ. Например, в микроэлектронику — как фонд GS Venture, основанный международным инвестиционно-промышленным холдингом GS Group, который занимается производством электроники в Калининградской области. Или в оборонно-промышленный комплекс — как фонд «Гражданские технологии ОПК» (с размером в 1 млрд рублей), созданный в 2013 году «Раменским приборостроительным конструкторским бюро» (РПКБ; входит в ГК «Ростех») и РВК. Последний предназначен для поиска, развития и глобальной коммерциализации проектов в области высокотехнологичного приборостроения, микроэлектроники, новых материалов, технологий сварки, пайки и термообработки. Создание фонда стало едва ли не единственным способом для игрока непростого рынка

выйти за пределы традиционной области комфорта. По словам Павла Лыткина, генерального директора ОАО «РПКБ», достичь взрывного роста выручки на рынке вооружений невозможно, поскольку долгосрочные системы закупок прогнозируются заранее. Рост можно обеспечить, только выводя компанию на новые рынки сбыта с открытыми и неограниченными потребителями — то есть на «гражданку». Корпоративный фонд в этом смысле играет сразу две ключевые роли: «добывает» инновационные проекты и помогает компании диверсифицировать продукцию под новые задачи.

— Успеху ряда российских КВФ способствовала нацеленность не на неизвестный гениальный и революционный результат, а на решение вполне конкретных бизнес-задач материнской компании, — подытоживает Сергей Филимонов. — Это приводило к последующему внедрению и успешному использованию новых продуктов и сервисов. То есть успех правильнее измерять именно состоятельностью портфельных проектов, а не выходами из них: таковых пока единицы. Можно предположить, что корпоративные венчурные фонды в России остаются в значительной степени зависимыми от материнских компаний, которые, в свою очередь, не спешат выкупать у своих фондов даже самые перспективные проекты.

БОЛЬШИЕ СТРАХИ

Крупный бизнес в России создавать венчурные фонды пока не спешит, хотя первые примеры все же имеются. По словам Андрея Зюзина, управляющего директора фонда «ВЭБ Инновации», венчурные инвестиционные фонды, созданные крупными государственными корпорациями или компаниями с госучастием, можно пересчитать на пальцах одной руки. «Если на Западе основным стимулом к созданию КВФ стала конкуренция, то в России этот процесс движется скорее административными поручениями», — подчеркивает эксперт. Логике власти понять можно: если конкурировать госкорпорациям не с кем — значит, должна быть другая возможность стимулировать их инновационное развитие. Политика «принуждения к инновациям» российских компаний с госучастием началась в 2011 году с поручения¹ Дмитрия Медведева разработать программы инновационного развития. С тех пор, отмечает Зюзин, появилось лишь два проекта фондов крупных корпораций, которые действительно осуществляют инвестирование, — у «Ростеха» (совместно с ОАО «РВК») и «Ростелекома».

Разумеется, директива к внедрению инноваций «сверху» накладывает свой специфический отпечаток на российские КВФ. Им сложнее выстроить модель мотивации топ-менеджмента, сложнее отыскать методы выхода на рынки и индустрии, которые могли бы помочь компании выдерживать конкурентную борьбу.

— Возникает типичная российская проблема: бизнесу нужно, чтобы ему детально рассказали, чего от него хотят, — говорит Андрей Зюзин. — Даже судя по программам инновационного развития, эта детализация не доходит до стадии, когда крупные компании готовы применять данный инструмент. У них появляется масса вопросов, основной спектр которых лежит в области потенциальной рискованности этих инве-

1 №307-Пр от 31.01.2011.

стиций. Что делать, если руководитель государственного предприятия вдруг решит, что инвестиция была неудачной, и деньги придется списать? Каков размер его ответственности? Перед кем он ответит? И, самое главное, каковы будут последствия? Ситуация с бюджетными средствами в стране сейчас не самая идеальная, поэтому большие компании могут быть не готовы реинвестировать прибыль в создание фондов — ведь прибыль эта может не вернуться, как и большинство венчурных вложений во всем мире.

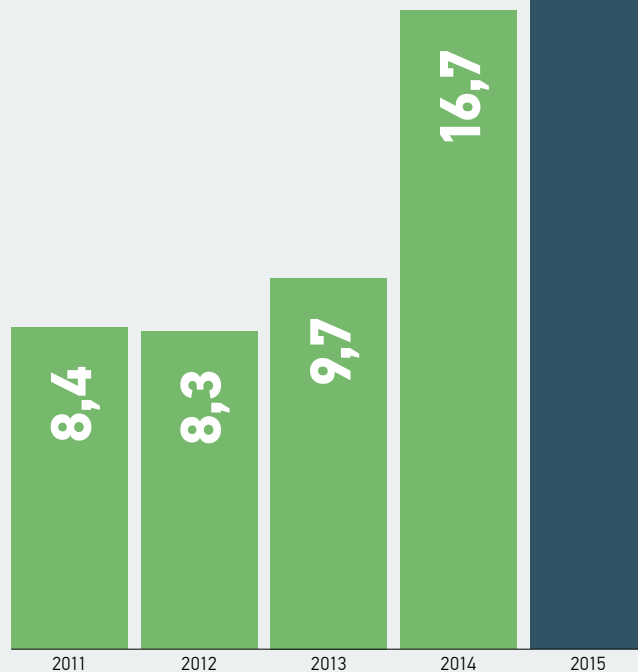
Несмотря на множество неясностей в механизме создания КВФ в корпорациях с госучастием, отдельные игроки все же начинают активно использовать этот инструмент в своей инновационной деятельности. Гульнара Биккулова из РВК обращает внимание на две российские компании, которые проводят, по ее оценке, взвешенную политику создания фонда. Среди них «Ростелеком», куда не так давно в качестве директора по инновациям и вице-президента пришел Алексей Басов — человек «с рынка», практикующий бизнес-ангел, который привнес свой практический опыт в создание корпоративного фонда. Вторая компания — «Объединенные машиностроительные заводы». Создание фонда здесь сознательно отложили на несколько лет, а пока занимаются подготовкой почвы для него с помощью других инструментов, которые имеются в рамках модели «открытых инноваций». В частности, проводят конкурсы инновационных проектов и идей и реализуют программы обучения своих инженеров с целью развить общую инновационную культуру внутри компании.

— Все правильно, — считает Биккулова. — Прежде чем создавать венчурный фонд, необходимо построить в компании или хотя бы в отдельно взятом департаменте ориентированную на инновации культуру. При этом внутри компании должна быть отлажена вся цепочка работы с внешними проектами. Главная ценность, которую представляют корпорации для стартапа, заключается в существующих у них каналах продаж и промышленной экспертизе (за редким исключением, это не могут в достаточной степени обеспечить разработчикам классические венчурные фонды). А значит, корпорация, заинтересованная в притоке новых проектов, должна понимать, каким образом она может помочь стартапу дорастить разработку до продукта и какие рабочие группы должны содействовать команде разработчиков на всех стадиях проекта. Иными словами, в компании должны появиться люди, которые занимаются стратегическим девелопментом продукта, для того чтобы новые разработки могли интегрироваться в линейку продуктов легко, быстро и эргономично.

Еще одна проблема, которая сдерживает инновационные процессы в госкорпорациях, заключается в отсутствии долгих горизонтов планирования. «Неизвестно, что будет завтра; куда уж тут загадывать на 50 лет вперед!» — популярная точка зрения, бытующая в российском бизнесе от малого до крупного. Между тем привычка формировать визионерскую стратегию и соответствующим образом налаживать работу с НИОКР внутри и вовне компании жизненно необходима для развития инноваций. Ведь в идеале все бизнес-процессы должны быть выстроены таким образом, чтобы можно было предсказать появление новых точек роста. «Если наши компании научатся оперировать своими планами хотя бы на 10–15 лет — это будет большим достиже-

нием, — говорит Гульнара Биккулова. — КВФ могли бы стать отличным подспорьем в этом процессе». По словам эксперта, западные корпорации используют свои фонды в том числе и для мониторинга рынка инноваций. Для этого создаются отраслевые фонды, капитал которых вскладчину формируют сразу несколько игроков рынка (такое часто практикуется, например, в нефтедобывающем секторе). Что заставляет конкурентов складывать деньги «в общий котел»? Все дело в том, что КВФ позволяет держать руку на пульсе и быть в курсе технологических трендов, которые в дальнейшем могут определить вектор развития рынка. Таким образом, компании покупают «абонемент» на регулярный просмотр инновационных проектов, что позволяет им предсказывать сценарии развития своего и смежных рынков на ближайшие 5–15 лет.

Мировой корпоративный венчурный капитал, млрд долларов



Источник: CB Insights

Отраслевые фонды могли бы стать решением и вопроса с ответственностью управленцев по инвестициям с потенциально высокими рисками, считает Андрей Зюзин. Ведь отрасль подвержена одним и тем же экономическим флуктуациям, у всех ее участников схожие задачи, в нее входят одни и те же проекты. Если корпорации посредством общего фонда инвестировали в ряд стартапов, а те по разным обстоятельствам не смогли выйти на точку прибыльности и вернуть деньги инвесторам — значит, это проблема отрасли, а не одной корпорации и ее руководителя, которого можно было бы обвинить в несостоятельности. Такие отраслевые фонды могут быть созданы в любой крупной индустрии: энергетике, ТЭК, связи, транспорте и других.

Даже учреждая корпоративный венчурный фонд, бизнес в России тяготеет к использованию приемов, знакомых ему по прямому, а не венчурному инвестированию. Мало кто решается, например, выделить «структуру повышенного риска» в отдельное юрлицо и пригласить к управлению внешнюю компанию

СВОИ ИЛИ ЧУЖИЕ

Прежде чем корпоративный фонд перестанет наконец быть предметом «глубокого осмысления» и обретет все шансы вплотную в компании в жизнь, предстоит решить ряд важнейших вопросов относительно его роли и места в материнской корпорации. Должен ли фонд быть самостоятельной единицей? Каким образом его встраивать в общую стратегию компании? Какие отношения должны связывать фонд и подразделения материнской структуры? Какими полномочиями наделять управляющего? «Прежде всего надо дать четкий ответ на вопрос: будет ли фонд формироваться только за счет средств самой компании — или же предполагает привлекать средства сторонних инвесторов?» — считает Андрей Введенский, директор по инвестиционным программам, член правления ОАО «РВК». Выбор на начальном этапе таков: создавать либо кэптивный фонд, который будет действовать в рамках существующей инфраструктуры, технологических и экономических интересов учредившей его корпорации и инвестировать, как правило, напрямую с ее баланса, либо фонд, работающий на открытом рынке с различными (включая неаффилированные) проектами — при значимом участии и влиянии корпоративного инвестора и соблюдении его инвестиционных интересов. Основная проблема первого вида фондов, указывает Андрей Зюзин, в сложности и медлительности процессов согласования инвестиций. Когда скорость движения денег сильно ограничивается бюрократическими процедурами, компания-стартап, в которую вкладывается такой фонд, непременно умирает.

— С обычным венчурным фондом все гораздо проще, — соглашается Сергей Филимонов (GS Venture). — Цепочка строится от поиска перспективных проектов и проведения экспертизы к инвестированию, развитию и выходу проекта. Оценивается главным образом доходность инвестиций. С КВФ сложнее: необходимо и заработать, и обеспечить синергию с бизнесом материнской компании, и не допустить конкуренции с собственными направлениями деятельности. Чтобы жестче контролировать этот вопрос, приходится уменьшать самостоятельность КВФ, в результате чего скорость в принятии решений становится недопустимо низкой.

Большинство западных корпораций выбрали другую модель, при которой инвестиционное направление становится отдельной организацией, связанной через органы управления с материнской компанией, но ведущей полностью самостоятельную деятельность. По такому пути пошли фонды компаний Qualcomm, Google, Salesforce и др. При этом в зависимости от уровня компетенций внутри материнской компании управление этим фондом может осуществляться своими силами либо силами внешней управляющей компании. Многие эксперты в области корпоративного венчура полагают, что именно последняя схема — передача управления профессиональной команде извне — является идеальной для российских КВФ, поскольку у крупных компаний практически отсутствует опыт работы с венчурным капиталом, они с трудом представляют, как отбирать, оценивать и развивать проекты. «Это оптимальный подход для начального периода развития корпоративных фондов, — отмечает Андрей Зюзин. — А в течение пяти-восьми лет можно подготовить специалистов и внутри самой компании; в дальнейшем они возьмут функцию управления фондом на себя».

Впрочем, реальность расходится с желаниями. У крупного бизнеса по-прежнему сильна привычка к прямому инвестированию. «Если «корпоративное», то должно быть «надежное, полностью свое» и обязательно интегрируемое с бизнесом, — иронизирует Сергей Филимонов. — На самом же деле венчурное должно оставаться венчурным. И КВФ должен вкладывать и в проекты, успех которых не очевиден на текущий момент, не получая на первом этапе значительную долю, и не обязательно в продукты или сервисы, способные полностью влиться в бизнес материнской компании фонда». Эксперт приводит пример: фонд одной из компаний, производящих графические процессоры, инвестировал в проекты пользовательских графических приложений. Инвестировал, растил — и «отпускал». В результате оказалось, что фонд опосредованно и дальновидно создавал себе рынок: чем больше хороших приложений, тем больше у них пользователей, тем выше продажи видеокарт, тем активнее спрос на графические процессоры материнской компании.

Возможно, корпорации предпочитают сотрудничать с внешней экспертизой, после того как столкнутся с рядом новых проблем. Ведь создание фонда — всего лишь первый шаг: им нужно управлять, искать новые проекты — а значит, «дружить» со всеми источниками стартапов — университетами, технопарками, бизнес-ангелами, другими венчурными фондами и т. д. В идеале компании придется в самых разных аспектах вписываться в модель «открытых инноваций»: проводить конкурсы для сторонних разработчиков, создавать инкубаторы и акселераторы для инновационных проектов. В одиночку, с нуля такие процессы выстроить внутри корпорации крайне сложно.

БЖ

КУПИМ ДОРОГО

Контроль соблюдения закупочных процедур позволяет крупному предприятию экономить немало денег. Однако всякий раз, когда требуется закупить более качественные материалы либо услуги, стоимость которых обычно выше среднерыночной, это превращается в весьма нетривиальную задачу: служба безопасности и внутренний аудит

обязательно обратят внимание на увеличение цены и по долгу службы заподозрят неладное. По инерции многие компании подбирают поставщиков и формулируют технические задания, ориентируясь на низшую цену закупки и не принимая во внимание совокупную стоимость владения продуктом или услугой. А именно это должно ставиться во главу угла, ведь зачастую первоначальная цена составляет всего

Если компания при закупках ориентируется на низкие цены как единственный критерий выбора поставщика, она упускает возможность повысить эффективность основного производства за счет инновационной продукции.

лишь десятки или даже единицы процентов от общей (совокупной) стоимости владения. В компаниях зачастую к этому вопросу относятся очень формально. И такой подход заметно отличается от того, как люди распоряжаются своими личными бюджетами. Убеждая коллег, я очень часто апеллирую к их личному опыту потребителей: чем дороже покупка, тем более взвешенно принимаются решения. Так, когда мы приобретаем автомобиль, нас интересуют далеко не только его цена и внешний вид. Мы внимательно оцениваем все возможные параметры: стоимость страховки, потребление горючего, остаточную стоимость автомобиля через несколько лет эксплуатации, наличие и цену запчастей и т. д. Прежде чем купить автомобиль, мы как минимум предварительно прочитаем пару журналов и посмотрим отзывы людей на форумах. Иными словами, как следует «изучим вопрос» (в компании подобный анализ называется обзором рынка) и только после этого отправимся



**МИХАИЛ
ШУМИЛИШКИЙ**

директор управления
цепями поставок
компании «Интегра»

в автосалон, начнем сравнивать цены и торговаться. Этот процесс, в частной жизни растянутый во времени, на заседании тендерных комитетов в компаниях занимает считанные минуты. Такое противоречие приводит к недальновидной политике в области закупок и гарантирует компании избыточные траты. Однако если компании удастся перестроить свою закупочную политику, руководствуясь здравым смыслом, и начать рассматривать закупку с точки зрения совокупной стоимости владения, а не сиюминутного эффекта, то в области сокращения затрат она может получить неожиданные результаты.

Приведу пример. В каждой буровой компании важной статьёй расходов являются бурильные трубы. Чаще всего качеству трубы и дополнительным

По инерции многие компании подбирают поставщиков и формулируют технические задания, ориентируясь на низшую цену закупки и не принимая во внимание совокупную стоимость владения продуктом или услугой

характеристикам уделяется недостаточно внимания, не говоря уже о дополнительных затратах, необходимых на обслуживание и ремонт. Бурильный инструмент эксплуатируют от силы год или два, после чего списывают и утилизируют. Между тем на рынке существуют усовершенствованные аналоги. От традиционных труб их отличают специальное покрытие внутренней поверхности и износостойкие наплавки, которые предотвращают уменьшения диаметра. Все это работает на увеличение сроков эксплуатации продукта в разы. В зависимости от интенсивности использования трубы нового поколения служат от двух до пяти лет. Но и стоимость такой продукции на 30–40% выше. При ближайшем рассмотрении очевидно, что затраты на приобретение несоизмеримы с той выгодой, которую компания получает в будущем в процессе эксплуатации. Причем, как показывает практика, при правильных тендерных процедурах и подготовке оптимального технического задания (не перегруженного дополнительными требованиями, которые сужают круг производителей) возможно удержать закупочную цену. К примеру, в нашем случае компании удалось закупить модернизированные трубы по ценам ниже, чем это делалось раньше, когда закупки производились строго по регламенту, без учета множества факторов.

Подобная проблема распространяется на всю закупку в целом, однако сложнее всего обосновать приобретение более дорогой услуги, ведь в 90%

случаев качество услуги можно оценить лишь после ее оказания. Именно на решении этой проблемы обычно «сходят с дистанции» технические специалисты: производственники хотят сделать компании «хорошо», но в результате не могут ничего доказать, опускают руки, а потом получают то, что им полагается по регламенту, и это продолжается из года в год. Как результат — общее снижение качества и серьезные дополнительные затраты для предприятия. Зачастую убытки, связанные с ориентированной на низкие цены закупкой, весомее, чем цена закупаемых материалов и услуг. Снижение качества нередко влечет за собой колоссальный объем проблем, вплоть до таких катастрофических последствий, как появление убыточных проектов, не говоря уже об отдельных случаях банкротства компаний, пострадавших от неправильной политики в области закупки технических услуг.

Еще один пример из практики. Одна из бизнес-единиц нашей компании, специализирующаяся на капитальном ремонте скважин, довольно длительный период приносила убытки. Во многом это было связано с системой контрактования, которая ориентировалась на поставщиков дешевых транспортных услуг. Бизнес этой компании находится в прямой зависимости от внешнего транспорта, однако услуга предоставлялась некачественная, что, в свою очередь, приводило к длительным простоям основного производства. Ужесточив условия, предъявляемые к транспортным подрядчикам, и одновременно повысив единичные расценки на 15–20%, нам удалось добиться снижения простоев бригад, что в конечном итоге привело к повышению выручки компании. Да, единичные расценки были выше, однако затраты — это всегда цена, умноженная на объем. Качество же услуг подрядчиков позволило нам уменьшить общий объем закупок — и в результате снизить общие затраты на 10%. Для компании, 30% выручки которой уходит на оплату внешнего транспорта, это очень большие цифры. Повысив общую эффективность работы компании за счет бесперебойной работы внешних подрядчиков и уменьшив транспортные затраты в общем весе расходной части, нам удалось вывести компанию на минимальную рентабельность, в то время как раньше она генерировала убытки. Впрочем, в подобных вопросах необходимо руководствоваться принципом «золотой середины»: к примеру, далеко не всегда требуется закупать продукт, имеющий ресурс эксплуатации на десятилетия, если использовать его умеренно один год. В жизни подобный выбор мы совершаем каждый день, однако на рабочем месте почему-то действуем по-другому.

Но самой большой сложностью в изменении закупочной политики является преодоление внутреннего сопротивления, которое неизбежно возникает. Необходимо, чтобы люди поверили и согласились работать иначе, притом что всем заинтересованным лицам, независимо от ранга, очень сложно нарушение статус-кво, даже если речь идет о предбанкротном

состоянии: люди к нему привыкли, воспринимают его как нечто стабильное и не склонны ничего менять. Кроме того, многие справедливо опасаются зоны турбулентности, в которой неизменно оказывается компания при внедрении изменений. Невозможно предсказать, кому в новой ситуации удастся «выжить» и сохранить свое рабочее место. Вторая причина — консерватизм и неверие в эффективность новых подходов. В результате людей, которые готовы менять «под собой» систему, крайне мало, и превратить их в союзников невероятно сложно.

Должность менеджера по закупкам, безусловно, подразумевает конфликт интересов, однако в этом и большой конструктив для компании. Так, управляемый конфликт интересов между внутренним заказчиком (такowymi выступают производственные подразделения) и исполнителем в лице отдела закупки должен быть обязательно — вплоть до того, чтобы создавать его искусственным образом. В противном случае внутри системы весьма вероятно появление коррупционной составляющей. Ряд мероприятий, направленных на минимизацию рисков злоупотреблений, позволит избежать ситуаций, когда сначала сотрудники испытывают соблазн, а потом к ним возникают претензии. Все начинается с постановки функциональных задач для менеджмента и сотрудников различных подразделений, которые, с одной стороны, должны быть разнонаправленными, с другой — подчиненными общей задаче, сводящейся в конечном счете к извлечению выгоды для компании (критерии могут быть разные — выручка, прибыль и т. д.). Подразделения, которые непосредственно участвуют в закупке, — технические специалисты и сотрудники управления системами снабжения, то есть закупщики как таковые. Упрощенно такую модель можно представить следующим образом. Технические специалисты должны всегда ратовать за материалы и услуги лучшего качества — то, что будет работать дольше всего и создавать как можно меньше проблем. В интересах закупщиков — покупка самых низких по цене и эффективных по стоимости владения продуктов. Интересы этих групп по сути разнонаправленные: сам жизненный опыт подсказывает, что хорошие вещи всегда дороги, а плохие — дешевы. Для того чтобы получить сбалансированное решение, учитывающее оба вектора, необходимо выработать общие критерии запроса, которые затем будут сформулированы в техническом задании. А вот если отдать ТЗ на откуп технарям, а потом на его основе провести тендер, скорее всего, мы получим типичную закупку с сопутствующими ей злоупотреблениями: техническое задание будет нашпиговано параметрами, коим соответствуют один или два подрядчика — те, кто в свое время сумел убедить, что именно это решение единственно возможно и наилучшим образом соответствует поставленной задаче. Но и не слушать технических специалистов нельзя, в противном случае критерии закупки будут сдвинуты в сторону цены. Привлекая к обсуждению

обе стороны, можно довольно быстро выработать оптимальный подход к решению и получить закупку с ориентацией на стоимость владения.

Ключевой момент в закупках, позволяющий компаниям быстро реагировать на запросы, облегчать технические вопросы, а также снимать вопросы со стороны контролирующих органов, — прозрачность всех процедур. К сожалению, российским компаниям в случае возникновения спорных вопросов исторически ближе находить виноватого, чем пытаться разобраться в цепочке событий. Чтобы предотвратить обвинения в будущем, необходимо еще на начальном этапе вовлечь в обсуждение и приглашать на переговоры специалистов службы безопасности и внутренних аудиторов.

В компании технические специалисты всегда заинтересованы в материалах и услугах лучшего качества. Закупщики — в самой низкой цене. Если этот конфликт интересов сделать управляемым, он будет хорошо работать на благо компании

Принцип трех T, на которых должна базироваться система снабжения (transparency — прозрачность, time — время и trust — доверие), поможет создать эффективную систему снабжения. В быстро меняющейся обстановке современного бизнеса только прозрачность позволяет внедрять изменения. Она увеличивает степень доверия, наличие которого, в свою очередь, также влияет на скорость работы всей системы (недоверие очень сильно тормозит все процессы). Если увязать все эти составляющие в единое целое, можно добиться мобильности и гибкости системы, которая обязательно должна быть живой и быстро реагировать на любые производственные запросы. Если сделать систему закупок прозрачной для руководства и контролирующих внутренних органов, вся система станет «легкой» и малозатратной. И напротив: отсутствие прозрачности приводит к нагромождению процедур, увеличению времени на реагирование — и, как результат, к неудовлетворенности внутренних заказчиков, избыточному контролю со стороны службы безопасности и увеличению затрат. Именно поэтому в последние годы в системе закупок многих компаний происходят серьезные изменения — в первую очередь связанные с автоматизацией, которая обеспечивает прозрачность: в электронных системах фиксируются все этапы закупочных процедур, каждый из которых доступен всем заинтересованным лицам на любой стадии.

БЖ

ФОКУС

НА БИОТЕХНОЛОГИИ

ИСТОРИЯ УСПЕХА
НВП «БАШИНКОМ»



Биологический реактор на производстве НВП «БашИнком»



Участок производства «Фитоспорина»



Заведующая биологической лабораторией Расида Амировна Худоярова



Руководитель НВП «БашИнком» к. т. н. Вячеслав Иванович Кузнецов

Одно из ключевых направлений инновационного развития современной экономики – биотехнологии. В ближайшие несколько десятилетий эта отрасль будет не только бурно развиваться сама, но и оказывать мощное влияние на другие сферы – медицину, энергетику, производство сырья и материалов, городское и сельское хозяйство.

По оценкам экспертов, мировой рынок биотехнологий в 2025 году достигнет объема в \$2 трлн; различные его сегменты растут темпами от 5 до 30% в год. При этом можно сказать, что в России биотехнологии еще не получили достаточного импульса для развития: сегодняшняя доля нашей страны на мировом рынке составляет менее 0,1%.

Важность биотехнологий для развития российской экономики трудно переоценить. Модернизация технологической базы современного промышленного производства невозможна без массового внедрения биотехнологий и биотехнологических продуктов. Более того, для целого ряда отраслей (лесной и агропищевой сектора, ряд подотраслей химической и нефтехимической промышленности, фармацевтики и биомедицинского сектора здравоохранения) модернизация как раз и означает не что иное, как переход на биотехнологические методы и продукты.

В настоящее время государство становится инициатором формирования системы комплексной поддержки новой отрасли. Речь идет не только о финансовой поддержке, но и о снятии имеющихся регуляторных ограничений (таможенные барьеры, техническое регулирование и т. д.), создании стимулов для формирования отрасли, построении необходимой технологической инфраструктуры, создании спроса на продукцию с помощью законодательного ужесточения экологических требований, координации усилий государства, научных организаций и участников рынка.

В нынешних реалиях отечественный бизнес успешно встраивается в сектор биоэкономики, стремится занять пустующие рыночные ниши на основе выпуска инновационных биотехнологических продуктов для химической и нефтехимической промышленности, лесопереработки, сельского хозяйства. Одной из таких успешных компаний является Научно-внедренческое предприятие «БашИнком», основанное в 1991 году.

НВП «БашИнком» сегодня – один из лидеров биотехнологической отрасли в России. Предприятие со штатом в 97 человек производит более 10 тыс. тонн биопрепаратов широкого ассортимента, в том числе:

- биоактивированные удобрения для сельского хозяйства;
- микробиологические удобрения и биофунгициды для сельского хозяйства;
- ветеринарные препараты для сельского хозяйства и домашних животных;
- биопрепараты и биоудобрения для растениеводства и личных подсобных хозяйств;
- буровые реагенты для нефтегазовой отрасли.

Спрос на производимую НВП «БашИнком» продукцию, ассортимент которой насчитывает свыше 200 наименований, растет в среднем на 40% в год. Биопрепараты НВП «БашИнком» реализуются через сеть дилеров, работающих практически во всех регионах РФ, а также в Казахстане, Азербайджане, Киргизии и других странах.

НВП «БашИнком» из года в год подтверждает статус инновационного предприятия, имеет большой опыт внедрения новых разработок, модернизации производства. Предприятие впервые разработало ряд многоштаммовых биопрепаратов для ветеринарии, кормопроизводства, растениеводства, переработки стерни, навоза и хранения сельскохозяйственной продукции. Здесь отработаны ускоренные технологии селекции эффективных штаммов и комплексов из них с применением элементов роботизированной системы искусственного интеллекта (КЭМО и П – комплекс наиболее эффективных микроорганизмов, отселектированных и паспортизованных) для различных регионов России и отдельных хозяйств с учетом их специализации на тех или иных культурах.

Идейным вдохновителем и неизменным руководителем фирмы уже 25 лет является кандидат технических наук Вячеслав Иванович Кузнецов, возглавляющий компанию с ее основания. В 2010 году он был удостоен звания лауреата премии «Золотой фонд Приволжья, Урала и Сибири» с вручением ордена. Участие во Всероссийском конкурсе на звание лучших предпринимателей России «Бизнес-Успех 2011» принес-



Продукция НВП «БашИнком»

Направление деятельности	Выручка без НДС, тыс. руб.			Доля рынка, %	
	2013	2014	2015	в Республике Башкортостан	в России
Биоактивированные удобрения для сельского хозяйства				10	5
Микробиологические удобрения и фунгициды для сельского хозяйства				50	40
Ветпрепараты для сельского хозяйства и домашних животных	275 651	308 876	464 025	3	2
Биопрепараты и биоудобрения для растениеводства и личных подсобных хозяйств				30	35
Буровые реагенты для нефтегазовой отрасли				5	1

ло ему 2-е места в номинациях «Лучший инновационный проект» и «Лучший проект в сельском хозяйстве».

В 2014 году Вячеслав Иванович стал номинантом Государственной премии Республики Башкортостан в области науки и техники, его отметили почетной грамотой Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан. Кроме того, В. И. Кузнецов является членом Научно-координационного совета при Министерстве промышленности и торговли России. Вячеслав Иванович – неоднократный участник заседаний экспертного совета в Государственной Думе по тематике «Биотехнологии».

Команда предприятия – дружный коллектив высококлассных специалистов, знающих свое дело. В активе предприятия более 200 почетных дипломов и 60 медалей всероссийских и международных выставок. Торгово-промышленная палата РФ отметила активное участие НВП «БашИнком» в международном экономическом сотрудничестве дипломом конкурса «Золотой Меркурий» в номинации «За вклад в формирование позитивного делового имиджа России». В 2014 году НВП «БашИнком» стало одним из первых победителей конкурса «Коммерциализация», проводимого Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, и получило на финансовое обеспечение расходов, связанных с приобретением оборудования для выпуска препарата «СТЕРНЯ», грант в размере 10 млн рублей. Поддержка Фонда позволила ускорить срок реализации проекта и направить субсидии на развитие и разработку новых препаратов (35 новинок за 2015 год).

Полученное микробиологическое удобрение «СТЕРНЯ» для эффективного разложения растительных остатков, повышения плодородия и оздоровления почвы серии КЭМО и П, а также технология его применения востребованы в сфере промышленного сельскохозяйственного производства.

Предприятие как один из лидеров отрасли в регионе стремится поддерживать связи с научно-исследовательскими центрами, образовательными учреждениями и, конечно, активно участвует в формировании инструментов поддержки отрасли и развитии инфраструктуры, а также способствует притоку молодых специалистов в сферу промышленных биотехнологий.

План реализации микробиологического удобрения «СТЕРНЯ» для разложения растительных остатков и оздоровления почвы серии КЭМО и П по годам

Год	Объем продукции, т	Объем продаж, млн руб.
2016	20	3,6
2017	60	11,4
2018	250	50,0
2019	400	84,0



WWW.BASHINKOM.RU

ЗАЩИТА ИДЕЙ

С помощью патентов можно защитить три вида объектов. Согласно п. 1 статьи 1349 Гражданского кодекса Российской Федерации, объектами патентных прав являются результаты интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, отвечающие установленным требованиям к изобретениям, полезным моделям и промышленным образцам. К изобретениям относятся объекты двух категорий — продукт и способ, отвечающие единому критерию: характер патентуемого решения должен быть техническим. В качестве полезной модели охраняется техническое решение, относящееся только к устройству. Что касается промышленного образца, то здесь речь идет о защите внешних признаках технического изделия. А вот искусственно созданные, но не технические решения (например, методы и системы преподавания, проекты сооружений, правила игры, научные открытия и многое-многое другое) патентованию не подлежат.

Итак, в компании появилось новое техническое решение. Какой механизм охраны выбрать? Выбор для защиты решения в научно-технической сфере приходится делать между изобретением и полезной моделью. Полезная модель дает

меньше защиты, зато ее намного легче зарегистрировать благодаря менее строгим требованиям. Фактически заявителю достаточно доказать, что модель является новой и промышленно применимой. Кроме того, такой патент гораздо дешевле. Так, пошлины за регистрацию изобретения с одним пунктом формулы на территории РФ составляет 1 650 рублей, в то время как за регистрацию полезной модели с одним пунктом — всего 850. Однако у изобретения есть свои преимущества. Патент и исключительное право на изобретение



**КИРИЛЛ
МИТЯГИН**

к. ю. н., партнер Nevsky IP Law

Если у предпринимателя появляется идея, которая обладает коммерческой ценностью, прежде чем выпустить ее в свет, стоит подумать о том, как защитить свой будущий продукт.

действуют 20 лет (можно продлить еще на 5 лет, когда речь идет о лекарственных средствах, пестицидах или агрохимикатах), в то время как срок охраны полезной модели вдвое короче. Кроме того, патент на изобретение распространяется не только на устройство, но и на способ. Если вы захотите защитить алгоритм решения технической задачи, это будет возможно лишь в случае изобретения.

Когда речь идет о внешнем виде изделия или товара, выбор встает уже между товарным знаком и промышленным образцом. И если «объективированная идея» не патентоспособна, это не означает, что ее нельзя охранять с помощью интеллектуальных прав. Истории известны случаи не менее успешной защиты результатов интеллектуальной деятельности, которые по всем признакам относятся к изобретениям, с помощью товарных знаков. Так, 10 августа 1897 года Феликс Хоффман, работавший в лабораториях фирмы Bayer AG, впервые получил образцы ацетилсалициловой кислоты в форме, возможной для медицинского применения. Используя метод ацетилирования, он стал первым в истории химиком, которому удалось получить салициловую кислоту химически чистой и в стабильной форме. Когда компания Bayer AG решила запатентовать этот метод, она получила отказ. После этого и было принято решение зарегистрировать товарный знак Aspirin, под которым ацетилсалициловая кислота стала продаваться по всему миру.

Товарный знак является средством индивидуализации товаров, а зачастую и производителя. Он может быть словесным, изобразительным, комбинированным, объемным (или так называемым 3D: именно этот вид товарных знаков наиболее схож с промышленными образцами), а также запаховым (скажем, аромат парфюма) и даже звуковым (напри-

мер, заставка кинокомпании «20th Century Fox», фирменный рингтон Nokia). Такое разнообразие видов товарных знаков обусловлено возможностью и популярностью этого механизма охраны для совершенно различных по своей природе объектов. Возможно, не всегда такой товарный знак является результатом творчества, однако основное его назначение — индивидуализация товара и бизнеса для их продвижения.

Товарный знак по своим характеристикам очень схож с промышленным образцом, несмотря на то что относятся они к различным институтам. В этом случае возможно столкновение прав на товарный знак и промышленный образец, принадлежащих различным субъектам. Чтобы предотвратить регистрацию одинаковых решений в качестве промышленных образцов и товарных знаков за различными правообладателями, существуют определенные механизмы. Так, согласно п. 9 ст. 1483 ГК РФ в качестве товарных знаков не могут быть зарегистрированы обозначения, тождественные промышленному образцу, права на которые возникли ранее даты приоритета регистрируемого товарного знака.

И все же между этими видами защиты есть различия, которые всегда необходимо учитывать. Во-первых, охрана товарного знака ограничивается перечнем товаров, указанных в свидетельстве, в то время как охрана промышленного образца распространяется на все товары, изготовленные с использованием всех существенных признаков, указанных в патенте. Во-вторых, охрана товарного знака жестко привязана к его использованию. Если владелец товарного знака не использует его по заявленному классу непрерывно в течение трех лет после его государственной регистрации, заинтересованное лицо может потребовать досрочного прекращения охраны такого товарного знака и зарегистрировать его на себя. Охрана промышленного образца не зависит от его использования, но ограничена сроком действия патента (5 лет) с правом продления в целом не более чем на 25 лет. Свидетельство на регистрацию товарного знака можно продлевать неограниченное количество раз (в мире уже есть знаки, которые охраняются более 130 лет).

В-третьих, товарный знак обеспечивает наибольшую защиту от подделок, так как нарушением исключительного права на товарный знак признается использование не только аналогичного обозначения, но также похожего (сходного до степени смешения). Промышленный образец такой хорошей защиты не обеспечивает. Привлечение к ответственности за нарушение исключительных прав на промышленный образец будет невозможным, если недобросовестный конкурент изменит в своем изделии хотя бы один из существенных признаков промышленного образца (все они содержатся в патенте, информация о котором является общедоступной).

При всех преимуществах и недостатках товарных знаков и промышленных образцов рекомендуется не столько выбирать, сколько комбинировать. Лишь «многослойная» защита позволяет достигнуть высокого уровня охраны интеллектуальных активов от недобросовестных действий конкурентов. Возьмем, например, нестандартную бутылку лимонада. Оригинальную форму (конфигурацию) бутылки и общий вид этикетки можно защитить промышленным образцом, а название лимонада и логотип на этикетке — товарным знаком. Когда будут получены права на оба объекта интеллектуальной собственности, шансы отбиться от недобросовестных конкурентов значительно увеличатся.

БЖ

ОБРАЗЕЦ НЕ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

Опыт многих международных компаний говорит о том, что вывод продукта на рынок должны предвзвешивать тщательно продуманные шаги по защите интеллектуальной собственности: в большинстве случаев патенты регистрируются еще на стадии разработки продукта и сразу на всех будущих рынках реализации.

Компания SCA, один из мировых лидеров по производству и реализации гигиенической продукции, в 2008 году вывела на российский рынок диспенсерную систему для рулонных бумажных полотенец Torq Matic, которые устанавливаются в местах общественного пользования. Модель продаж такова, что основную прибыль приносит не само оборудование, а расходные материалы к нему — рулонные полотенца. На многих национальных рынках SCA сталкивается с одной и той же проблемой: стоит диспенсерам получить широкое распространение, как рядом возникает рынок совместимых расходных материалов, который формируют местные производители. Не стала исключением и Россия: в продаже появилась более дешевая и менее качественная неоригинальная продукция. Но SCA к этому была готова: компания давно имела на руках «защитный» патент на промышленный образец (№64483, зарегистрирован 16.10.2007) — торцевую заглушку (встроенная в рулон пластиковая втулка), которая обеспечивает правильное функционирование рулона в диспенсере и бесперебойную подачу полотенец.

В марте прошлого года SCA обратилась в суд с иском к одному из российских производителей (ООО «Бумага Сити») о запрете использовать промышленный образец, в том числе предлагать к продаже, продавать или иным образом вводить в гражданский оборот на территории РФ. Разбирательство продолжалось почти полгода, в результате суд удовлетворил требование истца. Апелляционная инстанция впоследствии оставила это решение без изменения.

Результат полностью удовлетворил компанию SCA: контрафактные рулоны убран из каналов дистрибуции не только ответчик, но и другие игроки рынка. При этом заметно сократилось количество подделок и другой гигиенической продукции SCA.

ПРЕДЕЛ МЕЧТАНИЙ

Как справедливо говорят психологи, предпринимательство — это состояние души. Для успеха здесь требуется целый набор качеств: умение нестандартно мыслить, склонность к риску, бойцовская хватка и в некотором роде циничный прагматизм. Социопсихологи, в свою очередь, отмечают, что нужными качествами обладают в лучшем случае 10–15% трудоспособного населения.

За те тридцать лет, что существует современное российское частное предпринимательство, было несколько «волн» людей, идущих в бизнес. У каждой были свои обстоятельства, мотивация, отношение к бизнесу и, соответственно, способ расставания с ним. Первой волной стали бывшие «цеховики», спекулянты, маклеры и фарцовщики, которые на волне перестройки в конце 1980-х годов влились в кооперативное движение. Эти дельцы имели хорошую фору, пройдя

в СССР жесткий естественный отбор в самых суровых условиях и получив прекрасную предпринимательскую закалку. Вторая волна в значительной степени состояла из «вынужденных предпринимателей» и сформировалась в начале 1990-х. Для них собственное дело стало единственной возможностью прокормиться и содержать семью в условиях шоковых рыночных реформ, либерализации цен и хронических задержек с выплатой зарплаты на предприятиях. В пучину «дикого» бизнеса в то время вместе бросались сослуживцы, друзья, родственники — часто без знаний

Выход из бизнеса — это всегда сильнейший психологический стресс. Когда делу отдано столько сил и времени, предприниматель на бессознательном уровне противится продаже компании, даже если принял сознательное решение «я устал, я ухожу». Так что для успеха сделки купли-продажи ему прежде всего нужно поработать над собой.

и навыков, без склонности к предпринимательству. Эта волна схлынула к концу девяностых, и сегодня активно занимаются бизнесом лишь очень немногие ее представители.

Вот типичная история предпринимателя тех взбалмошных лет, рассказанная одним моим знакомым. Он, недавно вышедший в отставку офицер вооруженных сил, «по случаю», благодаря связям родственников, получил в свое распоряжение вагон китайского ширпотреба, распродал оптом, расплатился с поставщиками и выгадал \$4 млн в рублевом эквиваленте. Купил иномарку, квартиру, дачу, вволю покатался с семьей по заграницам. Деньги, которые не успели прожить, со временем обесценились в банке. «Теперь я понимаю, — говорит сейчас мой знакомый, — что нужно было купить три вагона китайского ширпотреба, но тогда мне это просто не пришло в голову...» По большей части бизнес второй волны был скороспелым и недолговечным: бывшие советские люди при первой же удачной возможности переходили из режима выживания к сверхпотреблению и не думали о том, что собственное дело может иметь отдельную ценность. Стоило закончиться административному ресурсу, усилиться конкуренции, начаться дрызгам между отцами-основателями — и такой бизнес рассыпался. У многих просто не хватало ни сил, ни сообразительности, чтобы превратить



**АЛЕКСЕЙ
МОСКВИЧ**

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

свои компании в по-настоящему крепких игроков. Поскольку рынка купли-продажи бизнеса не было и в помине, компании в лучшем случае продавали недорого по знакомым, а чаще всего просто бросали. К сожалению, слишком поздно пришло понимание, что бизнес — это не только машина для выжимания прибыли, но и живой организм, требующий подпитки, ухода и бережного отношения. Что стратегия выхода из бизнеса продумывается при его создании, а усилия владельцев и топ-менеджеров должны быть направлены на повышение стоимости и инвестиционной привлекательности компании.

Предприятия малого и среднего бизнеса, которые пережили девяностые или создавались с начала 2000-х, оказались уже заметно меньше подвержены «семейственности», лучше организовывали бизнес-процессы и чаще внедряли современные управленческие технологии. А это означает, что купля-продажа таких предприятий была в принципе возможна: бизнес может быть «отделен» от своего основателя, поскольку имеет собственную ценность. Тем не менее количество по-настоящему привлекательных для покупки или инвестирования объектов в последнее время сокращается. На мой взгляд, пик пройден в 2007-2008 годах. Сейчас мои клиенты, продающие бизнес, с придыханием вспоминают, какие хорошие (по нынешним меркам) деньги им предлагали тогда. Сделки не прошли по простой причине: продавцу хотелось большего.

В кризисные времена покупатели бизнеса и инвесторы нигде не пропадают. Просто они понимают, что риски предприятий возросли, — а стало быть, рассчитывают на более высокую доходность в сделке купли-продажи и требуют значительно снизить «ценник». В ответ на это у предпринимателя часто включается психологический стоп-кран, как бы отчаянно ему ни хотелось продать компанию. Его обычная реакция — «Как-нибудь пересидим до лучших времен» или «Уж лучше крах, чем продавать за копейки».

Самый прагматичный из предпринимателей, с кем мне приходилось иметь дело, был англичанин — владелец московского интернет-кафе. Одно из первых в столице, оно располагалось недалеко от Кремля, в ТЦ «Охотный ряд». Денег в него вложили немало (престижное расположение, оборудование, высокие зарплаты у персонала), «белизна» компании была впечатляющей («правильный» иностранец избегал любых схем налоговой оптимизации), а прибыль оставляла желать лучшего. Англичанин сам принял решение о выходе из бизнеса по цене, не покрывающей и половины затрат. Объяснил метафорически: «Родную лошадь легче пристрелить, чем смотреть, как она мучается». Прошло немало лет, но эту метафору я вспоминаю очень часто, поскольку по роду своей профессиональной деятельности то и дело сталкиваюсь с «мучителями лошадей».

Привычка много лет тащить на себе бизнес, который перестал вдохновлять или приносить прибыль, — во многом следствие психологического комплекса, который на бизнес-брокерском жаргоне называется «пределом мечтаний продавца». Практически каждый предприниматель полагает, что его бизнес уникален и бесценен, поэтому может быть отчужден если не за очень большие, то хотя бы просто за большие деньги. Вырученная сумма должна не только покрыть вложенные (часто весьма нерационально!) средства и обязательства компании, но и позволить продавцу в дальнейшем вести безбедную жизнь. К сожалению, в большинстве

случаев этот предел абсолютно не привязан к экономической эффективности бизнеса и превышает рыночную стоимость в разы. Примечательно, что самыми упорными «мечтателями» оказываются владельцы компаний с отрицательными чистыми активами.

Упрямство и фобии продавца основываются на интуитивных посылах, а твердую решимость придерживаться высокой оценки своего бизнеса он аргументирует так: «Я продаю плоды собственного титанического труда», «Я вверяю судьбу людей (сотрудников, клиентов, поставщиков) незнакомому мне лицу», «Я отказываюсь от статуса владельца, дающего власть и престиж». Победить в себе этот пресловутый предел мечтаний очень трудно. По моему опыту, практически невозможно, особенно если у компании есть весомые обязательства или нет консенсуса по этому вопросу между партнерами.

Следующую ошибку, которую нередко совершает продавец, я называю «фальстартом». Суть ее в том, что предел мечтаний продавца воплощается в слишком завышенной стартовой цене, по которой бизнес выставляется на продажу.

В кризисные времена покупатели бизнеса нигде не пропадают. Просто они понимают, что риски предприятий возросли, — а стало быть, рассчитывают на более высокую доходность и требуют значительно снизить «ценник»

При этом продавец в большинстве случаев заранее предполагает, что, почувствовав реакцию рынка, будет постепенно снижать цену до условно «справедливой». Но этот «аукцион на понижение» обычно не срабатывает: даже поторговаться не удается ввиду полного отсутствия заинтересованных лиц. Проходит совсем немного времени — и вот уже объект, выставленный на продажу, приобретает на рынке репутацию «протухшего».

Известна еще одна психологическая ловушка под названием «синдром раскаяния продавца». Отдавая бизнес в чужие руки, владелец испытывает чувства, подобные тем, что охватывают родителей, выдающих дочь замуж. С одной стороны, вроде бы замечательно: у ребенка начинается новая жизнь. С другой — хочется, чтобы дочка не отдалялась, чтобы оставалась возможность продолжать воспитывать ее и учить жизни. Для меня мотивация клиентов с таким синдромом не вполне понятна, но на практике она приводит к затягиванию или срыву переговоров с потенциальным покупателем, излишней неуступчивости и даже повышению цены задним числом. Не способствует успеху сделки также излишняя мнительность, когда вполне понятное желание засекретить факт выставления компании на продажу превращается в тотальное сокрытие любых данных, вплоть до имеющихся в свободном доступе.

Находясь в раздумьях по поводу судьбы своего бизнеса, не забывайте покопаться не только в юридических и финансовых документах, но и в себе.

БЖ

НЕДОБАЛОВНИ СУДЬБЫ

ЕВГЕНИЙ
ЗОЛотов

Деловая литература на 99% состоит из историй успеха и рассказов о том, «как стать миллионером». Однако гораздо поучительнее читать истории неуспеха и советы по поводу того, как не проиграть. Ведь суперуспешные люди в бизнесе — это всегда исключения, нам же важнее знать не исключения, а правила. Чему можно научиться на примерах предпринимательских неудач?

Интерес к людям успешным и вообще успеху легко объяснить. Успех привлекает внимание, рождает желание его воспроизвести. Отсюда все эти бесчисленные «секреты успешных людей» на книжных полках. Мы верим, что успех является прямым результатом приложенных усилий — и достаточно те же усилия повторить, чтобы добиться аналогичного эффекта.

Но, поступая так, мы совершаем незаметную ошибку, ведущую к катастрофическим последствиям: игнорируем тех, кто шел той же дорогой, но дойти до цели по каким-либо причинам не смог. Эти причины так и останутся неизвестными, ведь победитель с ними не столкнулся либо каким-то счастливым образом преодолел — возможно, благодаря чистому везению. А ведь нам стоило бы узнать их прежде всего. Кладбище погибших по пути к успеху гораздо обширнее доски почета.

У этого феномена есть название — «ошибка выжившего» (иногда ее еще называют «систематической ошибкой выжив-

шего», что не меняет сути). Чтобы наглядно представить, как мы совершаем эту ошибку и насколько тяжелыми могут быть последствия, мысленно проведите следующий шуточный эксперимент. Представим себе, что группа добровольцев, скажем, в тысячу человек устраивает чемпионат по игре в русскую рулетку. С каждым туром из соревнования выбывают все новые участники, пока в живых не остается один-единственный. Победитель, разумеется, немедленно садится и пишет автобиографический труд «Путь к успеху», где излагает свое понимание искусства побеждать в русской рулетке. И, конечно же, эта книга быстро становится бестселлером. Читатель, даже не предполагающий, какая судьба постигла 999 соперников чемпиона, безусловно, станет следовать приведенным в книге рекомендациям. Но судьба его — с вероятностью 999 из тысячи — будет печальной.

Теперь, когда ценность неудач в общих чертах ясна, давайте попробуем применить этот метод на практике.



У КОШКИ ДЕВЯТЬ ЖИЗНЕЙ

Классический пример ошибки выжившего связан с забавным (но действительно существующим!) исследованием, проведенным неким ветеринаром из США в 1980-е годы. Он подметил парадоксальную зависимость: кошки, выпавшие из окон седьмого или более высокого этажа, чаще отделяются более легкими повреждениями, чем те, что выпали с шестого или ниже. Рассуждая о причинах, автор исследования выдвинул гипотезу, что за время более длительного полета вниз несчастное животное успевает расслабиться — и это помогает ему приземлиться удачно. Стало быть, жителей высоких этажей стоит гораздо меньше беспокоиться о судьбе своих питомцев.

Увы, ветеринар ошибся. Он не учел в своей «статистике», что владельцы кошек, упавших с высоких этажей и разбившихся насмерть, просто не приносят их к ветеринарам! Типичная

ошибка выжившего, принципиально повлиявшая на выводы исследования.

Уже из этой истории можно извлечь очень полезный урок. В следующий раз, услышав о какой-либо интересной зависимости, связанной с успешными людьми, постарайтесь «выглянуть за рамки», поинтересоваться судьбой тех, кто в изучаемую группу не попал. Прием тривиальный, но чрезвычайно продуктивный, ибо одним махом разрушает мифы, владеющие умами целых поколений.

Например, существует весьма расхожее мнение: именно из бросивших школу или институт (по-английски таких называют dropout) получают блестящие топ-менеджеры и предприниматели. История бизнеса последних тридцати лет, особенно в секторах, связанных с информационными технологиями, действительно дает массу тому подтверждений. Марк Цукерберг? Бросил Гарвард. Пол Аллен и Билл Гейтс? Та же история. Ричард Бренсон, Гейб Ньюэлл, Даниэль Эк,

Дастин Московитц, Дэвид Карп, Аарон Левай — сплошные «дропауты».

Однако судить об успехах недоучившихся только по миллионерам — то же самое, что судить об успехах кошек, принесенных к ветеринару, а не на кладбище. Лишь изучив картину во всей полноте, то есть приняв во внимание в том числе людей, бросивших учебу ради бизнеса, но в топ-менеджеры не попавших, мы получим корректный результат. Впрочем, такими подсчетами никто не занимается. Кому интересны стоматологи, не нажившие миллионов на бирже, или официантки, не сделавшие актерскую карьеру в Голливуде?

Это, в свою очередь, объясняет, почему на полках так мало книг, упоминающих неудачу. Кому приятно сознавать, что, приложив усилия, не всегда добиваешься ожидаемого результата? И важнее не то, что ты делаешь, а то, чего делать не должен? Не зря многие из добившихся успеха упоминают среди любимых книг именно те, что посвящены анализу неудач (тот же Билл Гейтс, например, превозносит «Business Adventures» Джона Брукса — классический труд о бизнес-провалах). Имевшие несчастье взяться за перо, чтобы поведать историю собственного провала, рассказывают, что издатели берут такое с большой неохотой. К примеру, часто упоминаемую в последние годы книгу «Чему я научился, потеряв миллион долларов» Джима Пауля и Брендана Мойнигана авторам пришлось издавать на собственные средства.

ВСЕ ПРОГРАММИСТЫ — МИЛЛИОНЕРЫ

Показать, как сильно публика и СМИ не любят неудачи и как многое из этого можно извлечь, если перебороть в себе подсознательное к неудачам отвращение, позволяет совсем свежая история американского бомжа и программиста Лео Гранда.

В «прошлой», нормальной жизни Лео с компьютерами связан не был: он работал на крупную компанию, имел дом, машину, однако, утратив работу, потерял и все атрибуты среднестатистического гражданина. И к лету 2013-го скатился до жизни на улице. Там на него обратил внимание некто Патрик Макконлог, айтишник, предложивший новому знакомому обучиться ремеслу программирования — и тем самым получить шанс вернуться в общество. Дело закрутилось, и к 2014 году у Лео уже имелось собственное мобильное приложение (Trees for Cars).

Это был звездный час Лео Гранда. Со своим учителем он засветился на центральных телеканалах, в самых солидных изданиях, стал звездой соцсетей. Это, в свою очередь, не могло не сказаться на продажах приложения: суммарно оно принесло автору больше \$10 тыс. Однако спустя год внимание к персоне Лео ослабло, а к середине 2015-го не осталось ни одного человека, который мог бы уверенно сказать, чем он теперь занимается.

Впрочем, из последних случайных свидетельств рисует обычная история. Повези Гранду чуть больше (сделай он миллион, купи его приложение какая-то крупная компания) — все, конечно, повернулось бы иначе: он занял бы хороший пост на новом месте или основал бы собственную фирму, СМИ и читатели, конечно, продолжали бы его обожать. Вот только чудес не случилось. Продажи скатились к минимальным, мечта о втором приложении так и осталась мечтой, а заработанного на изменение образа жизни не хватило, почему Лео и остался там, где пребывал, то есть на улице, и перебивается теперь случайными заработками,

с программированием не связанными. Ничего удивительного в том, что журналисты потеряли к нему интерес!

Но, преодолев отвращение к неудачникам, можно извлечь из этой истории несколько весьма полезных уроков. Прежде всего: Лео показал без прикрас судьбу среднестатистического мобильного приложения. Вопреки популярному лозунгу, что, мол, разработка программного обеспечения для смартфонов и планшетов — гарантированный путь в миллионеры, конкуренция там настолько жестокая (к сведению: в Apple App Store полтора миллиона приложений), что пробиться в «топ» можно лишь благодаря счастливой случайности, гениальному прозрению, большим деньгам — либо благодаря связям (как и было в случае с Лео, бесплатную рекламу которому сделали СМИ). Рядовой программист может рассчитывать только на первые два из четырех перечисленных факторов, а всеерьез — лишь на первый.

Во-вторых, случай с Лео Грандом поведал о том, что в приватной беседе расскажет вам каждый бывалый программист, но о чем опять-таки не пишут в «пособиях для миллионеров». У всякого мобильного приложения есть короткий этап взлета, недолгий пик и протяженный период старости, когда о программе приходится заботиться, хотя денег она приносит уже сравнительно немного, — и подтолкнуть ее, «вернуть ей молодость» невозможно никакими средствами.

Отсюда третий ценный пункт — правильный образ программиста-фрилансера. Это работага, занятый преимущественно монотонным трудом по поддержке старых приложений, а вовсе не «креативом» на яхте, с девочками и шампанским. Многим ли такая роль по душе?

ДРОН — ЭТО ОЧЕНЬ ПРОСТО

История Лео Гранда наглядно демонстрирует, вероятно, самое ценное свойство «науки о неудачах»: правильные вопросы и ответы лежат здесь буквально под ногами, нужно лишь не лениться туда смотреть и не брезговать за ними нагибаться. При этом извлечь пользу зачастую могут не только те, кто потерпел неудачу, но и те, кто «имел несчастье» их сопровождать. Такова, например, история дрона Zano — выражаясь образно, рожденного летать, но так и не взлетевшего.

Мультикоптер Zano был одним из самых успешных краудфандинговых проектов всех времен и народов — по крайней мере если судить по собранной сумме. Заявленный около года назад на крупнейшей из краудфандинговых площадок, Kickstarter, он собрал больше \$3 млн. Ажиотаж легко объяснить. От своих многочисленных портативных винтокрылых собратьев Zano отличался размерами: он умещается буквально на ладони, но в то же время способен самостоятельно избегать столкновений с препятствиями, нести видеокамеру высокого разрешения, даже работать роением, то есть в команде с несколькими себе подобными. Попросту говоря, Zano должен был стать самым функциональным дроном в своей весовой категории — а это сразу наводит на мысль о десятках интересных применений. Ведь современные бытовые дроны хоть и полезны, но громоздки и неуклюжи. Zano же способен и селфи сделать, и на соревнованиях ассистировать, и аэрофотосъемку провести — а потом его натурально можно спрятать в карман!

Поэтому ничего удивительного в том, что профинансировать проект изъявили желание тысячи людей. К сожалению, прошлым летом, когда дело дошло до поставок прототипа,

вместо заказанных 15 тыс. экземпляров Zano покупателям было отправлено всего несколько сотен штук, да и те не уехали почти ничего из обещанного. А потом компания вообще развалилась — и тот факт, что, кроме немногочисленных сожалений и протестов, по этому поводу ничего не было слышно, закономерен: так обычно и провожают неудачи — быстрым забвением. А ведь здесь как никогда легко и важно задать правильные вопросы и сделать выводы!

Вывод первый: между стучным и поточным производством лежит глубокая пропасть. Создатели Zano заключили контракт с местным сборщиком электроники, мощностей которого хватало как раз на сборку нескольких сотен устройств. Но полномасштабное производство — сотни тысяч, может быть, миллионы штук в год — требовало внесения изменений в конструкцию, новых производственных партнеров и принципиально иных затрат. Предположительно, именно пытаясь договориться с новыми партнерами из Китая, конструкторы Zano и «проели» свои три миллиона долларов — огромные по меркам мелкого проекта, но не такие уж большие, когда речь заходит о крупномасштабном производстве.

Вывод второй касается уже не конструкторов, а тех, кто пожелал участвовать в краудфандинговом проекте, — так сказать, инвесторов. В горячке краудфандинга, охватившей мир в последние годы, многие позабыли, что клиент здесь выступает не в роли покупателя или кредитора, а в роли венчурного инвестора — с соответствующими рисками и правами. Если краудфандинговый проект по какой-либо причине проваливается, люди, вложившие в него свои деньги, не получают ничего. Такое вложение не покупка и даже не инвестиция в обычном понимании. Инвестиции — например, в ценные бумаги — некоторым образом регулируются. В случае же с краудфандингом мы имеем дело скорее с «диким» рынком, наподобие средневековых морских экспедиций за пряностями: купцы в складчину покупают корабль, но если он тонет, все остаются ни с чем. Так и здесь: вернуть какие-то средства можно, лишь доказав в суде, что основатели проекта были мошенниками, но практически о потраченных деньгах лучше забыть.

ПЛОХИХ ПИФОВ НЕ БЫВАЕТ

С инвестициями связан и один из самых ярких, хоть и сложных для понимания уроков неудач: привычка обращать внимание только на победителей способна замаскировать роль чистого везения — и толкнуть на вложение денег в предприятия, которые того не заслуживают. Лучше других описал этот урок и продолжает делать из него выводы знаменитый «финансовый диссидент» экономист Нассим Талеб, автор «Черного лебедя», «Антихрупкости» и «Одураченных случайностью».

Откройте любое периодическое издание по финансам и отыщите в нем раздел, посвященный паевым инвестиционным фондам. Вы непременно найдете список и подробный анализ действий ПИФов, показавших лучшие результаты, но редко — анализ худших, и почти никогда не анализируют тех, кто «болтается» посередине. Да и к чему? Ведь принимать решение о вложениях в тот или иной фонд следует, ориентируясь на наглядное доказательство умения зарабатывать деньги — годовой отчет! Разве не так?

Увы, не так, но чтобы разобраться, почему, стоит вслед за Нассимом Талебом провести еще один мысленный экс-

перимент (можете даже запрограммировать его, например, в электронной таблице, если это вас больше убеждает). Итак, представим, что на рынке действуют 10 тысяч ПИФов, но управляющих набрали, что называется, с улицы, то есть в финансах они ничего не смыслят. Логично предположить, что по итогам первого года половина фондов продемонстрирует убыток, а другая половина — прибыль. Повторим опыт несколько раз, отталкиваясь от той же (50 на 50) вероятности успеха, и проанализируем результаты.

Спустя пять лет мы будем иметь чуть больше 300 ПИФов, которые «сработали в плюс» каждый год — и добились этого благодаря чистому везению, ведь управляющие их, как мы знаем, в биржевых операциях ничего не смыслят! Конечно, деловые журналы составят список таких фондов, конечно, вручат управляющим, показавшим наилучший результат, какие-нибудь награды, конечно, будут пытаться угадать секреты успеха — и инвесторы именно им понесут свои деньги.

Но, возразите вы, в настоящей-то жизни фондами управляют специалисты! Разве их успехи можно приписывать случайности? Что ж, действительно, результаты некоторых управляющих могут не быть случайными. Однако важно понимать: сама по себе информация о том, что тот или иной ПИФ делал деньги из года в год на протяжении какого-то периода, не является достаточно значимой. Чтобы понять, насколько вероятно, что победители заработали деньги не случайно, необходимо учитывать не только результаты победителей, но и размер начальной популяции — то есть, в нашем примере, помнить, что игру начинали 10 тысяч фондов.

К сведению: в России, по состоянию на весну 2016 года, действовало около полутора тысяч ПИФов. Отталкиваясь от вероятности завершить год с положительным балансом в 50%, узнаем, что на пятилетнем отрезке каждый год больше сорока фондов могут продемонстрировать прибыль из чистого везения. Помните об этом, когда вас будут агитировать вложиться в тот или иной фонд.

Но давайте подведем итог наших теоретических и практических изысканий. Во-первых, оценивая любой бизнес-проект, необходимо «выглянуть за рамки успеха»: поинтересоваться судьбами тех, кто уже занимался аналогичным делом, но потерпел неудачу. Сколько их и на чем именно они «погорели»?

Во-вторых, необходимо помнить, что результат работы того или иного предприятия сам по себе значит мало. Успех может быть и часто бывает следствием чистого везения.

В-третьих, не обязательно тратить время и деньги на биографии успешных людей и описания историй успеха предприятий, если только в них не уделена пропорциональная доля внимания тем, кто потерпел неудачу, следуя в том же направлении. Анализ действий баловней судьбы без учета корректирующего коэффициента неудач бесполезен и даже вреден.

В-четвертых, следует изжить в себе подсознательное нежелание связываться с неудачниками. Мало того, что они, возможно, и не виноваты (просто повезло меньше!), так их печальная история еще и способна поведать о подводных камнях, поджидающих на выбранном вами пути.

Наконец, следует помнить совет людей, которые вынуждены терпеть неудачу часто, — биржевиков и венчурных инвесторов. Он гласит: проигрывайте легко, то есть быстро и дешево. Уметь проигрывать необходимо, чтобы в конце концов поймать удачу за хвост!

БЖ

КОРПОРАЦИЯ КРИВЫХ ЗЕРКАЛ

Казалось бы, это понятный и очевидный принцип. Однако сделать его правилом в корпоративном мире очень сложно. Даже на бытовом уровне естественная реакция человека, допустившего промах, — постараться скрыть его и побыстрее забыть, чтобы лишний раз не терзать себя. В компаниях такой подход часто идет с самого верха — от топ-менеджеров, управляющих и собственников. Некритичное отношение к результатам принимаемых решений — это своеобразное профессиональное заболевание, которое раз-

вивается у управленца с течением времени. Его упорство в отрицании ошибок тем сильнее, чем выше служебное положение. Крайняя форма — безоговорочное сознание собственной непогрешимости, когда с человеком вообще не имеет смысла обсуждать проблемы в его организации, поскольку он не видит их в упор. Управленческая слепота поражает и нижние этажи иерархии: сотрудники в такой корпоративной культуре просто не могут открыто говорить о проблемах — своих и системы. Со временем такая компания рискует превратиться в сборище людей, страдающих разнообразными «дефектами зрения». Она начинает жить в сильно искаженном инфор-

Успешные компании отличаются от неуспешных тем, что в них на всех иерархических уровнях существует и поддерживается культ работы над ошибками. Частью корпоративной культуры там становится принцип: плохо не тогда, когда ошибаешься; плохо ошибаться и отрицать ошибку, не извлекая из нее урока.

мационном поле — что, разумеется, сказывается на качестве принимаемых управленческих решений.

Такая корпоративная культура довольно быстро «ломает» нового сотрудника, который, пройдя через первый шок, постепенно привыкает жить в постоянном когнитивном диссонансе. Не найдя поддержки и ориентиров (которые нужны каждому, независимо от уровня развития), не понимая, что правильно, а что — нет, новичок в конце концов теряет ощущение качества. Сначала он пытается ухватиться за что-то, что позволит обрести точку опоры в окружающем корпоративном пространстве (если в компании практикуются ключевые показатели эффективности для сотрудников или общие установки), однако, увидев, что на отклонения никто вокруг не реагирует, и устав от невротичного «поиска правды», он начинает подстраиваться под общепринятый формат поведения. А значит, перестает развиваться и привыкает выдавать халтуру, которую со временем не будет воспринимать как проблему или личную беду. При этом одновременно он освоит искусство демонстрировать внешне



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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



блестящие результаты. И вот новичок уже освоился: он вносит свою посильную лепту в искаженное информационное поле, которое существует в компании. Наиболее частый пример — практика «отписок» вместо отчетов. Отчеты редко кто читает — а значит, люди будут быстро выдавать на-гора положенную тонну макулатуры, все меньше внимания обращая на содержательную часть. Как в анекдоте про деревянную гайку: на защите диплома профессор натывается на фразу «...а этот болт мы закручиваем деревянной гайкой, поскольку все равно до этого места эту работу никто не дочитает». Итак, если в компании принято закрывать глаза на ошибки, это приведет к халтуре, затем — фальсификату, то есть в конечном счете — к невыполненной задаче и разрушению процесса. Впрочем, об этом тоже никто не узнает, ведь компания представляет собой царство слепых.

Довольно распространена другая корпоративная культура, где отношение к ошибкам прямо противоположное: за них здесь чуть ли не убивают — «бьют» жестко, наотмашь, подвергая виновного всяческим унижениям и психологическому давлению. В таких системах развита слежка, доносительство: сотрудники буквально «охотятся» за ошибками коллег и подчиненных. Однако и такие компании обычно становятся «корпорациями кривых зеркал» с искаженным информационным полем: ни один нормальный человек в такой культуре никогда не признает ошибок. Все как один будут стремиться закатать свои ошибки в асфальт — иначе в асфальт закатают их самих. Все происходит в соответствии с афоризмом: «Хозяйка прячет свои ошибки под майонезом, а врач — под надгробным камнем». Сотрудники в таких компаниях заняты

производством ложных информационных сигналов, а все их усилия направлены на сокрытие достоверной информации, на интриги и долгосрочные «позиционные игры» — с тем чтобы заранее «прикрыть» слабые места и обернуть общественное мнение в свою пользу, если ошибка все-таки вылезет наружу. Последним очень часто характеризуются разрушающиеся структуры. Кризис в организации нередко приводит к тому, что информационные потоки заходят в тупик: в таких системах за достоверностью информации и качеством работы давно никто не следит, люди прежде всего озабочены вопросами собственной безопасности и даже сознательно искажают данные, чтобы представить процессы и систему в другом виде.

Проблему, из-за которой люди предпочитают скрывать свои ошибки, можно разложить на несколько составляющих. Прежде всего это отсутствие в системе доверительных отношений. Даже открытый человек, оказавшись в такой компании, со временем изменится: он будет вынужден защищаться, и корпоративная культура ему в этом только поможет, нанося удары, карая, наказывая и штрафуя. И уж тем более в такой компании никто никогда не подойдет к начальнику и не расскажет ему о своих тревогах, не предупредит об опасности. Утрата доверия разрушает коммуникации. Вплоть до того, что сотрудники вообще перестают общаться друг с другом по служебным делам устно — только в переписке, чтобы всегда оставалось «документальное свидетельство», на которое впоследствии всегда можно сослаться в случае разбирательства. Я знала одну компанию, где сотрудники, когда зависал интранет, начинали писать друг другу записочки и подсовывать их под

дверь — предпочитая лишний раз даже не появляться в чужих кабинетах. К подобной форме поведения зачастую тяготеют квазиинтеллектуальные коллективы (скажем, в заводской среде подобных людей не встретишь: формат общения здесь совсем иной), где работают люди с завышенной самооценкой и пышным цветом цветут разнообразные психологические блоки, комплексы и заморочки. Причем топ-менеджмент поддерживает такую экзотичную среду обитания.

Вторая причина вызвана отсутствием ориентиров. Как ни парадоксально, мы до сих пор можем встретить множество компаний, в которых у сотрудников нет ни ключевых показателей эффективности, ни систем контроля. И я в который раз хотела бы обратиться к управляющим: не помещайте подчиненных в безвоздушную среду! В ситуации хаоса принимать решения и совершать при этом правильные действия способны далеко не все сотрудники: для этого нужен очень специфический опыт, и он, как правило, встречается только у управляющих. Культуры, в которых отсутствуют критерии, обречены на ошибки.

Третья причина, по которой сотрудники предпочитают «не связываться» с ошибками, — в низком уровне ответственности, который зачастую идет в комплекте с низким уровнем энергии. Ответственность (а именно способность отвечать за свои действия) — это особое свойство людей, причем

В компаниях с неразвитой культурой работы над ошибками сотрудники заняты производством ложных информационных сигналов, а все их усилия направлены на сокрытие достоверной информации, на интриги и долгосрочные «позиционные игры», чтобы заранее прикрыть слабые места, если ошибка все-таки вылезет наружу

встречается оно не так часто, как принято думать. По моим наблюдениям, это качество никак не связано с занимаемым положением. Напротив, зачастую безответственностью грешат люди профессионально высокого статуса, которым вроде бы не положено чуть что «прятаться в кусты».

Между тем работа над ошибками — необходимый элемент развития компании. Нужно научиться думать об ошибках и приучать это делать своих людей. Начинать следует исподволь, не в лоб, и лучше всего обезличенно. Герман Греф любит говорить о том, что для Сбербанка ошибки — главное достояние. Впрочем, в этой организации, на моей памяти, уже лет двадцать придерживаются такой политики, выпуская для служебного пользования дайджест ошибок и достижений. Анализ ошибок — прекрасный ориентир, позволяющий людям правильно расставлять координаты, намечая фарватер, по которому можно двигаться.

Конечно, регулярно выпускать тома с описанием накопленного опыта и содержать для этого специальных людей по карману далеко не каждой компании. Но есть и другие способы. Типовые ошибки можно разбирать на совещании под видом обезличенных кейсов, а найденные решения называть рационализаторскими предложениями. Обезличенный характер разбора ошибок всегда позволяет людям лучше реагировать на услышанное и участвовать в обсуждении. Это чрезвычайно полезная и конструктивная работа, позволяющая повернуть процесс в нужное русло, помочь людям найти точки опоры и сделать для себя определенные выводы (хотя при разборе «кейса» речь вроде бы идет и не о них). Как тренер разбирает ошибки с командой футболистов после игры, так и управляющий должен уделять этому особое внимание, постоянно внушая подчиненным, что цель одна — получить наилучший результат. Единая цель позволяет создать общность людей. Почему-то в спорте это работает, даже если тренер изъясняется в крайне жесткой форме. Не потому ли, что в спортивных командах люди действительно нацелены на общий результат?

Если же речь идет о глубоко персональном промахе отдельно взятого человека, без разговора тет-а-тет не обойтись. Разумеется, это всегда наиболее болезненный формат для обеих сторон, ведь фактически мы будем требовать от человека «открыться». Скорее всего, чтобы докопаться до сердцевины проблемы, менеджеру придется задать своему подчиненному немало «Почему?». Но только так он сможет увидеть, что стоит за ошибкой — издержки бизнес-процессов, страх, боль, усталость или мания величия конкретного человека. Любые эпитеты и эмоции во время работы над ошибками исключены: это спокойный, конструктивный разговор по существу. Мы обязаны продемонстрировать свое желание быть объективными и не требовать персональной ответственности. При этом, конечно же, сотрудник должен понимать: у нас не детский сад, а профессиональная сфера. Так что поговорить и разойтись не получится: от него будут ждать новых результатов. Контроль и подстраховка своего сотрудника в тех ситуациях, когда он может совершить ошибку, поможет зафиксировать полученный эффект. Что касается наказания — злоупотреблять им не стоит. Процедура разбора ошибок сама по себе является хорошим наказанием. Причем зачастую намного более конструктивным, чем непомерный штраф.

Если сотрудники будут понимать, что речь идет не о вымещении зла, что мы не стремимся никого наказывать, а работаем только на благо системы, — есть шанс сделать из них своих единомышленников: они научатся «нырять» в глубь проблем, по цепочке восстанавливать причины любых сбоев, исправлять свои ошибки — а значит, получать удовлетворение от работы. А это не что иное, как мотивация.

На подобные процедуры со стороны менеджмента всегда будет уходить много времени. Однако результат перекроет все с лихвой. И тогда можно будет переходить к следующему этапу — построению открытой корпоративной культуры. Создание общества, построенного на доверии и открытости, — одна из самых важных задач в современном мире, где ошибки могут стоить очень дорого. И каждый управляющий компании должен решить для себя сам, какой мир его больше устраивает — корпорация кривых зеркал, где за ошибки бьют и штрафуют, или открытая система, в которой у людей впервые появляется желание помочь другому, подстраховать и простить.

Одной кнопкой

Алексей Андреев

Согласно данным исследования Jones Lang LaSalle, Россия занимает 7-е место в мире по прогнозируемому росту рынка e-commerce. Электронная коммерция сейчас – одна из наиболее капиталоемких и клиентоориентированных сфер интернет-рынка в стране, охватывающая продажи множества категорий товаров и услуг. Ежемесячно россияне совершают 1,19 млрд визитов на 358 тыс. онлайн-площадок, проводя на сайтах интернет-магазинов 3,1 млрд минут. Только в прошлом году отечественный оборот e-commerce составил свыше 800 млрд рублей (+25% по отношению к 2014-му). По итогам 2016 года этот показатель, по оценкам аналитиков, может увеличиться еще как минимум на 15%. В ритейле e-commerce продолжает расти в основном за счет того, что «отъедает» долю у офлайна. Несомненно, развитие технологий оказывает огромное влияние и на развитие банкинга.

«Банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете». Эта цитата из книги известного банкира-инноватора Бретта Кинга «Банк 3.0» как нельзя лучше характеризует устремления РФИ Банка, который работает на российском рынке финансовых услуг с 2000 года. 16 с половиной лет он придерживается клиентоцентричной модели бизнеса. Соответственно, линейку услуг банк формирует таким образом, чтобы она удовлетворяла настоящие потребности клиентов. Так, с 2014 года команда РФИ прилагает максимум усилий, претворяя в жизнь ожидания клиентов в отношении онлайн-бизнеса. В частности, банк активно внедряет инновационные платежные технологии и сервисы в области электронной коммерции. Совершенствование банковских онлайн-услуг и услуг для онлайн-бизнесменов остается приоритетным направлением в развитии РФИ Банка и по сей день.

«Классический банкинг отмирает, такова действительность, – говорит руководитель процессингового центра РФИ Банка Николай Жукович. – Недостаточно предложить клиенту стандартный набор продуктов: ему нужен качественный сервис и инновации в области высоких технологий. Над этим мы и работаем плотно в течение последних лет».

Цель банка – создавать как можно больше инструментов, позволяющих производить оплату услуг везде, где есть доступ к интернету. Существующая технологическая платформа банка позволяет уже сейчас реализовать любые современные проекты в сфере e-commerce. К услугам клиентов удобный и быстрый API (Application Programming Interface, или интерфейс для программирования приложений) к сервисам интернет-эквайринга банка. Банк обеспечивает максимальную безопасность для всех финансовых операций, проходящих через него. На сегодня более трех тысяч онлайн-проектов, принимающих интернет-платежи, уже используют сервисы банка. При этом, как отмечает

Николай Жукович, подключение к ним не требует открытия расчетного счета в РФИ Банке. Абонентская плата отсутствует, размер комиссии ниже, чем средние тарифы на услугу эквайринга на российском рынке, – благодаря тому что банк имеет прямые лицензии с международными платежными системами и собственную ИТ-платформу. Само собой, клиентам доступны и традиционные банковские услуги – кредитование, валютно-обменные операции и др. В дополнение к широкому ассортименту платежных онлайн-решений и банковских услуг для онлайн-предпринимателей, РФИ Банк предоставляет услуги партнерской логистической компании, доставляющей интернет-покупки по всей стране.

В ближайших планах банкиров – увеличить количество клиентов в области онлайн-коммерции до 5 тыс. интернет-магазинов. Тем более что сейчас РФИ Банк запустил – первым на российском рынке – подключение онлайн-оплаты для предпринимателей за 15 минут по двум документам. Такой прорыв мог совершить только банк нового поколения, сочетающий в себе надежность классического, подотчетного ЦБ РФ банка и инновационность, скорость финтех-компаний.

На данный момент интернет-эквайринг от РФИ Банка позволяет компаниям, которые ведут бизнес онлайн, принимать платежи в интер-

Одним из первых российских банков, активно продвигающих e-commerce в стране, стал РФИ Банк. И на сегодня это единственный банк в России, который совместил девять платежных каналов в одной кнопке «Оплатить».

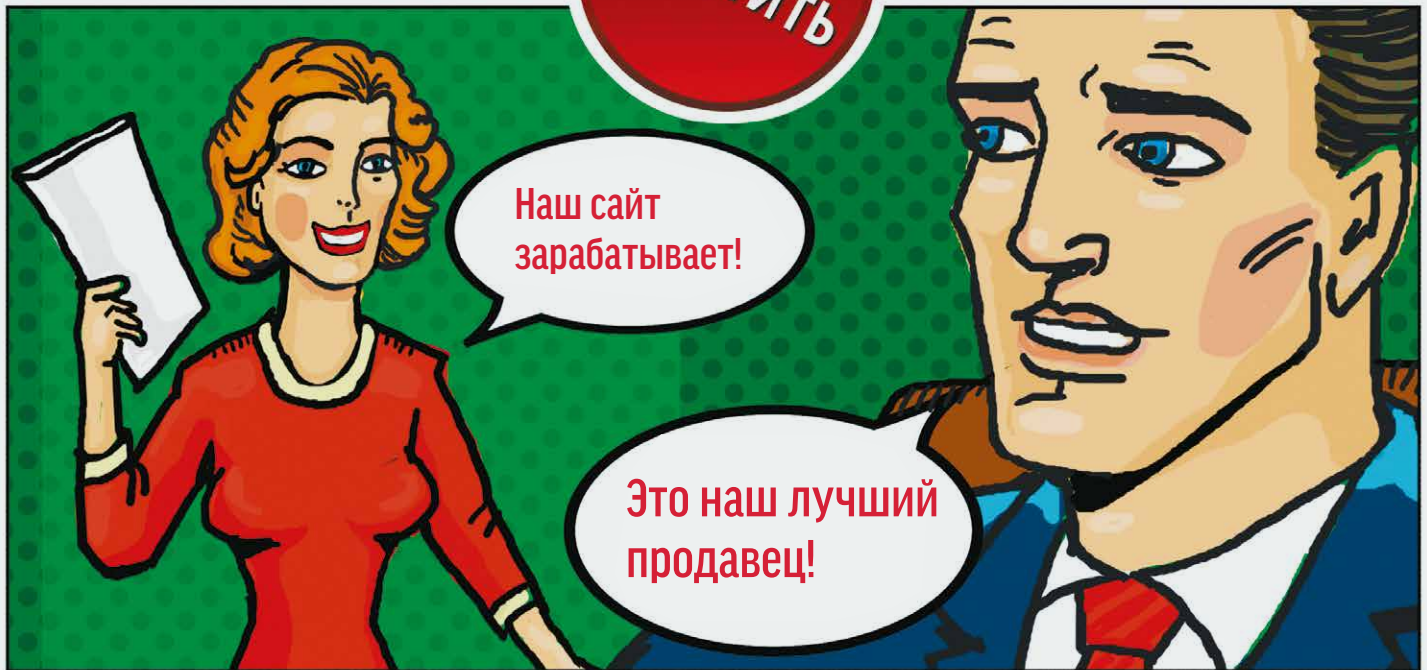
нете девятью способами, включая банковские карты Visa и MasterCard, сервисы «Яндекс.Деньги», WebMoney, «QIWI Кошелек» и др. И все это фактически в «один клик» – аналогов совмещения девяти платежных каналов в одной кнопке «Оплатить» в России практически нет. Да и по количеству готовых модулей для мгновенной интеграции интернет-оплат на сайтах банк – один из лидеров в сегменте, предоставляя платежные модули для 47 CMS, в том числе и самых популярных.

Одними из первых онлайн-оплату от РФИ Банка у себя внедрили интернет-предприниматели из проектов Freedom24.ru и 7bricks.ru. Опытные эксплуатанты поделились своими впечатлениями о «чудо-кнопке» буквально по пунктам:



Преврати свой информационный сайт в продающий!

Универсальное платежное решение от РФИ Банка



Сервис приема интернет-платежей от РФИ Банка это:



9 платёжных каналов по 1 договору:

- пластиковые карты: Visa, MasterCard;
- электронные кошельки: Яндекс.Деньги, WebMoney, Qiwi Кошелек;
- мобильная коммерция: МТС, Билайн, Мегафон, Теле2



6 инструментов приёма онлайн-платежей:

- Платёжная панель
- Рекуррентный (повторный) платёж
- Короткая ссылка
- QR-код
- Мобильный платёж
- Свободная цена



Личный кабинет для вас и вашего бухгалтера



Техподдержка 24/7



Безопасность и надёжность (юридическая и финансовая):

- дополнительная защита 3-D Secure
- использование протокола SSL 3.0
- сертификат соответствия международному стандарту безопасности карточных платежей PCI DSS
- высокая пропускная способность и надёжность используемого оборудования (150 транзакций в секунду)
- соответствие ФЗ-161, ФЗ-115



Подключить интернет-эквайринг на сайте по 2 документам за 2 дня*!

*в зависимости от выбора платёжных каналов и специфики бизнеса



Мстислав КУДИНОВ
руководитель проекта Freedom24.ru

Freedom24.ru – первый и пока единственный в России интернет-магазин ценных бумаг, открытый три года назад. За это время проект привлек на фондовый рынок более 60 млн рублей от розничных инвесторов.



Илья ЗЮГАНОВ
руководитель интернет-магазина игрушек 7bricks.ru

Компания 7bricks.ru работает на рынке детских игрушек более 7 лет. В интернет-магазине представлены товары 47 ведущих мировых брендов. Покупки доставляются в 90 городов страны.

ПОДКЛЮЧЕНИЕ

Мстислав КУДИНОВ: Фондовый рынок – это не место, где ты можешь себе позволить что-то затягивать. Деньги должны поступать на счет молниеносно, иначе не закрыть сделку. Именно по этой причине у нас и настал кризисный момент взаимоотношений с нашим предыдущим банком-эквайером. Да и в целом он был не в состоянии что-то оперативно кастомизировать, модернизировать, развивать. Поиски лучших решений привели в РФИ Банк. С подключением никаких сложностей не возникло. Процесс интеграции отстроен идеально. Тестирование – без бумаг, на устных договоренностях. Потом все технические и юридические вопросы решаются весьма оперативно. Раньше подобные вопросы нам приходилось решать в течение месяца-двух. А с РФИ Банком все сделали за два дня.

Илья ЗЮГАНОВ: В РФИ Банк мы вообще-то пришли за кредитом. Знали, что банк является партнером логистической компании IML, услугами которой мы пользуемся. Посчитали, что сотрудничество с IML будет хорошим фактором для банка при определении кредитного риска. Ведь фактически нашу выручку с продаж контролирует IML: клиенты при получении покупки отдают деньги ее курьеру, и только потом они поступают к нам на счет. Плюс к этому весь наш товар находится на складе IML – а значит, его можно было использовать в качестве залога. Позже узнали и о возможностях банка в сфере онлайн-оплаты, запросов на которую от покупателей поступало все больше. Сделали заявку – и даже не заметили, как нас подключили: все прошло быстро и без напряга.

СПОСОБЫ ПЛАТЕЖЕЙ

Мстислав КУДИНОВ: Изначально мы работали с широким спектром: это были и оплата через мобильные сети и салоны связи, электронные кошельки, которые одно время пользовались популярностью. Однако из-за специфики бизнеса и чтобы соблюсти все законодательные требования, нам пришлось отказаться от других в пользу Visa и MasterCard.

Илья ЗЮГАНОВ: Я думал, что мы подключили один способ оплаты. А оказалось – девять. Хотя, по сути, самый распространенный сейчас – по банковской карте (как при предоплате, так и при получении товара). Оно и понятно: так быстрее и рисков меньше. Небольшой процент оплачивает электронными деньгами – WebMoney, QiWI.

СКОРОСТЬ ЗАЧИСЛЕНИЯ

Мстислав КУДИНОВ: До перехода в РФИ мы работали в режиме «Т+3»: это когда расчеты по сделке при торгах на бирже проходили лишь на третий день после ее заключения. Банк же нам сразу сократил промежуток выплат до «Т+2». И сейчас мы рассматриваем вариант «Т+0», предполагающий немедленный расчет

по сделке: чтобы купить или продать акции, инвестору нужно иметь на своем счете 100% требуемой суммы, которая списывается в момент сделки. Режим «Т+0» зарабатывает совсем скоро, и это будет прорывом, поскольку максимально расширит возможности для активных трейдеров.

Илья ЗЮГАНОВ: Если мы говорим о скорости зачисления от клиента на наш аккаунт и обратно (в случае возврата) – тогда да, она весьма высокая. А скорость зачисления на наш счет окончательно мы не отслеживаем, потому что при текущих объемах оплат по карте она не критична.

КОМИССИЯ

Мстислав КУДИНОВ: Схема прозрачна. Ни разу не возникло необходимости пересчитать, все четко и пересчитывается автоматом. Наши комиссии на старте составляли какие-то сумасшедшие для фондового рынка деньги – 3,9%. Потом стало 3%. Сейчас – 2,4%. Надеюсь, что когда-нибудь дойдем и до 1,5%. И тогда онлайн-оплата будет выгодно конкурировать даже с банковскими переводами.

Илья ЗЮГАНОВ: Смотрите: если наш покупатель платит наличными – комиссия составляет 1,5%, а если картой, через сайт, – будет уже 2,5%. Мы, конечно, считаем это высокой комиссией, и мне, кстати, непонятно, почему менее технологичный «ручной платеж» дешевле электронного перевода. Но в то же время относительно других банков-эквайеров цена вполне конкурентная.

ТЕХПОДДЕРЖКА

Мстислав КУДИНОВ: Работают всей командой. Доступны на всех уровнях. Технические и не только нюансы можно напрямую обсуждать с топ-менеджерами – буквально по звонку. Вопросы решаются даже в выходные, что для банка, на мой взгляд, вообще удивительно. У нас однажды был запрос к программистам РФИ: отправили его в субботу – отреагировал сразу руководитель отдела, и проблема была решена в тот же день. С нашим предыдущим эквайером это невозможно было представить.

Илья ЗЮГАНОВ: Что-то даже не припомню за последнее время обращений в службу поддержки РФИ. Все работает нормально, без сбоев. Хотя в тестовый период, было дело, консультировались по поводу получения нашими клиентами ошибочных СМС о повторных списаниях, но эти ситуации быстро разрешались.

РФИ Банк удачно сочетает в себе простоту подключения на уровне агрегаторов и надежность финансовых операций как участник банковской системы.



Заур БЕСОЛОВ

заместитель
председателя
правления РФИ Банка

Финансовые технологии в стратегии банка будущего и настоящего играют ключевую роль. Старый банкинг с продуктоцентричной моделью вымирает. Впереди мобильные и гибкие банки, которые хорошо прочувствовали изменение среды и потребностей клиента. Клиент сейчас во многом определяет, в какую сторону должен меняться банковский сервис. Клиент уже не хочет ходить по отделениям, он стал бережнее относиться к своему времени, серфит в интернете, ищет решения вопросов «здесь и сейчас». Смартфон и лэптоп – его верные помощники в жизни и бизнесе. Людям нужен доступный, простой в использовании и безопасный финансовый онлайн-сервис. Есть понятие «финансовая инклюзивность». Это значит, что каждый человек не только имеет право на доступ к финансовым услугам, но и успешно пользуется ими. Именно поэтому доступность – самое главное. Если я могу чем-то воспользоваться, как кнопкой в телефоне, – это доступно. Чем проще, тем лучше. У российских продвинутых банков есть мобильные банки, онлайн-интерфейсы, которые заменяют филиальную сеть. А на Западе, в противовес этому, мобильный банк не так востребован: там развиты отделения, в которых людей вообще нет. В Бельгии, например, две трети отделений – это отделения самообслуживания. У немцев – классный подход, ему лет двадцать. Экосистема банков состоит из кругов самообслуживания. Если человек дошел до серединки круга, то это либо катастрофа, либо ему нужна уникальнейшая услуга. Для немца чем дальше клиент от банковского офиса, тем лучше. Поэтому в последние годы там хорошо развивались банкоматы. В России сейчас развиваются переводы небольших сумм – например, P2P. Оплата штрафов, налогов онлайн, мобильные платежи по промокоду и так далее. Мобильные приложения а-ля UBER. В общем – все, что позволяет экономить время. Время – самый дорогой ресурс.

ГОЛОВОВОТЯПСТВО СО ВЗЛОМ

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

Россия — страна с хорошо развитым рынком хакерских услуг, причем чаще «черных», нежели «белых». Стоимость взлома корпоративного сервера здесь начинается с \$800. А беспечность многих российских компаний в вопросах информационной безопасности создает кибервзломщикам прекрасные условия для работы.

Согласно данным исследования «Информационная безопасность бизнеса», проведенного «Лабораторией Касперского» и B2B International в 2015 году, 95% организаций сталкивались с внешними киберугрозами в той или иной форме, при этом около половины из них теряли важную информацию или деньги.

Подлинный масштаб проблемы со стороны часто не виден, поскольку пострадавшие компании предпочитают по возможности не афишировать свои потери и слабость ИТ-систем. Но сведения о крупных потерях, понесенных бизнесом в результате действий киберпреступников, время от времени все-таки попадают в информационное поле. «В 2014 году, например, в результате целенаправленной атаки злоумышленников на платежную систему Qiwi было похищено 88 млн рублей», — говорит Алексей Коняев, старший

консультант по противодействию мошенничеству компании «SAS Россия/СНГ». Относительно недавняя история — потеря казанским Энергобанком 234 млн рублей в ходе торгов на валютном рынке. 27 февраля этого года Центробанк РФ зафиксировал целую серию «странных» крупных сделок, совершенных Энергобанком, которые в течение нескольких минут привели к колебанию курса рубля почти на 15%. Регулятор даже заподозрил в этом либо сознательное манипулирование рынком, либо ошибку трейдеров банка. Впоследствии выяснилось, что в ИТ-систему банка удаленно проникли неустановленные лица и совершили от его имени неправомерные сделки по покупке и продаже валюты на бирже.

Ведущий аналитик отдела развития компании «Доктор Веб» Вячеслав Медведев сравнивает хакера с человеком-невидимкой, попавшим в чужую кварти-

МОМ

ру: «Злоумышленник, проникший в корпоративную систему, может многое: перевести деньги со счета компании, зашифровать данные и потребовать выкуп, провести с компьютеров компании DDoS-атаку¹, заблокировать общение с партнерами и отправить им от вашего имени «заманчивое предложение», записывать ход совещаний. По сути, он получает все полномочия гендиректора, являясь при этом самозванцем».

ОБЛАКА ИЛИ ТУЧИ?

Бизнес все чаще использует облачные сервисы и предоставляет сотрудникам удаленный доступ в корпоративную сеть. Однако новые технологии несут не только новые возможности, но и угрозы. Мы начинаем так от них зависеть, что стоит киберзлоумышленникам вывести из строя, например, CRM-систему, как компания разбивает настоящий операционный паралич: рушится взаимодействие не только между филиалами, но и отделами, которые трудятся бок о бок, теряется связь с клиентами, а удаленные сотрудники оказываются

1 DDoS — аббревиатура от англ. *distributed denial of service* — «распределенный отказ в обслуживании».

Суть такой атаки состоит в том, что сеть зараженных хакерами компьютеров (ботнет) начинает формировать такое число запросов на сервер-цель, что его функционирование в нормальном режиме становится невозможным. В результате пользователи интернет-ресурса не могут получить к нему доступ или доступ сильно затрудняется.

БИЗНЕС И КИБЕРУГРОЗЫ В 2015 ГОДУ

95% компаний столкнулись с внешними угрозами, и около половины из них вследствие этого потеряли информацию или деньги.

23% заявили, что уже становились жертвами целевых атак.

37% потеряли конфиденциальную информацию благодаря незнанию сотрудниками правил ИТ-безопасности.

24% столкнулись с обнародованием конфиденциальной информации после хакерских атак.

55% считают самой большой угрозой вирусы-шифровальщики, вымогающие деньги.

76% хотя бы минимально позаботились о защите информации.

59% боятся в случае хакерской атаки потерять доступ к критически важной для бизнеса информации, 50% опасаются репутационного ущерба, а 34% — потери важных деловых контактов и бизнес-возможностей.

66% обращаются в случае хакерских атак к сторонним специалистам по информационной безопасности.

44% считают, что риски информационной безопасности в виртуальной среде ниже, чем в физической.

33% вообще не используют антивирусных продуктов в виртуальных средах.

Источники: «Лаборатория Касперского», B2B International

полностью изолированными. Показательным стал случай, произошедший в феврале 2016 года в США, в Голливудском пресвитерианском медицинском центре. Хакеры заразили компьютеры учреждения вирусом-шифровальщиком, из-за которого использовать CRM-систему стало невозможно, и потребовали выкуп в размере 40 биткойнов (примерно \$17 тыс. по тогдашнему курсу). Все делопроизводство сразу же встало, медперсоналу пришлось вести записи с помощью ручки и бумаги, часть пациентов распределили по другим клиникам. Тогда не помогли ни ФБР, ни приглашенные эксперты по информационной безопасности; медцентру пришлось выплатить хакерам запрашиваемую сумму, чтобы система была разблокирована.

Оборотная сторона каждой новой технологии — новая потенциальная уязвимость системы безопасности. «Все чаще компании отказываются от собственных серверных мощностей и переносят свои информационные системы в ЦОДы и облачные сервисы, — отмечает Сергей Сошников, руководитель ИТ-отдела компании «Актив». — Одновременно растет потребность бизнеса в мобильности сотрудников и ведении разбросанных по всему миру контрагентов. Все это сильно влияет на информационную безопасность. Сегодня кибератаки чреваты для компании не просто материальным ущербом — они могут полностью уничтожить ее бизнес».

Помимо требования выкупа, хакеры используют множество других способов «монетизации» своих навыков. Например, стремятся получить доступ к компьютеру, где установлена программа «Клиент — Банк», чтобы взять под контроль управление счетами компании. «Затем они легко проводят мошенническую платежную операцию, похожую на настоящую, после чего форматируют систему, чтобы уничтожить все улики», — говорит Сергей Сошников.

Иногда целью хакеров становится информация: клиентские базы, данные по сделкам, техническая, юридическая или бухгалтерская документация. Ее перепродажа конкурентам может принести немалые барыши. А обнародование — нанести репутационный вред фирме-жертве.

Бизнес со значительной онлайн-составляющей особенно уязвим для DDoS-атак, от которых «падают» официальные сайты и коммуникационные сервисы компании и перестают работать личные кабинеты клиентов. Это приводит к замедлению работы веб-ресурса и ухудшению клиентского обслуживания, а также к незапланированным тратам на восстановление системы и репутации в глазах пользователей. Потери среднего и крупного бизнеса от одной DDoS-атаки, согласно исследованию «Лаборатории Касперского», обычно составляют от \$50 до \$440 тыс. Эксперты рынка информационной безопасности обычно включают Россию в Топ-5 стран мира по распространенности DDoS-атак.

Еще большей трагедией для онлайн-бизнеса может обернуться взлом корпоративного сайта с высокой посещаемостью — интернет-магазина или развлека-

тельного ресурса. Злоумышленники таким образом получают доступ к персональной информации клиентов портала — номерам паспортов, банковским реквизитам, адресам регистрации, телефонам. «Взлом сайта позволяет также заразить компьютеры его посетителей вредоносными программами и достать потом номера кредиток, пароли для доступа в интернет, почту и платежную систему, — объясняет Дмитрий Канаев (Caravan). — Результатом становится хищение денег у пользователей сайта и создание ботнетов для организации последующих DDoS-атак, спам-рассылок и прочего. Для владельца портала огласка такой утечки данных часто означает либо серьезные финансовые траты, либо прекращение коммерческой деятельности».

Один из недооцениваемых предпринимателями рисков — простой ресурса. Чаще всего компании бросают все силы на защиту денег и конфиденциальной информации, а на такие угрозы смотрят сквозь пальцы — и зря.

— Совсем недавно у меня были переговоры с клиентом, который довольно спокойно относился к безопасности своих данных, так как они имеют малую ценность на рынке, — рассказывает Владимир Княжицкий, генеральный директор ГК «Фаст Лейн» в России. — При этом он совершенно не учитывал того, что цена часа простоя в его бизнесе огромна. А ведь перед хакером часто ставят задачу элементарно приостановить на некоторое время работу компании и тем самым нанести ущерб.

ЛЮДИ И ПРОГРАММЫ

Инструментов информационной безопасности очень много. К ним относятся программные продукты, инструкции по безопасной работе в интернете, распределение прав доступа и многое другое. Поэтому начинать выстраивать систему защиты в компании необходимо с оценки угроз. «В первую очередь стоит точно определить для себя, какие риски более критичны, — советует Дмитрий Мананников, директор по безопасности SPSR Express. — Нужно понимать, что защитить всё и ото всех невозможно. Следовательно, важно на начальном этапе расставить приоритеты. И уже исходя из этого определять те меры, которыми вы будете защищать свои системы».

Надежным помощником в этом деле может стать система управления информационными рисками. Ее функции заключаются в оценке потенциальных угроз. «Существуют различные автоматизированные средства анализа и управления рисками, — сообщает Сергей Барбашев, эксперт по информационной безопасности Русской школы управления. — Например, такие как CRAMM, RiskWatch, Operational Risk Builder, Risk Advisor, COBRA, а также российская разработка ГРИФ 2006 из состава Digital Security Office 2006».

После определения потенциальных угроз и расстановки приоритетов проектируется система защиты. К базовому уровню защиты корпоративной информационной системы относятся антивирусные

программы, антиспам для электронной почты и межсетевой экран (Firewall), к продвинутым — системы прозрачного шифрования, системы обнаружения вторжений (IDS/IDP), системы противодействия утечкам (DLP), системы защиты от целенаправленных атак (antiAPT). Если компания ведет бизнес через интернет (электронная коммерция, торговые площадки), то необходимо использовать специальное программное обеспечение или облачные сервисы для защиты веб-приложения от хакерских и DDoS-атак. Для крупных компаний практической необходимостью становятся центры управления безопасностью (SOC), построенные на системах мониторинга событий информационной безопасности (SIEM). Существуют также системы противодействия мошенничеству (antifraud), отслеживающие подозрительные транзакции в крупных информационных системах, и много других специфических систем информационной безопасности для решения точечных или нишевых задач, объясняет Рустэм Хайретдинов, руководитель проекта Arregcut и заместитель генерального директора ГК InfoWatch.

Однако, при всем разнообразии технических инструментов защиты, невозможно построить эффективную систему информационной безопасности без участия сотрудников компании. Персонал своими действиями может как помочь уберечь секретную информацию, так и осознанно или неосознанно открыть к ней доступ злоумышленникам. Надеяться на программы — это все равно что поставить железную дверь в квартиру и дать ключ от нее соседке, которая при первой же возможности выдаст этот ключ цыганке, проводит аналогию Вячеслав Медведев («Доктор Веб»).

ХАКИНГ НА ДОВЕРИИ

Самое слабое звено любой системы безопасности — все-таки люди. Поэтому хакеры-виртуозы, атакующие корпоративные системы безопасности, обычно не чистые «технари»: они, помимо прочего, прекрасно владеют психологией и навыками социального инжиниринга. Не зря многие приемы, позволяющие несанкционированно получить доступ к корпоративным секретам, называют «социальным хакингом».

Персоналу необходимо объяснять, как работать с секретной информацией, и проводить специальные тренинги. Злоумышленник, обладающий необходимой подготовкой, может выудить важную информацию даже по телефону. Не менее серьезную угрозу несут также фишинговые страницы и рассылки. Преступники копируют стиль и манеру изложения известного фирме-жертве учреждения — например, партнера или банка. Не заподозривший подвоха сотрудник может скачать вложение с вирусом или отправить конфиденциальные данные третьим лицам. Российские хакеры отмечают, что 80% взломов происходят при вольном или невольном содействии жертвы. Чаще всего последней посылаются письма с опасными вложениями или ссылками.

Очень важно объяснить персоналу «технику безопасности» при работе в Сети. Например, донести до сотрудника, отвечающего за осуществление платежных транзакций, что серфинг интернета с компьютера, где хранятся ключи для программы «Клиент — Банк», может окончиться весьма плачевно. Несет риск выход в интернет через смартфон — особенно когда сотрудники пользуются личным гаджетом для подключения к корпоративным веб-ресурсам.

— С развитием виртуализации корпоративных ресурсов увеличивается также количество взломов публичных «облаков», — говорит Дмитрий Канаев из Sagavan. — По данным организации по защите

Самое слабое звено любой системы безопасности — все-таки люди. Поэтому хакеры-виртуозы, атакующие корпоративные системы безопасности, обычно не чистые «технари»: они, помимо прочего, прекрасно владеют психологией и навыками социального инжиниринга

облачных технологий Alert Logic, ежегодный темп роста таких преступлений в мире — около 45%. Как правило, этому способствует размытый периметр безопасности у компаний, недостаток их знаний об облачной среде. Так, утечка данных из облачного приложения нередко связана с использованием сотрудниками собственных смартфонов для просмотра конфиденциальных корпоративных документов. Смартфон автоматически сохраняет копии файлов, доступ к которым может легко получить хакер, разливший тот или иной сайт вирусом. Для этого владельцу смартфона достаточно будет только посетить этот сайт.

Многие эксперты полагают, что сохранить корпоративные секреты можно также с помощью «запугивания» сотрудников материальной ответственностью в случае разглашения важных данных. «В каждом трудовом договоре с каждым сотрудником должны быть прописаны условия об обязанности обеспечить сохранность вверяемой конфиденциальной информации, — считает Владимир Берлизов, начальник юридического отдела компании СТИ. — Либо следует подписывать с работниками соглашение о неразглашении конфиденциальной информации. Не стоит рассчитывать на штрафы: такой меры дисциплинарной ответственности не существует. Самое большее, на что можно рассчитывать (если удасться должным образом определить размер причиненных

убытков), — это взыскать убытки в порядке, предусмотренном Трудовым кодексом».

При этом подписывать соглашение необходимо как с работающими в штате, так и вне его. Впрочем, как отмечает Владимир Берлизов, лучшая защита от утечки информации через сотрудников, — это максимальное ограничение их доступа к секретным данным. Одна из крупных угроз информационной безопасности связана с наличием у работников избыточных полномочий в корпоративных системах, которые не используются ими для выполнения своих непосредственных должностных обязанностей. Такое может произойти при получении повышения или переходе на службу в другой департамент.

За контроль над полномочиями сотрудников в информационных системах компании, как правило, отвечает служба информационной безопасности. Если и сотрудников много, и информационных систем, то выполнять функцию контроля и аудита прав доступа в ручном режиме проблематично. На этот случай, объясняет генеральный директор компании IDМ Роман Федосеев, на рынке имеются специальные системы класса IdM (Identity Management), которые позволяют грамотно организовать процесс управления правами пользователей на основе ролевых моделей. По мнению Федосеева, благодаря использованию в компаниях IdM-систем сводится к минимуму человеческий фактор, а оценка и контроль прав доступа производятся автоматически, что, в свою очередь, приводит к снижению рисков разглашения секретных данных со стороны сотрудников компании.

ДРУЖЕСТВЕННЫЙ ХАК

Чтобы организовать эффективную систему информационной безопасности в компании, можно пойти от обратного — попросить стороннего специалиста взломать корпоративную систему и тем самым обнаружить «дыры». Таких специалистов называют «пентестерами»². «На рынке работают компании, которые специализируются на проведении пентестов, — говорит Рустэм Хайретдинов из ГК InfoWatch. — Они проводят аудит информационной безопасности системы, исследуя ее и указывая на все найденные бреши в защите». Разумеется, привлечение пентестеров целесообразно лишь в том случае, когда корпоративная система информационной безопасности уже хорошо налажена и требуется провести ее испытания в «боевом» режиме.

«Когда все очевидные пути взлома уже перекрыты, хакер может дать ценный взгляд со стороны, предоставить совершенно неожиданную перспективу, увидеть специфический угол атаки, о котором никогда бы не подумали люди, мыслящие как «защитники

баррикад», — поясняет Дмитрий Кузнецов, представитель компании «Параллакс».

Хакеры, постоянно практикующие взлом компьютерных программ, нередко привлекаются к проверке корпоративных систем ИБ за вознаграждение. Однако не все эксперты считают подобный вид обнаружения уязвимостей безопасным. «Тут стоит задаться вопросом: а насколько вы доверяете этому специалисту и какова вероятность того, что он действительно сообщит обо всех выявленных уязвимостях, а не использует в дальнейшем некоторые из них в своих корыстных целях?» — говорит Игорь Корчагин, руководитель группы обеспечения безопасности информации компании «ИВК». По мнению эксперта, наиболее оптимальное решение — это привлечение специализированных организаций, оказывающих услуги по оценке безопасности компьютерных систем. В рамках такой практики заказчик услуги может себя обезопасить, заранее зафиксировав ответственность аудитора, в том числе за разглашение конфиденциальной информации или сведений о выявленных уязвимостях.

Не обязательно шагать в ногу с технологическим прогрессом, чтобы обеспечить информационную безопасность своей компании. Иногда полезно, напротив, отстать.

Интересным кейсом в сфере защиты информации стало использование устаревших технологий в Министерстве обороны США. В военном учреждении до сих пор используются компьютеры 1970-х годов IBM Series/1 и 8-дюймовые дискеты для управления ядерным арсеналом. Подобные «артефакты» очень сложно взломать. Во-первых, компьютеры Минобороны США изолированы от внешних сетей — и для проникновения в систему необходимо получить физический доступ к «железу». Во-вторых, злоумышленнику придется иметь дело с устаревшими программами, написанными на языках программирования COBOL и Fortran³, с которыми современному хакеру непросто разобраться. Таким образом, «отсталость» компьютерной системы американского Министерства обороны сама по себе становится отличной защитой от взлома.

В арсенале хакеров — огромное количество мощнейших схем: они могут завладеть ценной информацией, украсть со счетов компании деньги, зашифровать данные и требовать выкуп и многое другое. Хакерские атаки могут стоить компаниям миллионов долларов, ценной информации и способны серьезно навредить репутации, подчеркивает Винс Стеклер, главный исполнительный директор Avast Software. Позиция «У моей фирмы нет секретных данных, представляющих ценность» не сможет уберечь от хакерских атак. А последствия могут быть самыми плачевными. Важно правильно оценивать риски и защищать свою компанию от посягательств злоумышленников.

2 Пентест — сокр. от англ. penetration test — тест на проникновение в компьютерную систему для оценки уровня ее безопасности и поиска уязвимости, моделирование атаки злоумышленников.

3 Старейшие языки программирования, созданные в конце 1950-х годов.

ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА —

ГРАНУЛИРОВАНИЕ РАСТИТЕЛЬНЫХ ОТХОДОВ



За последние годы в российской предпринимательской среде сформировалось мнение: несмотря на усилия правительства, заниматься бизнесом стало тяжелее. Свободных рыночных ниш нет, а выпуск нового продукта с высокой добавленной стоимостью по силам только крупным компаниям.

Однако это не так. Основатель корпорации «Virgin» Ричард Чарльз Николас Брэнсон сказал: «Возможно, сегодня лучшие перспективы для Вашего бизнеса открываются в сфере «зеленых технологий». С этим мнением трудно не согласиться. Тем более, что некоторые «зеленые технологии» отлично подходят для малого и среднего бизнеса. Мы говорим о производстве биотоплива из органических отходов: опилок, стружки, соломы и даже опавшей листвы.

Какой бизнес можно построить на переработке растительного сырья? Вариантов много, но сейчас мы остановимся на производстве топливных гранул.

Почему именно топливные гранулы?

Во-первых, это востребованный на рынке товар, оптовые цены древесных пеллет — от 6000 рублей за тонну.

Во-вторых, специфика производства топливных гранул лучше любого антимонопольного ведомства защищает небольших производителей от разорения со стороны крупных компаний. Древесные отходы имеют низкую плотность, их перевозка на большие расстояния невыгодна. Крупным заводам требуются огромные объемы сырья. Транспортные расходы съедают большую часть их прибыли.

Иное дело местные перерабатывающие цеха, которые «обслуживают» несколько расположенных поблизости, например, столярных производств или фермерских хозяйств. При такой схеме работы цена доставки сырья — минимальна.

Высокая добавленная стоимость продукта, постоянный рост потребления альтернативных видов топлива, большие объемы неиспользуемого сырья, поддержка развития «зеленых технологий» местными властями и федеральным правительством — отличные условия для создания производственного бизнеса!

Для того чтобы наладить производство топливных гранул,

Любой успешный бизнес основан на высокой добавленной стоимости товара. Дешевое сырье, из которого можно произвести востребованный на рынке продукт, — вот главная составляющая формулы успеха, которую ищут бизнесмены во всем мире. Те, кому это удалось, становятся богатыми, остальные вынуждены балансировать на грани рентабельности.

необходимо соответствующее оборудование. Специально для небольших перерабатывающих предприятий заводом «ТЕХПРИБОР» из города Щекино Тульской области разработана и серийно выпускается малогабаритная линия гранулирования с красноречивым названием «СКАРАБЕЙ». На линию «СКАРАБЕЙ» получены четыре патента, свидетельства на товарный знак, оформлена декларация соответствия Технического регламента Таможенного союза — ЕАС. По итогам конкурса регионального этапа «100 лучших товаров России» линия «СКАРАБЕЙ» признана лучшим товаром производственно-технического назначения.

Приглашаем желающих организовать свой собственный «зеленый бизнес» приехать на завод «ТЕХПРИБОР» в город Щекино (мы находимся в 8 километрах от усадьбы Льва Николаевича Толстого «Ясная Поляна»), провести бесплатное пробное гранулирование растительных отходов, пройти курс обучения работе на линии «СКАРАБЕЙ» или просто увидеть ее в работе.

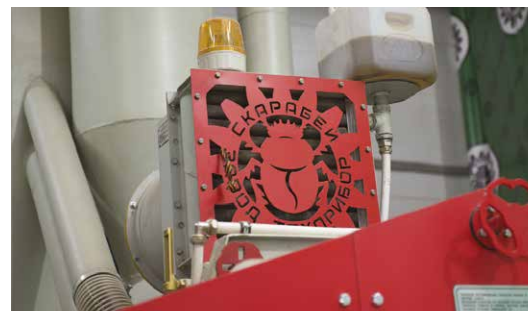
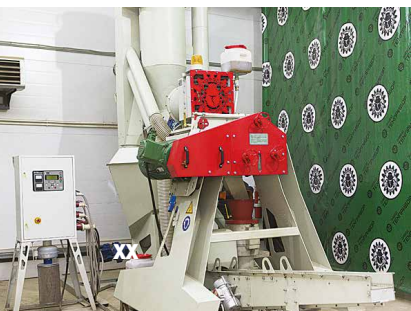
Конечно, одна линия «СКАРАБЕЙ» не способна решить все проблемы, связанные с утилизацией растительных отходов. Но она может эффективно перерабатывать значительную их часть, приносить стабильную прибыль, давать новые рабочие места, очищать окружающий мир от мусора.

Задумайтесь и оцените оригинальность идеи: заняться экологическим бизнесом. Именно за ним — будущее. Грядет эпоха «зеленых технологий». Вы окажетесь в числе тех, кто первым не только увидел такую перспективу, но и реализовал ее на практике. ■



ЗАВОД
ТЕХПРИБОР

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г. ЩЕКИНО, УЛ. ПИРОГОВА, Д.43
8 (48751) 90-59-5, 8-905-626-79-10.
WWW.TPRIBOR.RU





**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

Род своей деятельности генеральный директор московской компании «Альпинисты» Роман Татарников называет коротко — «промальп». Себя, сотрудников, конкурентов — «промальпами», а отрасль в целом — «хорошо висящей», что в переводе с профессионального сленга означает: «Работы хватает». Рынок промышленного альпинизма в России — довольно молодой и не до конца сформировавшийся. Само понятие «промальп» появилось лишь в начале 1990-х годов: в стране стали строить высотные здания нового типа, появились новые — большие и сложные в обслуживании — рекламные поверхности на фасадах домов. Это требовало все больше «работ на высоте». Официально признанной профессией промышленный альпинизм стал относительно недавно: в российский классификатор рабочих специальностей его включили только в 2001 году. «Промышленный альпинизм — не профессия, а способ добраться до места работы, — шутит Роман Татарников. — Нам платят не за то, что мы висим на веревках. Одних навыков обращения с альпснаряжением недостаточно. Нужно быть специалистом широкого профиля, мастером на все руки. Квалифицированный промальп умеет выполнять на высоте любую работу — от малярно-штукатурной до реставрационной. Он и монтажник, и электрик, и стекольщик — в одном лице». Случается, промальпам достаются

Автопроизводители любят подчеркивать универсальность своих легких коммерческих автомобилей уже в самом названии. Вот и Citroën своим обновленным фургоном Jumper с салоном Rivera Universal Transformer намекает на большие конструктивные возможности модели для внутреннего переоборудования. «Бизнес-журнал» протестировал новый Jumper, а заодно бизнес компании, специализирующейся на предоставлении услуг промышленного альпинизма. Подходят ли они друг другу?

и необычные заказы — например, преподнести букет цветов чьей-то даме сердца через окно или выступить в роли Деда Мороза, спускающегося на веревке с крыши.

Заказов у промальпинистов хватает и летом, и зимой. Сезонными считаются только строительные работы: зимой, например, нельзя штукатурить стены. Зато на крышах много снега, который нужно счищать. А пик запросов на монтаж на-



Фото: Андрей Москаленко



ружной рекламы приходится на предновогодние дни. Самые низкооплачиваемые работы в промальпинизме — помыть окна в многоэтажке, заделать щели в стенах, выполнить мелкий ремонт фасада, поднять груз на высоту или спилить потенциально опасное дерево. «Мы в последнее время, — говорит Татарников, — стараемся делать упор на более дорогие и технически сложные виды высотных работ — например, сварка на высоте, ремонт промышленного оборудования, установка систем кондиционирования».

Крупных заказчиков — промышленные предприятия, эксплуатационные службы высотных зданий — промальпы очень ценят. Такой заказчик — это хорошая загрузка круглый год.

Назвать хотя бы примерное количество компаний, специализирующихся на промальпинизме, предприниматель затрудняется: ни одно маркетинговое агентство этот рынок не исследовало и не измеряло. В столице, например, этот сектор представлен примерно сотней организаций. Из них «достойных», по мнению Татарникова, не более 10%. При этом настоящей конкуренции между профессиональными промальпами нет. Альпинист альпинисту скорее друг, чем соперник. За плечами у многих «конкурентов» может быть не одно покорение вершин в одной связке. Из горного туризма в этот бизнес пришел и Роман Татарников. Типичная в промальпинизме история — когда компанию создают «пары» и «тройки»,



ЛИЛИЯ МОКРОУСОВА

СПЕЦИАЛИСТ ПО СВЯЗЯМ
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
КОМПАНИИ CITROËN
РОССИЯ

В линейке коммерческого транспорта Citroën фургон Jumper — самый популярный автомобиль. На сегодня его доля в общем объеме продаж марки составляет 13%. На корпоративные продажи приходится 30%. Среди основных клиентов — транспортные и FMCG-компании. Отсюда и наиболее востребованные модификации. На базе Jumper производятся автобусы с количеством мест от 8 до 22 (маршрутные такси), автобусы для междугородних и пригородных сообщений, различные специализированные автомобили, в том числе грузопассажирские версии, школьные автобусы и автомобили для людей с ограниченными возможностями. На базе Jumper Chassis мы предлагаем авторефрижераторы, бортовые платформы с тентом и задними распашными дверями, специализированные передвижные лаборатории, изотермические и промтоварные фургоны. Шасси с кабиной предлагается в трех вариантах длины (L2S, L3, L4), а цельнометаллический фургон — с четырьмя вариантами длины и с тремя — высоты (H1, H2, H3). В общей сложности модельный ряд цельнометаллического фургона Citroën Jumper насчитывает семь типов кузовов полезным объемом от 8 до 17 куб. метров, что позволяет адаптировать автомобиль под любые потребности.



участвовавшие в совместном восхождении. И к работам привлекают таких же альпинистов. Большую долю рынка в промальпе традиционно держат так называемые шабашники. Они работают нерегулярно, только в «высокий» сезон, на полужуральной основе, за небольшие деньги. Бригады сколачивают, как правило, из людей с низким уровнем профподготовки либо вовсе без опыта. А ведь чтобы стать сертифицированным «верхолазом», нужно пройти подготовку на лицензированных курсах. Мест, где можно получить свидетельство и удостоверение «промальпа», без которых ни одна организация не должна принимать такого специалиста на работу или пользоваться его услугами, не так уж и много. В Москве из самых известных — учебный центр «Профессионал» и «Центр спортивного и промышленного альпинизма Федерации альпинизма и скалолазания Москвы». Готовят «промальпов» и в подмосковном Ногинске — в Российском центре подготовки МЧС РФ. Именно на этом полигоне спасателей мы решили устроить проверку на профпригодность и нашему Citroen Jumper.

ПОПАСТЬ В ПЕРЕДЕЛКУ

Универсальность — дело хорошее, и в компании Citroen это поняли давно. Французы изначально заложили в свою коммерческую модель Jumper с цельнометаллическим кузовом множество различных заводских конфигураций внутренней компоновки и оснащения. Только в заводском исполнении Citroen Jumper предлагается в пяти «весовых категориях»: допустимая полная масса — от 2 495 до 4 000 кг. Добавьте к этому три модификации колесной базы — от 3 000 до 4 035 мм. В зависимости от длины автомобиля и высоты крыши (четыре и три варианта соответственно) полезный объем грузового отделения может достигать 17 куб. метров. Все вместе это дает минимум сотню всевозможных комбинаций, и какая-нибудь из них непременно найдет своего покупателя. По «спецзаказу» силами уже локальных кастомайзеров автомобиль может быть превращен в грузовой фургон, комфортабельный микроавтобус или грузопассажирский комби-трансформер. Результат одной из таких переделок — Citroen Jumper Rivera Universal Transformer — и попал к нам на бизнес-тест-драйв. Представленная версия, разработанная и выпущенная нижегородской компанией «Ривьера», — это обновленный вариант фургона Citroen Jumper, который и сам-то появился на российском рынке лишь в прошлом году. Причем сделал это одновременно со своими «собратьями» — Peugeot Boxer и Fiat Ducato. Стоит сразу отметить, что модели очень близки друг к другу конструктивно, поскольку европейские автогиганты выпускают их в партнерстве уже 35 лет. Да и собираются они на одном конвейере в итальянском городе Валь-ди-Сангро.

Но вот автомобиль-трансформер — явление все же уникальное. Его отличительная особенность — проложенные по полу салона направляющие, на которые устанавливаются два ряда сидений и оригинальная перегородка, отделяющая грузовую отсек. Последняя, кстати, позволяет менять не только объем, но и само назначение кузова. Предположим, вам надо перевезти максимальное количество груза. Демонтируете оба трехместных пассажирских дивана и сдвигаете стенку вплотную к переднему ряду. И вместо девятиместного микроавтобуса, оборудованного складывающимися при помощи газовых пружин сиденьями с полагающимися для этого случая подголовниками и трехточечными ремнями безопасности, получаете полноценный

грузовой фургон, готовый принять на борт почти две тонны груза. Необходимо вывезти на крупный объект бригаду из шести промальпинистов? Пожалуйста: сбрасываете один ряд сидений, а второй вместе со стенкой «гоняете» по салону на свое усмотрение с шагом в 190 мм, вплоть до арок задних колес. Для всех этих манипуляций достаточно усилий одного человека.

Сам грузовой отсек — один из самых широких в своем классе (общая ширина — 2 050 мм, межарочная — 1 870). Его легко адаптировать под нужды любого бизнеса, установив полки и стеллажи. Запроектированная система креплений включает множество стандартных и дополнительных приспособлений: проушины, сетки, ремни. Погрузку-разгрузку можно быстро и без особого труда проводить через большие задние распашные двери с углом раскрытия створок до 270 градусов. Есть еще и опциональная правая боковая сдвижная дверь — также во всю высоту фургона и шириной 1 250 мм.

К достоинствам Jumper в целом можно отнести и малую погрузочную высоту — 535–560 мм (в зависимости от исполнения), которая достигается за счет того, что автомобиль переднеприводной (а значит, обходится без карданного вала под днищем) и имеет компактную заднюю зависимую подвеску на малолитровых рессорах (спереди — традиционные стойки MacPherson с поперечными рычагами).

ПРАКТИЧНОСТЬ ПЛЮС ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ

Бегло заглядываем под капот. Обнаруживаем там новое поколение дизельного двигателя объемом 2,2 л на 130



**РОМАН
ТАТАРНИКОВ**
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«АЛЬПИНИСТЫ»

К габаритам этой довольно большой машины привыкаешь быстро. На мой взгляд, этому способствуют комфортность и управляемость — на уровне хорошего легкового автомобиля. Шестиметровый Citroen Jumper вполне уверенно чувствует себя на городских улицах — главное, чтобы хватило места для поворота. Маневрированию в стесненных условиях помогают великолепная обзорность за счет высокой «автобусной посадки» и огромные боковые зеркала со встроенными в них дополнительные блоками контроля «слепых зон». Вот только выбирать кого-то одного из обновленных представителей целого семейства итало-французских «братьев-близнецов», мне кажется, будет очень сложно. Потому что стоят Citroen Jumper, Peugeot Boxer и Fiat Ducato примерно одинаково, при этом обладают практически идентичными техническими характеристиками и разнятся по большому счету лишь шильдиками на «физиономии».

«лошадей», с пиком крутящего момента на 1 800 оборотов. По показателю экономичности Citroen Jumper может по праву считаться одним из лучших в сегменте. Во время тест-драйва нам почти удалось достичь заявленного автопроизводителем среднего расхода топлива. В смешанном режиме выходило 8,7 л на «сотню» (по паспорту должно быть 7,3 л).

Перебираемся в салон. По очереди с Романом Татарниковым примеряемся к водителескому месту. Устроиться за рулем сможет водитель любой комплекции: диапазоны регулировок эргономичного сиденья по углу наклона подушки и спинки вполне достаточные. Из приятных опций — откидывающийся подлокотник, настройка поясничного подпора и подогрев. Пассажирская кушетка может быть одинарной или двойной. В последнем варианте в спинке среднего сиденья прячется компактный раскладной столик с подстаканниками. Jumper в целом просто изобилует вещевыми отсеками. Тут вам и «двухэтажные» карманы в боковых дверях, и внушительные боксы под передними сиденьями, и широкая багажная полка над головой водителя и переднего пассажира. Само собой, есть большой бардачок с дополнительным отсеком по центру и встроенная в центральную консоль ниша с подстаканником. Имеется даже особый держатель для смартфонов и планшетов, расположенный по центру передней панели.

В полном соответствии с последними тенденциями Jumper обзавелся еще и целым набором электронных помощников. Даже в базовой комплектации модели есть уже ставшая тра-

диционной система ABS, подушка безопасности водителя, система мониторинга давления в шинах, контроль уровня масла в двигателе. В длинном перечне опционного оборудования представлены гидроусилитель руля с автоматически изменяемой производительностью, системы стабилизации с функцией предотвращения опрокидывания, определения нагрузки и центра тяжести, контроля тяги, «ассистенты» подъема и спуска, кондиционер, климат-контроль, аудио- и навигационная системы, камера заднего вида. В списке элементов роскоши, ранее не полагавшихся «рабочим лошадкам», — пятидюймовый экран бортового компьютера. Управление всеми этими второстепенными функциями интуитивно понятно.

Рычаг переключения коробки передач (шестиступенчатая механика) удобно встроен в переднюю панель и расположен рядом с рулевым колесом. На приборном щитке — глубокие «колодцы» циферблатов с ярко-красной подсветкой. Показания легко читаются даже боковым зрением и при любом освещении. Трогается пустой фургон и со второй передачи. Разгоняется плавно. Разгонная динамика позволяет автомобилю не вываливаться из плотного городского трафика. Достойно ведет себя Jumper и на трассе, на высоких скоростях до 130 км в час. Длинная база обеспечивает хорошую устойчивость по прямой, а комфортная подвеска позволяет поддерживать среднюю, крейсерскую скорость даже на дорогах с плохим асфальтовым покрытием.



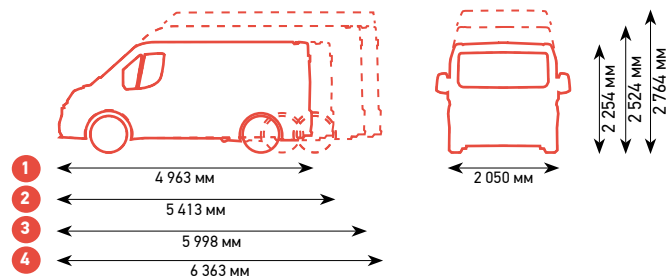
НЕМНОГО ИСТОРИИ

Сотрудничество компаний Citroen, Peugeot и Fiat по разработке и выпуску семейства одноплатформенных цельнометаллических фургонов началось в 1978 году. Первые результаты совместных усилий появились в 1981-м: с конвейера сошли Citroen Jumper, Peugeot Boxer и Fiat Ducato, различавшиеся лишь фирменной символикой и отдельными элементами дизайна. В 1989 году первое поколение троицы пережило рестайлинг. Второе поколение фургонов увидело свет в 1994-м. В 2002 году они претерпели «фейслифтинг». 2006-й стал годом рождения третьего поколения близнецов. Очередную модернизацию нынешняя генерация автомобилей прошла в 2014-м. В Россию новинки приехали в прошлом году.

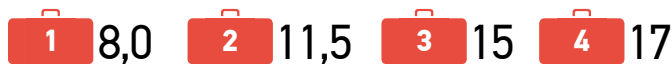


Citroen Jumper 1981 года выпуска

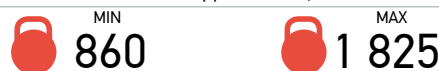
CITROEN JUMPER



ОБЪЕМ ГРУЗОВОГО ОТСЕКА, М³



ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ, КГ



МАКСИМАЛЬНАЯ ДЛИНА ЗАГРУЗКИ, ММ



ЦЕНА (ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ИЮНЯ), РУБ.

ДТ М от **1 745 000**

НЕ ПАНИКУЙТЕ ОТ НЕОЖИДАННОСТЕЙ

*По мере дальнейшего развития
понадобятся новые классы
технологий*

Словосочетание «научный коммунизм» уже почти три десятилетия воспринимается как оксюморон (в дословном переводе с греческого — умная глупость) — сочетание заведомо противоположных понятий. Советская действительность с каждым днем все заметнее отставала не то что от предсказаний Карла Маркса и Фридриха Энгельса (это можно списать на неизбежные погрешности раннего этапа любых теоретических исследований), но даже от третьей Программы коммунистической партии, принятой (под руководством Никиты Сергеевича Хрущёва) в 1961-м на основании 44 лет практики.

Разочарование в научности коммунизма (и как ожидаемого результата, и как пути его формирования) заодно породило сомнение и в прочих компонентах учения, хотя они по большей части созданы задолго до Маркса с Энгельсом: те всего лишь согласовали множество достижений предыдущих поколений исследователей. В результате теперь многие сомневаются и в материализме, и в диалектике, и даже политическую экономию велено считать заблуждением.

Значительная часть прогнозов основоположников — причем обо-

снованных ссылками на их же труды — сбылась еще задолго до Хрущёва. Неужто им всего лишь везло с попаданиями? Вряд ли. Даже сейчас можно непосредственно сверить их теорию с наблюдаемым состоянием общества. Так, противоречие общественного характера производства и частного порядка присвоения его плодов нынче куда очевиднее, чем в XIX веке: производственные цепочки в среднем куда длиннее — соответственно ужесточились споры о справедливости распределения дохода между их звеньями, а последствия произвольного изъятия части дохода любым из владельцев звеньев все сильнее сказываются на всей цепочке. Рассмотрение прочих компонентов марксизма тоже не выявило расхождений с реальностью.

Создатели теории редко учитывают все подробности сразу. Русский и британский математик Абрам Самойлович Безикович сказал: репутация математика определяется числом предложенных им плохих доказательств (у первооткрывателей много лишних шагов, ибо кратчайший путь к результату становится понятен лишь после его достижения). Вдобавок многие важные направления исследования замечаются только по мере продвижения. Так, Маркс и Энгельс эффективно использовали в анализе (и изрядно формализовали) понятие класса как места в общественном разделении труда, но сами успели рассмотреть только крупнейшее разделение — на эксплуататоров и эксплуатируемых. Скажем, понятие рабочей аристократии — рабочих, в силу обстоятельств или высокой квалификации получающих



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

зарплаты, сопоставимые с доходами мелких собственников, — в основном прошло мимо их внимания, тогда как расширение этого слоя резко снижает вероятность пролетарской революции. Но все изученные недоработки недостаточны для объяснения разительного расхождения вывода о неизбежности превосходства социализма над капитализмом с наблюдаемой реальностью.

Сами строители социализма понимали необходимость уточнения теории по мере продвижения по предвычисленному в ней пути. Первая пара десятилетий советской власти прошла в ожесточеннейших спорах приверженцев разных вариантов доработки всех сторон марксизма. Да и потом указание Владимира Ильича Ульянова «марксизм — не догма, а руководство к действию» никого не «сомневало» и — хотя бы формально — исполнялось.

Правда, строительство социализма началось — вопреки прогнозу Маркса и Энгельса — не в странах наивысшего в тот момент промышленного развития — Британии с Германией. Но и Россия не настолько от них отставала, чтобы вовсе не иметь возможности перевести производство в общественную собственность. А по некоторым показателям — например, среднему числу работников на одном предприятии — была и вовсе передовой (в основном — вследствие значительного числа предприятий, созданных зарубежными инвесторами для дополнения их собственных производств). Вдобавок уже через пару десятилетий отставание оказалось в основном преодолено, что доказал ход Великой Отечественной войны, а по ее результатам социалистическое строительство началось и в нескольких странах, долго опережавших нашу по большинству критериев развитости, так что ссылки на отсталость вовсе утратили смысл.

Итак, все теоретически необходимые предпосылки к созданию социализма присутствовали, строительство соответствовало теоретическим чертежам, а сами чертежи дорабатывались по мере накопления опыта. Но результат все менее соответствовал и исходной теории, и доработкам.

Причину нащупали только к концу 1960-х годов, а подробно исследовали уже после развала европейской ветви социализма. Его начали строить, когда накопились все необходимые производственные технологии. Но по ходу развития выявилась потребность в принципиально иных технологиях — информационных. Даже сам этот термин возник, насколько я помню, уже в постсоветское время. А в руководстве СССР никто не понял: нужны не только производственные технологии, но и нечто не предвиденное классиками.

Результат столкновения с препятствием, не предвиденным теорией, оказался катастрофическим. Начиная с Хрущёва, действия советских руководителей, связанные с хозяйственным управлением и попытками его реорганизации, трудно назвать мягче, нежели паническими. В оправдание Хрущёва еще можно отметить: из всех доступных ему вариантов решения он неизменно выбирал наихудший. Но не страдавший хроническими ошибками Брежнев с многоопытным Косыгиным тоже успели испробовать немало взаимоисключающих преобразований. Андропов признал: мы не знаем страны, где живем (по сути — как раз указание на непонимание причин неработоспособности теории). А уж судорожные рыбки Горбачёва во все четыре стороны одновременно столь нелепы, что теперь он предпочитает именоваться сознательным заговорщиком и борцом за разрушение политических и хозяйственных устоев страны.

Между тем уже к середине 1970-х годов труды выдающихся советских математиков Виктора Михайловича Глушкова и Леонида Витальевича Канторовича позволяли определить природу неожиданных трудностей социализма. Дальнейшим анализом их творческого наследия установлено: по мере роста разнообразия производства расчет точного плана становится слишком трудоемким, а все доступные приближенные методы централизованного планирования менее эффективны, чем децентрализованное — рыночное. Вычислительная мощь, позволяющая в реальном времени планировать все производство как единое целое, накопится в мире только к середине 2020-х. Да и разработка методов использования открывающихся возможностей потребует 5–6 лет и (при нынешней конъюнктуре

К середине 2020-х дополнение производственных технологий информационными сделает социализм (с единой собственностью на все средства производства и единым планированием их деятельности) выгоднее рынка уже по всем показателям без исключения

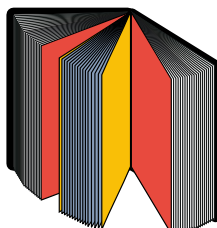
рынка научных исследований) 10–20 миллионов долларов. Но математика подтвердила эффективность нащупанного еще в 1920-е годы (и, увы, поломанного Хрущёвым к концу 1950-х) сочетания централизованного планирования некоторых ключевых отраслей с децентрализацией большинства прочих производств. Если бы не паника советских руководителей, можно было восстановить приемлемую эффективность хозяйствования и дожидаться развития информационных технологий, дополняющих уже накопленные производственные. Именно так поступил Китай — и со сравнительно слабой стартовой позиции вышел на первое место в мировой экономике.

К середине 2020-х дополнение производственных технологий информационными сделает социализм, предвиденный теоретиками (с единой собственностью на все средства производства и единым планированием их деятельности), выгоднее рынка уже по всем показателям без исключения. Но из теорем о неполноте, доказанных в 1930-м Куртом Фридрихом Гёделем, очевидно: по мере дальнейшего развития общества выявится потребность в новых классах технологий, пока столь не предвидимых, что для них даже название не придумано. Жизненно важно не впасть тогда в панику, как Хрущёв и Горбачёв, а методично вести все новые исследования. Энгельс отметил: когда у общества возникает потребность, она движет науку вперед больше, чем десяток университетов. Все предстоящие нам сложности мы преодолеем — если не испугаемся естественной ограниченности наших знаний в каждый данный момент, а примем во внимание их потенциальную неисчерпаемость.

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.



Локальные полосы имеют собственную нумерацию и располагаются между 48 и 49 федеральными страницами. Кроме того, локализованная версия журнала может иметь уникальные первую и четвертую обложку, вторую и третью обложки делает федеральная редакция.

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.

Возможен кобрендинг между нашим и уже существующим вашим изданием. Например, так — Бизнес-журнал «[Название вашего существующего журнала]».



Хабаровский край



Выпуском локализованных версий «Бизнес-журнала» занимаются региональные партнеры, заключившие с федеральной редакцией лицензионное и/или агентское соглашение в зависимости от выбранного статуса (иногда эту модель организации общефедеральной сети называют франшизой, но в нашем случае это не совсем точный термин), а именно:

- статуса полноценного издателя локализованной версии журнала;
- статуса рекламного агентства, имеющего эксклюзивные права на продажу рекламы в локализованную версию журнала.

В первом случае (в качестве полноценного издателя) региональный партнер полностью определяет стратегию и позиционирование журнала на местном рынке, его целевую аудиторию, содержание, систему распространения, тарифную политику. Он сам формирует редакцию, службы распространения и сбора рекламы. Выступая только в качестве рекламного агентства, региональный партнер занимается лишь сбором рекламы на локальные полосы. Созданием контента и распространением журнала на местном рынке занимается федеральная редакция и ее местные представители.

Распределение функций между федеральной редакцией и региональным партнером:

Функция	Издатель	Агентство
Создание контента	Да	Нет
Распространение	Да	Нет
Продажа рекламы	Да	Да
Продвижение издания на местном рынке	По согласованию	

Минимальный возможный тираж локализованной версии — 1000 экз., верхнего порога нет. Печать всех версий журнала осуществляется централизованно федеральной редакцией в Финляндии на основе заказов региональных партнеров, что позволяет обеспечить разумные цены на печать при едином высоком качестве полиграфии вне зависимости от региона. Локализованные версии, как правило, распространяются бесплатно: адресно по почте или курьерами или через стойки, установленные в центрах деловой и общественной жизни. Некоторые региональные издатели организуют подписку на журнал и входят в розничные сети.

Региональным партнером «Бизнес-журнала» могут стать как уже существующие редакции, издатели, распространители или рекламные агентства, так и вновь созданные организации и даже частные лица в статусе индивидуальных предпринимателей. Возможны также совместные издания с уже существующими журналами и/или локальными веб-проектами.

В одном субъекте Федерации у «Бизнес-журнала» всегда есть только один партнер.

БИЗНЕС журнал

PARTNER@B-MAG.RU

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