

#10 (245) 2016

# БИЗНЕС ЖУРНАЛ

16+



Цифровые версии  
журнала  
[b-mag.ru](http://b-mag.ru)

КОНСТАНТИН БАБКИН,  
РОСТСЕЛЬМАШ

# КАК ПОДНЯТЬ МАШИНОСТРОЕНИЕ

12



ISSN 1819-267X



9 77819 1 267007

# 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**



Банк основан  
в 1994 году



100 офисов  
в Москве



30 офисов  
в Санкт-  
Петербурге



Более 100 тыс.  
корпоративных  
клиентов



300 офисов в  
75 городах  
России

\*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 Банкинг энд Файнэнс Ревью».

# БАНК АВАНГАРД

[www.avangard.ru](http://www.avangard.ru)  
8 (800) 555 99 93

## ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

## БЮРО ПРОГНОЗОВ

### 6 ЗАБУДЬТЕ ПРО 2018-Й!

Экономист Владислав Иноземцев — о том, почему не стоит надеяться на смену экономического курса ни после думских выборов 2016-го, ни после президентских — 2018-го.

## СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

### 10 ИЩЕМ ДЕНЬГИ

Август и сентябрь 2016 года в ключевых словах и высказываниях.

## ПЕРСОНА

### 12 ЗАВОДАМ ПОРА ДОМОЙ



Когда в 2000 году Константин Бабкин с партнерами приобрел контрольный пакет «Ростсельмаша», ему не было и тридцати. За минувшие 16 лет его команда вернула предприятие, находившееся в предбанкротном состоянии, в Топ-5 мировых производителей сельскохозяйственной техники. «Бизнес-журнал» побеседовал с предпринимателем о заводах, конкурентоспособности и промышленной политике страны в целом.

## РЕГУЛИРОВАНИЕ

### 18 ФИСКАЛЫ В ОБЛАКАХ



Почти весь парк контрольно-кассовых аппаратов в стране подлежит замене или модернизации. Согласно новым поправкам, с 1 июля 2017 года все кассы должны уметь передавать фискальную информацию в ФНС в режиме реального времени через интернет. Все предприниматели в курсе?

## МЕНЕДЖМЕНТ

### 21 БЕЗ КАМПАНЕЙЩИНЫ

Президент корпорации «Технониколь» Сергей Колесников развеивает миф о том, что производительность труда без инвестиций в модернизацию производства не растет.

## РЫНОК

### 22 UBER'EM ВСЕХ

Как российские игроки рынка клининговых услуг позаимствовали бизнес-модель компании Uber и что из этого получилось.

## РЕГИОНЫ

### 27 ПРОМЫШЛЕННЫЙ КРУГОВОРОТ

Власти большинства российских регионов предпочли идти проторенной дорогой и развивать уже сложившуюся отраслевую специализацию территории. О недостатках такого подхода размышляет Илья Семин, директор Центра развития регионов и поддержки приоритетных проектов.

## КЕЙС

### 28 МЕХАНИКА РЕМОНТА

Сегмент независимых автотехцентров в России удивительно неамбициозен: до сих пор здесь не возникло крупных федеральных сетей. Супруги Шерзод и Барно Турсуновы, основатели сети автотехцентров «Вилгуд», — одни из немногих игроков, сделавших ставку на сетевое развитие в автотехцентральном бизнесе.

## КАДРЫ

### 32 ФИРМЕННЫЙ ВУЗ



Крупные российские компании давно стали по примеру зарубежных обзаводиться корпоративными университетами. В них «докручивают» выпускников вузов и профучилищ и формируют свой кадровый резерв. Конкуренты ли они бизнес-школам и тренинговым компаниям?

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

### 36 РЫНОК УНИФИЦИРУЕТ

«Знаток» Анатолий Вассерман размышляет о том, как рыночная свобода стрижет всех под одну гребенку и что с этим делать.

## ЧУЖИЕ УРОКИ

### 38 ЗАКАТ ЕВРОПЫ 2.0

Сегодня в России идея выживания и кончины Старого Света стала чуть ли не частью государственной идеологии. Но слухи об очередном закате Европы сильно преувеличены, уверен публицист Сергей Голубицкий.

## ФАКТОРИНГ

### 43 ВРЕМЯ РАСТИ

Российский рынок факторинга перестал падать и показал в I полугодии 2016 года положительную динамику в основном за счет активности крупных факторинговых компаний, аффилированных с государством.

## ЛЕКТОРИЙ

### 46 СЕК В БОЛЬШОМ БИЗНЕСЕ

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой» лекции — о том, как быть, когда любовь к своему делу прошла.

## БАНКИНГ

### 49 МОБИЛЬНЫЙ В МОБИЛЬНОЙ СРЕДЕ

Вице-президент банка «Авангард» Сергей Мокрышев — о банковских технологиях будущего, первые ростки которых заметны уже сейчас.

## АВТОДЕЛО

### 54 СКРОМНЫЕ АВТОСМОТРИНЫ

Шестой Московский международный автосалон (ММАС-2016), собравший в сентябре рекордно малое количество участников, прошел без ведущих автомобильных брендов. Почему?

### 56 ФУРГОН ГОДА

Как новый Volkswagen Crafter, еще не успев встать на конвейер, смог завоевать титул Van of the Year 2017. «Бизнес-журнал» познакомился с предсерийными образцами.



# БИЗНЕС журнал

b-mag.ru

№ 10 (245) за 2016 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 04.10.2016
- дата выхода цифровой версии — 03.10.2016

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

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

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

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

Главный редактор: Дмитрий И. Денисов

Заместитель главного редактора:  
Наталья Югринова

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

Литературный редактор:  
Владимир Лосев

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой

Фотограф: Андрей Ильин

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

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

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

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

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



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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 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 «Мидвай»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант локс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Белгородская область	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Ностромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ 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 Шипенко	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](http://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.



Максим  
ЛУКЬЯНОВИЧ,  
Руководитель  
дирекции  
малого бизнеса  
банка ВТБ

## «Сейчас у малого бизнеса есть спрос на надежные государственные банки, в числе которых банк ВТБ»

Любому, даже небольшому, предприятию с первых дней его существования необходимо расчетно-кассовое обслуживание (РКО).

РКО для бизнеса — это процесс ежедневный и очень значимый, от которого порой напрямую зависит вся работа компании. Поэтому бизнесмену крайне важно правильно выбрать банк, который станет заниматься расчетами его предприятия. Руководитель дирекции малого бизнеса банка ВТБ Максим Лукьянович считает, что сегодня при выборе финансового учреждения, нужно обращать внимание не только на стоимость обслуживания в банке, а в первую очередь — на его надежность, стабильность в выполнении обязательств и качество оказываемых услуг.

### — Расскажите, какие изменения в последнее время произошли в работе банка ВТБ с представителями малого бизнеса?

— В начале этого года мы внедрили новую модель работы с клиентами данного сегмента — перешли к комплексному обслуживанию предприятий малого бизнеса. Исторически все банки были ориентированы только на кредитование и создавали специальные предложения исключительно для кредитующихся клиентов. Однако, практика показывает, что около 85% владельцев малого бизнеса никогда не получали кредитов в банках и не планируют их брать. Поэтому эти клиенты зачастую оказывались вне фокуса внимания крупных финансовых организаций.

Мы решили, что нельзя оставлять без поддержки такой большой сегмент рынка и кардинально обновили наши продуктовые предложения для малого бизнеса, а также изменили модель работы с клиентами данного сегмента. В частности, этим летом мы предоставили нашим клиентам — владельцам малого бизнеса — персональных менеджеров, чтобы наиболее полно удовлетворять их потребности. И надо отметить, что уже есть первые значимые результаты — за два последних месяца мы привлекли на обслуживание в банк в два раза больше клиентов, чем в аналогичный период прошлого года.

### — Такой приток клиентов связан только с обновлением модели работы с малыми предприятиями?

— С одной стороны, да. Мы не только изменили подход к этой категории клиентов, но и существенно обновили нашу продуктовую линейку для них. С другой стороны, сейчас мы видим, что у малого бизнеса есть спрос именно на надежные государственные банки. Сегодня относительно непростое с экономической точки зрения время для финансовых организаций. Напомню, что Центральный банк России в прошлом году отозвал у банков порядка 90 лицензий, и в этом году не снижает темпов по их отзыву. По оценкам экспертов, в 2016 году примерно столько же банков уйдут с рынка. Именно отсюда и спрос на их надежность. Люди предпочитают не рисковать своим бизнесом и работать с банками государственными. В то же время наш банк постарался совместить бренд государственного банка с удобством, гибкостью и уровнем сервиса, который может предоставить клиентам банк коммерческий. Именно поэтому количество наших клиентов непрерывно растет.

### — Вы упомянули, что обновили линейку услуг для малого бизнеса. Расскажите об этом подробнее?

— С первого сентября этого года мы внедрили новые пакеты услуг для расчетно-кассового обслуживания клиентов малого бизнеса. Пакетная форма обслуживания предусматривает покупку самых востребованных у малого бизнеса услуг оптом за фиксированную ежемесячную абонентскую плату. Оптом всегда получается дешевле. По сравнению со стандартным тарифным сборником при пакетном обслуживании выгода клиента достигает до 40%. При этом мы постарались учесть специфику клиентов с различным размером бизнеса. Например, пакет «Старт» был специально разработан для новых, небольших компаний и индивидуальных пред-

принимателей. Стоимость пакета составляет всего 1100 рублей в месяц для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, для остальных регионов — 990 рублей в месяц. В эту стоимость входит открытие и ведение расчетного счета в рублях, подключение и обслуживание интернет-банка, проведение 5 внешних переводов через интернет-банк, а также SMS-информирование по расчетному счету и подтверждение платежей.

Для более крупных представителей малого бизнеса у нас также предусмотрены пакеты «Развитие» и «Премиум». «Развитие» включает оптимальный объем банковских услуг, при этом в дополнение к услугам, входящим в пакет «Старт», в него включено 20 платежей в месяц через интернет-банк и скидки при авансовой оплате. Его цена составляет 1990 рублей в месяц для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга и 1750 рублей в месяц для остальных регионов. Пакет «Премиум» разработан для самых крупных представителей малого бизнеса. Отличается рядом дополнительных услуг, включая 50 платежей в месяц, бесплатное открытие и ведение валютного счета, возможностью проведения платежей после окончания операционного дня, а также возможностью осуществлять периодический перевод денежных средств по поручению клиента. Очень полезен компаниям с большим объемом банковских операций, а также тем, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью. Тоже стоит недорого — 2890 рублей в месяц для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, для остальных регионов — 2550 рублей в месяц. При приобретении пакетов «Развитие» и «Премиум» клиент получает нашу корпоративную карту для внесения и снятия наличных в формате 24/7 и вместе ней возможность легко пополнять счет компании через широкую сеть банкоматов Банка с функцией «cash-in», избегая очередей в кассу.

Для клиентов, чей бизнес связан с наличными денежными средствами, предусмотрена возможность подключения дополнительной опции «Наличные», которая позволяет вносить до 500 тысяч рублей наличными в месяц на расчетный счет как в кассе Банка, так и через корпоративную карту в банкоматах Банка с функцией «cash-in», без взимания комиссии. Опцию можно подключить к любому из пакетов услуг, ее цена составляет 1100 рублей в месяц для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, для остальных регионов — 590 рублей в месяц.

### — Расскажите, как формировались эти пакеты?

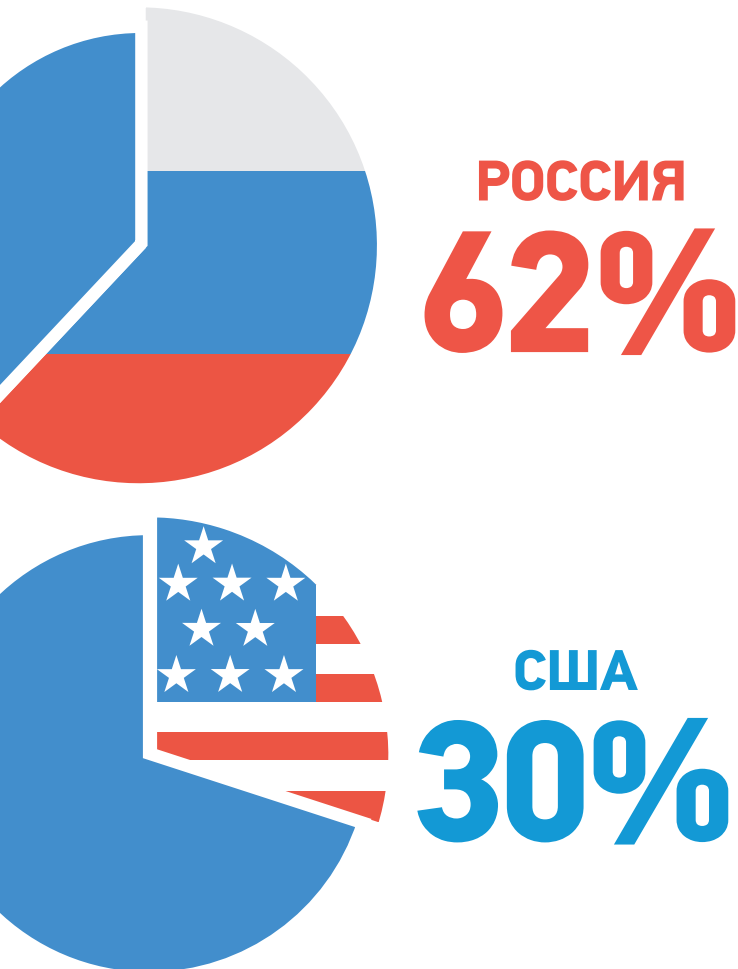
— Мы изучали, какие услуги наиболее востребованы среди наших клиентов. В банке ВТБ порядка 50 000 активных клиентов малого бизнеса, мы использовали опыт работы с ними чтобы сделать наше предложение простым, понятным и лаконичным, при этом не перегружая его множеством опций, среди которых клиент может просто запутаться. Мы понимаем, что обслуживание в надежном банке, оперативность и доступность услуг РКО являются необходимыми составляющими для комфортного ведения бизнеса. Мы постоянно работаем над развитием продуктовой линейки, предоставляя клиентам малого бизнеса современные сервисы на выгодных условиях.



8800 200 23 26  
www.bm.ru

## ПРЕДЕЛЬНАЯ КОНЦЕНТРАЦИЯ

ДОЛЯ НАЦИОНАЛЬНОГО  
БОГАТСТВА СТРАНЫ,  
СОСРЕДОТОЧЕННОГО В РУКАХ  
ДОЛЛАРОВЫХ МИЛЛИОНЕРОВ



Аналитическое агентство New World Wealth опубликовало доклад, характеризующий уровень материального неравенства в различных странах мира. Россия заняла лидирующую строчку в рейтинге государств с самым неравномерным распределением национального богатства: почти две его трети принадлежит долларовым миллионерам. При этом 26% достояния страны сосредоточено в руках миллиардеров. Объем национального богатства России в 2015 году составил, по данным Credit Suisse, \$1,3 трлн.

Источник: New World Wealth

## ЦЕНА ЗДОРОВЬЯ



затраты на оздоровление  
банковской системы РФ в  
2013–2015 годах

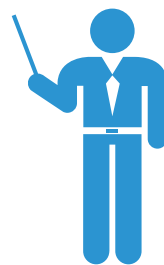


расходы федерального  
бюджета  
на здравоохранение  
в 2013–2015 годах

Аналитики агентства Fitch подсчитали, во сколько обошлись российским властям поддержка и «чистка» банковского сектора за последние три года. По их оценкам, примерно половина суммы ушла на докапитализацию крупных банков (в основном государственных), имевших большой портфель «плохих» активов. Вторую половину пустили на санацию обанкротившихся банков и денежные выплаты вкладчикам. В частности, Агентство страхования вкладов потратило за этот срок 750 млрд рублей на страховые возмещения по вкладам в банках с отозванной лицензией. Аналитики Fitch назвали систему спасения и ликвидации банков в России несовершенной и дорогостоящей.

Источник: Fitch, Единый портал бюджетной системы РФ

## ЗАРПЛАТНЫЕ ПАРАДОКСЫ



**Р 128 669**

Среднее месячное жалование  
учителя гимназии в 1913 году\*



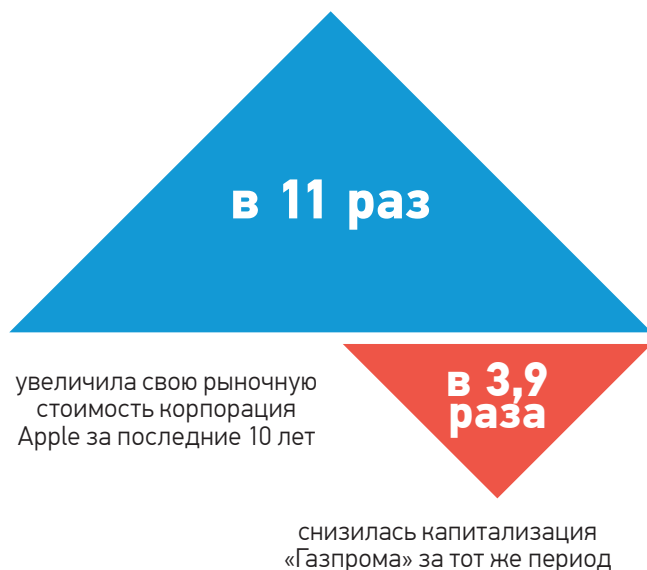
**Р 30 404**

Средняя зарплата педагога  
высшей квалификации в  
российской школе в октябре  
2015 года

Счетная палата РФ опубликовала данные по средним размерам жалований в дореволюционной России, пересчитав их в современных рублях. По большинству профессий размеры зарплат в 1913 году вполне сопоставимы с нынешним днем. Так, участковый получал 50 рублей, что сейчас эквивалентно 75,7 тыс. Чиновник среднего класса — 62 рубля, что равно 93,9 тыс. в наши дни. Учителям повезло меньше: между окладом 1913 года и нынешним уровнем зарплат у них четырехкратный разрыв.

\* В пересчете на современные рубли  
Источник: Росстат, Счетная палата РФ

## УРОКИ КАПИТАЛИЗАЦИИ



Агентство S&P составило список 500 крупнейших компаний планеты, основываясь на их рыночной капитализации. Все участники первой пятерки — хайтек-гиганты: Apple, Alphabet (экс-Google), Microsoft, Amazon, Facebook. Этот список особенно любопытен в сравнении с аналогичным рейтингом десятилетней давности FT 500 Global 2006: тогда лидером была нефтегазовая корпорация Exxon Mobil, российский «Газпром» занимал десятую строчку, а Apple находилась лишь на 124-м месте.

Источник: Financial Times, NASDAQ

## БОРЬБА С КРИЗИСОМ

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО ПЛАНА ПРАВИТЕЛЬСТВА 2016 ГОДА, МЛРД РУБ.



Правительственный антикризисный план на 2016 год выполняется со значительным отставанием, а влияние мер поддержки на экономическое развитие зачастую невозможно оценить, говорится в докладе Счетной палаты РФ об исполнении бюджета за первое полугодие. План по принятию нормативных актов, призванных обеспечить реализацию программы, за полугодие был выполнен лишь на 48%, подсчитали аудиторы палаты. Они также отметили проблему выделения средств на предусмотренные программой меры поддержки.

Источник: Счетная палата РФ

## МАЛО ДЛЯ МАЛЫХ

В сентябре Минэкономики представило в президентский Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам новый нацпроект — в продолжение стратегии развития малого бизнеса до 2030 года и программы деятельности Корпорации МСП до 2018 года. При успешном выполнении целевых показателей проекта, призванного поддержать малый и средний бизнес России, до 2018 года число субъектов МСП вырастет на 435 тыс. единиц (+7% по сравнению с текущим уровнем), а количество занятых в секторе — на 2,2 млн человек (+13%).

Источник: Росстат



# ЗАБУДЬТЕ ПРО 2018-И!

**П**одведение итогов выборов в Государственную Думу — событие, казалось бы, сугубо политическое — не может, однако, не осмысливаться сегодня и как важный ориентир для экономической политики. В третий раз подряд одни и те же четыре партии сформировали свои фракции в парламенте, и несколько независимых депутатов, а также немногочисленные представители других политических сил не изменят общей картины. Сложившаяся ситуация в полной мере отвечает представлениям российских лидеров о возжеленной «стабильности» и подчеркивает, что у проводимого сегодня политического курса нет альтернативы.

Это означает, что не требует изменений и курс экономический. Всего два года назад казалось, что российская экономика вступила в полосу жестоких испытаний. Почти двукратное обрушение рубля, катастрофическое падение цен на нефть, финансовые санкции... Самые распространенные прогнозы в то время сводились к масштабному экономическому спаду, сопоставимому с кризисом 2008–2009 годов, двузначной инфляции и быстрому исчерпанию резервных фондов. Однако сегодня ситуация воспринимается скорее как новая нормальность и выглядит достаточно устойчивой. Краха не случилось, экономические проблемы не провоцируют социальных волнений, поддержка власти никуда не делась.

Экономика практически перестала развиваться, но власть поняла, что она имеет своего

рода «волшебную палочку»: для сохранения резервов следует девальвировать рубль и собирать в бюджет в национальной валюте больше нефтегазовых доходов — это не спровоцирует опасного уровня инфляции в условиях анемичного платежеспособного спроса. В этой ситуации к началу 2017 года правительство может полностью отказаться от использования резервных фондов, несмотря на то что либеральные экономисты постоянно напоминают об их скором исчерпании. В результате следующий год продемонстрирует, скорее всего, такую же стагнацию, как и нынешний, — но именно такая констатация и дает возможность по-новому взглянуть на более отдаленную перспективу.

Все экономические дискуссии последних месяцев — в том числе и активно раскручиваемая полемика между «лагерем Алексея Кудрина» и «лагерем Сергея Глазьева» — происходят из тезиса «Так жить нельзя». Предполагается, что медленная рецессия, отсутствие любых попыток модернизации, постепенное сползание в автаркию — все это противоречит базовым интересам государства и общества, и потому на пути таких трендов должен быть поставлен барьер. Оппоненты предлагают различные варианты выхода, каждый из которых требует пересмотра ныне принятой доктрины, а потому несет определенные риски. В результате в общество вбрасывается тезис о том, что альтернативные программы будут разработаны к концу 2017 года и одна из них станет набором тех шагов, с обещанием сделать которые Владимир Путин выйдет на очередные президентские выборы.

На мой взгляд, все происходящее говорит об обратном. Состоявшиеся через два года после начала экономических сложностей выборы подтверждают возможности «партии власти» победить даже без тех фальсификаций, которые фиксировались в 2011 году. Большинство алармистских прогнозов либеральных экономистов посрамлено; рубль стабилизировался, инфляция под контролем, массовых протестных выступлений



## ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

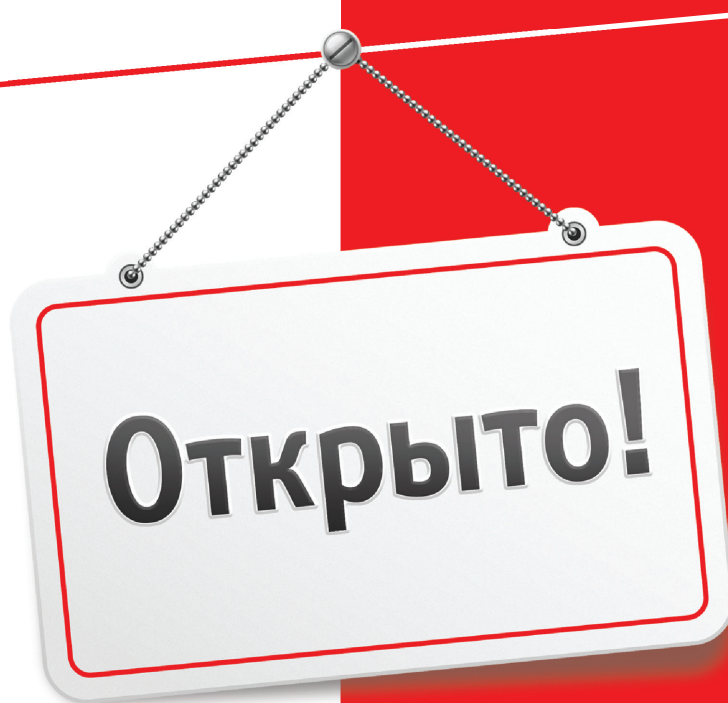
доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества



**Счет для  
бизнеса без  
визита в банк**

**Заполните заявку,  
и мы приедем  
к вам в офис**

За  
**10 мин.**  
Можно получить  
реквизиты  
счета



**3 дня**  
Займет  
оформление  
документов

**Расчетно-кассовое  
обслуживание**

**8 495 755-58-58**  
Для Москвы и области

**8 800 100-77-33**  
Для регионов России, бесплатно

**alfabank.ru**

**А** **Альфа-Банк**  
Для Вашего бизнеса

Услуга «Выезд менеджера» доступна не во всех регионах.  
Уточняйте список городов предоставления услуги по телефону  
или на сайте [alfabank.ru](http://alfabank.ru).

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

нет. Все парламентские партии де-факто представляют собой фракции сплоченной пропрезидентской «группы поддержки». Дума избрана до 2021 года; любой закон она одобрит, пересмотрит или отменит с той же легкостью, как делали это прежние парламенты. Каков же в таком случае мотив начинать перемены, по сути разрушая ту стабильность, которая была так непросто достигнута? Никакого.

Поэтому мне кажется, что уже через год мы не услышим ничего про «партию роста» и «стратегию Кудрина». Прошедшая в

**Сложившаяся в стране ситуация в полной мере отвечает представлениям российских лидеров о вожделенной «стабильности» и подчеркивает, что у проводимого сегодня курса нет альтернативы. А значит, не требует изменений и курс экономической**

последний месяц предвыборная кампания была самой унылой и бессодержательной в истории современной России. Кампания 2018 года окажется еще более унылой: соревноваться будут те же лица, которые мы видим на экранах уже двадцать пять лет, а тот, кто появился чуть позже, будет привычно «занят работой» и до дебатов не снизойдет. Зачем ему программы? Очередной «план Путина» в виде переплетенного фолианта, изготовленного в одном экземпляре со склеенными страницами, станет достоянием аргументом. Никакой «развилки» не случится; 2019 год в российской экономике будет таким же, как и 2016-й, — с ростом «околоноля», нащупыванием дна, забытыми пенсионными накоплениями, болтающимся на одном и том же уровне «плюс-минус 5%» фондовым рынком. Страна не изменится.

Однако после 2018-го придет 2024-й — год, в который президент Владимир Путин с высокой вероятностью оставит свой пост. (Опять-таки большинство либералов полагают, что Владимир Владимирович повторит путь Ислама Абдуганиевича — но если он решил соблюсти норму о двух последовательных сроках в 2008-м, почему он должен изменить себе пятнадцатью годами позже?) К этому же времени, если ситуация будет развиваться по инерционному варианту (а именно его предполагают, например, эксперты из Высшей школы экономики, предупреждающие о «потерянном десятилетии» для России), вопрос об альтернативных стратегиях действительно встанет очень остро — но тут в картину будут внесены значительные коррективы.

Проблемой российской экономики является не только то, что страной управляют люди с менталитетом майора КГБ, непомерной жадностью и ощущением собственной непогрешимости. Ее проблемой является и то, что потенциальные авторы реформаторских программ имеют в «багаже» образование 1980-х и практику 1990-х: по сути, некие аксиомы советской политэкономии борются сейчас с догмами либерального ры-

ночного фундаментализма, и сложно сказать, какие из них более отдалены от реальности. Стороны полностью воспроизводят те аргументы, что использовались в годы кризиса советской модели и возникновения молодой российской экономики. Однако за прошедшую четверть века в мире изменилось слишком многое, чтобы подобные дебаты были релевантны. Возникла «новая экономика». Представляющие ее компании стали самыми дорогими в мире; технологические товары «научились» стремительно совершенствоваться по своим потребительским качествам, становясь при этом дешевле; новые индустриальные экономики не только включились в технологическую гонку, но и начали глобальную экспансию, скупая корпорации развитых стран; возникла финансовая система, основанная на нулевых и отрицательных процентных ставках и не провоцирующая инфляции. Перечень можно продолжить. Россию, которая стремится позиционировать себя как серьезного игрока на глобальной экономической карте, обошли стороной все эти тренды без исключения. Чего мы можем ожидать, сочиня экономические программы, над которыми посмеялись бы даже саудиты, начинающие ускоренную модернизацию своей экономики?

Россия, на мой взгляд, не сможет перейти к устойчивому росту в ближайшее десятилетие. Ее экономическая и политическая система сегодня устраивает правящую элиту и практически не раздражает население. В повестке дня власти никакие экономические изменения не значатся. Кроме того, их реально некому предложить — и программе превращения России в современную экономику неоткуда родиться. Поэтому мне кажется, что сейчас пора отбросить надежды на перемены к лучшему в 2018 году — и ориентироваться не иначе как на 2024-й и нового президента.

К середине 2020-х в глобальной экономике оформятся результаты происходящих уже сейчас тектонических сдвигов. Экономика знаний распространится в полной мере на медицину и биотехнологии, причем Россия не сможет принять участие в этой гонке из-за масштабного технологического отставания. Энергетический комплекс в развитых странах модернизируется под влиянием возобновляемых источников энергии, которые в Европе обеспечат до половины ее потребления, что соответствующим образом ограничит возможности России сохранять свою «энергетическую сверхдержавность». Денежная накачка, рост стоимости активов и ценных бумаг в развитых странах повысят конкурентоспособность атлантического мира, в то время как вполне вероятное экономическое замедление Китая сделает бессмысленным российский «поворот на Восток». Учитывая, что на проявления столь масштабных новых трендов наложится смена лидера, именно в этот период можно ожидать появления в России новой экономической доктрины и новой хозяйственной политики.

Собственно говоря, отсюда и вывод: эксперты и аналитики, забудьте про 2018 год! Экономистам сегодня следует задуматься о том, какой будет мир в середине 2020-х, каким окажется место России в нем и какими — наши возможности в новой ситуации. Политологам стоит внимательнее вглядываться в тех политиков и чиновников, которые могут побороться (естественно, с благословения Путина) за высший пост в стране. И именно на новые задачи и на нового человека должны быть ориентированы прорывные программы типа «Россия-2050». Просто потому, что «Россию-2020» или «Россию-2025» не нужно придумывать: облик страны и ее экономики будет в точности таким, каким мы видим его сегодня.

**PROFSTANDARD**  
FORTSCHRITT IST VERFUGBAR

54мм


УНИКАЛЬНЫЕ СТОЛЕШНИЦЫ  
**ВЫСОКИЕ И ЛЁГКИЕ**

ЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ  
ДЛЯ СТИЛЬНОЙ КУХНИ

ВЛАГОСТОЙКИЕ 

ПРОЧНЫЕ 

КОМПАКТНЫЕ 

ЭКОЛОГИЧНЫЕ 



**КЕДР**

Группа производственных компаний

ФАБРИКА  
СТОЛЕШНИЦ  
[www.kedrcompany.ru](http://www.kedrcompany.ru)

Реклама

## Ищем деньги

Август и сентябрь 2016 года в ключевых словах и высказываниях

БЮДЖЕТ

474 +8%

СПРОС ИНВЕСТИЦИИ

395 +2%

КРИЗИС

361 +6%

СПАСИБО НЕФТЬ

270 +4%

ТАРИФЫ

144 -18%

240 +28%

ИНФЛЯЦИЯ

191 +29%

НАЛОГИ

25 +4%

АНТИКРИЗИСНЫЙ

**Дмитрий Медведев,**  
председатель правительства  
РФ, отвечая на вопрос о низких  
зарплатах учителей на форуме  
«Территория смыслов», 03.08.2016

Самое главное — это  
личный выбор. У учителей  
и преподавателей это  
призвание. А если хочется  
деньги зарабатывать, есть  
масса прекрасных мест, где  
можно сделать это быстрее и  
лучше. Тот же самый бизнес.  
Но вы же не пошли в бизнес,  
как я понимаю.

**Алексей Улюкаев,**  
глава Минэкономразвития, в  
ходе Восточного экономического  
форума, 03.09.2016

Ожидаем снижения ставки  
ЦБ РФ. Будет совсем  
смешно, если это не сделать  
сейчас. Пора было давно. А  
сейчас ну просто какая-то  
анекдотическая ситуация  
будет. Я думаю, что на  
полпроцента будет снижение.

16.09.2016 Центробанк РФ принял  
решение о снижении ключевой  
ставки с 10,5 до 10%.

**Борис Титов,**  
лидер «Партии роста», выступая  
на пресс-конференции,  
посвященной неотложным мерам  
по мобилизации экономики,  
13.09.2016

Эмиссия в России идет,  
новые деньги печатаются,  
это постоянный процесс. В  
прошлом году напечатали  
более 8 трлн рублей. Мы  
предлагаем перевести  
стрелки с «эмиссии просто для  
затыкания дыр в бюджете» на  
«эмиссию на цели, связанные  
с инвестированием в реальный  
сектор экономики». Такая  
эмиссия создаст добавленную  
стоимость и никак не скажется  
на инфляции.

**Сергей Петров,**  
предприниматель, основатель ГК  
«Рольф», бывший депутат Госдумы  
РФ (VI созыва), в интервью  
«Ведомостям», 11.09.2016

Я знаю, что мы (Россия)  
заняли дорогу, на которой  
эволюционного выхода, скорее  
всего, не осталось, мы почти  
прошли точку невозврата, и,  
вероятно, система упадет с  
большим грохотом, как любая  
негибкая структура. Мне  
задавали вопрос: по сценарию  
какой страны это произойдет?  
Я не историк, но я вижу, как  
такие страны, как Индонезия,  
Филиппины, возможно,  
Аргентина, десятилетиями  
накапливали неэффективность,  
диктаторы способствовали  
сосредоточению активов в руках  
приближенной группы лиц.

**Рубен Варданян,**  
предприниматель, филантроп,  
основатель и бывший  
контролирующий акционер ИК  
«Тройка Диалог», выступая в  
бизнес-школе «Сколково»,  
21.09.2016

Как в идеальном шторме, нас  
одновременно ждет несколько  
вызовов, на которые мы как  
страна должны будем ответить.  
Первый: наш внутренний  
рынок мал, и мы неизбежно  
должны будем встраиваться  
в глобальную экономику.  
Иначе изоляция такого  
небольшого рынка приведет  
к серьезному экономическому  
кризису. Второй: нас ждет  
серьезная поколенческая  
смена и политической,  
и экономической элиты.  
Третий: нам нужны деньги  
в большом объеме. У нас  
нет таких ресурсов в стране,  
которые необходимы  
для реформирования и  
инвестирования, даже если  
мы продадим всю нефть,  
газ, воду, а заодно и лес. Нам  
нужно привлекать огромное  
количество денег и людей в  
страну — и для этого сделать  
ее привлекательной.

# ИЦМИ СТРАТЕГИЯ

487 -3%  
249 -7%

43 -41%  
МАЛЫЙ БИЗНЕС

**Антон Силуанов,**  
министр финансов РФ, выступая  
на Московском финансовом  
форуме, 23.09.2016

Мы считаем, что создание  
условий для достойной  
пенсии — это дело граждан,  
но государство должно  
предложить хорошо  
работающую систему  
накопительной пенсии для  
граждан. Надеюсь, что с  
2018 года мы сможем ее  
запускать, с тем чтобы она  
работала и приносила доход  
тем гражданам, которые в ней  
участвуют.

**Василий Мельниченко,**  
фермер, организатор  
тракторного марша на Москву, о  
проблемах аграриев в интервью  
«Коммерсанту», 07.09.2016

Слышите, как мелодично  
свистит рак на горе? Я одних  
круглых столов прошел,  
наверное, штук сто. Конечно,  
что-то решалось — ну вот  
столечко. Из 260 обращений  
по незаконному отъему земли  
мы смогли отбить десять —  
через суды бесконечные.  
Сами представляете, чего это  
стоило фермерам. Но ведь и  
проблема не решена.

**Татьяна Нестеренко,**  
заместитель министра финансов  
РФ, выступая на форуме  
«Территория смыслов», 30.07.2016

Центр шторма — это  
такое состояние, когда все  
затихает. Когда выглядит все  
благополучно, но на самом  
деле мы уже находимся в  
этом центре... Если ничего не  
менять, то к концу следующего  
года у нас не будет ни  
резервов, ни возможности  
выплатить зарплаты,  
у нас будут серьезные  
экономические проблемы.  
Бюджетная сфера — наш  
главный внутренний вызов.

Размер шрифта, которым написаны слова в  
«облаке тэгов», прямо пропорционален частоте  
их употребления в российских деловых СМИ на  
протяжении месяца — в период с 26 августа по 26  
сентября 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: «Медиаалогия»  
Частотный анализ публикаций: «Медиаалогия»  
Исследование проводилось по источникам: «Бизнес-  
журнал», «Ведомости», «Деньги», «Коммерсант», РБК  
daily, журнал «РБК», «Эксперт», Forbes.

# ЗАВОДАМ ПОРА ДОМОЙ

Осенью 2013 года Константин Бабкин, совладелец «Ростсельмаша», подготовил для президента Владимира Путина аналитическую записку «Почему тракторный завод останется в Канаде» (ее потом широко растиражировали в СМИ). По записке выходило, что при прочих равных канадский завод, генерирующий более \$16 млн чистой прибыли в год, будучи перенесен в Россию, покажет почти \$22 млн убытков — исключительно из-за «особенностей» нашего делового климата. Три года спустя «Бизнес-журнал» встретился с Константином Бапкиным, чтобы поговорить о заводах, конкурентоспособности и промышленной политике страны в целом.

**В** записке про тракторный завод Константин Бабкин писал о том, в чем хорошо разбирается: все-таки его холдинг — ведущий российский производитель сельхозтехники, входящий в мировой Топ-5; в Северной Америке у него очень серьезная «дочка» — компания Buhler Industries, которая была приобретена в 2007-м и занимает сейчас в сегменте больших тракторов на рынке Канады и США 25 и 10% соответственно. Так что документ получился доказательный, с конкретными цифрами и развенчанием многих мифов. Например, о том, что налоговое бремя для предприятий в России значительно ниже, чем в большинстве развитых стран Запада. Налог на прибыль в Канаде действительно выше — 35% (у нас — 20%), однако благодаря различным льготам и вычетам эффективная ставка для канадских промпредприятий может быть снижена до 16–17%.


## ПРОСТЫЕ РЕШЕНИЯ

Вся дискуссия, вспыхнувшая в свое время вокруг записки Бапкина, разумеется, имела своей целью вовсе не перевод конкретного предприятия в Россию. Это был просто наглядный пример того, как отечественная юрисдикция делает промышленное предприятие менее конкурентоспособным — с подробным перечнем основных узких мест.

— *Девальвация рубля и курс страны на импортозамещение должны были сделать свое дело. Экономика производства тракторов (и вообще чего-либо) в России улучшилась?*

— Внешняя конъюнктура действительно стала чуть более благоприятной для обрабатывающего сектора. Но никаких изменений в промышленной политике государства даже не намечалось. Три года назад в записке мы сравнивали условия работы канадского и российского предприятий по десяти пунктам: стоимость кредитов, энергоресурсов и транспорта, налоги, объем господдержки и так далее. Ни по одному улучшению не произошло, а по некоторым ситуация даже ухудшилась. Три года назад ключевая ставка ЦБ РФ была 5,5%, потом ее «задрали» аж до 17% — и только сейчас снизили до 10%. Но и при такой ставке российским предприятиям остается только мечтать о кредитах под 2,3% годовых, как в Канаде. Налоги не понизились, зато появились новые — например, на грузовые автомобили (этот налог взимает система «Платон»).

Правительство продолжает проводить экономическую политику, которая не очень разумна и не слишком дружелюбна по отношению к производителям. Но кому-то в стране все-таки нужно заниматься производством. Часто все происходит по принципу «Хочешь не хочешь, а надо». Мы, например, в прошлом году перенесли производство одной модели трактора из Канады в Россию. В том числе и потому, что в североамериканском сельхозмашиностроении в последние два года наступил кризис из-за перехода на более строгие экологические стандарты и отмены налоговых льгот для покупателей техники.

A portrait of Konstantin Babkin, a middle-aged man with short hair, wearing a blue pinstriped suit jacket over a white shirt. He is sitting on a wooden table with his hands clasped. The background features a large painting of a winter scene with people in heavy clothing and a red banner with the word 'ПАРМОНТОВА!' visible at the top left.

Когда в 2000 году Константин Бабкин с партнерами приобрел контрольный пакет «Ростсельмаша», ему не было и тридцати. За минувшие 16 лет его команда вернула предприятие, находившееся в предбанкротном состоянии, в Топ-5 мировых производителей сельскохозяйственной техники

— Над некоторыми факторами, снижающими конкурентоспособность, никакие правительства не властны. Например, в записке вы упоминали, что ваш канадский завод обходится четырьмя охранниками, в то время как российский сторожат от несунув и расхитителей 150 — с фондом оплаты труда почти в \$900 тыс.

— Я бы сказал, что 150 охранников на заводе — это индикатор морального состояния нашего общества. Когда в России станет выгодно производить, у людей появится больше возможностей проявлять свои таланты созидательным трудом. Что остается делать человеку, когда он понимает, что рабочим на производстве он за всю жизнь не заработает себе на квартиру? Воровать? Идти в «менты» или чиновники? Давайте производить больше, лучше, повышать производительность труда и зарплаты. Состояние общества улучшится — и охранников постепенно станет меньше.

— Хорошо. Если бы вы были главой правительства, что сделали бы для подъема промышленности?

— Если задуматься, сырьевая ориентация нашей экономики сегодня прочно закреплена налоговой, таможенной и монетарной политикой, которую проводят российские экономические власти. «Наверху» вроде бы понимают, что экономика в тупике, но политику не пересматривают, все время повторяя нам: «Простых решений нет». Стержнем правильной промышленной политики должна служить новая индустриализация и опора на обрабатывающие сектора экономики. Если мы спинным мозгом поймем, что только через развитие несырьевых отраслей возможен выход из кризиса, то нам сразу станет ясно, что делать дальше. И простые решения — я заявляю — есть.

— Какие?

— Экономический блок нашего правительства очень озабочен борьбой с инфляцией и наполнением бюджета налогами, уделяя при этом явно недостаточное внимание тому, как все это отражается на состоянии предприятий. Любые «лишние» деньги в экономике, считают там, работают на раскручивание инфляции, а поэтому их следует изымать и уводить из страны. У Российской Федерации накоплено за рубежом \$510 млрд валютных резервов. А на борьбу с кризисом правительство в этом году выделило сумму в \$3 млрд. Сравните! Деньги хорошо бы вернуть в Россию и заставить работать не на западных коллег, а на нашу экономику.

— Придумать, как такие деньги потратить на пользу экономики, — будет не самым простым решением...

— Во всяком случае — не на имиджевые проекты стоимостью в десятки миллиардов долларов вроде Олимпиады в Сочи. Чемпионат мира по футболу, раз уж взялись, в 2018-м провести нужно. Но новые мегапроекты в условиях снижения деловой активности во всех секторах экономики — непозволительная роскошь. Любые свободные деньги сейчас нужно рассматривать как источник финансирования промышленного развития. Включая те, что удастся сэкономить на содержании государства. Сегодня нужно использовать все возможности снизить налоговое бремя.

— Какие проблемы в нынешней налоговой политике вы видите?

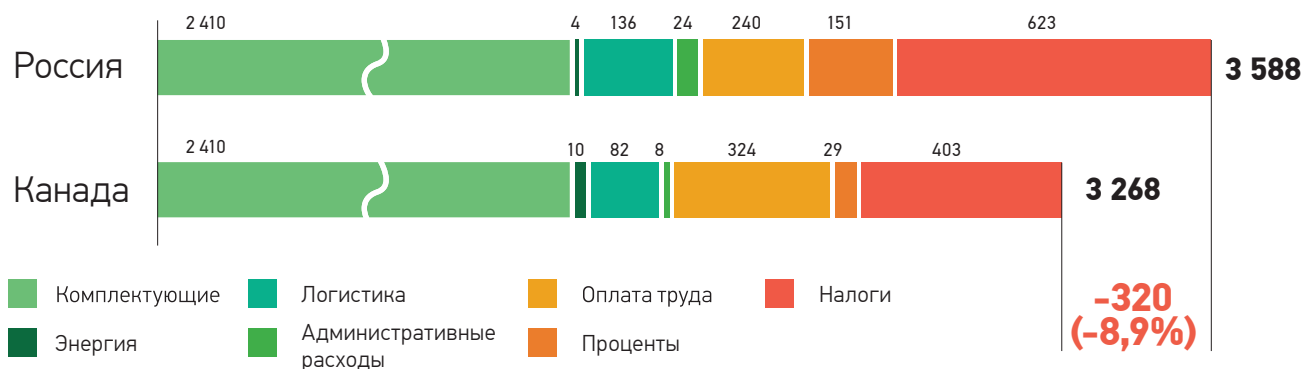
— Налоговая система у нас в стране работает, но не стимулирует развитие, потому что в нее заложена неправильная идеология.

Вот вам пример, как средствами налоговой политики вольно или невольно поддерживается сырьевая ориентация экономики. Как известно, с 2015 года наше правительство осуществляет «налоговый маневр» — повышение ставок налога на добычу полезных ископаемых и одновременное снижение экспортных пошлин. Считается, что это уменьшает зависимость от мировых цен на нефть и позволяет наполнить бюджет. Бюджету хорошо, добывающим отраслям тоже неплохо. Но расплачивается за «маневр» внутренний потребитель сырья и энергоносителей, включая обрабатывающую промышленность, потому что цены на внутреннем рынке постепенно приближаются к мировым. Таким образом, мы сами подрываем нашу конкурентоспособность. Россия обеспечена всеми природными ресурсами, и это наше конкурентное преимущество перед другими странами. А правительство своими же руками лишает нашу обрабатывающую промышленность этого преимущества. Все делается, чтобы ресурсы на внутреннем рынке стоили как можно больше и при этом его экспорт происходил как можно быстрее и с наименьшими затратами.

— Как все это поправить, на ваш взгляд?

— Совершить «обратный налоговый маневр»: обнулить НДС, снизить акцизы на топливо и поднять на соответствующую величину экспортную пошлину на вывоз сырья и энергоносителей. Это сделает их экспорт менее выгодным и простимулирует переработку в России. Такой маневр приведет к

## Структура себестоимости производства трактора в России и Канаде, тыс. руб.





тому, что цены на энергоносители опустятся, по нашим оценкам, на 29–30%. Это существенно. Например, в сельском хозяйстве затраты на ГСМ составляют примерно четверть себестоимости продукции. Если мы на треть удешевим ГСМ, это будет серьезная поддержка для аграриев.

— *Инвестиции в основной капитал в России снижаются третий год подряд. Как заставить промышленность вкладываться в развитие?*

— Я считаю, что необходимо вернуть инвестиционную льготу — в первую очередь для обрабатывающих, несырьевых отраслей. Речь идет о том, чтобы исключить из налогооблагаемой базы по налогу на прибыль те капитальные вложения, которые предприятия направляют на модернизацию производства. Минфин отчаянно противится этой идее, полагая, что любая льгота приводит к недополучению денег в бюджет. Но произойдет как раз обратное. Минэкономразвития подсчитало, что в обрабатывающих секторах каждый рубль инвестиций дает прирост производства на 4,1 рубля в год. При этом общая налоговая нагрузка у нас в стране оценивается в 54%, то есть при производстве продукции на один рубль государство на всех этапах взимает 54 копейки. Таким образом, каждый проинвестированный рубль принесет более двух рублей в виде дополнительных налоговых поступлений.

— *Что промышленникам не нравится в нынешней таможенной политике? Хочется больше протекционизма со стороны государства?*

— Тут стоит вспомнить нашего ученого Дмитрия Ивановича Менделеева. Большинство знает его как автора периодической системы элементов, но он был еще и выдающимся промышленником, без консультаций с которым правительство Сергея Витте не принимало серьезных решений. Сам Менделеев считал своей основной заслугой написание «Толкового тарифа». Это такой толстый фолиант. Его основная идея состояла в том, что таможенный тариф и таможенная политика вообще должны иметь своей целью не изъятие денег в пользу государства, а развитие своих обрабатывающих отраслей. Менделеев провел анализ многих отраслей и высчитал ставки пошлин, которые должны взиматься с импортных товаров. Там у него сказано: «Протекционизм подразумевает всю совокупность мероприятий государства, благоприятствующих промыслам и торговле и к ним приравливаемых, от школ до внешней политики, от дороги до банков, от законоположений до всемирных выставок, от бороньбы земли до скорости перевозки».

Тарифами нужно уравнивать условия конкуренции между российскими и зарубежными производителями. Понятно, что если в Евросоюзе дотации фермеру составляют в среднем 500 евро на гектар обрабатываемой площади, а у нас — 5 евро, то нам нужно либо увеличить эти дотации, либо устанавливать более высокие пошлины на ввоз импортной сельхозпродукции.

Мы, имея опыт производства тракторов в России и в Канаде, рассчитали, что для уравнивания условий в нашей отрасли пошлина на ввоз импортных тракторов в Россию должна составлять 8,9%.

И такую работу на государственном уровне следует провести по всем отраслям, которые мы собираемся развивать и поддерживать.

## РОСТОВСКИЙ ТЯЖЕЛОВЕС

Обстоятельства прихода команды Константина Бабкина на «Ростсельмаш» в 2000 году сами по себе были довольно интри-

гующими. (Кстати, дела он ведет совместно с двумя однокашниками по МФТИ — Дмитрием Удрасом и Юрием Рязановым. Все ключевые активы поделены между ними примерно поровну «на троих», и даже рабочий кабинет у них — один на всех.)

До «Ростсельмаша», как признавали сами партнеры, они были «коммерсантами средней руки». У них имелся опыт «реанимирования» Московского мыловаренного завода, затем они приобрели и привели в порядок другой актив — ростовский лакокрасочный завод «Эмпилс». Но «Ростсельмаш» — это был совсем другой масштаб: бывший гигант советского машиностроения мощностью в 85 тыс. комбайнов в год, 18 тыс. сотрудников, территория в 230 га, одних только заборов вокруг нее — на десятки километров. Предпринимателям удалось приобрести блокирующий пакет у менеджмента, а затем довести свою долю до 75% за счет скупки акций трудового коллектива. Предприятие находилось в ужасающем состоянии, поэтому, если верить тогдашним оценкам экспертов, партнеры получили актив относительно дешево — за \$7–10 млн. Но инвестиций он требовал в 5–10 раз больше уже на самом раннем этапе. Новых управленцев из Москвы, не имевших опыта в машиностроении, на предприятии встретили неласково: за глаза называли «мыловарами» и «рейдерами».

— *Сейчас, из 2016 года, ваш приход на предприятие выглядит довольно авантюрно.*

— Тогда «Ростсельмаш» действительно представлял собой страшноватое зрелище. По территории бродили стаи диких собак. Завод почти ничего не производил (объем выпуска в 1999-м составил всего 850 комбайнов). Долги по зарплате достигали нескольких месяцев, долги перед бюджетом — нескольких миллиардов рублей. Только чтобы погасить все это и включить на заводе рубильник, требовалось сразу же заплатить столько, сколько все наши предыдущие предприятия зарабатывали за месяц. Помню, в тот год мы разговаривали с Григорием Явлинским. «Молодцы, что пришли на «Ростсельмаш», — говорил он, — уважаю! Но это же бесполезный скелет динозавра. Не лучше ли его распилить и сдать в утиль? Другого выхода нет». Действительно — все к этому шло. Но мы подумали и решили, что в России не может не быть сельского хозяйства. Сама территория к этому располагает. А значит, рано или поздно понадобится техника. И мы решили попробовать. Наверное, это было сумасшедшим поступком и с нашей стороны, и со стороны губернатора области, который допустил к управлению градообразующим предприятием совсем молодых ребят. Тогда нам было всего 28–30 лет.

— *Вы хотя бы просчитали тогда риски?*

— Ничего просчитать было невозможно, как, собственно говоря, и сейчас: разве предскажешь, что может сделать Эльвира Набиуллина в следующий момент времени? Нам хотелось попробовать, «ввязаться в драку», мы верили, что получится. Верили, несмотря на разговоры о том, что зерно может быть только американским, огурцы — голландскими, а комбайны в России делать не умеют. (Тогда и правда у комбайнов «Дон» наработка на отказ, то есть среднее время до поломки в процессе эксплуатации, составляла около 20 часов, в то время как у «киномарок» — до 150.) И мы решили побороться. Зовите это авантюризмом. Но этот авантюризм опирался на поддержку губернатора, партнеров, коллектива.

— *Интересно, почему в вас поверил тогдашний губернатор Ростовской области Владимир Чуб (руководил регионом с 1991 по 2010 год. — Прим. ред.)? Вы раньше были с ним знакомы?*

— Нет. Если честно, нас тогда вообще мало кто знал — ни пресса, ни власть. Мы тихо работали на периферии. Общественное внимание было приковано к другим вещам: олигархи «рубилась» за серьезные активы, бизнесмены пилили бюджеты, шла очередная волна приватизации. Когда мы пришли к ростовскому губернатору и сказали, что хотели бы заняться проблемным «Ростсельмашем», он фактически не имел других вариантов: к тому времени все рецепты спасения предприятия были опробованы, но ничего не помогло. «Ростсельмаш» и шахты — это были две болевые точки области. Губернатор навел справки, узнал, что мы уже два года что-то делаем в Ростовской области, — и поверил нам. Наверняка он решил, что мы немного сумасшедшие, но это его не испугало.

— *Значит, у вас был карт-бланш от местной власти на санацию предприятия, включая массовые увольнения?*

— Да. Но на первом этапе в сокращениях не было никакой необходимости. После кризиса 1998 года ситуация в стране была настолько тяжелой, что человеческий труд в себестоимости продукции составлял ничтожно малую долю. В те годы оборудование было очень дорогим, строительство объектов производственного назначения — неподъемным, нанять же человека — самым дешевым, что только можно придумать. Так что в первые годы мы не только не увольняли, но даже нанимали специалистов. Увольнения пошли лишь после кризиса 2008 года. А вот территорию мы сократили в два с лишним раза. Осталось всего 100 га. Часть недвижимости удалось продать, часть до сих пор не востребована.

— *Были ли в распоряжении у вас, «коммерсантов средней руки», достаточные финансовые ресурсы?*

— Несколько десятков миллионов долларов было. И это позволило дать первый толчок — выплатить долги по зарплате, закупить комплектующие. На три месяца хватало. А потом мы получили заказы и, соответственно, деньги, которые тут же пошли в оборот — и на заводе началась жизнь. Помню, к нам приехал губернатор Липецкой области Дмитрий Королёв и сразу же заказал несколько сотен комбайнов.

— *А что происходило с продуктовой линейкой?*

— Когда мы пришли, предприятие выпускало всего три модели комбайнов, сейчас же в линейке полторы сотни моделей разной техники. Мы стали намного более гибкими в производстве, закупили новое оборудование, внедрили новые формы управления, обзавелись зарубежными производственными активами, начали делать вложения в НИОКР, разработку новых машин.

— *Зачем вам понадобился завод в Канаде? Buhler Industries — компания с репутацией и хорошими рыночными позициями. Как ее вообще продали «чужакам» из России?*

— В 2007-м мы как раз занимались расширением продуктовой линейки. Было понятно, что с тремя и даже семью моделями комбайнов на рынке делать нечего: нужно иметь и трактор, и сеялку, и опрыскиватель, и многое другое. Нужных компетенций для производства тракторов мирового уровня не было ни у нас, ни в СНГ, да и во всем мире таких компаний — считанные десятки. Довольно быстро мы вышли на основателя Buhler Industries Джона Бюлера. Его компания находилась в кризисе, несла большие убытки и тоже искала пути дальнейшего развития. Был и личный момент: наследники Джона не хотели продолжать его дело. Так что многое сошлось. Мы приобрели 80% доли компании за \$170 млн и рассчитывали на хороший синергетический эффект. Канадские трактора имели великолепные перспективы продаж в России.

— *Надежды оправдались?*

— Не совсем. Продавать в Россию половину выпускаемого в Канаде объема тракторов не получилось. Доходило до 25%, сейчас — 5%. Но мы не огорчались, поскольку дела в Северной Америке и без того шли хорошо.

— *Материнская компания позаимствовала что-то у своей канадской «дочки» — технологии, управленческие ноу-хау?*

— Коммуникации между компаниями, разумеется, налажены: ездим друг к другу учиться и обмениваться опытом. Кстати, на предприятии в Канаде пять из десяти топ-менеджеров — россияне, включая CEO. Не могу сказать, что, познакомившись с канадским производством изнутри, мы открыли для себя что-то новое. Просто в очередной раз убедились, что разумные подходы к управлению, обучение персонала и постоянное совершенствование процессов и продуктов дают результат. Мы многое изменили на канадском предприятии — если не в технологической части, то в области контроля качества, организации производства и маркетинга. Раньше завод, опираясь на свою репутацию, сидел и ждал заказов. Мы начали заниматься активным маркетингом и продвижением своей техники. И за счет этого удалось активизировать жизнь на заводе. К примеру, за первые три года мы увеличили объем выпуска тракторов на 80%. Так что кое-чему можем поучить и североамериканцев.

— *В некоторых отраслях, как говорят эксперты, производительность труда в России чуть ли не в четыре раза ниже, чем в развитых странах. Что не так с нашими рабочими?*

— Производительность ниже вовсе не потому, что российские рабочие в нашей отрасли неэффективны. Канадский завод, осуществляющий финальную сборку тракторов (так называемый финалист), опирается на хорошо развитую многоуровневую систему поставщиков запчастей и комплектующих. Каждый поставщик внутри этой системы занимается совершенствованием своих бизнес-процессов, работает над снижением издержек, оттачивает производство. В России же «финалист» зачастую сам вынужден производить для себя запчасти и комплектующие, несмотря на то что это ему невыгодно. «Ростсельмашу», например, приходится делать и шланги, и элементы гидравлики, и многое другое. Все потому, что небольшим компаниям-поставщикам в наших экономических условиях трудно не только быть эффективными, но и элементарно выживать. А когда «финалист» делает все сам, это влияет в том числе и на производительность труда.

Разумеется, с поставщиками мы тоже работаем: постоянно считаем, какие комплектующие выгоднее заказать на стороне, а какие — производить самим. Однако дорогие кредиты и высокие налоги делают свое дело: найти эффективного маленького производителя очень непросто. И это настоящая беда машиностроительной отрасли.

## ДУСТОРОННЕЕ ДВИЖЕНИЕ

— *Каков «Ростсельмаш» сегодня — в сравнении с тем гигантом, что работал во времена СССР?*

— Сейчас мы выпускаем примерно 6 тысяч комбайнов в год. Это не 82 тысячи, как в 1970-е. Но и комбайны сейчас совсем другие. Они больше, дороже, производительнее. Так что сравнение в штуках некорректно.

— *Куда движется технологический тренд совершенствования сельскохозяйственной техники? В сторону беспилотных комбайнов?*



## КОНСТАНТИН АНАТОЛЬЕВИЧ БАБКИН

ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ «РОСАГРОМАШ»,  
СОВЛАДЕЛЕЦ «РОСТСЕЛЬМАША»,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ФЕДЕРАЛЬНОГО СОВЕТА  
«ПАРТИИ ДЕЛА», ГЛАВА СОВЕТА ТПП  
РФ ПО ПРОМЫШЛЕННОМУ РАЗВИТИЮ И  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Родился в 1971 году в Челябинской области. Окончил факультет молекулярной и химической физики МФТИ. В стенах вуза познакомился со своими будущими партнерами Дмитрием Удрасом и Юрием Рязановым, с которыми в 1992 году учредил компанию «Новое содружество». Сегодня компания контролирует два десятка промышленных предприятий в России, Казахстане, США, Канаде и на Украине. Ключевые активы: машиностроительные предприятия «Ростсельмаш» и Buhler Industries, лакокрасочный завод «Эмпилс». Совокупный годовой оборот подконтрольных компаний — около \$1 млрд, количество сотрудников — 17 тыс.

— Я бы сказал иначе: главный мировой тренд сегодня — интеллектуализация сельского хозяйства, а вовсе не его полная автоматизация и исключение из процесса работника-человека. И «Ростсельмаш» в этом тренде активно участвует. К примеру, на нашем комбайне сегодня установлено более сотни датчиков (мало какой автомобиль имеет столько), данные которых обрабатываются бортовым компьютером. Это помогает комбайнеру выбрать оптимальные режимы работы машины. Сейчас перед нами стоит задача сделать систему управления более эффективной и простой в использовании. В идеале комбайн должен научиться сам себя загружать: понимая, что скорость его движения приводит к недозагрузке, самостоятельно прибавлять газ, а если начинает «захлебываться», сбавлять скорость. Пока все это входит в обязанности комбайнера, и эффективность работы очень сильно зависит от его квалификации. Именно над решением этой проблемы сегодня и работают ведущие производители; пока такой опции нет даже у лидеров рынка.

— Основная конкуренция производителей в вашей отрасли перемещается в зону информационных технологий?

— Все изменения, связанные с производством сельхозтехники, сегодня прежде всего упираются в ИТ. Это касается очень многих аспектов ведения сельского хозяйства. В перспективе вся техника в агрохозяйстве будет объединена в общую систему, и руководитель в режиме реального времени сможет видеть, где находится каждый комбайн, каковы параметры его загрузки, выработка в каждый конкретный день. В идеале он должен управлять всем этим хозяйством с планшета. Интеллектуализация машин — это огромная задача и море работы, однако отказываться от человека-комбайнера и делать комбайн беспилотным придется в последнюю очередь. 80% того, что мы видим на международных выставках, связано именно с интеллектуализацией электронного управления. На последней выставке в Германии мне запомнилась немецкая фирма, которая представляла опрыскиватель. Сейчас опрыскиватели «поливают» поля равномерно. Однако система, которую разработали немцы, позволяет анализировать цвет растений (обычно сорняки имеют более яркий) и вносить химикаты точно. А это экономия, повышение эффективности и производительности труда — причем в несколько раз. Основная конкуренция будет происходить именно в области подобных интеллектуальных решений.

— Каковы экспортные перспективы продукции «Ростсельмаша»?

— Мы экспортируем свою технику в Англию, Германию, Восточную Европу. Она примерно на 20% дешевле, чем у

западных конкурентов, при сопоставимом качестве. Однако качественная продукция — это только треть всей работы машиностроительного бизнеса. Чтобы быть конкурентоспособным, ему необходимы еще две составляющие — технический сервис и финансы. Нельзя прийти на рынок и продать десять комбайнов: даже ничтожная поломка приведет к остановке машины, падению репутации и невозможности работать на этом рынке в ближайшие годы. Кроме того, за свои деньги в агробизнесе технику никто давно не покупает: все участвуют в финансовых программах — а значит, нужно обеспечивать кредиты под покупку своей техники, лизинг. Выстраивать всю эту систему продаж и обслуживания на зарубежных рынках очень непросто, поэтому процесс экспансии весьма небыстрый и затратный. Но результаты уже есть. В некоторых странах Восточной Европы, например, мы занимаем уже десятки процентов рынка.

— Пока кажется, что все идет неплохо. По крайней мере в России ваша компания лидирует по ряду позиций. Какие перспективы вы видите в ближайшие годы?

— Никогда не знаешь, что случится дальше. К примеру, три года назад у нас был переломный момент и вопрос снова стоял ребром: будет ли «Ростсельмаш» существовать дальше или нет. Ситуация в отрасли была депрессивной: рубль еще не девальвировался, а программы субсидирования сельхозпроизводителей на покупку техники не запускались. Мы начали закрывать некоторые цеха и производства и размещать заказы за рубежом. Тогда-то и появилась та моя записка президенту. Сейчас, в разгар санкций, мы вроде бы «короли». Снова запустили литейный цех (а это 600 рабочих мест), перевели часть производства тракторов в Россию, растем. Но я готов к тому, что ситуация в любой момент может повернуться в обратную сторону. Политика должна быть нацелена на то, чтобы люди, инвестирующие в перерабатывающие отрасли, могли чувствовать себя уверенно. Однако пока этого, к сожалению, не происходит.

БЖ

Беседовали Наталья Ульянова, Дмитрий Денисов

# ФИСКАЛЫ В ОБЛАКАХ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

Минувшим летом Госдума приняла пакет поправок в 54-ФЗ<sup>1</sup>, который вскоре приведет к значительным изменениям в использовании контрольно-кассовой техники (ККТ) в России. По сути, речь идет о замене или модернизации всего парка кассовых аппаратов страны: с 1 июля 2017 года все кассы должны уметь передавать фискальную информацию в ФНС в режиме реального времени через интернет, а с 1 января 2017-го регистрировать в ФНС можно будет только онлайн-кассы.

Новые требования коснутся всех организаций, осуществляющих расчеты с населением: продуктового и непродуктового ритейла, интернет-магазинов, кафе, ресторанов, гостиниц, аптек, автосервисов, салонов красоты и др. Обсуждать готовившиеся поправки стали только с начала года, однако техническую подготовку своей «фискальной ИТ-революции» ФНС вела уже давно. Как рассказал и.о. начальника Управления оперативного контроля ФНС Андрей Бударин, начиная с 2013 года ведомство реализовало по всей стране более десятка пилотных проектов, в которых приняли участие около тысячи юридических лиц, согласившихся поэкспериментировать в передаче фискальных данных через интернет. За это время участники провели через модернизированные кассы платежи на сумму около 50 млрд рублей, так что технология прошла серьезную обкатку и, возможно, готова к масштабированию на всю страну. Цель налоговиков понятна — увеличить прозрачность рынка и собираемость

налогов. Примечательно, что о нововведении осведомлены далеко не все предприниматели, хотя после 1 июля 2017 года за использование обычных кассовых аппаратов начнут штрафовать.

## ПОНУЖДЕНИЕ К МОДЕРНИЗАЦИИ

На стадии обсуждения законопроект оценивали очень неоднозначно. Эксперты Минэкономразвития говорили о традиционных рисках, сопутствующих подобным нововведениям: рост теневого оборота, закрытие небольших компаний, сокращение рабочих мест. «Сейчас, во время кризиса, даже небольшое увеличение накладных расходов может поставить многие малые предприятия на грань закрытия, — говорит Алексей Каневский, руководитель комитета по экономике московского отделения «Опоры России». — И без того с начала года заявление о банкротстве подали свыше 3% российских предприятий. Это очень тревожный знак, свидетельствующий о том, что «жировой запас», который успел накопить бизнес за предыдущие годы, подходит к концу». По мнению эксперта, новые поправки встают в один ряд со скандально известным «Платоном»: таким образом государство продол-

<sup>1</sup> «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» от 22.05.2003.



жает проводить в отношении бизнеса политику ужесточений и обременений, вместо того чтобы предлагать послабления, столь уместные в неблагоприятный экономический период. «Парадокс в том, — говорит Каневский, — что наше государство пытается увеличить налоговую базу, но не за счет роста количества предприятий, а с помощью мер, которые лишь увеличивают расходы по ведению бизнеса. Но это-то как раз приводит к снижению налоговой базы, потому что часть предприятий закрывается».

Какова цена контрольно-кассовой модернизации для всей страны и для отдельных компаний? Судя по цифрам, сопутствующим внедрению системы ЕГАИС, на которую российские компании в общей сложности потратили несколько миллиардов рублей, можно предположить, что траты будут сопоставимы.

По словам Павла Логинова, начальника управлений информационных технологий «Азбуки Вкуса», еще на этапе формирования законопроекта предполагалось, что передача данных будет происходить за счет программных решений, обеспечивающих передачу данных в облако. Однако в дальнейшем в ФНС сочли, что более надежно — оборудовать онлайн-кассы специальными фискальными накопителями, отвечающими за хранение и передачу данных (и заодно обеспечивая им криптографическую защиту). Такая новация заметно удорожает модернизацию кассовых аппаратов. По мнению Павла Логинова, новые устройства потребуют затрат, которые будут связаны с их приобретением, а также подводкой к ним интернет-каналов и строительством дополнительных сетевых мощностей. По его подсчетам, фискальные накопители принесут компаниям серьезные расходы — одновременно от \$150 до \$3 000 на каждый магазин, плюс — \$150-\$200 на каждую кассу в год. «К этому можно добавить расходы, связанные с возможным выходом

из строя дополнительных устройств, а также дополнительные затраты, которые придется на платежи операторам фискальных данных, — комментирует Логинов. — Именно поэтому все ритейлеры ратуют за внедрение софтовых решений, как и было заявлено, исключив технические устройства».

На фоне происходящих изменений на рынке растет и доля слухов. Так, например, участники рынка всерьез опасаются, что фискальные накопители не заменят собой ЭКЛЗ<sup>2</sup> и компаниям придется обслуживать оба устройства, что сделает содержание касс еще дороже. Впрочем, эксперты утверждают, что не все так страшно. По словам Алексея Макарова, президента компании «АТОЛ» (разработчик решений для автоматизации торговых предприятий), вместе с появлением нового фискального накопителя ЭКЛЗ уйдет в прошлое. При этом, по его словам, преysкурant новых игроков — фискальных операторов — будет значительно ниже, чем у нынешних центров технического обслуживания контрольно-кассовых аппаратов (ЦТО). «Стоимость услуг ЦТО сейчас в среднем составляет около 400–700 рублей на одну кассу в месяц (в зависимости от региона и типа контрольно-кассовой техники), — подсчитывает Макаров, — в то время как у ОФД она планируется на уровне 3 тыс. рублей в год. По крайней мере, эту сумму называют компании, которые заявляют о своем намерении работать в качестве таких операторов». В ФНС уверяют, что бизнес также сможет выиграть на администрировании. Чтобы зарегистрировать кассовый аппарат нового образца, с ним не придется идти в налоговую службу: все можно будет сделать

**2** Электронная контрольная лента защищенная. ЭКЛЗ — техническое устройство в составе контрольно-кассовых машин, которое отвечает за некорректируемую регистрацию всех проводимых через ККМ операций с целью фискального контроля.

удаленно, в личном кабинете на сайте ФНС (главное — чтобы генеральный директор компании был достаточно продвинут и имел электронную подпись).

Подсластить пилюлю пытаются и разработчики кассовых аппаратов. Они говорят, что полностью менять придется только допотопные кассы, которые невозможно модернизировать, и что таких сейчас используется не много. Модернизация же одного аппарата (если говорить о замене софта) обойдется в 5–7 тыс. рублей, утверждают разработчики. Между тем у участников рынка совсем другие подсчеты. Компания «Стайер-Транзит», которой принадлежит розничная сеть в Кемеровской области, в настоящее время тестирует две онлайн-кассы. По подсчетам Александра Сидорова, руководителя ИТ-отдела этой компании, затраты уже составляют около 15 тыс. рублей на каждый аппарат.

Опасения участников рынка вызывают и другие аспекты, которые также на круг увеличат стоимость реформы для бизнеса. Речь идет о способности новой системы справляться с огромными объемами данных. По словам Владимира Ионкина, исполнительного директора ассоциации «АКОРТ», опыт внедрения ЕГАИС и «Платона» показал, что ни одна система технически не совершенна: сбои и ошибки случаются до сих пор. А для бизнеса они конвертируются в штрафы, отзыв лицензий, упущенную прибыль и т. д. Доходит до того, что некоторые ритейлеры даже содержат «выделенных» специалистов, которые отвечают за корректную работу с ЕГАИС.

Чтобы приладиться к онлайн-кассам и новой системе, бизнесу тоже придется потратить и деньги, и время. Причем сложнее всего придется бизнесу малому — просто из-за банальной нехватки ресурсов. Впрочем, возможно, «малых» все-таки ждут некоторые послабления. По словам Андрея Бударина (ФНС), уже этой осенью Госдума должна рассмотреть вопрос о компенсации расходов на приобретение или модернизацию кассовой техники для микро- и малых предприятий, а также для тех, кто работает в специальных режимах налогообложения. Вопросы вызывает еще один аспект: как быть компаниям, работающим на удаленных территориях, а также в зонах с плохой связью? Для таких зон налоговики предусматривают специальные условия использования ККТ. (Кстати, на случай временных разрывов связи онлайн-кассы защищены: они способны накапливать данные и отгружать их после восстановления доступа к интернету).

Еще одна проблема, волнующая бизнес, — неравные условия, в которые, вместе с появлением нового закона, попадают различные организации. Прозрачные компании станут еще прозрачнее, однако одновременно увеличат свою расходную часть, в то время как игроки рынка, использующие серые схемы или зарегистрированные за пределами российской юрисдикции, получают непосредственное конкурентное преимущество. Казалось бы, переход на онлайн-кассы наверняка удобен для интернет-магазинов, однако даже здесь все не так однозначно. По оценке Ассоциации компаний интернет-торговли, от принятия закона прежде всего выигрывают иностранные компании (они занимают 35% российского рынка), для которых 54-ФЗ указом не является. Однако сильнее всех, по мнению участников рынка, изменения почувствуют потребители, поскольку свои затраты торговые компании обязательно включают в себестоимость продуктов и услуг.

## О НОВЫЙ ДИВНЫЙ РЫНОК!

На фоне потерь и расходов, которые понесет бизнес в целом, стоит поискать бенефициаров нововведений. Безусловно, от реформ выиграют производители кассовых аппаратов. Но самое главное — в стране сформируется совершенно новый «рынок» — операторов фискальных данных. В их обязанности будут входить сбор, хранение и передача данных в ФНС. Именно с этими компаниями в ближайшее время придется заключать договоры владельцам кассовых аппаратов. Пока новый рынок выглядит довольно малонаселенным: лицензии получили всего четыре компании (все указаны на сайте ФНС: «Энергетические системы и коммуникации», «Такском», «Эвотор ОФД» и «Ярус»). Впрочем, по мнению Анатолия Вострикова, президента Российской ассоциации производителей кассовой техники, четыре компании будут не в состоянии обслужить весь рынок; число операторов должно возрасти кратно. Что касается производителей ККТ, то переход страны на онлайн-кассы, разумеется, сулит им дополнительную выручку. Сейчас это довольно узкий рынок, сформированный тремя десятками игроков, в основном выходящими из «оборонки», которые в 1990-е годы привнесли в этот бизнес передовые военные технологии. «В отличие от конкурентов из других стран, наши компании владеют технологией криптографической защиты данных», — подчеркивает Востриков. По его словам, продукция российских производителей ККТ сегодня доминирует на рынках бывшего СССР, а также активно продается в странах Восточной Европы. С появлением новых требований к кассовой технике этот рынок становится интересным и для ИТ-компаний, которые в последнее время начали пополнять состав традиционных игроков.

Несмотря на то что закон уже принят, о нововведениях до сих пор осведомлены лишь 30% российских предпринимателей, по данным исследования, проведенного «Левада-Центром». Во время недавнего опроса примерно 40% топ-менеджеров шестисот торговых предприятий сообщили, что узнали о новых требованиях к кассовым аппаратам непосредственно во время опроса. 30% — признались в весьма поверхностном знакомстве с поправками. Дали себе труд изучить текст закона всего 10% руководителей. На фоне столь слабой осведомленности не удивительно, что очень немногие пока занимаются модернизацией своей кассовой техники. По данным «Левада-Центра», лишь 12% российских компаний намерены успеть сделать это до нового года. Остальные откладывают дело в долгий ящик или попросту стараются не думать о плохом.

Чтобы повысить осведомленность предпринимателей, «АТОЛ» совместно с ассоциацией «Деловая Россия» планирует провести (начиная с сентября) цикл образовательных семинаров по всей стране — от Владивостока до Калининграда. Главное, советуют эксперты, не затягивать. Закон принят. Реформа — дело решенное. А подготовить свою контрольно-кассовую технику к новым требованиям быстро не получится. Как утверждают специалисты, в зависимости от бизнеса на адаптацию придется потратить от месяца до шести. Конечно же, представители бизнеса настаивают на более планомерном переходе, который позволит предприятиям лучше подготовиться к новым требованиям, однако не исключено, что никакой отсрочки не будет.

# БЕЗ КАМПА- НЕЙЩИНЫ

В России существует распространенное заблуждение: чтобы повысить производительность труда, требуются серьезные инвестиции в модернизацию мощностей и переоборудование, а стало быть, заниматься этим стоит только после окончания кризиса, когда денежные ресурсы станут доступнее. На самом деле денег может не понадобиться вовсе, а браться за дело лучше прямо сейчас.

**М**одернизация и переоборудование производства — действительно самый очевидный путь, но он не единственный. Иногда бывает достаточно выверенных и последовательных управленческих решений.

Мы на наших заводах используем управленческую концепцию бережливого производства, которая выросла из производственной системы компании Toyota. В бережливом производстве существует очень важный принцип — «Инновации прежде инвестиций». Есть очень много мелких улучшений, которые не потребуют больших инвестиций, но дадут прекрасный результат. В качестве примера могу привести «инновацию», которую мы внедрили на одном из наших складов. Там единственный дополнительный проем, сделанный в стене строителями (это потребовало одновременных затрат всего в 80 тысяч рублей), значительно облегчил внутрискладскую логистику и обеспечил экономию в полтора миллиона рублей в год.

На большинстве российских предприятий — огромный простор для инноваций и точечных улучшений, способных значительно повысить эффективность производства. Производственная система Toyota основана на постоянном устранении всех видов потерь. При этом потерей считаются любые составляющие производственного процесса, которые не создают ценности для конечного потребителя (с этой точки зрения даже хранение товара на складе воспринимается как потеря). Избыточные запасы, ненужные перемещения людей и комплектующих, лишние этапы обработки — все это снижает производительность. А значит, это нужно выявить и оптимизировать. Причем к этой постоянной оптимизации производственных процессов желательно привлекать всех сотрудников.

Любые управленческие системы и практики нуждаются в адаптации к новым условиям. Мы посещали многие заводы в Японии и долго не могли понять, какую систему

мотивации сотрудников там используют. И наконец услышали от одного из японских топ-менеджеров: «А зачем их вообще мотивировать? Они же и так ходят на работу и стараются». Разумеется, в российских условиях такой подход работать не будет, поэтому приходится придумывать свои. Но и внутри нашей страны используемые методы требуют тонких настроек в зависимости от того, где применяются. Ведь калининградцы, ростовчане, петербуржцы, сибиряки — все очень различаются по менталитету. Мы как холдинг с широкой географией присутствия знаем об этом по собственному опыту. На каждом предприятии своя корпоративная культура, традиции и особенности взаимодействия с руководством. Так что нужно очень внимательно подходить к выбору инструментов повышения производительности труда, изучать успешный и неудачный опыт, действуя подчас методом проб и ошибок.

В России многие проблемы принято решать наскоком: разработать тактику, определить инструменты, составить календарный план нововведений — чтобы через несколько этапов оказаться в новой реальности. В случае с бережливым производством этот номер не проходит. Устраивать «месячник повышения производительности труда» тоже бесполезно. Например, в бережливом производстве есть принцип «Пять С», который распространяется на организацию рабочего места сотрудника. Сотрудник должен избавляться от ненужного, содержать инструменты в порядке, поддерживать чистоту, стандартизировать свои операции на рабочем месте и сформировать у себя привычку неукоснительно следовать стандартам. Внедрение этого принципа требует менеджерских усилий, а не денег. Но заметьте: это не просто генеральная уборка, которая проводится на рабочем месте с определенной периодичностью. Это постоянный процесс. И только в этом случае стоит рассчитывать на рост производительности.

Производительность труда — важнейший показатель, который говорит о действенности всей экономики в целом. На мой взгляд, ключ к достижению нужных показателей эффективности производства в нашей стране должен заключаться в отказе от кампанийщины. Внимание к производительности требует изменения внутренней философии. Нельзя один раз начать работать эффективно, а потом остановиться на достигнутом. Поиск новых точек повышения эффективности — процесс постоянный. Это непросто, но интересно и затягивает.



**СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ,**  
президент корпорации «Техноникол», член президиума «Деловой России»

# UBERЁМ ВСЕХ

НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА



Рынок клининговых услуг в кризис логичным образом просел. Владельцы и арендаторы коммерческой недвижимости, прежде являвшиеся основными его заказчиками, сегодня пытаются экономить даже на туалетной бумаге. Зато в сегменте домашнего клининга — настоящий бум: целый ряд стартапов пытается обкатать на нем бизнес-модель компании Uber, а заодно привить массовому пользователю привычку заказывать уборку у профессионалов.

**О**т Uber у нас много чего, даже договоры с исполнителями — шаблонные, «уберовские», — выдает секреты сооснователь сервиса уборки Helpstar Станислав Киселёв. — Зачем изобретать колесо, когда бизнес-модель одна и та же? Разница по большому счету лишь в том, что там водители, а у нас — клинеры».

Термин «клинер» проник в лексику профессионалов рынка еще в середине 2000-х: тогда обнаружилось, что коннотации у русскоязычной «уборщицы» для клиентов не самые приятные. С уборкой у россиян вообще связано множество предрассудков; наши соотечественники в целом скептически относятся к делегированию домашних обязанностей. Особенности менталитета — одна из причин, по которым рынок клининга зарабатывает намного больше на наведении порядка в офисах, чем в частных квартирах. По словам Станислава Киселёва, который с 11 лет живет за границей, на Западе домашнюю уборку охотно поручают профессионалам. В Европе и США один за другим «выстреливают» громкие проекты, специализирующиеся на клининге частных квартир: например, американская компания Handy привлекла более \$110 млн инвестиций, германская Helpling — 56 млн евро. Все они работают по модели службы мгновенного такси Uber: сводят заказчиков с обученными домработницами, выполняя в большей степени роль оператора

ИТ-платформы, а не непосредственного исполнителя услуг. «Последние несколько лет я живу в Нью-Йорке, — говорит Станислав. — Сам не трачу времени на уборку вообще, привык заказывать ее онлайн. В России же до сих пор распространен подход «лучше я потрачу половину выходных и уберусь на своих трехстах квадратных метрах сам». Люди внутренне не готовы доверить наведение чистоты кому-то другому. Но это временное явление: когда-то все и машины сами мыли и ремонтировали».

## ДАВАЙТЕ НАЧИСТОТУ

Большая часть домашних обязанностей в России лежит на женщинах: по исследованиям НИУ ВШЭ, они выполняют более 70% работы по дому. В причинах, по которым россиянки предпочитают заниматься уборкой сами, можно разобраться, прочитав любое обсуждение деятельности клининговых компаний в соцсетях. Среди них недоверие к клинерам, сомнения в качестве их работы — и привычка наводить порядок, чтобы «очистить собственную голову». Главный страх, впрочем, связан с тем, что клининг окажется очень дорогим: пользователи вроде бы не против заказывать раз в год генеральную уборку, но за поддержание чистоты на регулярной основе платить не решаются.





«Фишка» компании Helpstar, которую основал Станислав Киселев, — в уборке по американской технологии. Он использует ИТ-платформу и стандарты чистоты, разработанные в США



Именно стереотип «высокой цены» клининга пытаются сломать «убероподобные» сервисы. Еще несколько лет назад домашняя уборка действительно являлась затратной услугой, что было связано с неэффективным использованием трудовых и временных ресурсов. «Как было раньше? Долго, муторно, дорого, — рассказывает Александр Коровин, генеральный директор компании Qlean. — Человеку приходилось звонить в клининговую компанию, заказывать уборку, к нему приезжал менеджер, измерял жилплощадь и кучу других критериев, формировал цену, потом вызывал бригаду уборщиц... Проще убраться и навести чистоту самому или смириться и жить в грязи». Главное отличие Helpstar, Qlean, GetTidy и еще полудюжины сервисов домашней уборки — стандартизация и автоматизация всех процессов, которая ведет к значительной экономии затрат. Стандартизируют все: метод расчета цены для пользователя (она зависит от числа комнат в квартире, а не от площади), перечень предоставляемых услуг, подбор и обучение персонала, технологию уборки, даже количество тряпок и губок, выдаваемых клинерам.

Обязательная «фишка» сервисов домашней уборки — возможность просто и быстро заказать услугу. Заказ оформляется на сайте или в мобильном приложении в несколько кликов. Пользователь вводит количество комнат и санузлов, выби-

рает при необходимости дополнительные услуги, назначает время прибытия клинера и сразу видит финальную цену. «Она оказывается примерно в три раза ниже, чем могли бы предложить традиционные клининговые компании несколько лет назад», — утверждает Станислав Киселев. Обычная стоимость поддерживающей уборки в однокомнатной квартире в среднем составляет 1,6–2 тыс. рублей, двухкомнатной — 2,1–2,6 тыс. За эти деньги вежливый и внимательный клинер аккуратно разложит по своим местам вещи, застелет постель, протрет пыль, помоеет кухонную плиту, раковину и унитаз, зеркала и кафель над ванной, вымоет, а при необходимости и пропылесосит пол во всех комнатах, на кухне и в коридоре. За мытье посуды, окон, глажку белья и, например, чистку духовки изнутри придется заплатить отдельно. «Понятно, что квартира квартире рознь, — добавляет Киселев. — Бывают однушки и на 20, и на 100 квадратных метров. Но это скорее исключения. В целом принцип стандартизации работает, и арифметика сходится».

Сервисы добиваются экономии еще и за счет более низких расходов на персонал. Традиционные клининговые компании нанимают штат уборщиков и выплачивают им фиксированную зарплату. По Uber-модели исполнители услуги работают не за оклад, а за часть дохода от выполненных заказов — плюс чаевые, которых, кстати, в России практически не оставляют. По

словам Александра Коровина, клинеры находят собственные способы снижать издержки. Например, они могут брать один за другим заказы неподалеку или ограничиваться таковыми в своем районе. Это экономит время и транспортные расходы.

«Уберизация» клининга и усиление конкуренции привели к тому, что ценники старожилов рынка тоже стали падать. Так, в прайс-листе компании «Домовенок Комфорт-сервис» поддерживающая уборка однокомнатной квартиры площадью до 40 кв. метров составляет 1 680 рублей. В нее, как ни странно, не входит протирание пыли, с которым цена вырастает до 2 030 рублей; тем не менее это лишь немного выше того, что предлагают новоиспеченные конкуренты. «Мы серьезно изменили конъюнктуру рынка, — объясняет Станислав Киселёв из Helpstar. — Традиционные клининговые компании раньше цену выставляли «с потолка», отыгрываясь на клиентах с позолоченными люстрами и мраморными столешницами. Сейчас им приходится «ронять» цену». В результате, по словам эксперта, за пару лет рентабельность в отрасли сократилась в разы. У Helpstar при среднем чеке в 2,5 тыс. рублей она составляет около 25%. Тем не менее в России этот показатель все же выше, чем за рубежом. По словам Киселёва, доходы москвичей (а сервисы ориентируются пока главным образом на жителей Москвы и Санкт-Петербурга) четверо уступают доходам нью-йоркцев, а цена за сервис ниже всего втрое — в среднем 35 против 100 долларов. Зато стоимость ведения бизнеса в России значительно меньше, что делает его очень привлекательным.

## КОД ДА ШВАБРА

Открыть клининговую компанию в России не так уж сложно и дорого. Регуляторных барьеров на рынке нет: специальных разрешений на деятельность получать не нужно, а в 2013 году была отменена и лицензия на вывоз мусора. Заказчик может попросить предъявить сертификаты на используемое оборудование, инвентарь и химию, но их легко получить у поставщика. Как утверждает Александр Коровин из Qlean, порог входа не превышает миллиона рублей, особенно в B2B-сегменте: «Купил пылесос, нанял уборщицу, отправил ее в офис — и она убирает». Открыть «кубероподобный» проект, отмечает эксперт, значительно дороже, поскольку за ним стоит серьезное платформенное решение. «Мы не клининговая компания, — подчеркивает он. — Мы ИТ-платформа, которая возвышается над клининговыми компаниями и соединяет хороших, проверенных клинеров с клиентами». Веб-сайт и мобильное приложение — лишь верхушка платформенного «айсберга», которую видит пользователь. От его глаз скрыто все, что происходит с заказом после оформления: процесс распределения заказов между клинерами, попадание заказа в приложение исполнителя, отметки клинера о том, когда он пришел на место и когда его покинул. «Это глубокая система с крупными элементами автоматизации», — резюмирует Станислав Киселёв из Helpstar.

Здесь порог входа отличается на порядок. Сервис Helpstar, к примеру, вложил в платформу около 20 млн рублей — притом что компания не строила платформу с нуля, а купила права на ее использование у калифорнийских разработчиков и адаптировала под российские нюансы. Затраты Qlean уже перевалили за 100 млн рублей (в 2015 году фонд AddVenture инвестировал в стартап 70 млн, весной 2016-го — еще 250). «Это не предел, — добавляет Коровин. — С масштабированием требуется оптимизация алгоритмов, моделей и куча разработок. В нашем бизнесе цифр и строчек кода намного больше, чем швабра».

Высокая стоимость входа защищает бизнес-модель от прямого копирования, однако сервисы-подражатели у платформенных решений все же есть. Они «мимикрируют» под конкурентов удобным интерфейсом и предлагают такую же возможность заказать уборку через веб-сайт или мобильное приложение в несколько кликов. «Подобные сервисы могут довольно комфортно существовать, — комментирует Станислав Киселёв. — Но их потолок — 15 заказов в день, они абсолютно немасштабируемы». Увеличивать средний чек таким компаниям приходится за счет дополнительных нишевых услуг. Сотрудники сервиса Woo (их в компании называют «вуперами») могут почистить батареи, а также помочь с мелким ремонтом по дому. Они убирают не только частные квартиры, но и офисы. Компания Ubergu осуществляет уборку после ремонта и может организовать выезд целой бригады специалистов, чтобы ускорить процесс. Стартап uLime предлагает не разовую уборку, а услуги домработницы с почасовым тарифом: она убирает, стирает, гладит и готовит. Если купить «абонемент» на домработницу и вызывать ее каждую неделю, дают скидку: час работы обойдется в 620 рублей вместо 700.

Среди платформенных сервисов взгляды на то, «обрастать» ли дополнительными услугами, расходятся. Qlean и петербургский сервис GetTidy сфокусированы исключительно на уборке — точнее, на самой массовой ее конфигурации, которая нужна клиентам в 90% случаев. Helpstar, напротив, создает мульти-продуктовый сервис, который возьмет на себя большинство домашних хлопот. В конце лета стартап, который начал работать лишь полгода назад, запустил услугу химчистки одежды с доставкой на дом. «Идей для диверсификации множество, — считает Станислав Киселёв. — Почему бы не доверить единому, проверенному сервису не только уборку и химчистку, но и ремонт различных мелочей по дому и даже уход за домашними животными?» По словам эксперта, платформа позволяет быстро и безболезненно добавлять услуги. А делать это просто необходимо для развития бизнес-модели. «Когда клиент пользуется новой услугой, — объясняет Станислав, — стоимость его привлечения значительно сокращается, а доходность проекта растет. Проблемой всех бизнесов Uber-экономики является высокая цена привлечения одного клиента. Одна уборка ее не отбивает: нужны лояльные клиенты и разные услуги».

## ЧИСТЫЙ УБЫТОК

За лояльностью клининговые сервисы гонятся не на шутку. К этому их принуждает бизнес-модель: если клиент заказал услугу однократно, получил ее, остался недоволен и больше ею не воспользуется, компания на нем не заработает, а потеряет несколько тысяч рублей. С ростом числа недовольных маркетинговые бюджеты начинают прожигаться впустую, и будущего у такого бизнеса нет.

Именно так случилось с американским стартапом HomeJoy — сервисом по заказу уборки квартир, собравшим более \$40 млн инвестиций (в том числе от сооснователя PayPal Макса Левчина и фонда Google Ventures). Летом 2015 года его основательница Адора Чунг объявила о закрытии компании. Официальной причиной стали судебные иски от сотрудников, которые жаловались на недоплату положенных сверхурочных. Однако корни проблем HomeJoy стоит искать глубже — в неспособности поддерживать качество на должном уровне при слишком стремительном росте и, как следствие, высоких тратах на привлечение клиентов при низкой лояльности. За год до своей кончины компания запустила на GroupOn специальное



Сервис домашней уборки Qlean — пока самый успешный на рынке: ежедневно он выполняет около 600 заказов. Как утверждает его сооснователь Александр Коровин, в 2015 году компания выросла в 15 раз



предложение — уборку длительностью два с половиной часа всего за \$19. Стоимость услуги без скидки составляла \$85. Около 80% клиентов, которые приобрели купон, воспользовались услугой однократно — так и не заказав в дальнейшем уборку по полной цене. Но даже без этого эксперимента повторные заказы не превышали 30–35%. HomeJoy быстро «проела» деньги инвесторов, запустив сервис в 30 городах США, однако получила одни лишь убытки.

На российском рынке лояльных клиентов заполучить тоже не так просто. На привлечение работают реферальные программы по схеме «приведи друга — получи скидку», однако гарантий того, что друг оценит сервис, нет. Камень преткновения — качество, сохранять которое, как и в случае HomeJoy, при быстром развитии удастся не всегда. Большинство игроков идет навстречу пользователям — и если что-то не устроило, предлагает убраться еще раз — бесплатно. В Qlean, где доля повторных заказов составляет 68%, отмечают, что клиенты предельно требовательны даже к самым незначительным мелочам. «Это тяжело, иногда даже обидно, — говорит Александр Коровин. — Думаешь, ну мы же здорово все делаем, чего вы придираетесь? Тем не менее это правильная модель развития: постоянно следить за обратной связью и совершенствоваться. Поэтому мы стимулируем (в том числе скидками и бонусами) пользователей жаловаться и критиковать, если что-то пошло не так».

Проблемы с качеством — бич не только Uber-сервисов, но и традиционных клининговых компаний. Мария Бочковская,

генеральный директор Ассоциации русских уборочных компаний (АРУК), рассказывает, что чаще всего от ненадлежащего сервиса страдают клиенты сегмента B2B. «На крупном коммерческом объекте уследить за качеством оказанных услуг сложнее, — объясняет она. — К сожалению, многие уборочные компании этим пользуются, экономя на персонале и средствах труда. «Владеть» клиентом в частных квартирах, когда ты находишься под его пристальным взглядом и должен оказать услугу в лучшем виде, значительно сложнее». По словам эксперта, АРУК в настоящее время разрабатывает государственный стандарт по оценке качества уборочных услуг. Если он будет принят, у клиентов появится больше шансов на борьбу — в том числе и в судебных инстанциях — с недобросовестными клининговыми компаниями. Сейчас спросить с компании за плохо оказанную услугу, разбитую антикварную вазу или поцарапанный пол можно лишь в том случае, если та имеет полис страхования гражданской ответственности. Большинство крупных клининговых сервисов такими страховками обзавелись: например, у Qlean она составляет 5 млн рублей, у Helpstar — 10 млн. Однако застраховаться не так просто: Станислав Киселёв утверждает, что в этом его компании отказали все крупнейшие российские страховщики, мотивировав тем, что принципиально не страхуют клининговые сервисы. Зато американская корпорация American International Group с ходу смогла оценить риски работы платформы и выдать страховой полис.

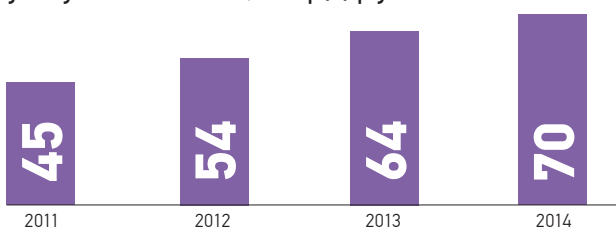
## ЧИСТКА В РЯДАХ

Над повышением качества клининговые сервисы работают по алгоритму, выработанному аналогичными западными проектами: строгий отбор персонала — стандартные технологии — контроль выполненных работ. Потенциальные клинеры проходят собеседование, проверку службы безопасности, обучение и тест по его результатам. «В опроснике Helpstar есть вопросы на благонадежность и честность, — добавляет Станислав Киселёв. — Кроме этого, мы проверяем качество с помощью уборки у «тайных покупателей». Игроки рынка в один голос утверждают, что привлечь действительно хорошего клинера чрезвычайно сложно, отсеивать невероятно высокий. Дело осложняется тем, что труд мигрантов в этом сегменте фактически не применяется (в том числе по причинам юридического характера), а граждан РФ с опытом работы на рынке не так много. «Из ста первоначальных обращений, — продолжает основатель Helpstar, — на тренинг приглашаются менее пяти человек, а остаются работать после стажировки еще меньше». Каждому клинеру по окончании уборки клиент выставляет рейтинг: по его результатам исполнителя могут премировать или наложить взыскание либо расторгнуть с ним контракт. Пока компании удалось подобрать лишь 70 профессиональных клинеров. Для сравнения: у лидера рынка Qlean их около тысячи.

Не менее важный аспект качества — правильный инструментарий и расходные материалы для уборки, а также оптимизированный ее процесс. Клинеров Helpstar, к примеру, обучают выполнять действия по стандартному чек-листу из 42 пунктов. В нем расписаны не только действия, но и порядок их выполнения, позволяющий сэкономить время уборки. Оборудование и расходные материалы должны быть не только высококачественными, но и портативными — умещаться в переносную сумку или рюкзак. Это важно, ведь исполнители зачастую доезжают до места заказа на общественном транспорте.

«Когда мы искали правильные расходные материалы, — рассказывает в своем блоге генеральный директор петербургского стартапа GetTidy Дмитрий Анисимов, — то решили все сделать наоборот: не тратить на то, что будет служить долго, а купить простые материалы в «Ашане» и «Окее», чтобы выбрасывать их после каждой уборки. Так были найдены губки, салфетки и микрофибры, которые клинеры используют только один раз: это гигиеничнее и удобнее. Мы назвали эту технологию «clean and away», буквально «вымыл — выкинул». По словам Анисимова, ради снижения себестоимости пришлось напрямую договориться о поставках с производителями всех материалов.

## Объем рынка клининговых услуг в России, млрд руб.



Источник: Discovery Research Group

Подход GetTidy к использованию дешевой одноразовой продукции, в том числе и российского производства, скорее исключение. Практически весь инвентарь и расходные материалы клининговые сервисы ввозят из-за рубежа. Большинство из них начали работать уже после обвала курса рубля, так что изначально закладывали в бизнес-модель высокие цены на импортные товары. Традиционным клининговым компаниям пришлось хуже, замечает Мария Бочковская, — они столкнулись не только с новыми конкурентами, но и с удорожанием материалов. «Мы пытались отыскать у отечественных производителей хоть что-то, чем можно импортозаместить, — говорит Станислав Киселёв. — Но без особого успеха — и сейчас закупаем немецкие чистящие средства и импортный инвентарь. В США заказываем специальные телескопические швабры, особые скребки и щетки. Что-то пришлось делать индивидуально — например, шить фирменные фартуки с десятью кармашками для каждого вида инвентаря».

В России трудно найти не только надежные скребки, но и профессиональную бытовую химию. По словам Дмитрия Анисимова, компания GetTidy изначально решила остановиться на экологичных и гипоаллергенных продуктах: клинерам приходится работать с ними по несколько часов в день, а у клиентов есть дети и домашние животные. Из более чем десятка рассмотренных средств был определен ряд «финалистов», в том числе продукция российского бренда Organic People. Но от нее пришлось отказаться в пользу канадского производителя: средства недостаточно хорошо отмывали грязь. Впрочем, не все конкуренты так придиричивы: московская компания «БезПыли», например, базирует свой бизнес строго на линейке этого бренда.

## ФРОНТ РАБОТ

Сервисам домашней уборки явно есть куда расти: они едва начинают набирать обороты. В одной лишь Москве в 2015 году насчитывалось более 3,9 млн квартир; все участники рынка в сумме пока обслуживают не более 0,02%. «Мы в одиночку можем убирать около 300 тысяч московских домохозяйств, — хвастается Александр Коровин из Qlean, где ежедневно выполняется около 600 заказов, — а у нас есть планы и на другие города-миллионники». Весной компания запустила сервис в Санкт-Петербурге, в конце лета совместно с партнером — в Краснодаре. Helpstar также планирует расширяться в другие города. Теоретически, говорят эксперты, Uber-модель может сработать даже при организации уборки коммерческой недвижимости. Это лакомый кусок: корпоративные заказчики по-прежнему генерируют 80% спроса на клининговые услуги.

Впрочем, в B2B-сегмент игроки пока не торопятся: это слишком специфический мир, который не так просто привести к единым стандартам. Вместо этого они ревниво пропагандируют идею делегирования домашних хлопот профессионалам. «Это работает, — говорит Коровин. — Люди постепенно начинают менять отношение к услуге, они уже не боятся пустить клинера в дом. К тому же в кризис платежеспособный средний класс чаще задумывается над тем, чтобы правильно распределять свои ресурсы — больше работать или учиться, а быт отдавать на аутсорс». Чем быстрее пойдет этот процесс, тем больше шансов на то, что «уберизация» рынка оправдает себя. Все-таки успех Uber-ориентированной экономики возможен только в том случае, если объемы заказов быстро растут, а бизнес — масштабируется.

# ПРОМЫШЛЕННЫЙ КРУГОВОРОТ

Управленческие команды большинства российских регионов почему-то предпочитают идти проторенной дорогой и развивать уже сложившуюся отраслевую специализацию территории. Однако такой подход не решает задачи качественной трансформации экономики, которую ставит руководство страны.

Законодательную базу, необходимую для планирования программ развития промышленности в регионах, в России сформировали еще в 2014 году. Тогда был принят закон «О стратегическом планировании в РФ» (ФЗ-172), который определил основные механизмы и приоритетные направления деятельности по развитию социально-экономической и политической системы России. Затем приняли закон «О промышленной политике в РФ» (ФЗ-488), который обозначил главную цель — переход от сложившейся сырьевой экономики к экономике диверсифицированной промышленности и инноваций с одновременным повышением уровня жизни населения. Он же описал инструменты развития промышленности: индустриальные парки и промышленные кластеры, региональные фонды, информационно-справочную систему поддержки промышленности и многое другое.

Между тем сейчас можно констатировать: в большинстве регионов власти пока не достигли каких-либо значимых успехов в реализации разработанных на федеральном уровне подходов.

Согласно результатам исследования, проведенного Центром мониторинга развития промышленности и «Деловой Россией», 80% субъектов РФ не спешат использовать предоставленные в их распоряжение механизмы взаимодействия с институтами развития и по-прежнему ориентируются в развитии своей промышленности на приоритеты еще советского времени.

Если повнимательнее взглянуть на характеристики созданных индустриальных парков (их в информационной системе ГИСИП зарегистрировано 197), то становится видно, что лишь 10% имеют четко оформленную специализацию. То есть в регионах развитие промышленности идет не по приоритетному принципу, а по формуле «Какой инвестор пришел, такому и рады». Безусловно, это не означает, что стоит отказываться

желающим вложить средства в регион, однако создание специализированных точек роста должно позволить региональным властям выиграть конкуренцию за лучших инвесторов.

Почему большинство регионов не использует предоставленные им инструменты? Видимо, отчасти это можно объяснить инерцией мышления. Создание новых точек роста требует большой политической воли, поскольку такая работа нередко встречает сопротивление и создает конфликты. Гораздо проще действовать по накатанной.

Сейчас хорошо видно, что те немногочисленные регионы, которые все-таки заблаговременно сумели начать у себя диверсификацию сложившейся структуры промышленности, немного легче проходят через экономический кризис (примеры — Ульяновск, Тюмень, Белгород). Можно даже говорить о том, что уже сложился набор лучших практик и управленческих решений, которые необходимо тиражировать в других регионах — разумеется, с адаптацией к местным условиям.

Полезный инструмент, помогающий выявить лучшие практики путем региональных сопоставлений, — Национальный рейтинг инвестиционной привлекательности регионов, поскольку он позволяет взглянуть в детали. Например, по нему видно, что в Ямало-Ненецком автономном округе вопрос с подключением к электросетям научились решать за два с небольшим месяца (от 61 дня). Понятно, что опыт ЯНАО может оказаться очень полезен властям Ставрополя, где на эту процедуру уходит до 137 дней.

Разумеется, каждый регион уникален — а значит, и стратегия его развития должна быть по-своему уникальной. Именно по этой причине процесс тиражирования лучших практик идет далеко не так быстро, как этого хотелось бы и руководству страны, и создателям рейтинга. За последний год произошли определенные улучшения, однако связаны они были в основном с работой федеральных, а не региональных органов исполнительной власти.

С учетом того, что эффективность работы региональных и местных властей по привлечению инвестиций считается сегодня одним из ключевых критериев оценки их деятельности, можно с уверенностью говорить о том, что Госсовет по проблемам инвестиционной привлекательности регионов, назначенный на поствыборный период осени 2016 года, откроет новую страницу в истории отечественной региональной политики.



## ИЛЬЯ СЁМИН,

директор Центра развития регионов и поддержки приоритетных проектов, член рабочей группы Госсовета о мерах по повышению инвестиционной привлекательности субъектов Федерации

## МЕХАНИКА

ОЛЬГА  
КРАСИЛЬНИКОВА

## РЕМОНТА

Сегмент независимых автотехцентров в России удивительно неамбициозен: до сих пор здесь не возникло крупных федеральных сетей наподобие британской KwikFit, французской Speedy или немецкой ATU. Супруги Шерзод и Барно Турсуновы, основатели сети автотехцентров «Вилгуд», — одни из немногих игроков, сделавших ставку на сетевое развитие в авторемонтном бизнесе.

Предпринимательская история четы Турсуновых полна неожиданных сюжетных поворотов. В родном Узбекистане они вели вполне обеспеченную жизнь, Шерзод был успешным дилером Uz-Daewoo. В 2001 году они решили начать с нуля в другой стране. В Америку визу не дали («И это оказалось к лучшему», — комментирует теперь Барно), так что поехали обустриваться в Россию. Начали с того, что сняли контейнер на строительном рынке в Подмоскowie и занялись торговлей отделочными материалами. Через пару лет у Турсуновых было уже с десяток точек, но довольствоваться торговлей «контейнерного» уровня не хотелось: все-таки они, выпускники физмата Ташкентского госуниверситета, подходили к бизнесу системно и искали совсем другого размаха. Следующим бизнесом стала оптовая торговля строительными материалами. Созданная Турсуновыми компания «Евродизайн» к 2011 году вышла на приличный годовой оборот — почти в 8 млрд рублей. И в этот момент Шерзод (именно он всегда отвечал в семье за стратегию) решил продать долю в бизнесе «Евродизайна». Анализ показывал, что приход в Россию западных сетей вроде «Леруа-Мерлен» не сулит предприятию в долгосрочной перспективе ничего хорошего. К поискам новой сферы

деятельности Турсунов подошел математически: нужен был масштабный розничный рынок, сложный, плохо «обустроенный», не подверженный кризису — такой, где можно хорошо развернуться с сетью. И авторемонтный бизнес показался ему именно таким. «Я тогда чуть не плакала, — вспоминает Барно. — Представляете, у нас был большой и красивый торговый бизнес, мы занимали почти 10% российского рынка ламината, а тут — даже не дилерский центр, а автосервисы».

## ГАРАЖНЫЙ БЛЮЗ

С конкуренцией в авторемонтном бизнесе все в порядке: все-таки у нас в стране 54,5 тыс. сервисных станций, по подсчетам агентства «Автостат». Из них 7% — официальные дилеры, 35% — независимые СТО, остальное — гаражные и частные мастерские и узкоспециализированные точки (шиномонтажи, станции кузовного ремонта и т. д.).

Многие «независимые» отличаются малой площадью, имеют всего 2–3 бокса и предлагают ограниченный спектр услуг, описывает реалии сегмента Азат Тимерханов, руководитель пресс-службы «Автостата». Деловые обычаи здесь довольно своеобразны. Автомастера легко перетекают из формального



сектора занятости в неформальный (часто вместе с клиентурой), начиная оказывать услуги ремонта частным образом — «в гараже». А владельцам автомастерских редко когда свойственно бизнес-мышление. «Большинство из них не настроено на развитие, увеличение, масштабирование, — говорит Александр Груздев, генеральный директор «GiPA Россия», ссылаясь на опросы, которые регулярно проводит его компания. — Им достаточно того, что у них есть; они просто получают удовольствие от работы. Многих устраивает весьма средний уровень дохода, и они трудятся по 3–4 дня в неделю». Вполне объяснимо, что такая среда до сих пор не породила много сетевых проектов. «Даже если считать сетью две точки, принадлежащие одному хозяину в пределах одного города, сетевых автосервисов у нас едва ли наберется 10%, — прикидывает Груздев. — А во Франции, например, доля таких автомастерских находится на уровне 50%».

В авторемонтный бизнес Шерзод и Барно Турсуновы зашли скромно — приобрели действующую СТО на улице Автозаводской в Москве. Предыдущий владелец рассказывал о хорошей прибыли, но проверить его слова было невозможно: отсутствовали какие-либо ИТ-системы, производственные процессы не были стандартизированы, учет велся «на коленке» (довольно типичная история для малого бизнеса). Турсуновы это не испугало: не имея опыта в авторемонтном бизнесе, они хотели на «пилотной» точке во всем разобраться и отладить бизнес-процессы, чтобы их можно было потом масштабировать. О первом своем опыте на новом поприще Барно говорит: «Мы были удивлены, насколько в этой сфере все оказалось плохо». База клиентов представляла собой лишь перечень номеров телефонов и марок автомобилей. Не было никакой возможности определить загрузку сотрудников и просчитать их производительность труда. Никто не контролировал качество услуг и не считал, сколько клиентов обращается на СТО повторно. Поэтому первым делом новые владельцы автосервиса установили

учетную программу, выбрав на рынке подходящее коробочное решение. С ее помощью удалось разглядеть довольно печальную картину: производительность труда в мастерской едва достигала 50%, простои были ужасающими, а заказы с трудом покрывали операционные расходы. О прибыли не было и речи.

— Сейчас подавляющее число частных автосервисов (до 90%) находятся на грани самоокупаемости, — говорит Шерзод Турсунов. — Их владельцы зачастую сами трудятся в качестве мастеров — наравне с наемным персоналом, чтобы что-то заработать. А все потому, что бизнес непрозрачен и не отлажен. Частое явление — механик, который обслуживает на станции собственных клиентов и кладет деньги себе в карман.

После тщательного анализа ситуации супруги Турсуновы принялись «поднимать» дело. По большому счету им предстояло побороться с многочисленными «дурными привычками» рынка.

## ПЕРЕЗАГРУЗКА КЛИЕНТУРЫ

Для начала было решено лучше узнать своих клиентов. Предприниматели разработали специальную анкету и вменили в обязанность мастеров ее заполнение, чтобы сформировать клиентскую базу. Подобная база позволила бы делать электронную и адресную почтовую рассылку с информацией об акциях и спецпредложениях, а также прозванивать клиентов, чтобы узнавать об их впечатлениях от качества оказанных услуг. Уже одно только это маленькое нововведение вызвало бурю недовольства в коллективе: мастера чувствовали, к чему идет дело, хотели по-прежнему «замыкать» клиентуру на себя и саботировали анкетирование.

Чтобы переломить ситуацию, Турсуновы разработали систему поощрений. Зарплата сотрудников стала складываться из окладной и премиальной частей. Последнюю нужно было зарабатывать отдельно — получая баллы за «правильные» действия. В частности — за заполнение анкет. В свою очередь,

клиенты за предоставление информации также получали различные бонусы.

В результате новаций компания обзавелась клиентской базой, но часть сотрудников покинула сервис, так и не сумев подстроиться под новые требования.

Получив в распоряжение номера телефонов всех клиентов автосервиса, предприниматели могли делать выборочный обзвон и контролировать работу своих мастеров. Но этого было недостаточно, чтобы полностью гарантировать себя от нечистоплотного поведения мастеров, пускающих деньги «мимо кассы». Следующим шагом стал запрет на использование личных мобильных телефонов для решения рабочих вопросов. Всем мастерам предписывалось использовать только корпоративные «трубки». Чтобы у сотрудников не возникало соблазна позвонить со своего личного номера, чета Турсуновых пошла на хитрый маневр: задача «Звонок клиенту» ставилась в учетной системе, а ее выполнение засчитывалось только при звонке с корпоративного номера. В противном случае задача считалась невыполненной, и за это списывались премиальные баллы.

В процессе «телефонной» модернизации «Вилгуд» потерял еще часть сотрудников, которые не были готовы к переменам. Впрочем, вновь нанятые специалисты легко принимали условия работодателя.

Как признается Барно Турсунова, старожилы авторемонтного бизнеса советовали им не перегибать палку и не провоцировать своими строгостями массовые увольнения мастеров: те ведь уходят не одни, а с клиентурой. Но жизнь показала, что лояльность клиента конкретному мастеру легко конвертировать в лояльность компании: при должной клиентоориентированности организация всегда переиграет мастера-индивидуала, потому что способна предложить клиенту гораздо больше.

## Обороты игроков рынка автосервисных услуг в 2015 году

Официальные дилеры

**98,2** млрд руб.

**19%**

Независимые СТО

**139,6** млрд руб.

**27%**

Механики-частники, самостоятельный ремонт

**279,2** млрд руб.

**54%**

Примечание. Не учтена стоимость запасных частей и расходных материалов.

Источник: Автостат

## ИТ ВСЕМУ ГОЛОВА

Через некоторое время стало очевидно, что представленные на рынке системы учета не могут удовлетворять специфические бизнес-запросы «Вилгуда». Супруги Турсуновы решили разработать собственную программу, для чего наняли в компанию команду программистов. Возможно, со стороны это казалось нерациональным — имея одну-единственную СТО, вкладываться в разработку дорогого программного обеспечения. Но Турсуновым для будущего роста нужен был надежный ИТ-движок.

Задача перед разработчиками софта была поставлена так: максимально запротоколировать производственные процессы для всех сотрудников СТО, оставив им лишь узкий «коридор» принятия решений. Выполнение всех производственных задач разбивалось на последовательные и понятные действия. При следовании регламенту работник получал премиальные баллы, при нарушении — терял.

— На основе облачных технологий, — объясняет Шерзод, — мы разработали ИТ-платформу, которая полностью технологизировала и автоматизировала все процессы в компании, исключив воровство и наладив работу с клиентами. Иными словами, все действия сотрудников были «оцифрованы» и превращены в алгоритмы, от которых они просто не могут отклониться.

На тот момент в автосервисе работало 15 человек. Турсуновы хотели прописать в программе трудовые действия каждого. Начали с администратора и постепенно добрались до должности директора сервиса. В результате должностные обязанности каждого сотрудника оказались как на ладони: в программе можно было легко проследить, какие задачи и каким образом выполняются. Руководителю сервиса стало проще распределять нагрузку на своих подчиненных, количество простоев устремилось к нулю.

К сайту компании предприниматели привязали видеотрансляцию из ремонтных отсеков, а также вывели статус ремонта в режиме онлайн. Таким образом, за действиями мастеров «Вилгуд» смогли следить не только руководители, но и сами клиенты сервиса.

По наблюдениям Барно Турсуновой, программа значительно повысила производительность труда: автомеханики оказались вдвое эффективнее, чем на любом другом СТО. Таким образом, компания смогла обходиться меньшим числом мастеров и значительно экономить на фонде оплаты труда.

ИТ-платформа получила название Wilgood IS. За все время разработки в нее было вложено около 200 млн рублей. Немалые деньги: на них можно было бы открыть примерно три десятка СТО (инвестиции в открытие одного автосервиса с нуля в Москве в «Вилгуде» оценивают в 6–7 млн).

Запуск ИТ-платформы вызвал новую волну увольнений. (За время всех реформ на первой СТО Турсуновых обновилось 90% персонала.) Внедрение ИТ-решений всегда вызывает сильнейшее сопротивление персонала, подтверждают в компании Core12, специализирующейся на разработке софта для автопредприятий. Автомеханики не желают работать в «прозрачной» системе, которая может лишить их теневого заработка. Но отказ от использования ИТ-решений создает непреодолимый барьер для роста бизнеса: без них один владелец физически не способен контролировать более трех точек.

После внедрения Wilgood IS станция техобслуживания перестала нуждаться в неусыпном контроле со стороны вла-





дельцев: работа шла слаженно и не требовала вмешательства. Однако чета Турсуновых не торопилась масштабировать бизнес. Прежде перед супругами стояла задача организовать маркетинг. Они не хотели, чтобы каждый отдельный сервис самостоятельно беспокоился о рекламе и привлечении клиентов. Этот процесс следовало сделать централизованным. Для этих целей Шерзод и Барно организовали управляющую компанию с колл-центром и отделом продаж. Их функции также были привязаны к программе Wilgood IS. В задачи департаментов входили поиск клиентов и их распределение по ближайшим СТО «Вилгуд».

Только после всех этих подготовительных шагов супруги наконец принялись за открытие новых автосервисов. Сегодня их уже 45 в шести городах России, но темпы роста сети набрала такие, что Шерзод довольно уверенно сообщает: к марту следующего года их будет сто. Турсуновы всегда были чужды показного блеска, пафосных офисов, считали деньги. Сохранили они верность этой привычке и при выборе места для новых точек: никаких первых линий и дорогих районов. «Клиентов привлекаем через интернет, — говорит Барно, — а это снимает зависимость от местоположения».

Средний оборот автосервиса «Вилгуд», по данным самой компании, составляет примерно 4 млн рублей в месяц в Москве и 2,5 млн — в регионах. При этом новая СТО обычно выходит на точку операционной безубыточности за 2–4 месяца, а окупается за 18–24 месяца.

Быстрый рост авторемонтной сети привлек внимание других предпринимателей: к Турсуновым начали часто обращаться за франшизой. Шерзод и Барно не стали упускать шанс и разработали условия для сервисов, желающих работать по франчайзинговой схеме. Сейчас под брендом «Вилгуд» трудится 39 франчайзи.

## Структура российского рынка автосервиса в 2015 году

	Количество точек, тыс.	Доля
Официальные дилеры	3,7	7%
Независимые СТО	18,8	35%
Узкоспециализированные СТО (шиномонтаж, станции по кузовному ремонту, тюнинг-ателье и т. д.)	26 812	58%

Источник: Автостат

Среди постоянных клиентов «Вилгуда» более 100 тыс. частных автовладельцев. Фирма также активно развивает корпоративное направление — обслуживает автомобильные клубы, транспортные и страховые компании.

Конкуренты, разумеется, есть. Федеральные сети СТО сейчас строят несколько сильных игроков. Вровень с «Вилгудом» по числу точек идет «Белый Сервис», который присутствует в 32 городах. (Компания создана в 2009 году при ГК «Рольф», а в 2011-м выкуплена менеджментом.) Еще полдюжины конкурентов наступают на пятки. Так что скучно в сегменте в ближайшие 5–10 лет точно не будет.

БЖ

ВЕРА КОЛЕРОВА

# ФИРМЕННЫЙ ВУЗ



Крупные российские компании давно стали по примеру зарубежных обзаводиться корпоративными университетами. В них «докручивают» выпускников вузов и профучилищ и формируют свой кадровый резерв. Конкуренты ли они бизнес-школам и тренинговым компаниям?

Первым в мире корпоративным университетом (КУ) стал Kettering University, созданный General Motors в 1919 году — сначала чтобы обучать менеджеров по продажам автомобилей, а потом — кадры для автопрома самой разной специализации. Другой «пионер» — Гамбургерный университет McDonald's, цель которого — добиться единообразия как гамбургеров, так и управления в ресторанах сети.

Сегодня в мире более 4 тысяч корпоративных университетов. Ректор АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка» Валерий Катькало на Гайдаровском форуме — 2016 противопоставил классическую модель бизнес-школы и корпоративные университеты, назвав их «реальностью сегодняшнего дня».

Университет Сбербанка на рынке считают одним из самых сильных (на его создание было потрачено 10 млрд рублей). В этом году он первым из российских КУ стал членом глобальной ассоциации корпоративных университетов GlobalCCU. Он и создавался с оглядкой на западные КУ, которые строятся сразу со всей инфраструктурой, кампусами для проживания и обучения и становятся отдельными экосистемами, пространствами для общения. «Я даже иногда шучу: зарубежный корпоративный университет — это дворец или по меньшей мере перестроенный вокзал», — улыбается Елена Аксёнова,

директор Корпоративного университета гидроэнергетики («Русгидро»). По словам Аксёновой, сегодня корпоративные университеты есть практически во всех крупных западных компаниях, и не только в частных: например, лучшие КУ Голландии — университеты министерств.

Корпоративные университеты — это часть довольно старой концепции самообучающейся и развивающейся организации, однако не все руководители готовы ее принять. «Вот Сбербанк — это действительно центр изменений, как и Росатом, где Сергей Кириенко создал совершенно новую корпоративную культуру, и там никогда не откажутся от КУ, — говорит Елена Аксёнова. — А если у управленца нет видения развития организации, укрепления ее культуры — ему университет и не нужен».

## СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ

Первыми среди российских компаний открыли свои университеты «ВымпелКом» и «Северсталь». «БиЛайн Университет» появился по инициативе основателя «ВымпелКома» Дмитрия Зимина в 1999-м и в первый год был нацелен исключительно на топ-менеджмент. Но уже на второй год там стали обучать и менеджеров среднего звена.

В начале 2000-х корпоративные университеты активно открывали компании как с чисто российскими



корнями, так и зарубежные: очень сильные внутренние школы, например, у «Марса» и «Макдоналдса». На университеты даже возникла мода. По словам Радмилы Гайдук, главного редактора портала Trainings.ru, в этом признаются те, кто участвовал в первых проектах по созданию КУ. Кроме того, свой университет — это вклад в бренд, хороший имидж в глазах зарубежных партнеров, что тоже немаловажно.

Расцвет корпоративных университетов — не обязательно свидетельствует того, что в традиционной системе образования что-то не так. Просто компаниям необходимо ориентированное на отраслевую специфику обучение. Когда в 2012 году Росатом принял решение об учреждении корпоративной академии, целью было прежде всего создание площадки, которая могла бы обеспечить отраслевую направленность всех образовательных программ. «Сегодня у нас вообще нет не кастомизированных программ, — говорит Юлия Ужакина, генеральный директор Корпоративной Академии Росатома. — Если программа по маркетингу — то это «маркетинг в атомной отрасли». Все наши кейсы — это не истории про отвлеченные «банки», а конкретные примеры из деятельности наших предприятий».

По большому счету собственный КУ нужен только тем компаниям, которые являются держателями уникальных компетенций в своей отрасли, считает Елена Аксёнова. Это касается прежде всего госкорпораций, отвечающих за развитие всей отрасли — будь то атомная промышленность или гидроэнергетика.

По мнению Аксёновой, российские КУ можно разделить на два типа. Одни открывались как «центры специальной подготовки». Например, в «Русгидро» необходимо было построить систему обучения и повышения квалификации инженерно-технического персонала гидротехнических объектов, потому что гидроэнергетиков в стране фактически не готовили. Такие программы обычно ведут сотрудники, что позволяет компании удерживать и развивать компетенции, делая это своими силами с минимальными затратами. Так же создавался, к примеру, университет МТС, рассказывает его руководитель Оксана Кухарчук: нужно было обучать, переучивать выпускников средних специальных учебных заведений по техническим специальностям, которые работали на базовых станциях. И только потом, по мере роста бизнеса, появились новые направления — обучение руководителей, продавцов, сотрудников контактных центров. Компания и сейчас переучивает или учит с нуля технических специалистов. «В России даже больше корпоративных университетов, чем на европейском рынке, — говорит Кухарчук. — Это связано именно с тем, что крупные компании вынуждены доучивать свою команду под свое оборудование и процессы». Таких примеров немало. «Ростелеком» только создает свой КУ (проект стартовал в мае 2016 года), и его цель — обучать именно линейный персонал по ключевым массовым специальностям — специалистов, бухгалтеров, инженеров, инсталляторов, электромехаников, монтеров и др. Важно было стандартизировать все учебные процессы и материалы, обучать по единым корпоративным стандартам и программам, получая предсказуемый результат.

Корпоративные университеты второго типа создавались сразу как центры изменения управленческих технологий, говорит Елена Аксёнова: в пример можно опять-таки привести КУ Сбербанка, который стал сильным фактором изменения культуры самой компании. Но модель трансформируется: сегодня многие университеты работают как комплексные центры. К примеру, в «Русгидро» остался довольно большой блок инженерной подготовки, но к нему добавились управленческий блок и много программ, связанных с созданием кадрового резерва, социальными проектами.

Еще один мотив создания КУ — необходимость совершить прорыв или реорганизовать компанию, говорит Радмила Гайдук. Так, в KFC решили создать КУ в 2013 году именно в тот момент, когда компания поставила цель открыть 500 ресторанов к 2015-му. Было ясно, что старые методы обучения не помогут ускориться и получить персонал нужного качества, говорит Раиса Полякова, директор по персоналу и руководитель КУ компании. Первой задачей университета KFC было обучение линейного персонала (сегодня в компании работает 20 тысяч таких сотрудников) и директоров ресторанов. Ресторанный рынок в нашей стране не настолько развит, чтобы просто нанять управляющих ресторанами. «Директора ресторанов — самые востребованные люди, и за ними идет охота», — говорит Полякова. Компания решила выстроить такую систему обучения, чтобы вообще не нанимать людей со стороны, выращивая директоров из рядовых сотрудников. Ресторанный холдинг «Росинтер» тоже открыл свой КУ отчасти для того, чтобы выпускать готовых управляющих. «Выпускник нашего университета может на следующий день самостоятельно управлять рестораном, — говорит директор управления по персоналу «Росинтера» Андрей Туманов — и задается вопросом: — Может ли это гарантировать любое другое учебное заведение?»

Есть и другие, тонкие преимущества своих университетов. К примеру, важен системный подход к обучению, который обеспечивает только внутренняя структура.

В компании «Балтика» появление КУ в 2010 году объясняют стремлением создать развивающую культуру, в которой было бы возможно тесное взаимодействие между КУ, отделом по управлению талантами и эффективностью сотрудников, чтобы этой системой могли пользоваться сотрудники любого уровня. Этого невозможно было добиться, полагаясь только на внешних провайдеров образовательных услуг.

## УЧИТЬСЯ ВСЕМ

Учиться в КУ могут по идее все сотрудники: тем он и хорош, что дает возможность продвижения, а в крупных сетевых компаниях шаги по карьерной лестнице распланы четко и даже по времени. В KFC практикуют такой подход. Там учатся абсолютно все сотрудники, от кассиров до топ-менеджеров, и этот вектор задается на самом верху: каждый из основателей и управляющих тратит свое время на то, чтобы лично обучать гендиректоров по всему миру. Раиса Полякова, пришедшая в компанию пять лет назад, ездила в США, чтобы лично пройти тренинг



**ЕЛЕНА  
АКСЁНОВА**  
ДИРЕКТОР  
КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА  
ГИДРОЭНЕРГЕТИКИ  
(«РУСГИДРО»)

Корпоративные университеты нужны только тем компаниям, у которых есть уникальные компетенции в своей отрасли, а у их управленцев — видение развития организации и укрепления ее корпоративной культуры. Там университеты становятся центрами изменений. Чаще всего это корпорации, отвечающие за развитие всей отрасли.



**ЮЛИЯ  
УЖАКИНА**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
КОРПОРАТИВНОЙ  
АКАДЕМИИ РОСАТОМА

Отраслевая специфика обучения — вот ради чего Росатом создавал Корпоративную академию. В Академии корпорации вообще нет не кастомизированных программ. Здесь учат маркетингу и финансам в атомной отрасли, закупкам и антикоррупционной деятельности. Все обучение — на реальных кейсах «атомщиков».



**РАИСА  
ПОЛЯКОВА**  
РУКОВОДИТЕЛЬ  
КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА KFC

Корпоративные университеты, в отличие от государственной образовательной системы, фокусируются на знаниях и навыках, которые наиболее приближены к конкретным задачам бизнеса. KFC получила государственную лицензию и официально присваивает сотрудникам рабочие профессии — например кассира.

Дэвида Новака (бывший CEO корпорации Yum! Brands, в которую входит KFC) «Как вести людей за собой».

Корпоративные университеты в большинстве компаний нацелены практически на все категории сотрудников и разделены на несколько факультетов, охватывая разные формы получения знаний. Это обычно обучение управленцев, линейного персонала; отдельно существуют факультеты корпоративной культуры. Что касается организационно-правовой формы КУ, то они могут функционировать как подразделения компании, существующие в рамках HR-департамента или отдельно — либо некоммерческие образовательные организации с соответствующими лицензиями, штатом сертифицированных тренеров и правом выдавать документы прошедшим обучение. Это могут быть сертификаты о прохождении курсов повышения квалификации или даже о получении профессии.

Корпоративные университеты отчасти берут на себя образовательные функции, фокусируясь, в отличие от государственной образовательной системы, на знаниях и навыках, которые нужны конкретной индустрии и конкретному работодателю. Отдельная тема — профессиональная квалификация. «Мы компания, куда приходят на свою первую работу, — говорит Раиса Полякова из KFC. — 18-летним ребятам, которые идут к нам учиться на работника кухни или кассира, хорошо бы давать сертификат. Никто у нас на рынке не присваивает людям рабочую профессию. А мы можем — например, профессию кассира». KFC получила государственную лицензию на ведение образовательной деятельности одной из первых в ресторанной отрасли.

Не только учиться, но и преподавать в КУ могут теоретически все сотрудники компании. Если она крупная, то ей выгоднее иметь внутренний штат тренеров, чем привлекать внешних провайдеров. Например, в МТС — десятки тысяч тренинговых дней в год. А один день приглашенного тренера, по словам Оксаны Кухарчук, обходился бы по нынешним ценам от 40 до 150 тысяч рублей.

При этом КУ может быть весьма компактной структурой. В университете KFC, например, работает три человека. А основной преподавательский состав — это сами сотрудники, начиная от топ-менеджмента и заканчивая наставниками в ресторанах. У компании большой пул внутренних сертифицированных тренеров.

Здесь главное — привлечь людей, сделать так, чтобы они сами захотели преподавать. «У нас, — говорит Раиса Полякова, — стоит очередь из сотрудников, которые мечтают стать преподавателями корпоративного университета, а мы еще выбираем — кто из них наиболее мотивирован, у кого навыки презентации лучше. Это часть культуры — когда считается престижным, что тебе доверили обучить людей чему-то». В «Балтике» (часть международной Carlsberg Group), открывшей КУ в 2010 году, рассказывают, что уровень сотрудника Школы внутренних тренеров может быть любым — от персонального ассистента до директора, главное — чтобы человек был экспертом, ролевой моделью в какой-то области. Для них проводятся тренинги по развитию тренерских навыков. А для некоторых лидерских программ

привлекаются топ-менеджеры из бизнеса — например, CEO компаний из региона Восточная Европа.

Но все же без внешней экспертизы не обходится, пожалуй, ни один корпоративный университет. Чаще всего привлекаются ресурсы для обучения топ-менеджмента (или людей направляют на внешнее обучение). Но иногда это касается и рядовых должностей. «Если нам нужно обучить бармена мастерству флейринга (приготовление коктейлей с использованием элементов жонглирования. — Прим. ред.), чтобы он красиво подкидывал бутылки, делал из этого шоу, мы ищем тренера или курсы на рынке», — говорит Андрей Туманов из «Росинтера».

## ПОЙТИ НА СТОРОНУ

Корпоративные университеты по мере развития могут превращаться в провайдеров, предоставляющих широкий спектр образовательных услуг. Например, в Корпоративной Академии Росатома ведется обучение в таких областях, как управление персоналом, закупочная деятельность, юриспруденция, финансы, маркетинг. «Каждый человек в атомной отрасли должен знать закупки, антикоррупционные вещи, технику безопасности», — отмечает Юлия Ужакина.

И все же КУ остаются в рамках корпоративных структур — они являются частью материнской организации, причем затратной. Существует, конечно, бизнес-модель КУ как самостоятельной бизнес-единицы, зарабатывающей на внешнем рынке, но она в России почти не представлена. Впрочем, как отмечается в материалах Международной ассоциации корпоративного образования, и европейские КУ чаще всего — бюджетлируемые организации.

Крупные компании, имеющие четкую отраслевую специфику, вряд ли будут широко предлагать свои услуги на рынок — да и их компетенции будут не очень востребованы. Корпорации не закрыты полностью — они взаимодействуют с партнерскими предприятиями: например, Росатом и ФАС провели совместный форум «Гособоронзаказ-2016: Реформа», а сотрудники РЖД прошли обучение на фабрике процессов Росатома. Русгидро проводит соревнования оперативного персонала совместно с компаниями — операторами ГЭС, не входящими в структуру компании. Выход КУ на внешний рынок образовательных услуг влечет ряд спорных моментов, отмечает Елена Аксёнова. Прежде всего, он сразу переходит с родительской организацией на коммерческие отношения, и по-иному может расставлять приоритеты среди заказчиков — в зависимости от того, что ему выгоднее в конкретный момент. Если он начнет предлагать рынку наиболее востребованные услуги, лишь опосредованно связанные с компетенциями «материнской» структуры, то будет расплывать усилия и снижать качество обучения.

Перед КУ ставят цель не зарабатывать, а быть эффективным и самокупаемым. Так, Академия Росатома — проект самокупаемый; по сути, это вынесенные затраты в отрасли на обучение. Академия должна предоставлять предприятиям атомной отрасли услуги по конкурентоспособной в сравнении с внешним рынком цене, но не уходить при этом в убыток.

В более «популярных» отраслях КУ уже строят планы на то, чтобы получать прибыль. «Росинтер» готовится выйти на рынок в следующем году. Цель — не просто добиться самокупаемости, но и зарабатывать. Работа со сторонними клиентами позволит получить не только дополнительные средства, но и внешнюю экспертизу, говорит Андрей Туманов. Специализацией компании будет подготовка управленческих кадров для ресторанной и гостиничной индустрии. Такие же планы у «Арпикома». КФС пока только оценивает возможность работы со сторонними заказчиками.

Среди других тенденций развития КУ можно выделить растущую популярность дистанционных форматов обучения, вебинаров. Это дешевле, чем собирать людей из разных регионов в одном помещении, оплачивая командировочные. У МТС, где большая часть теоретических знаний активно переводится в электронный формат, это направление выросло за последние два года в 2,5 раза. Доступ к контенту можно получить с любого устройства. Компания даже сделала полностью дистанционный курс корпоративного варианта MBA для управленцев из регионов («Академии лидерства»).

## САМООЦЕНКА

Каких целей компании уже достигли с помощью КУ? Кто-то произвел масштабные изменения корпоративной культуры, всей системы подготовки кадров. Системы обучения и повышения квалификации в огромных структурах вроде Росатома и «Русгидро» перестраиваются полностью.

Эффективность работы корпоративных университетов компании оценивают многими параметрами. Очевидно измеримые результаты — повышение внутренней ротации персонала, возможности для карьерного роста сотрудников, сокращение текучести кадров. В компании «Интеркомп», например, говорят, что текучесть кадров после открытия университета снизилась в два раза. КФС почти достигла своей цели — вообще не нанимать сотрудников на управленческие позиции в рестораны с рынка — и закрывает 90% позиций за счет внутреннего кадрового резерва (ранее этот показатель составлял лишь 27%). Кроме того, компании применяют для оценки эффективности обучения различные маркетинговые инструменты, позволяющие оценить лояльность клиентов КУ, проводят опросы, чтобы получить обратную связь. Если речь идет об обучении определенным функциям, то можно подсчитать конкретные выгоды. Например, хорошо обученный кассир, как эмпирически выяснили в КФС, делает выручку на 20% больше.

Безусловно, корпоративные университеты — это просто инструмент для бизнеса, а не универсальное решение всех вопросов в сфере дополнительного образования и развития сотрудников. А это значит, что какие-то компании от него могут и отказаться, пересмотрев свои цели, или принципиально изменить концепцию обучения; такие примеры на рынке уже есть. Но общий тренд скорее обратный: интерес к КУ растет. Роскосмос, Ростех, «Ростелеком» не так давно объявили о собственных образовательных проектах. Значит, компании хорошо видят свое будущее.

БЖ

# РЫНОК УНИФИЦИРУЕТ

## КАК РЫНОЧНАЯ СВОБОДА СТРИЖЕТ ВСЕХ ПОД ОДНУ ГРЕБЕНКУ

**К**урил я с 4 октября 1969 года по 15 июля 1990-го. Собрал богатую коллекцию упаковок от сигарет и папирос. Не только тех, что курил сам: знакомые, зная мое увлечение, пополняли коллекцию тем, что попадалось им. Да и бросив курить, пару лет продолжал добывать все новые пачки: табачный кризис, разразившийся в последние советские годы, в сочетании с тогдашним открытием отечественного рынка для любого импорта привел на прилавки множество сортов курева, дотоле доступных разве что в поездках за рубеж.

Кстати, этот кризис послужил основой множества размышлений о рукотворной природе обрушения советской экономики. Одна из очевидных обязанностей руководителя производства — отправлять параллельно действующие технологические цепочки в ремонт поочередно, дабы постоянно удовлетворять спрос. Соответственно планируются закупка запасных частей и нового оборудования, загрузка ремонтных служб и так далее. Но почти все крупнейшие табачные фабрики СССР остановились на ремонт едва ли не одновременно. Это и затихло работу, и оголило прилавки. Во многих местах, включая даже Москву, дошло до перекрытия улиц и других — умеренных по нынешним меркам, однако катастрофичных для тогдашнего массового сознания — форм бунта. Но главное — распространилось всеобщее убеждение в катастрофической неэффективности планового хозяйствования вообще.

К концу 1992-го вовсе бросил пополнять коллекцию: неинтересно, когда новые экспонаты попадают в каждом ларьке. По сходной причине перестал покупать сборные модели самолетов и кораблей: в советское время весь ассортимент отечест-

венных прилавков, включая магазин товаров из ГДР «Лейпциг» в Москве, составлял около сотни названий, а тут привалили многие тысячи (да и денег у меня в ту пору почти не стало: институт «Пищепромавтоматика», где я работал с 1977 по 1996 год, создавался как всесоюзный и без Союза постепенно умер от беззаказья — не зря последние два года вышеуказанного срока я там лишь числился в отпуске за свой счет).

По привычке продолжал поглядывать на табачные витрины. И постепенно заметил: ассортимент становится едва ли не беднее, чем в советские времена.

В СССР было несколько сортов, производимых повсеместно. Народный комиссар торговли (в чье ведение входила и пищевая промышленность, на многих направлениях формируемая почти с нуля, но и в старых отраслях серьезно реконструируемая) Анастас Ованесович, а после революции — Иванович Микоян (1895–1978) провел конкурсы на лучшее пиво (где победило «Венское светлое» самарского завода «Жигули»), папиросы («Беломор-канал» ленинградской фабрики имени Моше Соломоновича Урицкого) и многие другие виды пищевой продукции, причем главным призом стала наладка производства победившего сорта на всех предприятиях отрасли.

Но в то же время каждая фабрика производила собственные разработки. Хотя бы для того, чтобы о ней знала вся страна: моральные стимулы, как известно, зачастую важнее материальных. Причем отличались не только упаковки. Сигареты «Ростов» и «Эребуни» (Ереван) отчетливо различны по вкусу. Уникальные одесские папиросы с фильтром «Сальве» (на латыни — «Будь здоров») даже после удаления фильтра ничуть не похожи на «Герцеговину Флор» московской фабрики «Ява», известную не только тем, что ее табаком набивал свою трубку Иосиф Виссарионович Джугашвили, но и действительно своеобразным — и очень приятным — вкусом. Все испробованные мною табачные изделия местных марок — действительно разные.



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

Да и сорта, изготавливаемые повсеместно, заметно различались. Сигареты «Ява» производства фабрики «Дукат», по общему мнению, заметно хуже исходного изделия фабрики «Ява». Лучшая «Прима» — черкасской фабрики. Поэтому в моей коллекции лежат пачки вроде бы с одинаковым рисунком, но с разными названиями мест производства: это было тогда принципиально важно.

Теперь же почти вся отечественная табачная промышленность скуплена несколькими глобальными концернами (на здании вышеупомянутого «Дуката» висит вывеска «Лиггетт-Дукат» — а сколько фабрик не удостоены даже таких двойных названий и просто украшены международными логотипами). Им невыгодно тратить деньги на рекламу бесчисленных локальных марок: куда проще раскрутить несколько общедоступных сортов, накрывающих в слабом приближении все многообразие предпочтений потребителей. Поэтому ассортимент съезживается. Да и вкус массового потребителя грубеет: чем меньше сортов, тем сильнее они разнятся, и нет надобности улавливать тонкие оттенки.

Тот же процесс наблюдается и в других отраслях. Так, концерн «Эфес», ведущий свою родословную из Турции, купив питерский пивоваренный завод «Балтика», наладил там выпуск 10 сортов, бесхитрошно пронумерованных от безалкогольного «0» до особо крепкого «9», и заявил, что этого хватит и самому взыскательному потребителю. Хотя даже мне, разбирающемуся в пиве на уровне «светлое — темное — пшеничное — рисовое», не сложно отличить любой из сортов «Балтики» от вроде бы аналогичного сорта питерского же «Разина» или мытищинских «Хамовников».

Экономия на рекламе помогает сетевым ресторанам вытеснять оригинальные. Одесский «Фламант» с любимой мною фламандской кухней (я, увы, на родине этой кухни не был, но те, кто имел возможность сравнить, уверяют: повар смог воспроизвести ключевые особенности) еще в мирное время превратился в очередную площадку сети «Итальянский дворик». «Ист-буфет» на станции московского метро «Достоевская» поглощен вездесущей «Чайханой №1», и мне теперь негде насытиться шведским столом китайской кухни.

Все мировое автомобильное производство сейчас охвачено парой десятков концернов. Правда, отработанная еще в 1960-е годы технология сборки на одном конвейере множества разных модификаций позволяет поддерживать приемлемое разнообразие — но базовых платформ массовых легковых автомобилей на весь мир меньше сотни. Да и форма их различается разве что рисунком молдингов, фар и прочей мелочи не только потому, что жесткие требования экономии вынуждают вписываться в аэродинамический оптимум, но и потому, что независимых дизайн-бюро еще меньше, чем самих автопроизводителей.

Сходные примеры есть в любой сфере деятельности — от высокой моды до авиастроения: самолеты вместимостью более 200 пассажиров давно выпускают всего две компании — европейский «Аэробус» и американский «Боинг». Почти два тысячелетия назад

Иешуа Иосифович Давидов (Иисус Христос. — Прим. ред.) предупредил: имущему добавится, а у неимущего отнимется и то, что имеется (Благая весть от Матфея, глава 13, стих 12). С тех пор экономисты доказали: законы свободного рынка неукоснительно ведут к исполнению этого «закона Матфея».

Полтора десятилетия назад в моей статье <sup>1</sup> показано: экономический и культурный смысл глобализации в том, чтобы предоставить не только каждому производителю доступ ко всему изобилию потреби-

**Достоинство монополии — возможность снижения издержек в расчете на единицу продукции — довольно скоро уступает место ее же недостаткам: негибкости, нежеланию развиваться, пренебрежению интересами потребителей**

телей, но и каждому потребителю — доступ ко всему многообразию производителей. Увы, нынешняя глобализация полностью подчинена закону Матфея: опираясь на уже накопленную мощь, глобальный производитель без труда уничтожает локальных конкурентов, насаждая вместо обещанного теоретиками разнообразия строжайшую унификацию. Выбор остается разве что между McDonald's и Burger King или между Camel и Marlboro.

Достоинство монополии — возможность снижения издержек в расчете на единицу продукции — довольно скоро уступает место ее же недостаткам: негибкости, нежеланию развиваться, пренебрежению интересами потребителей. Да и технологическая дешевизна постепенно перестает обеспечивать низкие цены для конечных потребителей: если им некуда деваться — они оплатят и устаревшее производство, и раздутые штаты, и сверхвыплаты наемным руководителям, и щедрые дивиденды акционерам.

Единственная защита интересов потребителей — совершенно не рыночные (и даже антирыночные) антимонопольные законы. В конце концов их начинают поддерживать даже сами монополисты, ибо каждому из них неохота сталкиваться с монополией партнеров. А уж рядовым потребителям и малым производителям без этих законов вовсе не выжить. Как бы ни ругали антимонополизм адепты Невидимой Руки

**1** Вассерман А. Глобализация — это разнообразие // Наука и промышленность России. — 2002. — № 10. URL: <http://awas.ws/OIKONOM/GLOBDIFF.HTM> (дата обращения — 16.09.2016).

БЖ

# ЗАКАТ ЕВРОПЫ 2.0

**В 1918 ГОДУ НЕМЕЦКИЙ ПУБЛИЦИСТ И КУЛЬТУРОЛОГ ОСВАЛЬД ШПЕНГЛЕР ИЗДАЛ КНИГУ «ЗАКАТ ЕВРОПЫ»<sup>1</sup>, В КОТОРОЙ УТЕШИЛ УДРУЧЕННЫХ ПОРАЖЕНИЕМ В ВОЙНЕ СООТЕЧЕСТВЕННИКОВ, ОБЪЯСНИВ ТРАГЕДИЮ НЕ ИЗДЕРЖКАМИ НЕМЕЦКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ВОЗРОЖДЕНИЯ, А УПАДКОМ ВСЕЙ ЕВРОПЕЙСКОЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ.**

**П**ринято считать, что книга Шпенглера стала для современников сенсацией, заставившей их пересмотреть взгляды на историю. На самом деле это не так. В 1785 году Чарльз Уилкинс перевел на английский язык «Бхагавадгиту» — включенный в древнеиндийский эпос «Махабхарата» философский трактат, который дал европейской мысли представление об истории, отличное от прогрессистской традиции. Если раньше развитие общества виделось не иначе как поступательное движение к светлому будущему, то после усвоения индийской традиции возникла новая школа мысли, которая заговорила об истории как о цикле, причем цикле с деградиционным уклоном.

От йенских романтиков во главе с Карлом фон Шлегелем к Рене Генону, родоначальнику столь популярной в современной России теории традиционализма, в европейской системе ценностей закреплялось представление о «Золотом веке истины и чистоты» (Сатья Юги), от которого мы отдаляемся все больше и больше с каждой новой эпохой.

Именно такую картину мира и нарисовал Освальд Шпенглер в «Закате Европы». В XX веке новая европейская культура (Шпенглер называет ее фаустовской) окончательно отделилась от идеала («бытия, исполненного глубокого самосознания») и погрязла в бездуховном мире вещей. Признаки деградации Европы — повальная урбанизация, выводящая на первый план истории безликую массу («восстание масс» Ортеги-и-Гассета!), тотальные войны, тирания и увлечение технологиями.

«Гибнущая» Европа изменила высокой Традиции, которая заключалась в почитании духовного наследия прошлого и воспитании патриотического духа, и подчинила свое бытие Деньгам и стяжанию Власти.

«Западный мир умирает» — таков вердикт, поставленный Старому Свету немецким мыслителем почти сто лет тому назад.

«Западный мир умирает» — таков вердикт, поставленный Старому Свету немецким мыслителем почти сто лет тому назад.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В наше время тема «заката Европы» обрела второе дыхание. В России сегодня идея вырождения и кончины Старого Света стала чуть ли не частью государственной идеологии. В этом отношении забавно находить повсеместно ссылки на самого Освальда Шпенглера, который якобы верил, что на смену умирающей европейской культуре идет «пробуждающаяся русско-сибирская цивилизация».

У самого Шпенглера, к сожалению, мне не удалось найти ничего про «Свет, идущий с Востока», разве что такую харак-

<sup>1</sup> Более точный перевод названия труда «Der Untergang des Abendlandes» — «Закат Западного мира». — Прим. авт.





теристику большевизма: «В действительности это татарский абсолютизм, который подстрекает и эксплуатирует мир, не обращая внимания на границы, осторожный, хитрый, жестокий, использующий смерть как повседневное средство управления, в любой момент готовый выдвинуть нового Чингисхана, чтобы пойти на Азию и Европу» («Годы решений», 1933).

Российский контекст, впрочем, не имеет особого значения, поскольку даже в самой Европе мотив очередного «заката» служит отправной точкой для объединения националистических и консервативных движений практически во всех странах ЕС: от Греции («Золотая заря») до Венгрии («Йоббик»), Италии («Новая сила»), Франции («Национальный фронт»), Германии («Альтернатива для Германии»), Испании («Испанская альтернатива») и т. д.

Если бы дело было только в критике «европейской цивилизации» со стороны консерваторов, я бы не решился сгущать краски до второй версии «Заката Европы». Проблема, однако, гораздо глубже. Чисто визуально достижения современной Европы выглядят блекло, особенно в сравнении с главными цивилизационными конкурентами — Новым Светом (США, Канада, Австралия) и «Азиатскими Тиграми» (Япония, Корея, Китай, Малайзия, Сингапур).

Я сейчас не говорю о режущих глаз провалах идеологии европейского либерализма, доведшей неумелыми действиями политиков демографию Евросоюза до состояния катастрофы (об этом мы также поговорим чуть позже). Меня больше интересует иллюзия экономического и технологического отставания Европы от ее основных конкурентов.

Я сознательно пишу не об отставании как таковом, а именно об иллюзии, поскольку усматриваю в ней основную интригу сюжета, которую и собираюсь раскрыть в своем эссе.

Думаю, что затронутая тема слишком серьезна, чтобы украшать ее саспенсом, поэтому предпочитаю снять интригу с самого начала. Основная задача моей статьи — это демонстрация мнимости как экономического отставания (тем более — деградации) Европы от Нового Света и «Азиатских тигров»,

так и разрушающего воздействия европейской либеральной идеологии на ее экономику.

Скажу больше: главная причина неадекватного восприятия европейского контекста нами всеми, сидящими за новым русским занавесом, — это отчуждение европейской либеральной идеологии от ее экономического наполнения! Я попытаюсь доказать, что именно экономический эффект является ключевым мерилем достижений европейского либерализма, и всякий раз, когда мы будем игнорировать эту истину, нам не останется ничего лучшего, чем исполнять частушки про «Гейропу, педофилию и террор ЛГБТ».

## УЩЕРБНОСТЬ ПОВЕРХНОСТНОГО ВЗГЛЯДА

С «настоящей» Европой (той, что простиралась за пределами «социалистического лагеря») я познакомился в конце 1980-х годов, когда побывал в Австрии по приглашению университетского друга. Не удивительно, что с «зияющей высоты» советского идеализма, 70 лет вытеснявшего из жизни материальное наполнение, Вена мне показалась консьюмеристским раем: обилие продуктов питания, электроники, одежды, книг шокировало воображение советского аскета.

Об Австрии я вспомнил в 1990-е годы, после того как пожил и поработал в Соединенных Штатах. Собственно говоря, вспомнил я уже в первый день своего пребывания, когда заглянул в местный, очень маленький по американским масштабам супермаркет, который был открыт 24 часа в сутки 365 дней в году. Я вспомнил даже не то, что ни в Вене, ни в Граце, ни в Зальцбурге не встречал ни одного торгового заведения, сопоставимого по размерам, а то, что аккурат в семь часов вечера все торговое дело в европейской стране закрывалось, а по субботам и воскресеньям не открывалось — точь-в-точь как в родном Советском Союзе.

Именно такое, мягко сказать, прохладное отношение к консьюмеризму поразило меня при воспоминаниях об Австрии после посещения Америки. Сегодня, после того как мой жизнен-

ный опыт пополнился не только многократными посещениями европейских стран, но и довольно интенсивными скитаниями по Азии, могу с уверенностью сказать: самое первое мое наблюдение оказалось очень точным.

Да, безусловно, сегодня и Вена, и Варшава, и Будапешт, и тем более Лондон, Берлин, Париж, Рим ломаются от обилия супермаркетов и торговых моллов, почти не уступая (на самом деле, конечно, уступая и количественно, и качественно!) Соединенным Штатам, Сингапуру и Малайзии, однако отношение к консьюмеризму в Старом Свете сохраняется точно такое же, как и всегда раньше, — весьма и весьма сдержанное.

Принципиальное отличие не в количестве супермаркетов и разнообразии номенклатуры. И даже не в чудовищном охранительном налоге на добавленную стоимость, который автоматически превращает покупку товаров в европейской рознице в равнозначность мазохизма. Дело именно в отношении Европы и европейцев к потреблению и к самой культуре потребления. Отношение очень сдержанное, скептическое, рациональное... Я бы даже сказал, слегка ироничное.

Ничего подобного мы не наблюдаем ни в Соединенных Штатах, ни в странах Азии, скопировавших под кальку именно американский культ консьюмеризма (разумеется, копирование это удалось только потому, что он лег азиатским народам на душу).

В Америке массовое потребление — это не только идеология цивилизации, но и символ веры подавляющего большинства населения. Американцы (китайцы, тайцы, австралийцы, малайцы, японцы, корейцы и др.) не только получают несказанное удовольствие от акта покупки и потребления, но и используют материальную вещь в качестве мерил социального успеха.

В Европе подобный культ консьюмеризма можно наблюдать только в самых бедных восточных странах (Румыния, Болгария, Венгрия, Польша), пытающихся наверстать упущенное за десятилетия советского порабощения.

Именно это обстоятельство — скромное место консьюмеризма в европейской цивилизации — и объясняет чисто визуальную иллюзию того, что Европа отстает в экономическом отношении от Нового Света и Азии. Происходит это от знака равенства между экономикой и бытовым потреблением, который ставится в идеологии консьюмеризма.

В Соединенных Штатах и Китае построены тысячи гигантских супермоллов, по которым носятся с завидущими глазами миллионы обывателей, стремящихся удовлетворить свои социальные амбиции за счет приобретения материальных объектов. В Европе тоже много супермоллов, в которых тоже много посетителей, однако достаточно постоять полчаса и

понаблюдать за их поведением, чтобы понять: люди в массе своей покупают, чтобы удовлетворить свои прямые материальные потребности, а не социальные амбиции!

Это глубинное отличие Старого Света от всех остальных частей мира, которое отражает и своеобразие европейской истории, и уровень интеллектуального и духовного развития, отличный от того, что сложился в бывших колониях — от Соединенных Штатов и Австралии до Китая и Индонезии.

## ДИКТАТУРА ФАКТОВ

Прямым следствием сдержанного отношения европейской цивилизации к консьюмеризму стала глобальная переориентация местной экономики с модели B2C (Business-To-Client) на модель B2B (Business-To-Business). В современном Евросоюзе производится ничтожно мало товаров конечного потребления, спрос на которые удовлетворяется на 99% продукцией азиатского производства.

Точно так же, между прочим, обстоят дела и в Соединенных Штатах, где все исконно американское давно носит гордый лейбл Made in China. В отличие, однако, от Америки, которая целиком сосредоточена на интеллектуальном копирайте и сфере услуг, Европа сконцентрирована на НИОКР и производстве средств производства.

Пора, полагаю, подкрепить развеивание иллюзии экономического отставания Европы цифрами. Страны ЕС сегодня генерируют ВВП в объеме 16 трлн долларов. Это номинально. С учетом покупательной способности — 19 трлн. Номинально ВВП Евросоюза уступает только Соединенным Штатам, с учетом PPP — превосходит и их.

Вектор экономической энергии Евросоюза лучше всего проследить по структуре экспорта: 42% поставляемой Европой продукции во всем мире — это промышленное и транспортное оборудование; 17% — химическая продукция, 6% — продовольствие, 2% — сырье, 4% — финансовые услуги.

Структурно ВВП Евросоюза практически не отличается от США, что свидетельствует, во-первых, о безусловной близости экономических концепций, во-вторых, об идентичности цивилизационного уровня.

Тем не менее в экономической структуре можно наблюдать тенденции, которые в Евросоюзе реализованы глобально, в то время как в Соединенных Штатах они раскрываются лишь эпизодически и регионально. Между тем речь идет о тенденциях, от которых напрямую зависит триумфальное развитие экономики и общества в будущем.

Речь идет о таких краеугольных понятиях, как уровень технологических инноваций и уровень развития «креативного класса», от которого напрямую зависит качество человеческого капитала в стране и, как следствие, перспективы экономики в освоении науки, технологий, бизнеса, управления, финансов, равно как и культуры, здравоохранения, образования и проч.

Начнем с технологических инноваций, которые в оптимальном виде оцениваются так называемым Глобальным индексом креативности (The Global Creativity Index; составляется Martin Prosperity Institute) по трем направлениям: инвестиции в НИОКР, уровень научных и инженерных исследований, инновации.

Вот как выглядит первая десятка стран по уровню инвестиций в НИОКР: Израиль, Швеция, Финляндия, Япония, Швейцария, США, Южная Корея, Германия, Дания, Франция. Как видите, США лишь шестые, а страны Европы забирают 6

## Структура ВВП

	ЕС	США
Услуги	74,7%	77,6%
Промышленность	23,8%	20,8%
Сельское хозяйство	1,5%	1,6%

Источник: OECD

мест из 10. Для сравнения: Россия на 22-м месте, Китай — на 26-м, Бразилия — на 31-м.

Вот десятка стран, ранжированных по числу инженеров и научных работников в расчете на душу населения: Финляндия, Швеция, Япония, Сингапур, Дания, Норвегия, США, Австралия, Канада, Новая Зеландия. Здесь очевиден фактор «утечки мозгов» по приоритетным направлениям (Австралия, Канада, Новая Зеландия), однако Европа по-прежнему удерживает 4 места из 10, опережая США. Сравнение по странам БРИК: Россия — 12-е место, Китай — 39-е, Бразилия — 43-е.

Наконец, инновационные достижения, которые измеряются количеством патентов на душу населения. Список по очевидным соображениям уверенно возглавляют Соединенные Штаты, а далее следуют Япония, Швейцария, Финляндия, Израиль, Швеция, Германия, Канада, Дания, Гонконг. Россия на 36-м месте, по Китаю данных нет (ибо, как известно, в стране переродившегося маоизма все кем-то изобретенное великодушно присваивается для дальнейшей производственной имитации), Бразилия — 46-я.

Итоговый рейтинг GCI: Финляндия, Япония, США, Израиль, Швеция, Швейцария, Дания, Южная Корея, Германия, Сингапур.

Присутствие пяти европейских стран в десятке сильнейших заставляет сильно сомневаться не столько в экономическом «закате Европы», которого сегодня при любой оптике разглядеть невозможно даже под микроскопом, сколько даже в возможности такого «заката» в обозримом будущем: социальное и экономическое структурирование Евросоюза говорит лишь о дальнейшем упрочении позиций этого региона. Последнее обстоятельство усиливается еще и более чем скромными достижениями «Азиатских тигров» и их собратьев из БРИК.

Оценим теперь уровень развития «креативного класса», от которого напрямую зависят перспективы не только экономического, но и социального благосостояния общества.

Сразу хочу сделать уточнение: говоря «креативный класс», я подразумеваю не классическое определение, напрямую связывающее принадлежность с уровнем образования, а развитие этого понятия, предпринятое Ричардом Флоридой и его коллегами по Martin Prosperity Institute. «Креативный класс» определяется не по корочке институтского диплома, а по трудовой занятости, сопряженной с «креативностью» любого плана — от научной работы, дизайна и архитектуры до юриспруденции и здравоохранения.

Логика Флориды проста: из 16,6 млн жителей США, вовлеченных напрямую в креативный труд, 40% даже не окончили колледжа. Любимые примеры Ричарда Флориды, оправдывающие модификацию термина «креативный класс», — это Билл Гейтс и Стив Джобс, которые так и не удосужились обзавестись дипломом о получении высшего образования.

Так вот: ситуация с «креативным классом» в США катастрофическая: страна находится на 27-м месте, сразу после Словакии.

Первая десятка стран по уровню развития «креативного класса» выглядит таким образом: Сингапур, Голландия, Швейцария, Австралия, Швеция, Бельгия, Дания, Финляндия, Норвегия и Германия. 8 стран из 10 находятся в Европе! Это ли не триумф «загнивающего» континента?

Дополнительную информацию к размышлению дает нам сравнение со странами БРИК: Россия на почетном 20-м месте (наследие советского культа «высшего образования!»), Бразилия — на 57-м, а Китай — вообще на галерке, на 75-м.

Креативная привлекательность Европы органично оттеняется и списком городов планеты, являющихся центрами притяжения для талантливой молодежи. Первым идет Лондон, затем — Нью-Йорк, Париж, Сидней, Мадрид, Берлин, Барселона, Торонто, Сингапур, Рим. 6 городов из 10 расположены в Европе — уже знакомая нам закономерность.

**В России сегодня идея вырождения и кончины Старого Света стала чуть ли не частью государственной идеологии. Даже в самой Европе мотив очередного «заката» служит отправной точкой для объединения националистических и консервативных движений практически во всех странах ЕС**

## ПЕРЕВОРАЧИВАЕМ ФЛОРИДУ С ГОЛОВЫ НА НОГИ

Думаю, мы располагаем уже достаточной информацией, чтобы усомниться не только в «Закате Европы v.2.0», но и в трагическом заблуждении самого создателя закатного мифа. Освальд Шпенглер, возлагавший на национал-социалистическое движение в Германии такие большие надежды в плане возрождения примордиальных традиций, культа предков и патриотизма, к великому сожалению, не сумел разглядеть за «восстанием масс», любовью к технологиям и консьюмеризмом потенциал не только для возрождения европейской цивилизации, но и выведения европейской культуры на новый, неслыханный и невиданный в истории уровень.

В результате первого «заката Европы» из европейской культуры не только не исчезла духовность, но и укрепилась многократно за счет нового уровня гуманизма, терпимости и понимания мира. «Бездушные» технологии и прогресс не только сделали жизнь европейского человека красочнее и приятнее, но и банально удвоили ее продолжительность.

Страшно даже подумать, что на пике развития «фаустовской» культуры в XIX веке продолжительность жизни в Европе колебалась от 30 до 40 лет в зависимости от конкретной страны, а через сто лет после «заката» эта цифра повсеместно превалила за 75.

Выше я уже поминал «разрушительную» роль европейской либеральной идеологии, которую критики упорно пытаются препарировать вне экономического контекста. Как следствие, мы получили полнейшее непонимание важности этой идеологии для достижения уже существующего уровня цивилизационного развития Старого Света, а в еще большей мере — для его надежд на будущее.

Современная российская государственная идеология разделяет опасения европейских националистов и консерваторов по поводу либерализма, выполняющего в Евросоюзе роль глобальной доктрины стратегического развития.

Мне сложно сказать, что в данных опасениях преобладают — страх перед эксцессами демографических перегибов (политика «открытых дверей» Ангелы Меркель) или забота о генетической чистоте. В любом случае ни демография, ни генетика не способны объяснить причины, по которым власти предрасположены в Евросоюзе с такой невообразимой терпимостью относиться сегодня к переселенцам-инородцам, сексуальным меньшинствам и вообще всему маргинальному, нетрадиционному и альтернативному.

Для меня лично очевидно, что нет никакой нужды разбираться с иррациональными страхами на уровне коллективного бессознательного перед принудительной «геизацией» и «мусульманизацией» коренного населения Европы из-за либеральной доктрины Брюсселя. Очевидно, поскольку любой образованный человек обязан знать элементарные вещи: невозможно «превратиться» в гея без того, чтобы им родиться и не иметь к тому врожденной предрасположенности.

Равно как немислимо для мусульман захватить власть либо навязать свои нравы Европе в ситуации, когда мусульмане составляют менее 2% общего населения. Гораздо рациональнее опасаться эксцессов геноцида мусульман, вспоминая о европейской истории, а также хрупкости и краткосрочности доминирования либеральной идеологии.

Что же тогда заставляет власти Евросоюза с таким упорством отстаивать либеральные ценности вопреки шумному противодействию консервативных слоев общества? Вы не поверите, но ответ банален: либеральная идеология правит сегодня Европой по причине традиционного европейского прагматизма и рационализма!

Если бы консерваторы в России и в самой ЕС вместо чтения эпосов Примордиальной Традиции уделяли хоть минимум

**Иллюзию того, что Европа отстает в экономическом отношении от Нового Света и Азии, создает то скромное место, которое занимает консьюмеризм в европейской цивилизации. По объемам бытового потребления не следует судить об успешности экономики**

внимания современным научным изысканиям, они бы с удивлением узнали, что уже лет 15 в западной цивилизации де-факто на уровне общепризнанной аксиомы присутствует теория так называемого креативного класса, связанная с именем вышеупомянутого Ричарда Флориды.

В 2002 году Флорида издал книгу «The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life» (русский перевод — «Креативный класс: люди, которые меняют будущее», изд-во «Классика-XXI», 2005), в которой подвел теоретическую базу под десятилетие статистических исследований. Согласно его теории, ключом к экономическому

процветанию регионов и муниципий служит их привлекательность для творческой элиты. Уровень привлекательности напрямую зависит от уровня толерантности в том или ином месте: чем выше терпимость власти и населения к представителям нетрадиционной сексуальной ориентации, богемы и иммигрантам, тем активнее реализует себя в этих условиях «креативный класс».

Критики Флориды с ходу уцепились за парадокс «яйца и курицы» и всю свою энергию направили на доказательство того, что «креативный класс» вовсе не обеспечивает уровень экономического развития, а лишь является следствием: чем выше этот уровень в регионе, тем сильнее к нему тянется творческая элита.

Удивительно, что мимо консервативных ушей проходили и уверения самого Ричарда Флориды в том, что он вовсе не собирался устанавливать прямую зависимость — «креаклы» — курица, а экономическое развитие — яйцо. В реальности Флорида утверждал лишь саму статистически неоспоримую зависимость: где много «креаклов», там много безудержного роста и процветания экономики и общества!

Очевидно, что «креативный класс» выступает не столько в роли создателя материальных благ и экономического бума, сколько в роли лакмусовой бумаги. Происходит это не из-за тайной любви «креаклов» к беженцам и гомосексуалистам, как мечтаются конспирологам, а из-за «свободы действия и самовыражения» в странах и регионах, где толерантность закреплена на уровне официальной доктрины.

«Свобода действия и самовыражения» — вот краеугольный камень либеральной доктрины, которая одна способна обеспечить мощный рост экономики, предельный уровень материального благосостояния и качество жизни, достойное XXI века. А высокая концентрация «креативного класса» и терпимость к сексуальным меньшинствам — лишь обратная сторона медали той доктрины, которая адаптирована в современном Евросоюзе.

Меньше всего мне бы хотелось, чтобы у читателя создалось впечатление о безоговорочном одобрении в статье экономической и социальной политики Евросоюза. Множественные просчеты Брюсселя слишком хорошо известны, чтобы их игнорировать. В первую очередь это относится к миграционной политике, в которой буквализация принципа «свободы действия и самовыражения» создала угрозу всему европейскому обществу.

Главное, однако, понимать, что трагическая ситуация с миграцией — всего лишь частность, и возвращение к норме случится, как только уйдет Меркель, а рациональные политики Евросоюза поймут, что граница, отделяющая свободу от разрушения, быстро восстанавливается простой формулой: «Миграция представителей неевропейских цивилизаций в Европу должна быть напрямую связана с безоговорочным принятием мигрантами ценностей европейской культуры».

Что не является частностью, так это сам принцип «свободы действия и самовыражения», безусловное выполнение которого служит гарантом экономического процветания Европы. Не понимать этих приоритетов, сводить европейский либерализм к «диктату сексуальных меньшинств» и не видеть его связи с феноменальными экономическими и социальными достижениями Европы — значит по меньшей мере проявлять историческую недалекость и упорствовать в собственном прозябании на обочине истории.

# ВРЕМЯ РАСТИ

**С**овокупный объем денежных требований, уступленных факторинговым компаниям за первое полугодие 2016 года, составил около 920 млрд рублей — на 11% больше, чем за аналогичный прошлый период. Основное позитивное влияние на объемы рынка оказали крупные сделки лидеров в производственной сфере. В I полугодии 2016-го объем таких операций у факторов из Топ-3 рынка по сравнению с годом ранее вырос со 157 до 228 млрд рублей (на 45%). Тем не менее без учета данных лидера — компании «ВТБ Факторинг» — рынок продемонстрировал рост лишь на 6,5%. При этом, даже учитывая вклад инфляционной составляющей, результаты I полугодия 2016 года хуже, чем данные двухлетней давности, а и без того небольшая доля факторинга в ВВП за два года снизилась с 2,7 до 2,4%.

## СТАВКА НА ПРОИЗВОДСТВО

В результате опережающего роста доля оборота рынка, приходящаяся на сферу обрабатывающих производств, увеличилась до 43%. Рост, пусть и не столь значительный, как в этом сегменте, демонстрирует оптовая торговля электрооборудованием. При этом быстрее рынка вы-

Рынок факторинга в I полугодии 2016 года показал позитивную динамику после спада на 16% годом ранее.

Второе полугодие также обещает быть удачным благодаря крупным сделкам лидеров рынка и наличию драйверов роста в сегменте малого и среднего бизнеса.

рос сегмент безрегрессного факторинга <sup>1</sup>: доля сделок без регресса увеличилась с 31,5 до 33,9%, что опять-таки объясняется увеличением таких контрактов у лидера рынка — «ВТБ Факторинг». Без учета этого прироста доля безрегрессного факторинга составила бы около 31%.

Помимо роста бизнеса в производственной сфере, позитивное влияние на рынок оказывает активная работа факторов, сетевого ритейла и провайдеров систем электронного документооборота над расширением пула поставщиков, занятых в факторинговых отношениях посредством продвижения технологичных EDI-решений <sup>2</sup>.

**1** Вид факторинга, при котором в случае невозможности взыскания с дебитора сумм в полном объеме факторинговая компания потерпит убытки в рамках выплаченного клиенту финансирования.

**2** Системы электронного обмена данными. Аббревиатура — от англ. *electronic data interchange*.



**ВЛАДИМИР  
ТЕТЕРИН**

младший директор  
по банковским рейтингам  
RAEX («Эксперт РА»)

# РОССИЙСКИЙ ФАКТОРИНГ В I ПОЛУГОДИИ 2016 ГОДА

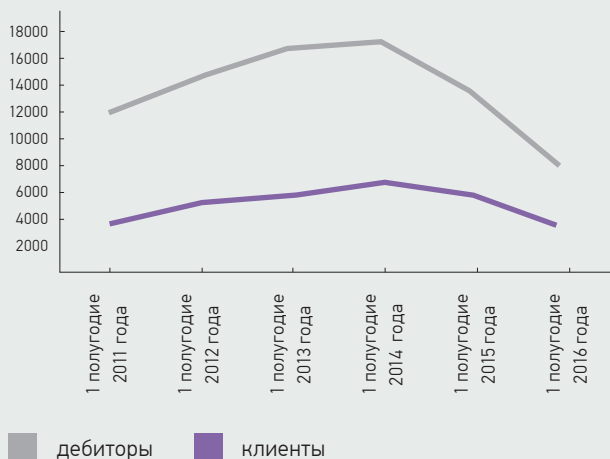
Оборот сегмента, млрд руб.



Отраслевая структура



Динамика клиентской базы,  
количество компаний



Источник: RAEX («Эксперт РА»)

Яркий пример такого решения — площадка FactorPlat, о полномасштабном запуске которой стало известно в середине 2016-го. Растет и взаимная интеграция электронных платформ, что позволяет обеспечивать доступ к электронному факторингу вне зависимости от провайдеров, с которыми работают компании. Неудивительно, что в ходе опросов, проводимых RAEX («Эксперт РА») на ежегодных конференциях «Факторинг в России», именно электронный факторинг участники рынка выделяют в качестве ключевого драйвера развития. Причем доля таких респондентов увеличивается: если в 2014 году она составляла 24%, то в 2015-м наблюдался рост до 43%, а в 2016-м она достигла 50%.

## МЕД И ДЕГОТЬ

Данные большинства участников исследования отражают уже упомянутый восстановительный рост после просадки рынка в I полугодии 2015-го. Лишь 6 из 22 факторов, предоставивших данные для исследования, показали сокращение объемов бизнеса. Среди них — ПАО «Промсвязьбанк», группа ГПБ, ПАО «Банк «ФК Открытие», группа компаний «НФК», ПАО «Московский кредитный банк» и ООО «Земкомбанк». Сильное (более чем на 15%) снижение объемов уступленных денежных требований в относительном выражении из числа Топ-15 рынка показал только Банк «ФК Открытие».

Неясные перспективы развития более традиционных для банковского рынка кредитных продуктов для физлиц и МСБ подталкивают к активизации работы на рынке новых игроков, причем как из числа крупных банков (например, АО «ОТП Банк» с 16-й строчкой в рейтинге по объему уступленных денежных требований), так и небольших региональных (среди таких банков АО «Первоуральскбанк» — 19-е место по этому же показателю). Однако не лишен негативных аспектов и факторинговый рынок: отдельные крупные факторы, опрошенные RAEX, отмечают, что на развитие рынка отрицательно влияет сложившаяся по отношению к ним судебная практика, а законодательная база нуждается в доработке в части описания специфических норм, затрагивающих факторинговые отношения. В качестве сдерживающих обстоятельств участники рынка также отмечают сохранение консервативного подхода к ведению бизнеса, что приводит к выходу из сделок с высоким уровнем риска и продолжению сокращения как числа клиентов, обслуживаемых по договорам факторинга, так и числа дебиторов, поставки в адрес которых финансируют факторы. Эта тенденция отмечается даже при очистке агрегированных показателей по рынку от данных ФК «Лайф» (находится в процессе банкротства), показатели которой учтены на графике во всех периодах, кроме I полугодия 2016 года.

## ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Во II полугодии 2016-го и 2017 году возможности для роста объемов рынка есть как в сегменте факторинга крупных компаний, так и в сегменте МСБ. Успехи по первому направлению будут определяться объемом сделок лидеров рынка по предоставлению индивидуальных факторинговых решений узкому кругу крупных качественных клиентов. Развитие факторинга для МСБ в основном будет происходить за счет распространения EDI-технологий, которые потенциально

позволят факторам менее жестко подходить к вопросам установления цены денег и лимитов на поставщиков из сегмента МСБ. Сейчас же, по оценкам самих провайдеров EDI-факторинга, электронный документооборот охватывает лишь от 0,5 до 3% уступленных поставок, из которых, в свою очередь, всего примерно 5% приходится на МСБ.

Постепенное исчерпание эффекта низкой базы во II полугодии 2016 года и отсутствие значимой положительной динамики розничного товарооборота будут отчасти компенсированы умеренным восстановлением цен на нефть и сравнительно невысокими ожиданиями по инфляции. Это предопределяет реализацию оптимистичного сценария RAEX по итогам 2016-го. Этот сценарий,

как мы уже указывали в исследовании по 2015 году, предполагает умеренное восстановление цен на нефть (среднегодовой уровень — \$45 за баррель) и годовую инфляцию в 6–8%, что позволит ЦБ РФ понизить ключевую ставку в течение года до 9–10%. При реализации оптимистичного сценария рынок вырастет на 10–15%. Вероятность же его реализации RAEX оценивает в 70%. Базовый сценарий, который предусматривал повышенные ожидания по инфляции и более сдержанный прогноз по динамике нефтяных цен, по мнению агентства, в 2016 году реализуется с вероятностью 30% (он предполагает околонулевую динамику). Вероятность пессимистичного сценария агентство не рассматривает как значимую.

БЖ

## Рэнкинг российских факторов по объему уступленных им денежных требований по итогам I полугодия 2016 года

Место (место в 2015)	Наименование фактора	Объем уступленных денежных требований в I пол. 2016 года, млн руб.	Темпы прироста объема в I пол. 2016 года по сравнению с I пол. 2015 года	Объем портфеля фактора на 01.07.2016, млн руб.
1 (1)	ООО «ВТБ Факторинг»	232 195,9	26,2%	78 426,8
2 (2)	ПАО «Промсвязьбанк»	165 912,4	-1,6%	37 356,2
3 (5)	АО «Альфа-Банк»	106 823,3	69,3%	22 418,0
4 (4)	Группа ГПБ	57 084,6	-13,0%	16 009,3
5 (3)	ПАО Банк «ФК Открытие»	43 263,8	-48,0%	12 225,2
6 (9)	ПАО АКБ «Металлинвестбанк»	33 031,6	39,8%	5 838,6
7 (7)	ООО «Капитал Факторинг»	32 682,1	25,5%	11 608,5
8 (6)	Группа компаний «НФК»	31 626,9	-5,7%	11 595,0
9 (8)	ООО «РБ Факторинг»	28 480,4	17,5%	8 847,5
10 (11)	ООО «Сетелем Банк»	28 278,2	63,1%	5 697,2
11 (10)	ПАО «Московский кредитный банк»	19 627,5	-11,4%	6 315,9
12 (15)	ПАО «ТКБ Банк»	11 910,2	18,0%	4 819,9
13 (17)	ООО «ФК Санкт-Петербург»	7 283,0	16,1%	3 667,0
14 (21)	ПАО «Банк «Зенит»	5 345,0	78,0%	1 560,0
15 (20)	Русская Факторинговая Компания	4 785,1	21,9%	1 715,2
16 (-)	АО «ОТП Банк»	3 126,3	н. д.	1 191,5
17 (23)	ПАО «СДМ-Банк»	2 794,5	14,2%	758,4
18 (24)	ООО «ОФК-Менеджмент»	2 695,3	185,2%	450,5
19 (-)	АО «Первоуральскбанк»	1 233,0	н. д.	317,0
20 (-)	ООО МФО «СимплФинанс»	669,2	н. д.	158,9
21 (-)	ПАО АКБ «Ижкомбанк»	229,0	н. д.	117,0
22 (25)	ООО «Земкомбанк»	106,0	-87,1%	0,0

Примечание. Данные ПАО «Промсвязьбанк» включают в себя показатели ООО «Промсвязьфакторинг»

Источник: RAEX («Эксперт РА»)

# СЕКС

## В БОЛЬШОМ БИЗНЕСЕ

**С**трастное отношение к своему делу — это хорошо. Плохо, когда в описании своих трудовых будней человек начинает использовать преимущественно грубые формулировки: за ними скрываются тяжелое состояние говорящего, усталость и даже выгорание. Так часто происходит и в личной жизни, когда в ней уже нет любви — и в лучшем случае остался лишь секс. А когда нет любви, нет и энергообмена, позволяющего человеку восстанавливать душевные и физические силы.

Великое счастье, когда любовь и страсть взаимны. Но в деловой жизни такое встречается далеко не всегда. Зачастую владельцы бизнеса требуют от своих сотрудников, чтобы те вкладывали в работу душу и отдавали ей последние силы, — но при этом сами остаются холодны, предельно закрыты,

полагая, что достаточно платить персоналу зарплату — и довольно. Но могу с уверенностью сказать: просто за деньги, пусть и весьма приличные, человек никогда не отдаст работе что-то большее, чем усилия и время. Если компания претендует на то, чтобы ее сотрудники действительно безраздельно отдавались своему делу и горели на работе, ей нужно создать соответствующую корпоративную культуру. Компания в лице топ-менеджеров и управляющих собственников должна научиться генерировать сопоставимые по накалу эмоции. Потому что односторонний энергетический поток (он подобен неразделенной люб-

Обращали внимание, как часто в деловом обиходе используется сексуально окрашенная лексика — вплоть до непечатной? Послушать эмоциональные высказывания менеджеров по офисам и цехам — так почти все они на словах состоят в причудливых сексуальных отношениях со своей работой, отчетами, производственными линиями и целыми заводами.

ви) довольно быстро иссякает, а взаимный обмен энергией может быть вечным.

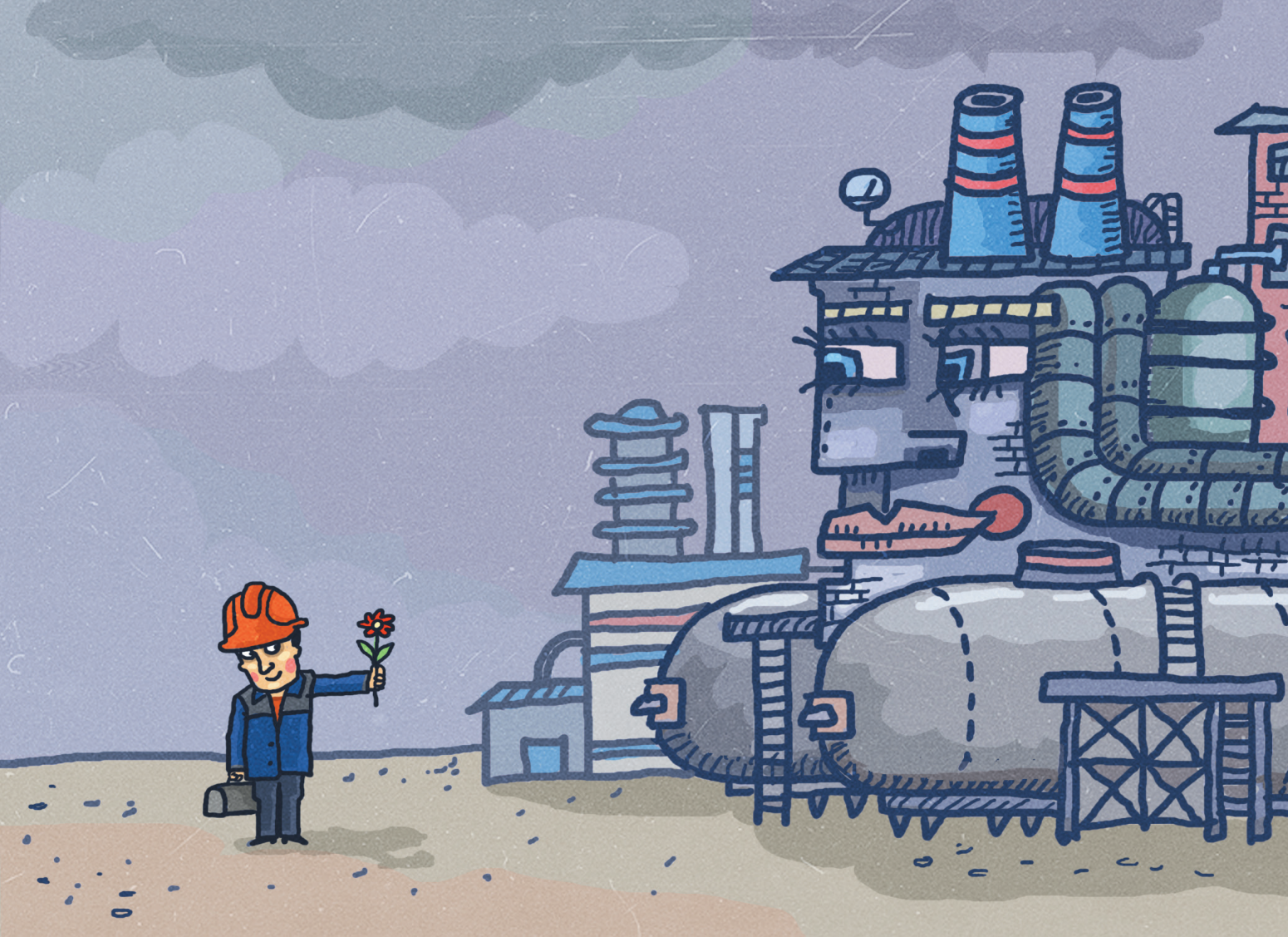
В компаниях, которые консультирую, я давно изучаю феномен «выгорания» персонала в различных корпоративных культурах — в динамике, иногда на протяжении нескольких лет. По моим наблюдениям, «выгоревших» людей, отделов и целых коллективов в последнее время стало гораздо больше. Симптомы почти везде одинаковы: желание «спихнуть» дела, апатия, полное отсутствие энтузиазма и инициативы. Образно говоря — сплошной секс без любви в отношении своих должностных обязанностей. А это означает, что люди лишены источника пополнения энергии и пытаются обнаружить его где-то еще. Сотрудникам может казаться, что в обмен на свое пребывание в офисе или цехе они что-то получают — возможность потреблять, съездить в отпуск, взять ипотеку. Однако возможность тратить деньги приносит лишь кратковременное облегчение: вернуть людям потраченную энергию деньги не способны. Не чувствуя того, что принято называть «отдачей от работы», люди очень быстро переходят в «энергосберегающий режим» — а это означает, что



### АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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





человек перестает вырабатывать должный уровень энергии, позволяющий ему оставаться эффективным. Мы перестаем любить свою работу, начинаем выполнять свой долг все более формально, и именно это приводит нас к выгоранию.

Могу дать простой совет: если ты потерял былую страсть к работе, остыл — уходи. В противном случае тебя ждут пустота и истощение, ведь тот, кто не способен вкладывать энергию, никогда ничего не получит взамен. Знаю, что многие на это скажут: «Сейчас не те времена, кризис, за работу нужно цепляться». Что ж, тогда есть другой выход: придется сделать над собой усилие и заново ее полюбить. Ищите для себя какие-то новые крючки и зацепки. Это принципиально важно — эмоционально «запитаться» на рабочем месте положительной энергией тем или иным способом. И уж коли приходится «вступать в интимные отношения» со своей работой, отчетами, производственными линиями и целыми заводами, то давайте сделаем это так, чтобы нам понравилось.

Выгорание — это проблема и самого сотрудника, и его компании. Для сотрудника это означает профессиональную и личностную деградацию (хотя сам работник может этого не замечать: ведь он получает «достойную компенсацию», а его служебный статус не понижается), для компании — кризис корпоративной культуры.

Не так давно мне попалось на глаза исследование: респондентам предлагали сделать выбор между похожими продуктами, притом что одни из них были изготовлены вручную (hand made), а другие — промышленным способом. Выяснилось, что в подавляющем числе случаев люди предпочитают результат ручного труда. Пусть вещь не совсем безупречна в сравнении с той, что произведена машиной, но в ней ощущается энергия мастера, «живое» начало. А это говорит о том, что слова «сделано с любовью» не являются для потребителя пустым звуком. Лучшие компании умеют воспроизводить этот эффект и в конвейерном производстве — благодаря неповторимому дизайну продукта, фактору, эргономичности и т. д. Мы уже вступили в эпоху маркетинг-ощущений, когда наличие чувств, эмоциональная окраска самого бизнеса и отдельных продуктов имеют все большее значение.

На рынках будущего системы, равнодушные к своим людям, клиентам и продуктам, будут заведомо проигрывать. Однако часть компаний сможет на этом сработать, тем более что рецепт получения успешных проектов заведомо известен: это привлекательные лидеры, к которым тянутся люди, горящие глаза сотрудников, воодушевление, страсть и любовь к общему делу. Только коллектив, объединенный общими целями и ценностями, способен на невозможное.

Это тот секрет полишинеля, который срабатывает во все времена — помогая выживать этносам во время войн, совершать научные открытия и двигаться вперед. Именно на этом и держится мир. Однако далеко не все системы осознают, насколько большое значение для развития бизнеса и людей имеет энергия, порождаемая внутри компании, — тот самый огонь, который обогревает и дает силы всем тем, кто оказался в близости. Впрочем, зачастую, даже если и осознают —

**Выгорание — это проблема и самого сотрудника, и его компании.**

**Для сотрудника это означает профессиональную и личностную деградацию (хотя сам работник может этого не замечать: ведь он получает «достойную компенсацию», а его служебный статус не понижается), для компании — кризис корпоративной культуры**

не умеют с этим работать, формировать, транслировать ценности и использовать харизму лидера по назначению. По идее, харизма является одним из самых эффективных инструментов власти, ведь она вырабатывает одновременно три потока энергии — высокую любовь (на уровне родства), страсть (на уровне служения) и секс (на уровне вождения). Если лидер не понимает, зачем все это нужно и как можно использовать харизму, власть по сути своей вырождается. Однако если ее использовать как инструмент, направленный на единение, воодушевление людей, все вернется сторицей: отношения на работе обретут другую окраску, люди начнут чувствовать тепло — а значит, и работа будет спориться, и проекты — расти как грибы, и никакой клиент ни за какие коврижки от нас не уйдет. Притягивает только живое и настоящее, а не пустые, формальные отношения, когда мы твердо знаем, что работаем из-под палки, ни во что не ставим работодателя и не любим своих клиентов. Кстати, клиенты это почувствуют в первую очередь.

Корпоративных культур, в которых генерируется большой объем любви, страсти и секса (в витальном смысле этого слова), на моей памяти встречалось довольно много. Это всегда яркие, огненные культуры, способные захватить и увлечь человека: такова сила притяжения, взаимной любви и страсти, направленной на систему, работу, профессию. Именно такие отношения являются залогом счастья, полноценной жизни, в которой присутствует нормальный энергообмен, в которой, отдавая, ты получаешь взамен еще больше, в которой люди живут, а не проводят отпущенное им время.

Могут ли существовать «холодные» системы? Могут, но недолго. Где нет любви, не может быть вечности. Такие культуры будут привлекать точно таких же холодных, за-

крытых людей — либо быстро их форматировать, превращая людей в функции. Романтический флер быстро закончится, наступит разочарование, работа превратится в каторгу. А человек, каждый день отправляясь на работу, перестанет чувствовать, ощущать — а значит, жить. Спустя время мы оглянемся и поймем, что когда-то добровольно отказались от целого куска жизни: на протяжении длительного периода каждый день две трети суток мы не жили, а треть — спали. Именно отсюда природа очень многих состояний — от алкоголизма и психических расстройств до игромании и дауншифтинга. Отсутствие в человеке любви и страсти в любом деле — опустошает и людей, и компании. Люди теряют в себе человеческое, а вслед за этим и организация превращается в собрание мертвых душ, лишаясь тепла как точки притяжения всего живого.

Все это означает, что компании должны как можно более осознанно подходить к вопросам построения корпоративной культуры и ценностей, культивирующих жизнь и любовь, делая ставку на людей, которые искренне горят на работе, и отвечая им взаимностью. Необходимо говорить о любви — напрямую и косвенно, посвящая этому блоку отдельное место в общекорпоративной философии и транслируя эти идеи всеми доступными методами пропаганды. В одной компании, с которой я работала, была прописана такая миссия, звучавшая как любовный гимн: «Страстно любя своих клиентов, мы выкладываемся до последней капли, вкладывая любовь в каждый продукт, рожденный в этом союзе». Я вас уверяю: если вы попытаетесь действовать таким образом, вам самим понравится. Ведь вам предлагается то, от чего невозможно отказаться, — прожить в любви и согласии довольно большой кусок своей жизни.

Конечно, многое зависит от топ-менеджеров: именно им необходимо запустить агрегатор любви, разбудить в сотрудниках чувства, наладить систему энергообмена и затем поддерживать жар в этой печи. Да, для этого придется поработать над снятием своих блоков и комплексов, стать ближе к своим людям, много разговаривать, отдавать, помогая другим быть счастливыми рядом с вами. Компания должна стать живой — а следовательно, нужно научиться транслировать чувства и эмоции разными способами. Их немало: это разговоры, тактильность (в какие-то моменты важно похлопать человека по плечу или даже приобнять — прямой обмен энергией), эмоциональная разгрузка после работы, во время которой происходит разбор полетов именно с точки зрения эмоциональной оценки прожитого дня. Людям необходимо совместно переживать как хорошее, так и плохое. Эмоциональность должна стать базовым свойством менеджмента. Ведь человек — существо странное. Несмотря ни на что, он живет сердцем, и если у лидера таковое отсутствует, компанию не ждет ничего хорошего.

Слова имеют обыкновение затаскиваться и терять свою силу от частого употребления. Однако это не означает, что о любви не надо говорить. Например, в браке именно отсутствие слов о любви зачастую является первопричиной разрыва отношений. Поэтому — говорите! Живые слова всегда будут услышаны на фоне тонн произносимой ничего не значащей словесной шелухи. Каждый человек испытывает потребность в том, чтобы любить и быть любимым. Любите своих сотрудников и не забывайте сообщать им об этом.

# МОБИЛЬНЫЙ В МОБИЛЬНОЙ СРЕДЕ

**Б**азовая потребность клиента любого банка — расчеты. Картинка идеальной схемы расчетов есть в голове у каждого: нам выставили счет, мы его проверили, подтвердили операцию — и деньги тут же зачисляются на счет контрагента. Иными словами, нам важны скорость и надежность проведения платежа. Пока это не получается так легко и просто по ряду причин: расчеты идут через систему ЦБ, которая дискретна и ограничена рабочим днем; карточные платежные системы проводят расчеты на третий день; сложилась практика расчетов платежными поручениями, а не требованиями.

Уверен, что в будущем для формирования счетов, которые вам выставляются, будут широко использоваться различные идентификаторы, в том числе записанные на мобильных носителях — карточках, ключах. Вам или вашей компании будет достаточно идентифицироваться с их помощью, чтобы банк или контрагент смогли подгрузить остальные реквизиты из источников, находящихся в открытом доступе.

Кое-что из этого уже стало реальностью. Например, внутренние операции между клиентами нашего

банка, имеющими счета в разных регионах России, проводятся круглосуточно и практически в режиме онлайн. Наши клиенты имеют возможность направить свои реквизиты партнеру в один клик любым доступным мессенджером в мобильном приложении «Авангард Business», а платежку создать из набора сохраненных шаблонов или

О банкинге будущего можно рассуждать в духе писателя-фантаста, опираясь на богатое воображение, а можно приземленно — анализируя, какие аспекты современного банковского бизнеса могут быть улучшены и за счет чего. Мне ближе второй подход. Потому что будущее «прорастает» из сегодняшних реалий, и нужно только внимательнее в них взглядеться.

даже по образцу ранее полученного или отправленного платежа, используя набор фильтров.

Массовый переход клиентов на мобильный банкинг теперь тоже реальность. Многие уже отказываются от домашнего стационарного компьютера и ноутбука — в пользу смартфона с большой диагональю и планшетного компьютера. Абсолютное большинство банков пока не поспевает за трендом: их системы интернет-банка все еще требуют привязки к конкретному компьютеру, на котором должно быть установлено специальное программное обеспечение. Но это тоже скоро уйдет в прошлое. Мы, например, изначально внедряли версию интернет-банка, которая не требовала предустановки и не зависела от конкретного компьютера: достаточно было только подключения к интернету. Но даже такое решение сегодня теряет привлекательность по сравнению с мобильным банком, который можно открыть на любом мобильном устройстве.

По большому счету мобильный банкинг у нас в стране еще даже не вступил в пору зрелости. Далеко не все банки предлагают клиентам какие-либо мобильные приложения. При этом большинство используемых приложений далеки от идеала — из-за высокой зависимости от «основного» интернет-банка.



**СЕРГЕЙ  
МОКРЫШЕВ**

вице-президент банка  
«Авангард»

Мы стараемся максимально быстро решить эту проблему: текущая версия приложения «Авангард Business» уже примерно на 60% автономна. И ключевым решением здесь стало внедрение «Карты с дисплеем»: в премиальную карту Visa Platinum интегрирован специальный генератор одноразовых кодов, что позволяет обеспечить надежную схему подписания созданных в приложении документов.

Широкое использование мобильных устройств позволяет банкам предлагать клиентам сервисы, основанные на геолокации. Если приложение понимает, где вы находитесь, оно предложит вам ближайшие офисы, банкоматы, подскажет их график работы и проложит к ним кратчайший путь. Есть идея информировать клиентов о близлежащих торговых и сервисных точках, в которых у банка эксклюзивная скидка или заранее согласовано предоставление кредитных средств на оплату товара или услуг. Думаю, что это все-таки должно зависеть от настроек на стороне клиента, а не навязываться банками так же, как сейчас они порой навязывают кредиты в СМС-рассылках.

Отдельного внимания заслуживает система конвертации валют. Несколько лет назад мы внедрили услугу, позволяющую корпоративным клиентам следить за биржевым курсом и в режиме онлайн конвертировать валюту. Сегодня уже целый ряд банков предлагает такую услугу. Но мы пошли еще дальше — предложили аналогичную схему конвертации и для физических лиц с помощью «Мультивалютной карты». Думаю, что в дальнейшем технологии позволят предложить круглосуточную онлайн-конвертацию как по биржевому, так

**В будущем заемщика освободят от необходимости собирать для банка огромную массу документов, и процесс кредитования будет полностью происходить в онлайн-режиме. Правда, для этого государство должно создать единую базу прав и обременений на различные виды имущества**

и по межбанковскому курсу. Кроме того, существует спрос со стороны клиентов на услуги, позволяющие хеджировать валютные риски, однако пока есть сложности с технической реализацией подобного сервиса.

Интересен вопрос о способах подтверждения платежа или любой другой операции. Здесь за кажущейся легкостью скрываются значительные риски. Все чаще для входа в смартфон и подписания документов используются биометрические данные пользователя — отпечатки пальцев или радужная оболочка глаза.

Рисуется будущее, в котором вместо банковской карты или ключа ЭЦП человек будет расплачиваться за товары и услуги, просто приложив к устройству для сканирования палец или глаз. Допускаю, что в отдельных ситуациях это уместно и перспективно. Но мне кажется, что такие технологии способны породить множество проблем, включая несанкционированные списания. Все риски еще только предстоит проанализировать. Полагаю, подтверждение операций с различным уровнем риска в дальнейшем будет проводиться разными способами, а в некоторых случаях в целях безопасности потребуются дублировать подтверждение или использовать архаичные, но самые надежные способы.

Внедряя новые мобильные приложения, часть банков вообще разделили процесс реализации платежа на два этапа: создание и подписание его в интернет-банке, установленном на стационарном компьютере, а затем отправку этого, уже подготовленного документа или шаблона через мобильное приложение. Но только что это дает в плане оперативности, сервиса? Насколько это удобно?

Мы предложили клиентам диверсифицированный подход: на мобильном устройстве можно легко создать любой платеж, он может быть в одном случае подписан просто кодом из СМС, в ситуации повышенного риска — одноразовым «ответным кодом», полученным из генератора кодов, который мы поместили на карте Visa с дисплеем, а в ситуации высокого риска — «ответным кодом» с карты, но сгенерированным на основании кода из полученного на телефон СМС. Кажется, что это не самое простое решение, но оно действительно мобильное, не сложное, а главное — чрезвычайно надежное: не было ни одного несанкционированного списания!

Безопасность — важнейший вопрос. Мы много раз убеждались в том, что оперативность является приоритетом для клиента лишь до тех пор, пока он уверен в безопасности. У нас был клиент, который ратовал за всяческое упрощение процедур подписания документов, онлайн-расчеты, то есть за простоту и удобство. Однажды с его счета были украдены деньги. Клиент пренебрег всеми рекомендациями банка, а мошенничество совершил один из его сотрудников. И вот тогда его позиция кардинально поменялась: он уже ратовал за то, чтобы платежи максимально задерживались, чтобы было время их отозвать, чтобы каждый документ было сложно подписать, а процесс подписания дублировался. Вместо простоты и удобства приоритетом для него стала надежность.

Другая важная потребность любого клиента банка — это, разумеется, сохранение и приумножение средств. Вряд ли в этой области появятся новые, неведомые доселе инструменты, а вот доступ к уже существующим явно упростится. Недавно ВТБ заявил о создании некоей площадки для размещения корпоративных остатков в «овернайт». Между тем размещение остатков «в один клик», на любой срок (даже на один день) мы предоставляем всем клиентам — юридическим лицам через интернет-банк лет

десять, а сегодня это стало доступно и через мобильное приложение.

Дальнейшее развитие возможно в направлении предложения клиентам доступа через мобильные устройства к покупке и продаже паев фондов, ценных бумаг, операциям на рынке Forex, ведь банки поддерживают эти сделки и быстрыми расчетами.

Надеюсь, что произойдут подвижки в части кредитного процесса. Сегодня весьма сложно собрать все данные о потенциальном заемщике, от него также требуется большая работа для представления всей необходимой информации и оригиналов документов. Есть надежда, что в будущем заемщик сможет давать виртуальное согласие, а банки — оперативно получать все требуемые сведения о заемщике из одного источника.

Такая же проблема существует у банков и с регистрацией обременения, а также проверкой ее наличия или отсутствия, будь то недвижимость, автомобиль, оборудование или товары в обороте. Если государство обеспечит единую централизованную систему регистрации и удостоверения прав и обременений на различные виды имущества заемщиков, то откроются серьезные перспективы упростить и ускорить их обслуживание, переведя его в виртуальную плоскость.

Из всего вышесказанного логично вытекает, что в прошлое уйдут большие и многолюдные офисы банков. Практически все операции клиенты будут совершать через собственные мобильные устройства (смарт-часы, смартфоны, планшеты), через домашнее видеоборудование, через терминалы самообслуживания, интегрированные в банкоматы, через специальные устройства в розничных точках оплаты услуг. Для формирования платежа станут использоваться простые способы идентификации получателей, а не сложные реквизиты. Платежи будут осуществляться мгновенно, минимизируется объем операций с наличными. Высока вероятность, что наличные бумажные купюры также мимикрируют в какой-то иной инструмент.

Еще один аспект, о котором много говорят применительно к будущему мобильного банкинга, — попытки различных компаний заместить функционал банков. Снова и снова банкам обещают скорую смерть. Но каждый раз не учитывается один важный факт: главное достоинство банка — это его репутация, под которой понимаются надежность и финансовая устойчивость, история и опыт успешной работы, так называемый гудвилл (нематериальная стоимость бренда). Именно поэтому банки имеют существенный капитал, банки подвержены серьезнейшему надзору, банки вынуждены поддерживать, несмотря на затраты, внутренние и международные рейтинги. Я не понимаю, как можно доверить финансы, коммерческую информацию, бизнес-риски, кредитные обязательства компаниям, не имеющим такой репутации. А кто и чем будет отвечать за потери, компрометацию, неисполнение обязательств? Вопрос мне кажется риторическим.

Реально заместить банк в расчетах или управлении финансами можно, только если речь идет о небольших

суммах и по некритичным обязательствам. В этом направлении определенно будут еще какое-то время развиваться облачные технологии. Но позднее либо придумают новые подходы к защите данных в «облаке», либо в финансах эта мода локализуется. С другой стороны, само представление о банке будет все дальше отходить от образа большого respectable здания с высокими крепкими дверями.

Второй аспект проблемы, помимо рисков клиента, — финмониторинг. Параллельно с ростом виртуальных счетов, карточек, расчетов растет желание контролирующих органов иметь точное понимание и

**Большие и многолюдные офисы банков довольно скоро уйдут в прошлое. Практически все операции клиенты станут совершать через собственные мобильные устройства, домашнее видеоборудование и терминалы самообслуживания**

физические доказательства — кто и зачем совершал данную операцию. Для реализации контроля нужны офисы, персонал, банки, дорожащие потерей своих лицензий. А любые операции «за третьих лиц» вообще считаются повышенным риском, по большинству из них нужна идентификация. И как с этим будем «виртуализироваться»?

Переход банков на дистанционное обслуживание и максимальное сокращение числа отделений, персонала — это ближайшее будущее. Офисы заменят и уже заменяют терминалы самообслуживания, кэш-ины, мобильный банк. Уже сегодня в банке «Авангард» практически 100% услуг можно получить вне офиса — через интернет-банк и сеть самообслуживания. Мы уже годами могли бы физически не встречаться с клиентами, если бы не все новые требования в части финмониторинга. Парадоксально, что сегодня клиент может отправить документы на открытие счета в «Авангарде» через сайт, затем за одно посещение его открыть и подключить интернет-банк, скачать из магазина приложений «Авангард Business» и не арендовать офис, а заниматься бизнесом дома, в кафе, в офисах заказчиков, на выставках. Но при этом наша служба безопасности должна подтвердить наличие клиента по юридическому адресу: таково наше текущее законодательство. А еще клиент часто должен прислать нам договор аренды, подтвердить отдельные сделки оригиналами документов. Вот так наше законодательство упорно возвращает клиентов из виртуальной жизни в реальную.

БЖ

# ВЛАДЕЛЕЦ IT-КОМПАНИИ GETREALPRICE НИКИТА МИХАЙЛОВ СОЗДАЛ **НЕЙРОННУЮ СЕТЬ** ДЛЯ ПРЕДСКАЗАНИЯ УСПЕШНОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ

— **Никита, расскажите, как это работает и для чего вообще нужно?**

— Продажа B2B-продуктов детально описана в литературе, но мы в Getrealprice решили проверить «обратный» подход: имея накопленную историю сделок, классифицировать явные и неявные параметры контракта и прогнать результаты через машинное обучение. Мы сами в нашей компании в ежедневном режиме используем эти методы для прогноза цен или наличия товаров по многим интернет-магазинам РФ и Европы.

Наша нейронная сеть изображена на рисунке 1. Она построена на 400 наблюдениях (дополнительно мы провели симуляцию методом Монте-Карло). Оценивались 30 факторов, из них 25 — бинарные, остальные 5 — категориальные. На рисунке — пример визуализации трех влияющих факторов. По осям X, Y — взвешенные индикаторы приложенных «усилий» для заключения и последующей поддержки контракта (чем выше и правее — тем больше усилий). Чем краснее область, тем насыщеннее сотрудничество. Синяя область — пустота, зеленая — простые проекты со средней прибылью. С повышением прибыли проекты усложняются, дорожают и «краснеют».

— **Каковы результаты применения этой прогнозной модели?**

— Мы сформулировали некоторые выводы по процессу заключения контрактов, прокомментирую пример результата на рисунке 2.

— **Что он изображает?**

— Это и есть нейронная сеть, один из многих вариантов визуализации, которая отражает факторы, влияющие на успешность переговоров: длительность, количество прикладываемых усилий (звонки, письма, встречи, количество тестовых работ), количество людей, вовлеченных в процесс с клиентской стороны, вопросы о личных знакомствах и контактных лицах, и о многом другом.

— **С чего все начинается?**

— Все начинается с переговоров, и мы видим здесь первый важный параметр — их длительность. Явно прослеживается паттерн «Либо сразу, либо никогда». В цифрах это означает, что если контракт «не получился» после одной-двух встреч, то дальнейшие действия (звонки, письма, совещания) приводят лишь к тому, что накапливается отрицательная вероятность заключения контракта. Иными словами, долго «доказывать», «убеждать» в уместности предлагаемого решения бизнес-задачи клиента нецелесообразно: либо сразу поняли, захотели и купили, либо это превращается в бесконечный акаунтинг без положительного результата.

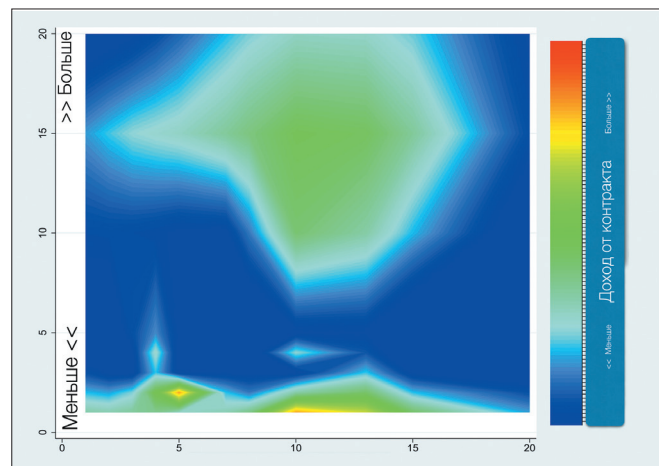


РИС. 1

— **С кем комфортнее взаимодействовать в процессе заключения контракта?**

— Если говорить об IT-продукте, таком как Getrealprice, эффективнее всего доносить преимущества сотрудничества до топ-менеджмента. В этом случае чувствуется ориентированность на ценность продукта для бизнеса и больше определенности при принятии решений (ключевые для всяких переговоров слова «Да», «Нет» и «Не сейчас» произносятся сразу и прямо). Если уровень переговорщика ниже, то включаются различные тормозящие факторы: стремление продемонстрировать собственную важность, нежелание брать ответственность на себя. В итоге контакты так и зависают в CRM, кочуя там годами от строки к строке за разными датами «следующего контакта с ЛПР (лицом, принимающим решения)».

— **Влияет ли личное знакомство на заключение контракта?**

— Возможно, из-за особенностей продукта Getrealprice мы не отметили влияния эффекта личного знакомства. Многие наши любимые контракты — «с улицы»: нашли контакты, вышли на ЛПР, сделали предложение, все согласовали, начали работать.

— **Как вы сотрудничаете с контактными лицами в процессе заключения контракта?**

— О, это для нас вопрос не простой! Правило «одного контактного лица» — не про Россию. Частые смены контакта

(увольнения, внутренние переназначения и т. д.) негативно отражаются на вероятностных результатах. Если в ходе переговоров тем или иным образом поменялось более трех контактных лиц, вероятность заключения контракта снижается в 5-7 раз. Проблемы с контактными лицами иногда возникают и после заключения контракта, но они уже влияют не столько на его исполнение, сколько на стоимость «аккаунтинга». Все люди разные, ничего с этим не поделаешь. В то же время, те компании, которые мы оцениваем как «высокопрофессиональные», с большей вероятностью и готовностью развивают взаимодействие, расширяют и тюнингуют параметры сотрудничества, гибко оптимизируя для своих меняющихся процессов.

#### — Как еще можно использовать вашу прогнозную модель?

— Вариантов использования может быть несколько. Например, классификатор определил два латентных варианта в прогнозной модели (зеленая и красная области на MDS диаграмме): компания клиента может быть готова или не готова к сотрудничеству (продукт нужен, и понятно как пользоваться). В случае, если продукт нужен и есть внутренняя готовность перестраивать бизнес-процессы, все в порядке — сотрудничаем. Если структура ригидна, такие контракты также имеют высокую вероятность подписания, но, как правило, живут меньше года.

#### — И какие выводы вы сделали из установленных закономерностей?

— Их несколько.

1. Эффективность действий сейлс-команды. Если продукт действительно полезный, не стоит тратить время на убеждение тех, кто не готов, даже если они не способны об этом внятно сообщить. Нужно сосредоточиться на качественном поиске ЛПР и коммуникации своих преимуществ.

2. Компании с субъективно слабым менеджментом склонны оттягивать много сил на процессинг сделки и последующее обслуживание контракта, «героически решая несуществующие проблемы». Тут ничего не поделаешь — не мы отвечаем за уровень профессионализма наших коллег.

3. Самые любимые клиенты. Самые лучшие клиенты — чаще крупные и известные компании с профессиональными менеджерами, которые точно знают и говорят, чего они хотят, и в то же время гибкие, готовые учитывать наши реалистичные возможности. Такие контракты заключаются быстро и не требуют избыточного аккаунтинга, все строится на уважительных профессиональных отношениях. Не уверен, что менеджеры этих компаний догадываются о том, что для них — контракты получаются дешевле/эффективнее, так как от их профессионализма у поставщика (Getrealprice) меньше затрат.

4. Откуда пришел контакт. Прогнозная модель, обученная на наших данных, не видит разницы между «уличными» и «знакомыми» контактами — так же не вижу разницы и я, с одним исключением: если в переговорах был использован виндтокер (т. н. «вливающий»), то возрастает риск досрочного расторжения контракта, потому что «передумали». Видим здесь важность такого фактора, как «осознаваемая полезность» продукта именно для бизнеса, умение его применять эффективно для решения потребностей компании. Высокотехнологичные решения уместны в компетентных компаниях. Спекуляции на тему «если потребности нет, надо ее создать» — в нашем случае работают отчасти и выражены в кастомизации продукта под нужды клиента.

5. Что касается «умения продавать», мы не обнаружили, что это является значимым параметром, но и пока нет оснований считать иначе. Поэтому заключаем, что профессионализм,

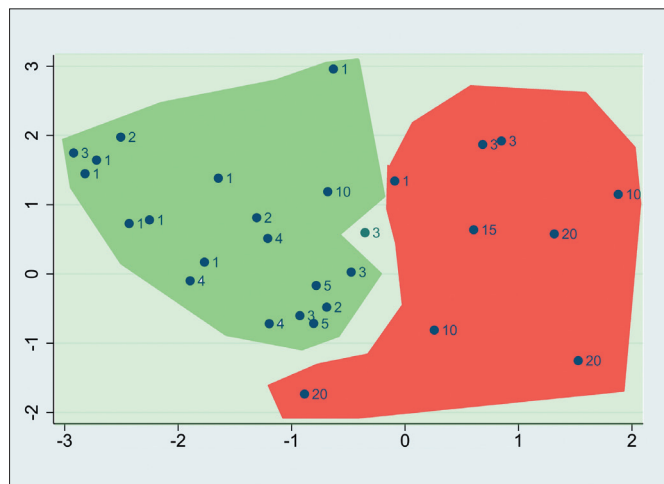


РИС. 2

благожелательность и коммуникабельность достаточны для решения задач B2B продаж, по крайней мере, нашего сервиса. Эту услугу мы покупаем у проекта Makerealsales.com и считаем такое решение оптимальным при нашей специфике: нет потребности держать штат менеджеров по продажам, и продукт «сам себя» успешно продает.

6. Любопытны некоторые «предсказания» модели: например, нам «суждено» работать с известной крупной компанией — ритейлером N с высокой вероятностью (87%), однако, если в ходе дальнейших переговоров несколько раз поменяются контактные лица и потребуются еще минимум две встречи, то вероятность снизится до 65%. Если же дополнительных встреч не потребуется, то вероятность успешной сделки остается на высоком уровне — 80%. На мой взгляд, все верно рассчитал наш алгоритм. Совсем недавно у компании N опять сменился ЛПР, субъективно мы далеко отодвинулись от заключения контракта.

В заключение хочу сказать, что, конечно, выводов может быть намного больше, и есть разные варианты предсказывающих и классифицирующих моделей. Возможно, в будущих обновлениях CRM-систем по B2B продажам будет что-то похожее для стимулирования сейлзов: компьютер посчитает и предскажет, что вероятно заключение сделки с таким-то клиентом, подсветит его зелененьким в таблице и выдаст какие-нибудь рекомендации исходя из того, чему обучился по клиентской базе. Нейронные сети — одна из множества моделей, которые мы у себя в Getrealprice предпочитаем использовать, исходя из специфики обслуживания больших объемов информации, с которой имеем дело. Например, в день мы просчитываем около 100 млн значений товар-цена, которые наша компания мониторит для клиентов в России и за рубежом.

— Никита, спасибо за беседу и необычный взгляд на возможности использования математических моделей в прогнозировании успешности сделки! ■

**GetRealPrice.com**

RU.GETREALPRICE.COM



# СКРОМНЫЕ АВТОСМОТРИНЫ

Фото: Андрей Москаленко

**АНДРЕЙ  
МОСКАЛЕНКО**

**В** отличие от предыдущих лет, в этом году ММАС оказался небогат не то что на премьерные показы, а даже на самих экспонентов. Из почти полусотни автобрендов, представленных на сегодняшний день в стране, свои новинки в столичном выставочном комплексе «Крокус Экспо» «выкатили» лишь девять. Да и внешнее обличье большинства показанных ими моделей уже давно не являлось секретом для широкой публики. Свои ключевые премьеры и участники ММАС-2016, и большинство «отказников» приберегли для стартовавшего на днях Парижского автосалона (на этой площадке дебютировало 18 серийных и 15 концептуальных автомобилей).

Однако главной причиной, по которой основная масса автопроизводителей проигнорировала московский автофорум, стало их желание сократить издержки в период кризиса.

«Главная причина отказа — сложная ситуация на отечественном автомобильном рынке и сокращение объемов продаж, — признался управляющий директор марок Peugeot, Citroën и DS в России Александр Мигаль. — В 2015 году рынок сократился на 35,7%. К сожалению, негативная тенденция сохраняется, и к настоящему моменту падение составляет 14%. В таких условиях мы были вынуждены отказаться от участия».

При этом некоторые автобренды даже успели заключить контракты с «Крокус Экспо» и внести предоплату, однако позже пересмотрели свое решение и предпочли сняться с участия несмотря на выплату существенных неустоек. «Да, мы были вынуждены расторгнуть договор, — говорит PR-координатор российского представительства Suzuki Ксения Гребёнкина. — Это решение связано с тем, что премьерный показ нескольких

Шестой Московский международный автосалон (ММАС-2016), собравший в начале осени рекордно малое количество участников, прошел без участия ведущих автомобильных брендов. В целом, на производителей, решивших не выставляться в этом году на некогда крупнейшем моторшоу, приходится более двух третей российского авторынка. «Бизнес-журнал» поговорил с «отказниками» и посмотрел немногочисленные стенды участников.

наших моделей был перенесен на более поздний срок. Сыграла свою роль и нынешняя экономическая ситуация, изменившая условия рынка. Таким образом, наш бюджет на выставку перераспределен на другие маркетинговые проекты».

На решение автопроизводителей не участвовать в ММАС-2016 могла повлиять и невысокая, по мнению многих, эффективность мероприятия.

«Еще в прошлом году мы приняли осознанное решение не принимать участия в ММАС-2016 по объективным и веским причинам, — сообщил директор по корпоративным коммуникациям BMW Group Россия Василий Мельников. — В сложившихся экономических условиях такое мероприятие не имеет большой актуальности для целевой аудитории BMW. Сегодня в России мы уходим от использования традиционных маркетинговых ходов. Мы уверены, что будущее за индивидуальным и креативным подходом к общению с клиентами. Вроде акции,



которую мы устроили в честь дня рождения марки, предоставив бесплатный проезд по трассе М11 на летний период для всех владельцев автомобилей BMW. Таким образом, мы инвестируем в преимущества и дополнительные возможности для наших клиентов, а не бьем из пушки по воробьям».

В пресс-службе Ford Sollers свой отказ от участия в выставке прокомментировали следующим образом: «В условиях кризиса наша компания, как и другие бренды на рынке, анализирует все возможности по повышению эффективности бизнеса. В связи с этим мы приняли решение не участвовать в ММАС-2016, так как считаем важным перенаправить бюджет на поддержку клиентов и продление текущих маркетинговых программ на сентябрь. В нынешней экономической ситуации мы считаем целесообразным предложить наиболее доступные цены на автомобили Ford всем жителям России вместо организации имиджевого шоу».

По словам руководителя направления корпоративных коммуникаций и мероприятий Volvo Car Russia Антона Свекольникова (шведы пропускают уже второй ММАС подряд), в его компании еще два года назад была введена новая маркетинговая стратегия Volvo Way to Market, подразумевающая отказ от вложений в стандартные ходы в пользу каких-то более новаторских для автомобильной отрасли решений. «Теперь Volvo будет представлена на одном автосалоне на каждом из континентов — в Европе (Женева), США (Детройт) и Азии (поочередно в Пекине и Шанхае), — уточнил он. — При этом каждый год компания проводит собственное масштабное мероприятие для демонстрации своих продуктов и инноваций в таком антураже, который соответствует индивидуальности бренда». Как это было, например, накануне сентября в Москве,

когда концерн презентовал свой новый флагманский седан Volvo S90. К слову, увидеть новинку смогли и посетители ММАС-2016 — ее на своем стенде показал один из официальных дилеров марки — ГК «Обухов», изъявивший желание принять самостоятельное участие в автошоу.

Сконцентрировались на других инструментах маркетингового продвижения и представители Toyota, Subaru, Nissan, Kia, Renault и концерна Volkswagen (в него входят Audi, Skoda, Bentley и Lamborghini), пояснив, что в нынешних условиях они предпочитают инвестировать средства в реальные проекты, а не в рекламу.

Пропустить ММАС в этом году решились даже представители китайского автопрома, успевшие стать завсегдатями этого мероприятия. «От участия в автосалоне мы отказались еще летом прошлого года, — поясняет руководитель пресс-службы Chery Евгения Никитена-Кацарская. — Все сошлось воедино: падение продаж на автомобильном рынке, наш пересмотр стратегии вывода на рынок новых автомобилей, колебания курса валют. Мы поняли, что участие в московском автосалоне в этом году будет для нас крайне нерентабельным».

Накануне ММАС-2016 руководство «Крокус Экспо» пыталось спасти ситуацию, объявив сначала о том, что стоимость аренды на следующей выставке для нынешних экспонентов будет снижена вдвое, а потом приняв решение уменьшить и ценники самой выставки. Не помогло. Основная масса автопроизводителей от такой «распродажи» отказались, понимая, что интерес зрителей к такому автосалону большим не будет. Привлечь больше аудитории действительно не удалось — даже несмотря на снижение организаторами и цены входного билета для посетителей — с 800 до 500 рублей.

БЖ

## ОТМЕТИВШИЕСЯ

Будет гораздо проще перечислить не «отказников», а тех, кто все-таки отважился отметить на традиционной столичной автотусовке. Список участников ММАС-2016 довольно лаконичен: российский «АвтоВАЗ», немецкий Daimler, корейский Hyundai, выставивший сразу пять новых Creta (впрочем, с этим автомобилем давно можно было детально познакомиться во всех дилерских центрах марки), иранская Iran Khodro (в моделях которой угадывается силуэт старой доброй 206-й Peugeot), узбекский «УзАвто» со своим Ravon («наследником» марки Daewoo) и китайские — Changan, DFM, FAW и Geely.

В результате из трех залов «Крокус Экспо» один полностью забрал единственный представитель большой немецкой тройки и всего Старого Света — Daimler,

выкативший на всеобщее обозрение почти три десятка «стареньких» (по выставочным меркам, конечно) Mercedes-Benz и Smart.

Во втором зале доминировал отечественный автопроизводитель. Lada, ставшая хедлайнером ММАС-2016, представила на своем стенде сразу 19 экспонатов — в основном давно известных, но были и концепт-кары. Большинство из них, впрочем, тоже являются вариациями на тему уже выпущенных Lada Xray и Lada Vesta. Наиболее интересная среди тольяттинских «машин будущего» — купеобразный кроссовер XCODE Concept. Примерно так, по словам главного дизайнера «АвтоВАЗа» Стива Маттина, должны выглядеть в перспективе все «Лады».



# ФУРГОН ГОДА



В сентябре в Германии марка «Volkswagen Коммерческие автомобили» представила совершенно новый Volkswagen Crafter. Примечательно, что модель, еще не успевшая встать на конвейер, уже успела завоевать престижный международный титул Van of the Year 2017.

**Н**овый Crafter стал удобнее, экономичнее и вместительнее. А некоторые «фишки» фургона представлены в этом классе впервые. С предсерийными образцами новинки одним из первых ознакомился «Бизнес-журнал».

До последнего момента Volkswagen Crafter, выпускавшийся с 2006 года и переживший легкий рестайлинг в 2011-м, по большому числу узлов был унифицирован с аналогичным малотоннажником Mercedes-Benz Sprinter. Теперь новинка построена на уникальной платформе и не имеет ничего общего с «тележкой» своего немецкого коллеги. Производство второго поколения Crafter наладят в польском городе Вжесня, где специально для этого за 28 месяцев был в чистом поле возведен производственный комплекс. Планируемый годовой объем выпуска — 100 тыс. машин, начиная с 2018 года. В Европе продажи коммерческого фургона стартуют ближе к концу осени. Стоимость базовой комплектации не должна превысить 30 тыс. евро. В Россию первая партия может прийти уже в марте следующего года. Производитель упирается на множество вариантов исполнения, в которых будет выпускаться новый Crafter, называя его одним из самых универсальных предложений в сегменте. Для грузового фургона и универсала доступны разные варианты длины (5 986, 6 836, 7 391 мм) и высоты (2 355, 2 590, 2 798 мм). Их дополняют открытые версии с одинарной или двойной кабиной, с кузовной надстройкой или без (как, например, модель с бортовой платформой), с кузовом-фургоном или опрокидывающим механизмом. В сумме получается 69 модификаций.

Став внешне динамичным, современным и маневренным, Crafter в то же время обладает солидными внутренними достоинствами, в числе которых максимальный объем грузового пространства, достигающий 18,4 м<sup>3</sup>. Впервые для данной модели появилась версия с максимальной допустимой массой 5,5 т. Все это делает автомобиль самым вместительным в классе.

Crafter стал удобнее и для водителя, ведь впервые на автомобиле такого класса установлен электромеханический усилитель рулевого управления, обеспечивающий отличную управляемость и безопасность при любой степени загрузки. Благодаря этому опционально стали доступны такие активные системы помощи водителю, как адаптивный круиз-контроль, ассистенты движения по полосе, на парковке, системы контроля усталости, автоматического переключения дальнего света и многое другое. Специально для Volkswagen Crafter были усовершенствованы камера заднего вида и система мониторинга слепых зон. А уже в базовую комплектацию, кроме известной по сегодняшней модели Crafter системе ESP+, входит система автоматического торможения при столкновениях и система стабилизации при боковом ветре.

Созданные на базе модульной дизельной платформы (MDB) и усовершенствованные двигатели стандарта Евро-6 для Crafter были специально разработаны с учетом жестких требований, предъявляемых к коммерческому транспорту. Двухлитровые двигатели с тремя вариантами мощности — 102, 140 и 177 л. с. — стали экономичнее на 15%. БЖ



generation-startup.ru

**GENERATION S**

Федеральный акселератор  
технологических стартапов

# ПЕРВАЯ ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОЙ АКСЕЛЕРАЦИИ

#Технологии для жизни, «Умный город»

#Креативные индустрии

#Агро- и биотехнологии

#Металлургия и горная промышленность

#Передовые производственные технологии

#Финансовые и банковские технологии

#Биомедицинские технологии

#Энергетика

Заявки можно подать до 15 октября 2016 года

generation-startup.ru

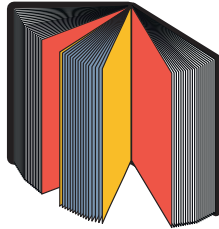


/techstartrussia #gen\_s

# 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 кратно 16 страницам):

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



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

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



## ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

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

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

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

**Мы предлагаем стать  
издателем качественного  
делового журнала**

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

**БИЗНЕС  
журнал**

**PARTNER@B-MAG.RU**