

БОРЬБА С ПОРУЧЕНЧЕСТВОМ  
перенастройка госуправления

10

СОКРАЩАЯ ДИСТАНЦИЮ  
банки уходят в Сеть

20

В ПОИСКАХ КАПИТАЛА ГРАНТА  
путеводитель для стартаперов

36

#12 (247) 2016

# БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии  
журнала  
[bizmag.online](http://bizmag.online)



## ПОДЪЁМ С ПЕРЕВОРОТОМ

ЭКС-ПРЕЗИДЕНТ  
КОМПАНИИ «МОРТОН»  
АЛЕКСАНДР РУЧЬЁВ  
ВКЛАДЫВАЕТ В ИННОВАЦИИ

24



# 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

## СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

### 4 НАЩУПЫВАЯ ДНО

Ноябрь 2016 года в ключевых словах и высказываниях.

## БЮРО ПРОГНОЗОВ



### 6 СТАНЕТ ЛИ АМЕРИКА СНОВА ВЕЛИКОЙ?

Экономист Владислав Иноземцев анализирует экономическую программу избранного президента США и возможные последствия её воплощения для России.

## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### 10 БОРЬБА С ПОРУЧЕНЧЕСТВОМ

Руководство страны само критикует госбюрократию и призывает переходить на новые методы работы. Получится ли?

### 14 ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

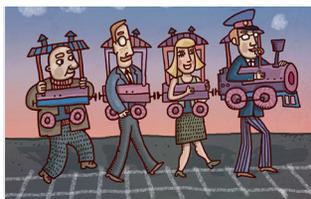
Какие подходы бизнес-менеджмента можно перенести в чиновничью среду.

## ПРОЕКТНЫЙ ПОЛИТМЕНЕДЖМЕНТ

### 15 ПОЧЕМУ ПРОИГРАЛ ЯНУКОВИЧ

Профессор Высшей школы экономики Олег Матвейчев вспоминает о том, как в 2004 году «функциональная пирамида» похоронила под своими обломками президентство тогдашнего премьер-министра Украины.

## ЛЕКТОРИЙ



### 17 ВИЖУ ЦЕЛИ!

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой» лекции — о том, почему обречены компании, ориентированные на процесс, и как перестроить систему, нацелив её на результат.

## БАНКИНГ

### 20 СОКРАЩАЯ ДИСТАНЦИЮ

Банки уходят из офисов в гаджеты. Одновременно в конкурентную борьбу с ними вступают финтех-стартапы, работающие исключительно онлайн. Смогут ли они потеснить традиционных игроков?

## ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



### 24 ОПЯТЬ СТРОЙКА!

Бывший совладелец ГК «Мортон» Александр Ручьев уходит из строительного бизнеса и планирует развивать новые технологии в транспорте, образовании, робототехнике и не только.

## ЭНЕРГЕТИКА

### 30 ВИЭТИВАТЫЕ ЗАКОНЫ

Возобновляемые источники производят менее 1% энергии в России. Что мешает активнее развиваться отечественной «альтернативке»?



## СТАРТАП-КЛУБ

### 36 В ПОИСКАХ КАПИТАЛА ГРАНТА

Путеводитель по государственным и частным фондам, финансирующим инновационные проекты, повестует о новых возможностях и подводных камнях для начинающих.

## ИТ-ИНДУСТРИЯ

### 40 СЕРВИС НА ЭКСПОРТ

Российские «облака» вполне могут выйти и на западный рынок — благодаря низкой себестоимости и колебанию курсов валют.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

### 42 БЕЗРАБОТИЦУ СОЗДАЮТ НЕ РОБОТЫ

«Знаток» Анатолий Вассерман размышляет о том, что совершенствование технологии позволяет не просто высвободить людей, а найти для них новые задачи, ибо каждый человек, прежде всего творец, а уж потом затрата.

## ТЕХНОЛОГИИ



### 46 ОЧКИ В НАШУ ПОЛЬЗУ

Компания из Ижевска выходит на рынок устройств виртуальной реальности, открывая новые

возможности для рекламы и образовательной среды.

## ИНВЕСТИЦИИ

### 48 СЕКРЕТЫ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Какие регионы вошли в первую двадцатку инвестиционного рейтинга? Как «передовики» борются с бюрократическими препонами и каких результатов уже удалось добиться?

## ЧУЖИЕ УРОКИ



### 54 ИЛОН МАСК И SCHADENFREUDE

Почему так ненавидят Леонардо да Винчи XXI века — в изложении эссеиста Сергея Голубицкого.

## АВТОДЕЛО



### 59 КВЕСТОМ ПО РЕЙТИНГУ

Россияне определили лучшие автомобили уходящего года в четырёх номинациях. Проект завершился двухдневным автопробегом по маршруту Москва — Сергиев Посад — Переславль-Залесский — Москва с различными заданиями для участников по пути...

# БИЗНЕС журнал

bizmag.online

№ 12 (247) за 2016 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 07.12.2016
- дата выхода цифровой версии — 07.12.2016

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

И.о. главного редактора: Алексей Мурат

Заместитель главного редактора:  
Наталья Югринова

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

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой

Фотограф: Андрей Ильин

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

Общий тираж номера — 47 700 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 42 700 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

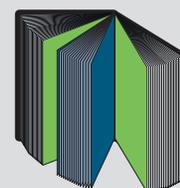
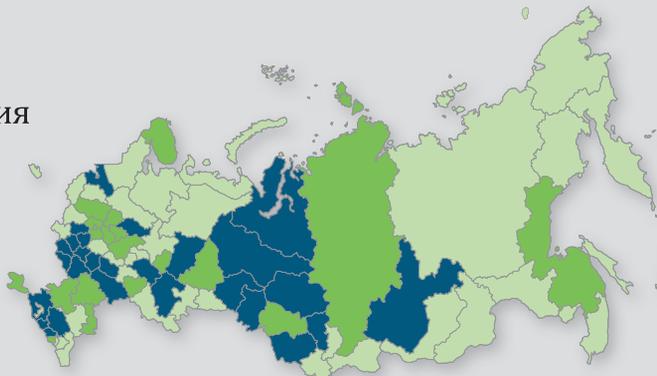
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

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

\* — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

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



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

**Счет для  
бизнеса без  
визита в банк**

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

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



Через  
**1-2** дня  
счет будет  
открыт

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

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

**alfabank.ru**

**Расчетно-кассовое  
обслуживание**

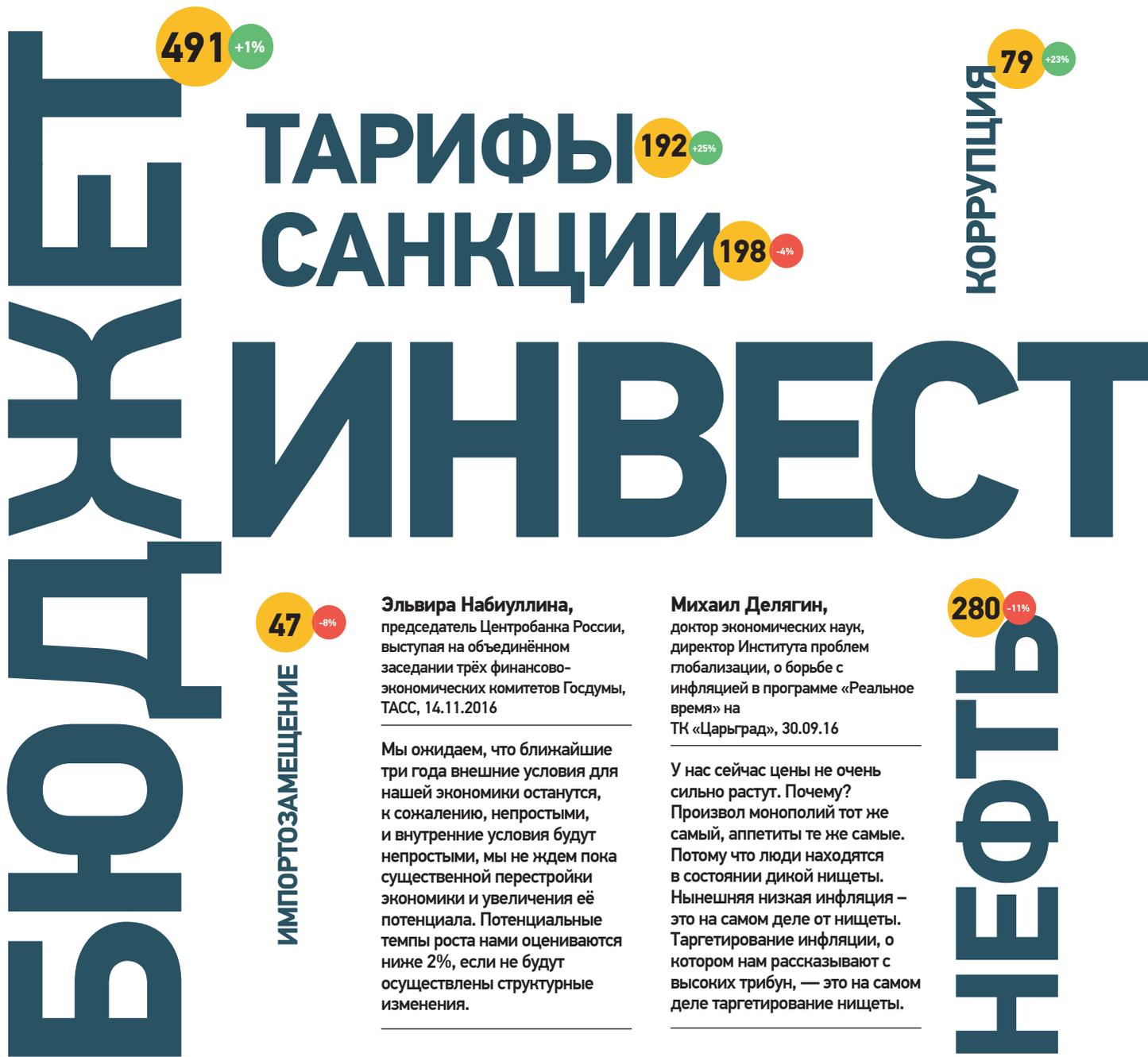
**А** **Альфа-Банк**  
Для Вашего бизнеса

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.

# Нащупываем дно

Ноябрь 2016 года в ключевых словах и высказываниях



**Эльвира Набиуллина,** председатель Центробанка России, выступая на объединённом заседании трёх финансово-экономических комитетов Госдумы, ТАСС, 14.11.2016

Мы ожидаем, что ближайшие три года внешние условия для нашей экономики останутся, к сожалению, непростыми, и внутренние условия будут непростыми, мы не ждем пока существенной перестройки экономики и увеличения её потенциала. Потенциальные темпы роста нами оцениваются ниже 2%, если не будут осуществлены структурные изменения.

**Михаил Делягин,** доктор экономических наук, директор Института проблем глобализации, о борьбе с инфляцией в программе «Реальное время» на ТК «Царьград», 30.09.16

У нас сейчас цены не очень сильно растут. Почему? Произвол монополий тот же самый, аппетиты те же самые. Потому что люди находятся в состоянии дикой нищеты. Нынешняя низкая инфляция — это на самом деле от нищеты. Таргетирование инфляции, о котором нам рассказывают с высоких трибун, — это на самом деле таргетирование нищеты.

**Татьяна Голикова,**  
председатель Счётной палаты  
РФ, выступая в Госдуме с оценкой  
проекта федерального бюджета на  
2017 г., 18.11.2016

Несмотря на существенные  
финансовые вложения и  
меры, которые принимались  
правительством за прошедшие  
10 месяцев 2016 г.,  
производство автомобилей  
легковых сократилось на 10,9%,  
электровозов магистральных  
— на 7,8%. Ежегодно  
декларируется необходимость  
сокращения неэффективных  
льгот и освобождений, в  
результате предоставления  
которых в бюджетную систему  
в 2015 г.  
не поступило доходов на общую  
сумму 9,2 трлн рублей. Но  
решений не предполагается и  
не предлагается.

**Сергей Глазьев,**  
советник президента РФ, доктор  
экономических наук,  
академик РАН, о состоянии  
российской финансовой системы,  
во время выступления на форуме  
«Ловушки «новой нормальности»,  
RNS, 22.11.2016

Наша финансовая система  
подобна больному инфарктом  
миокарда: вы видите колебания  
курса, ни в одной стране мира  
таких рекордов отродясь не  
видели, чтобы волатильность  
национальной валюты была  
столь высока, она вдвое  
превышает ближайшую к нам  
Турцию по данному показателю.  
По девальвации мы тоже  
ставим рекорды, в том числе  
среди нефтедобывающих стран.

**Константин Бабкин,**  
президент ассоциации  
«Росагромаш», в интервью «Труду»,  
11.11.016

Главная проблема России —  
засилье либералов в  
управлении экономикой.  
Многие годы они продвигали  
идею, что надо слушаться  
американцев, открывать  
свой рынок, на любых  
условиях вступать в ВТО.  
Если теперь Америка будет  
игнорировать ВТО и заниматься  
протекционизмом, выяснится,  
что 20 лет мы насильовали свою  
экономикку. Есть надежда, что  
в России увеличится запрос  
на разумную экономическую  
политику, на протекционизм,  
приблизится начало  
промышленного роста.

**Алексей Кудрин,**  
председатель комитета  
гражданских инициатив, на  
Общероссийском гражданском  
форуме, Русская служба BBC,  
19.11.2016

В России сейчас сложилась  
другая модель экономики,  
которую надо и дальше  
развивать. Армия в ней уже  
не должна играть решающую  
роль. Тем более существенных  
военных рисков сейчас для  
России нет, а противостояние  
на геополитической арене  
является, скорее, игрой.  
Военные эксперты утверждают,  
что тот потенциал, который  
сейчас есть у страны, уже  
обеспечит то, что на десятки  
лет вперед с Россией «никто  
связываться не будет».

**Ольга Голодец,**  
заместитель председателя  
правительства РФ, на подписании  
программы сотрудничества  
между Россией и Международной  
организацией труда о снижении  
трудовой миграции в России,  
РИА «Новости», 21.11.2016

Использование труда  
мигрантов воздействует на  
наш рынок — оно ведёт  
к удешевлению в целом  
труда, оно ведёт к вывозу  
капитала из Российской  
Федерации, потому что, как  
правило, доход, получаемый  
мигрантами, расходуется  
ими в стране, из которой  
они приехали. Когда мы  
взвешиваем все плюсы и  
минусы, то получается, что та  
социальная нагрузка, которую  
в итоге мы получаем, она  
несоразмерна с тем вкладом в  
нашу экономику, который мы  
сегодня имеем.



Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца — в период с 24 октября по 24 ноября 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: «Медиалогия»  
Частотный анализ публикаций: «Медиалогия»

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

СТАНЕТ ЛИ

# АМЕРИКА СНОВА ВЕЛИКОЙ?



## ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества

**М**ежду тем эта программа достойна внимания — прежде всего, потому что пришло время переосмысления экономических концепций, основанных только на ожиданиях стабильного расширения денежного предложения.

Единственным альтернативным вариантом обеспечения дополнительных средств для населения и бизнеса, которые могут конвертироваться в платежеспособный спрос на товары и услуги, выступает снижение налогов — и это является первым ключевым элементом программы нового президента. Согласно его плану, семьи из двух человек полностью освобождаются от

Неожиданная победа Дональда Трампа на президентских выборах в США 8 ноября объясняется обычно чем угодно: популизмом кандидата; его ментальной близостью к избирателю; огромными вложениями в кампанию; порой даже помощью пророссийских хакеров. Но почти никто не анализирует экономическую программу первого человека, ставшего президентом Соединённых Штатов, всю жизнь перед этим занимаясь только бизнесом.

подходного налога на доходы ниже \$30 тыс. (2 млн. рублей) в год (сейчас порог составляет \$12,6 тыс.). С доходов от \$30 до \$75 тыс. предлагается взимать 12% налога, от \$75 до \$225 тыс. — 25%, с более высоких — 33%. Если применить эту шкалу к индивидуальному

налогоплательщику, окажется, что с дохода в \$56 тыс. в год он будет отдавать государству всего 12,7% — меньше, чем в гордящейся своими сверхнизкими налогами России. При этом медианная зарплата в США составляла в 2015 г. \$29,6 тыс., и только 11% работающих американцев будут платить при Трампе более высокие налоги, чем в России при Путине. Такая мера безусловно, способна подстегнуть потребление, экономив гражданам как минимум \$400-460 млрд. в год.

Не менее радикальное предложение содержится в программе и относительно корпоративного налога (в российском варианте — налога на прибыль), который предлагается снизить с 35% до 15% (стоит заметить, что ещё около 5% корпорации платят и местные налоги, менять которые не предполагается). Если это предложение будет реализовано, оно может оставить на счетах частных компаний дополнительно до \$280 млрд. в год, способных разогреть инвестиционный спрос с их стороны. В данном случае инициатива Трампа также сделает американский налог на прибыль ниже российского (20%). По мнению экономических советников нового президента, недобранные средства получатся компенсировать отчасти за счёт роста экономической активности, но в основной части — за счёт репатриации корпоративных прибылей из-за рубежа, где они оседают в суммах до \$700 млрд. ежегодно. Такие средства победитель недавних выборов предлагает облагать налогом в 10%, что вполне может стать достаточным стимулом для возвращения в страну их значительной части. Не закрыв «дыры» в бюджете напрямую, такая репатриация может дать толчок экономическому росту и обеспечить наполнение каналов финансовой системы «свежими» деньгами.

Иначе говоря, центральным элементом новой политики могут стать такие уступки предпринимателям и населению, которые вернут в страну выведенные ранее капиталы и нарастят покупательную способность граждан и бизнеса, что должно запустить экономический рост. Представляется, что в России, где заявляют о «феноменальной близости» подходов Путина и Трампа во внешней политике (см.: [www.vz.ru/news/2016/11/10/843113.html](http://www.vz.ru/news/2016/11/10/843113.html)) стоило бы как можно скорее задуматься о принятии и его предложений в экономической сфере.

Следующим элементом реформ предлагается сделать масштабное экономическое дерегулирование. Как и в большинстве стран (Россия тут тоже не является исключением), в США постоянно растёт число нормативных актов, регулирующих деятельность предпринимателей. В одном только 2015 г. их было принято около 2000, а 400 решений, утверждённых в период администрации Б.Обамы, обошлись американской экономике более чем в \$100 млн. каждое. Конечно, большинство собранных средств было направлено на важные и значимые программы: социальную помощь, образование, инфраструктуру и т.д., — но факт остаётся фактом: экономика, даже несмотря на крайне низкие процентные ставки и избыток денег, замедлялась по причине постоянно растущих проблем, с которыми приходилось сталкиваться бизнесу. Средства, пере-

распределяемые через бюджетные каналы, заставляли предпринимателей экономить на зарплате, а государство — раскошелиться на всё новые траты. В результате проводившейся долгие годы политики американцы переставали зарабатывать, но продолжали получать (реальная почасовая и недельная зарплата в США в 2015 г. была ниже, чем в 1973-м, но

**Центральным элементом новой политики могут стать уступки предпринимателям и населению, которые вернут в страну выведенные ранее капиталы и нарастят покупательную способность граждан и бизнеса, что должно запустить экономический рост. В России, где заявляют о «феноменальной близости» подходов Путина и Трампа во внешней политике, стоило бы задуматься о принятии и его предложений в экономической сфере.**

при этом только за последние 8 лет талоны на питание [food stamps] стали получать дополнительно 12,2 млн. человек). Между тем Соединённые Штаты были и остаются страной американской мечты (что доказал и сам новый президент) — и нарастающие сложности её реализации, видимо, как раз и качнули вправо маятник американской политики.

Ещё два элемента программы нового президента достойны того, чтобы в России к ним отнеслись с исключительным вниманием.

С одной стороны, это проблемы торговых отношений США с остальным миром. Несмотря на то, что Трампа обычно рисуют протекционистом в стиле XIX века, возврат в те времена невозможен (в первые годы после Гражданской войны американский бюджет наполнялся за счёт таможенных пошлин почти на 60%, в 2014 г. — на 0,11%). Избранный президент предлагает не столько ограничить свободную торговлю, сколько последовательнее придерживаться её правил: бороться с демпингом, манипулированием валютными курсами и государственными субсидиями. Многие из этого может относиться к России: тот же обвал рубля за последние три года делает его наиболее обесценившейся из валют крупных стран, а число антидемпинговых расследований против российских компаний растёт. Однако важнее потенциальный косвенный эффект: если Америка начнёт ограничивать импорт из Китая и Мексики, замедление экономического роста распространится на весь развивающийся мир, что вызовет

кризис на ресурсных рынках и, несомненно, ударит по нашей экономике. При этом вполне возможно, что возвращение в Соединённые Штаты части вынесенных за рубеж промышленных производств (для чего Д. Трамп предлагает также резко ужесточить борьбу за соблюдение прав интеллектуальной собственности) позволит компенсировать выгоды, которые могли бы принести нереализованные планы Транстихоокеанского и Трансатлантического торговых партнёрств. Конечно,

**Д. Трамп намерен идти по пути удешевления энергии, получаемой из внутренних источников, по возможности отменить «все препятствия, мешающие вводу в действие любых мощностей по добыче энергоносителей в Соединённых Штатах», разрешить эксплуатацию ряда законсервированных нефтяных месторождений. Если эти обещания будут реализованы, последствия для России могут оказаться поистине катастрофическими.**

стоит усомниться в реалистичности обещания Д. Трампа создать 25 миллионов рабочих мест в ближайшие десять лет (хотя в устах некоторых других политиков ровно такие же обещания звучат ещё более экзотически), но в целом налоговая и торговая части его программы выглядят убедительно.

С другой стороны, это обещание нового президента изменить американскую энергетическую политику. В последние годы демократическая администрация делала упор на экологическую проблематику, пользуясь новыми технологиями для расширения использования природного газа в качестве топлива, а также пытаясь увеличить долю возобновляемых источников энергии в общем энергобалансе страны. Д. Трамп намерен изменить эти ориентиры и идти по пути удешевления энергии, получаемой из внутренних источников. Прежде всего он готов смягчить экологические требования к угольным электростанциям; кроме того, разрешить эксплуатацию ряда законсервированных нефтяных месторождений, отменить вето Б.Обамы на проект нефтепровода Keystone XL, ведущего из Канады в Небраску — и по возможности отменить «все препятствия, мешающие вводу в действие любых мощностей по добыче энергоносителей в Соединённых Штатах». Если эти обещания будут реализованы, последствия для России могут оказаться поистине катастрофическими.

За последние 10 лет США нарастили добычу нефти на 85%, до 12,7 млн. бар/сутки, а газа — на 46%, до 767 млрд. куб.м в год. Это позволило им сократить импорт нефти более чем в 1,4 раза, на 4,1 млн. бар/сутки (все цифры — по BP Statistical Review of World Energy 2016). Данный тренд стал одной из существенных причин снижения нефтяных котировок и последовавшего экономического спада в России. Большинство экспертов, однако, до последнего времени были довольно оптимистичны, полагая, что при ценах на нефть на уровне \$50/бар и ниже компании, добывающие сланцевые нефть и газ, начнут банкротиться, а экологически чистые источники энергии требуют для своего развития ещё более высоких цен. Однако, судя по всему, американские законы позволяют столкнувшимся с трудностями компаниям не останавливать добычу (так, Midstate Petroleum на следующий день после подачи заявления о защите от кредиторов приступила к бурению очередной скважины [см.: [www.vedomosti.ru/business/articles/2016/10/15/662324-nadezhdi-bankrotstvo-slantsevih-ne-opravdalis](http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/10/15/662324-nadezhdi-bankrotstvo-slantsevih-ne-opravdalis)]) — и, что более существенно, рынок не ждал возможного роста в угольной генерации, потенциал расширения которой в США практически неограничен. В итоге, если план Д. Трампа начнёт реализовываться, Америка вполне сможет отказаться от импорта ещё 1,8-2,0 млн. бар/сутки в течение полутора-двух лет, что существенно перекроет все обсуждаемые ныне в ОПЕК планы сокращения добычи и станет причиной дальнейшего снижения нефтяных цен.

В России в течение американской предвыборной кампании многие политики и эксперты отдавали предпочтение Д. Трампу, полагая, что его изоляционистские взгляды и симпатии к «сильному лидерству» обеспечат В. Путину комфортные условия для переговоров с новым американским президентом по вопросам внешней политики. Вполне вероятно, что эти надежды оправдаются (если российская сторона не будет обманывать заокеанских партнёров столь же регулярно, как европейских) — но не исключено, что политические уступки по Донбассу, Сирии и даже Крыму будут сделаны Москве на фоне такой ситуации на глобальных рынках, что никакое снятие санкций не даст России шанса выбраться из рецессии.

Накануне выборов специалисты Ipsos/Reuters предрекали победу Х.Клинтон с вероятностью 90%, а эксперты New York Times давали бывшему госсекретарю 80%-ный шанс. Они ошиблись. Чуть ранее 370 известных американских экономистов (в их числе 8 лауреатов Нобелевской премии) выступили с письмом, в котором «разоблачали» Д. Трампа (правда, не столько его программу, сколько его утверждения о существующей экономической ситуации) и подчёркивали, что он «является опасным и разрушительным выбором» для Соединённых Штатов (см.: [www.online.wsj.com/public/resources/documents/EconomistLetter11012016.pdf](http://www.online.wsj.com/public/resources/documents/EconomistLetter11012016.pdf)). Однако, на мой взгляд, куда вероятнее, что новый обитатель Белого Дома окажется «опасным и разрушительным выбором» для тех, кто активнее всего высказывал восторги по поводу его возможной победы...

БЖ

**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)

# БОРЬБА С ПОРУЧЕНЧЕСТВОМ

АЛЕКСЕЙ  
МУРАТ

Проектный метод в менеджменте давно перестал быть экзотикой для российского бизнеса. Им активно пользуются как крупные компании, так и небольшие фирмы. Он работает в коммерции и ИТ-сфере, на производстве и в агропромышленном комплексе. О необходимости внедрения аналогичного подхода в органах государственного и муниципального управления, наконец, заговорили и чиновники.

## ПИРАМИДА ПРЕТКНОВЕНИЯ

Традиционно отечественная бюрократия — хоть царская, хоть советская, хоть современная — была построена по принципу «функциональной пирамиды» со всеми её атрибутами: жёсткой иерархичностью, медлительностью и сравнительно узким направлением деятельности каждого подразделения и конкретного сотрудника. Даже современные служащие, причём совершенно необязательно в госсекторе, привыкли работать по поручениям: прошло совещание, раздали задания, определили ответственных, сроки исполнения — и вперёд!

Чем уязвим этот метод? Во-первых, каждый отвечает только за свой «кусочек» работы, поэтому всегда есть соблазн свалить неудачи на смежников по горизонтали, а для разрешения противоречий, согласования позиций и нахождения «общего знаменателя», как правило, требуется вмешательство арбитра в лице большого начальника. Он всех усадит за один стол, выслушает, раздаст новые поручения во исполнение прежнего поручения, и только тогда дело двинется дальше.

Во-вторых, зачастую процесс становится важнее результата, ибо бюрократия, прежде всего, заинтересована в собственном воспроизводстве. Поэтому неожиданно находится множество причин для переноса сроков по поручению с приложением подробных аргументированных объяснений, почему его нельзя реализовать в ранее установленные сроки.

В-третьих, порой возникают ситуации, когда, не успев выполнить одно указание, сотрудник получает другое, которое

либо делает предыдущее неактуальным, либо корректирует его, либо они попросту противоречат друг другу.

В-четвёртых, трансляция команды по вертикали вниз занимает время, и чем больше звеньев, через которые она проходит, тем выше вероятность искажения её сути при получении конкретным исполнителем. Похожие проблемы могут возникнуть и при перемещении информации снизу вверх по функциональной пирамиде.

Говорить об эффективности такого менеджмента в условиях постиндустриального общества, где любые данные за считанные секунды могут перемещаться с одного конца Земли на другой, просто не приходится. Страдает само поручение, выполненное или с нарушением сроков, или неточно, или не полностью. Страдают общество и бизнес перед лицом могущественной и неповоротливой бюрократии. Зато всё устраивает саму бюрократию: она требует всё больше кадров (поручений много, людей не хватает, времени тоже), полномочий, пространства — словом, становится всё прожорливее и тучнее.

Судите сами: по данным Росстата, 16 лет назад в России насчитывалось 1 млн 161,5 тыс. чиновников всех уровней и ветвей власти, а по состоянию на конец 2015 года, уже 2 млн 176,4 тыс. Причём наибольшее «размножение», почти в 3 (!) раза, произошло в самом верхнем, федеральном, эшелоне власти, а на муниципальном уровне, который максимально приближен к населению, количество служащих осталось практически прежним. То есть «пирамида» оказалось ещё



и перевёрнутой основанием вниз... Разбухание госаппарата представляется тем более странным на фоне постепенного сокращения сфер регулирования, либерализации законодательства и т.д. и т.п.

## ПРОВЕРОЧНЫЙ ДИКТАТ



На осеннем Сочинском инвестиционном форуме, который был посвящён качеству госуправления, председатель комитета гражданских инициатив Алексей Кудрин привёл такой пример. По данным министерств и ведомств, в процессах по контролю и надзору только за прошлый год было проведено 2 млн 356 тыс. проверок, из них 40 были

плановыми. В результате этих плановых проверок в 56% случаев были выявлены нарушения определённых требований, то есть было за что написать какие-то предписания. В 8% случаев эти нарушения угрожали причинить вред здоровью граждан, но только 1% из них реально был связан с опасностью для людей.

Поэтому вся система наших проверок имеет, по мнению экс-министра финансов, не такой большой эффект. Тем более что во время проверок (это тоже было выявлено в одном исследовании) предприятия дают меньший результат, чем в другие годы, или чем конкуренты в тот же период. «То есть нам нужно уйти от принципа, когда система проверок так встряхивает и, по сути, меняет состояние бизнеса, становится очень серьёзным административным бременем на этом предприятии», — убеждён Кудрин. По его мнению, борьба с этим административным бременем в государственном управлении — одна из серьёзнейших задач.

## НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ ПОРУЧЕНЧЕСКОГО ПОДХОДА, ВЫСТУПАЯ НА СОЧИНСКОМ ФОРУМЕ, ПРИЗНАЛ И САМ ГЛАВА ПРАВИТЕЛЬСТВА ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ:



«Критика, которая раздаётся в адрес системы государственного управления за недостаточную гибкость, низкую эффективность, — абсолютно справедлива: государственная машина действительно неповоротлива и несёт в себе черты переходного периода: сохраняет и часть советских управленческих механизмов, и какие-то черты, которые появились в 1990-е годы, и наши последующие новации. Но надо прямо сказать, что её коэффициент полезного действия остаётся низким».

## ПРИГОВОР ЗА ОСВОЕНИЕ СРЕДСТВ

Объективности ради надо признать, что в «хлебные» нулевые годы «функциональная пирамида» была несколько усовершенствована с помощью программно-целевого подхода. Тогда стабильный ручеёк нефтедолларов позволил перейти к среднесрочному бюджетному планированию, и в 2007 г. впервые главный финансовый документ был сверстан на 3 года. Тут чиновникам уже приходилось ориентироваться на более конкретные сроки, цифры и результаты. Казалось, сверху строже стали спрашивать за реализацию программ — федеральных, региональных, муниципальных.

**Проектная работа должна строиться с учётом предложений предпринимателей, чтобы помочь малому бизнесу освоить новые рыночные ниши, расширить доступ к закупкам крупнейших корпораций. Ориентир — удвоение количества занятых в этом секторе экономики, где пока работает около четверти трудоспособного населения.**

Но, во-первых, никуда не делись «распилы», «откаты», «схемы» и прочие атрибуты коррумпированной государственной машины, от чего, безусловно, пострадал и честный бизнес. Во-вторых, чиновникам всё никак не удаётся адекватно распределять освоение средств по программам в течение финансового года. Скажем, приходит безработный в городской центр занятости где-нибудь в сентябре и просит, в соответствии с законом, направить его на обучение по смежной профессии или вообще — новую получить. Ему не отказывают, но говорят, что выделенные на эти цели деньги закончились ещё в апреле, так что приходите записываться в январе, а ещё лучше — в феврале, а то после праздников сразу не успеем новую программу запустить, знаете ли...

Другая крайность, символизирующая апофеоз абсурда, — укладка асфальта в снег в конце ноября или капитальный ремонт фасада дома по 185-му федеральному закону в это же время года. А куда деваться бедным чиновникам: средства освоить вовремя не успели, надо навёрстывать, чтобы до 25 декабря отчитаться. То же самое касается и госзакупок. На одном из недавних заседаний президиума Госсовета по развитию транспортной системы юга России президент Владимир Путин, заслушав доклад главы Крыма, в котором слишком часто звучали слова «освоение», «освоить», бросил такую реплику: «У нас задача не деньги осваивать, а дороги строить, я исхожу из этого. Освоить можно всё что угодно и в каких угодно объёмах. Нам нужно понять, сколько стоит километр дороги в этих условиях, и из этого считать, сколько должно быть построено».

Тем самым глава государства дал чёткий сигнал: бюджетные средства должны быть не просто потрачены, а сделать это нужно максимально эффективно и в установленные сроки.

Кстати, проблема неэффективности «функциональной пирамиды» существует, как ни странно, и в определённом сегменте бизнеса, который в своей коммерческой деятельности в целях извлечения прибыли использует имущество учредителя — государства или муниципалитета. Речь идёт об унитарных предприятиях, пресловутых ГУПах и МУПах,



о неэффективности, непрозрачности и коррумпированности которых на том же Сочинском форуме говорил председатель совета директоров «Альфа-банка» Пётр Авен. Особенно отчётливо это проявляется в сфере ЖКХ и ряде других отраслей, куда чиновники либо боятся пускать частный капитал, либо сознательно строят «схемы» в собственных интересах.

Видимо, поэтому в Сочи премьер констатировал существование в российском обществе запроса на реальное изменение экономической и социальной среды. А задача власти, как заявил Д.Медведев, — на всё это ответить и ответить по возможности быстро и результативно. «Всё это требует от нас совершенно иного подхода, как принято теперь говорить, проектного подхода, который прежде всего ориентирован на эффективность, — подчеркнул в своём выступлении председатель федерального правительства. — Каждый рубль бюджета любого уровня, который вкладывается в конкретные проекты, должен улучшать качество услуг, товаров, инфраструктуры, а каждый нормативный акт, который мы издаём в рамках проектного подхода, те документы, которые принимают депутаты, должны давать конкретный результат».

## ПРОЕКТ ВСЁ СПИШЕТ

Там же глава кабинета призвал чиновников на всех уровнях строить проектную работу с учётом предложений предпринимателей, чтобы помочь малому бизнесу освоить новые рыночные ниши, расширить доступ к закупкам крупнейших корпораций. Ориентир правительства — удвоение количества занятых в этом секторе экономики, где пока работает около четверти трудоспособного населения.



Региональные руководители, которым во внедрении проектного метода управления отводится далеко не самая последняя роль, видят ряд «узких мест». Тюменский губернатор Владимир Якушев назвал в качестве одного из них межведомственное взаимодействие, когда сталкиваются интересы нескольких ведомств в вопросах каких-то конкретных инвестиционных проектов. Другой серьёзной проблемой он называет муниципальный уровень управления. «Если в этот процесс не вовлечена муниципальная команда, то никакой качественной работы мы «на земле» не получим», — убеждён глава региона.



Вторит коллеге и руководитель Дагестана Рамазан Абдулатипов, но в его республике слабым звеном предстаёт уже верхний «этаж» власти: «Мы

занимаемся проектным управлением, а многие федеральные органы, которые находятся на территории, работают, как работали 20-30 лет тому назад».



Председатель совета директоров ООО «ЕвразХолдинг» Александр Абрамов объясняет, какие ещё «засады» ждут чиновников на пути внедрения новой системы управления. По словам бизнесмена, от 4 до 10% от общей стоимости проекта нужно потратить на предпроектной и проектной стадии и зачастую списать эти деньги. «Очень сложно

представить себе губернатора или министра, который, потратив такие деньги, их спишет, — иронизирует Абрамов. — Его завтра просто замучают Счётная палата и прокуратура.

А проектная работа невозможна без такого рода денег, которые регулярно, каждый день списываются, потому что, если вы готовите проект, чем больше денег на предпроектной стадии вы потратите, тем точнее и лучше вы его выполните».

Подхватывая тему межведомственных барьеров, председатель совета директоров «ЕвразХолдинга» ссылается на собственный опыт и утверждает: проектный офис не будет работать, пока его не патронирует первое лицо.

В коммерческих структурах в этом смысле всё проще: разбить внутри компании технологические или бизнес-процессы на проекты — и дерзай, ориентируясь на эффект, на конечный результат. Тем более сотрудник частной фирмы, как правило, более мотивирован, чем чиновник. У участника по итогам успешно реализованного проекта можно рассчитывать на хорошую премию, повышение и прочие бонусы. А государственный или муниципальный служащий, скорее всего, в торжественной обстановке получит почётную грамоту и букет цветов.

Автору этих строк довелось пообщаться на условиях анонимности с одним из тех, кому предстоит внедрять проектный метод на региональном уровне госуправления. «Подозреваю, это будет что-то «проектное» по форме, но вряд ли по сути, — на скрывал своего скепсиса руководитель одного из ключевых подразделений администрации области в Центре России. — Ну, обзовём что-то «проектом», проведём совещание, как всегда, получим и раздадим поручения, потом отрапортуем. То есть появится ещё одна форма отчётности, на заполнение которой опять же потребуется время, а людей никто нам не добавит».

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Впрочем, есть и регионы, где пытаются создать без преувеличения тепличные условия для развития малого и среднего бизнеса. Глава Татарстана Рустам Минниханов рассказывал в Сочи как раз об этом секторе экономики республики, который представлен 143 тысячами организаций и индивидуальных предпринимателей. Там

занято 470 тыс. человек, и в совокупности они создают более 25% ВРП.

В Татарстане развивается современная инфраструктура поддержки предпринимательства. В настоящее время успешно работает технополис «Химград» — здесь 265

резидентов, 7 тыс. работающих; камский индустриальный парк «Мастер» — 250 резидентов, 5 тыс. работающих; технопарк «Идея» — 106 резидентов, 2,2 тыс. работающих; два IT-парка, один в Казани, один в Челнах — 140 резидентов, 3 тыс. работающих.

По словам Минниханова, в 2015 году всеми резидентами инфраструктуры развития бизнеса Татарстана произведено продукции на 125 млрд рублей, что составляет 7% от общего объёма промышленного производства республики.

А что же мешает работать в такой парадигме в масштабах всей страны?

А. Кудрин вспомнил своё министерское прошлое, но говорил о нём почему-то во времени настоящем, как-будто и не покидал госслужбу: «Когда приходят поручения, они захватывают нас процентов на 60, от 60 до 80%, они важнее. Их невыполнение повлечёт за собой организационные и кадровые решения, а за невыполнение ключевых целей и индикаторов федеральных целевых программ, может быть, пожурят».

Проектный подход председатель комитета гражданских инициатив называет «управлением изменениями»: «Мы проектным способом должны управлять процессом изменения. В каждом министерстве, в сфере своей деятельности, по основным функциям придётся, и нужно, проводить эти изменения».

Когда мы говорим о неэффективной системе управления, мы заранее себя обрекаем на то, что те цели, которые мы объявили, не будут до конца выполнены, если мы не перестроим систему управления. Вот почему я, прежде чем говорить о стратегии, целях, задачах, конкретных индикаторах, хочу сказать: перестройка этой системы госуправления, повышение его эффективности, в том числе в части компетенций самих чиновников, их переобучение, применение новых технических средств управления, методов bigdata, с точки зрения анализа, и выявление новых возможностей — изменение вот этой сферы является ключевым для выполнения других задач».

Кстати, опыт более или менее успешного применения государственного проектного подхода в современной России всё же есть. Вспомним: в 2005 году президент РФ Владимир Путин обнародовал четыре приоритетных национальных проекта: здравоохранение, образование, жильё, сельское хозяйство. Они стартовали годом позже, курировал их тогда ещё зампред правительства Дмитрий Медведев.

А буквально считанные недели назад кабмин России взялся за реализацию приоритетных проектов по основным направлениям стратегического развития «Безопасные и качественные дороги», «ЖКХ и городская среда», «Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В каждом из них зафиксированы конкретные целевые показатели, этапы прохождения по годам, определены источники финансирования, назначены кураторы, руководители и исполнители, сформированы проектные офисы в ведомствах и проектные комитеты под руководством вице-премьеров. «Рассчитываю, что будем двигаться в соответствии с тем графиком, который мы с вами для себя установили, чтобы люди почувствовали отдачу от нашей работы уже в самое ближайшее время», — напутствовал подчинённых председатель правительства.

БЖ

# ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Осознание бизнесом того, что проектные инструменты действительно повышают конкурентоспособность, наступило, наверное, в начале 2000-х годов. Вообще значительный рост к вопросу проектного управления со стороны бизнеса всегда появляется на волне кризисов — когда становятся более востребованы технологии уменьшения рисков, контроля за сроками исполнения обязательств, учёта ресурсов. Причём проектный подход применим и в деятельности небольших компаний. Но нужно понимать, что далеко не все инструменты проектного управления, работающие в крупных холдингах, следует использовать в маленьких организациях. Следует учитывать, что применение проектных инструментов несёт в себе некоторые накладные расходы «на управление». Однако они окупаются: проектные компании получают быстрые видимые результаты и конкурентные преимущества.

О необходимости перехода к проектной системе управления заговорили и в правительстве. Но насколько способы управления в бизнесе приемлемы и эффективны в госструктурах? Нельзя отрицать тот факт, что в органах государственной власти и местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждениях, предприятиях есть своя специфика работы. Об этом много говорят, появляются мифы о чиновниках, результативности работы госаппарата, бюрократии и прочее.

Тем не менее на реальных практических примерах эти мифы легко развеиваются. Например, проектные механизмы применя-

ются в государственных структурах более 7 лет. Их успешно демонстрируют региональные органы власти, которые первыми начали использовать проектное управление в своей практике. Здесь можно привести в пример администрацию правительства таких субъектов Федерации, как Республика Дагестан, Приморский край, Архангельская, Белгородская, Ярославская области, Ханты-Мансийский автономный округ.

Если говорить о структуре федерального уровня — это Центральный банк РФ, Пенсионный фонд России (IT-подразделение), ряд министерств также доказывает

Тренеры по управлению проектами иногда называют эту область знаний простой человеческой логикой, зафиксированной на бумаге, и которой пользуются специалисты при реализации изменений в компании. А всякое изменение в компании есть суть проектной деятельности. С этой точки зрения, проектный метод в современном российском бизнесе применяется с момента его зарождения в нашей стране.

успешность и применимость проектного подхода, упомянул бы и департамент информационных технологий правительства Москвы. Таких примеров достаточно много. И каждый год мы узнаём не менее чем о 10-20 новых государственных организациях, которые получают внятный результат в рамках применения проектных подходов.

При этом нужно просто понимать: не всё то, что делается в госструктурах, есть проект, они так устроены. И не ко всему нужно применять эти подходы. Что справедливо также и для коммерческих структур, хотя в российском бизнесе системы управления проектной деятельностью получили заслуженное признание. Крупные холдинговые структуры и корпорации, финансовые компании, производственные и инжиниринговые компании — все они не видят альтернативы в применении проектных методов и инструментов при реализации как масштабных изменений (по сути, программ или комплексных проектов), так и при проведении менее крупных организационных, маркетинговых и IT-проектов. Сбербанк, Альфа-Банк, Росатом, Газпромнефть, Сибур, Аэрофлот — список можно продолжать достаточно долго. Любой системный IT-интегратор в России использует проектные подходы. Просто потому, что по-другому IT-решения не внедряются. Есть компании, которые продвинулись очень далеко по пути создания систем менеджмента проектной деятельности, что подтверждается наличием у них соответствующих российских и международных сертификатов. Есть фирмы, которые находятся только в начале этого пути, однако и они проводят регламентацию, автоматизацию процессов, развивают компетенции проектных специалистов, то есть активно развиваются.



**ЮРИЙ  
ТРУБИЦЫН**

Управляющий партнёр  
ГК «Проектная  
Практика», вице-  
президент Ассоциации  
управления проектами  
СОВНЕТ

# ПОЧЕМУ ПРОИГРАЛ ЯНУКОВИЧ

Проектный метод родился именно в России ещё до революции, довольно активно применялся при Сталине, потом был как-то забыт. И страна погрузилась в «неправильный» метод, «неправильную» информационную структуру, который называется «функциональная пирамида». Она как раз является тем фактором, из-за которого президенты тех стран, где произошли «оранжевые революции», проиграли.



Как строится пирамидальный функциональный метод организации событий? Взять, к примеру, выпуск газеты — стандартное мероприятие в информационной войне. Оно включает в себя несколько этапов. Сначала — получение задания. Какие-нибудь журналисты пишут это всё. Потом редактор проверяет, корректор вычитывает, юристы могут посмотреть. Верстальщик макетирует, потом отправляют в типографию, оттуда забирают и распространяют. Такая вот цепочка.

Так вот, функциональный подход состоит в том, что ради какой-то мифической экономии в штабе создаются подразделения, которые занимаются некими сходными

функциями во всех проектах. Есть юридический отдел, в котором будут визироваться все газеты, листовки, заключение договоров на все концерты, договоров на встречи с избирателями и т.д. Финансовый отдел будет оплачивать и газеты, и листовки, и встречи, и концерты, и размещение роликов и т.д. Сотрудники орготдела будут бегать по всем этим самым проектам. Потом транспортный цех, который будет развозить и газеты, и листовки, и музыкантов на концерты, и всё остальное. Ещё подразделение контроля, цех ещё чего-нибудь...

В итоге создается сложная структура, в которой конкретно каждый отдел ни за что не отвечает. Более того, каждый отдел заинтересован в случае любого сбоя свалить вину на других, на смежников. Почему вовремя газета не вышла? Потому что юристы что-то там не утвердили. А юристы не утвердили, потому что журналисты вовремя не сдали, и ещё кто-то вовремя что-то не сделал. Начинается склока между всеми, потому что нет общего дела, а есть единственный интерес перед начальником, перед главным, перед кем они отвечают, кто им деньги платит: показать, что я работаю лучше всех, а все остальные, наоборот, плохо...

Что интересно, в этой структуре все зависят от всех, и стоит выкинуть хоть одно звено, например: по каким-то причинам сгорели компьютеры в единой сети, или запили транспортники — останавливается вся структура. Диаметрально противоположно построен проектный подход, когда все проекты могут не работать, а один всё равно будет, потому что один от другого не зависит. Поэтому, когда пирамидальные бюрократические

## ОБ АВТОРЕ

Олег Матвейчев — русский философ, политолог, профессор Национального Исследовательского университета. Имеет более 100 научных публикаций и 12 монографий. В 2000-2010-х гг. работал в Администрации Президента РФ, был политическим консультантом в предвыборных кампаниях в 70 регионах страны, сотрудником предвыборного штаба Д. Медведева (2008), советником Управления Президента по внутренней политике, заместителем губернатора Вологодской области. В настоящее время — преподаватель Высшей школы экономики. Признан студентами лучшим преподавателем философского факультета. Один из самых популярных и цитируемых российских блогеров.

структуры то и дело сбоят, в проектно организованных системах всё хорошо: они всегда будут находить выход, просачиваться и работать.

В 2004 году в президенты Украины баллотировались Янукович и Ющенко. У последнего сетевым методом работали американцы. Скажем, какая-то маленькая группа «окучивает» Крым и распространяет там какую-то свою специфическую листовку. Сигнал идёт на какого-нибудь районного куратора штаба Януковича, и он докладывает: у нас в Крыму вышла такая-то листовка. Он её отправляет региональному куратору. Тот смотрит: из Крыма сигнал пришёл, а из других областей нет. И он думает: «Ну вышла какая-то там листовка где-то Крыму в каком-то посёлке — наплевать. Что я буду докладывать целому Януковичу? Вот если бы по всей стране была листовка или газета, тогда да». Не доложил, сигнал не прошёл. Следовательно, не получена санкция на какой-то ответ.

И сколько таких укулов по разным регионам, районам, годам, сёлам! Там листовка, тут газета, здесь ещё что-то, и они совершенно локальны. И каждый раз это «такая мелочь», на которую не нужно обращать внимание и тревожить великих руководителей. В итоге общая ситуация проседает, выборы проиграны, и никто не может понять, почему так случилось.

А что такое проектный метод? Это когда за один конкретный проект, выпуск листовки, например, или газеты, конкретный человек отвечает целиком и полностью, от начала до конца. Он — главный редактор, он нанимает себе журналистов, верстальщика, юриста, экспедитора, типографию, получает подо всё это финансирование. И его эти люди отвечают только перед ним, и все радуют за конечный результат, чтобы газета была доставлена до самого последнего избирателя. Таким образом, единственный начальник, пара помощников или заместителей спокойно справляются с проектом, коих один куратор может запускать и вести с десяток. И вот уже две сотни небольших проектов идут по всей стране.

В целом же, если посмотреть, те же самые американцы вложили в «оранжевую революцию» на Украине в три-четыре раза меньше денег, чем проигравший те выборы Янукович потратил на свою кампанию. Почему так получилось? Да потому что транзакционные издержки бюрократической структуры гораздо больше, чем в проектно методе. Поэтому когда затевается какая-то информационная кампания, то ее нужно разбивать на проекты, назначать ответственных и запускать, не строя никаких громоздких штабов и функциональных структур.

Что еще очень важно? Проектный метод позволяет разбудить энтузиазм масс. Когда я приезжал на выборы в какой-то регион, моя задача дать максимальному количеству людей работу. Чтобы на меня максимум людей работало, потому что у каждого есть жены, дети, родственники, а значит — мотивация.

Вот пришли ко мне, такой коллектив:

— А можно мы по деревням поедим с балалайками, гармошками и будем там песни петь и заодно частушки про нашего кандидата?

— Сколько это стоит?

— Немного.

— Вот вам такая-то сумма, езжайте и работайте.

Пришли следующие:

— А вот мы придумали выпускать газету с кроссвордами.

— Сколько это стоит?

— Вот столько.

— Нет, ребята, это дорого. Давайте в два раза меньше.

Раз — и отправил. И люди работают. Во-первых, ты этим людям платишь, во-вторых, они сами придумали ту вещь, которую делают, душой за неё болеют и сами её осуществляют.

А как в функциональном методе? Сидит какой-нибудь штаб, который за всех всё придумал, который всё сделал. И потом заставляет людей: «Вы тут так думаете, а мы вот тут умные придумали вот такую историю. Вот вы так делайте, а так вы не будете делать, и мы вам за это деньги платим». Люди не будут работать с таким энтузиазмом, с которым они бы работали, если бы они придумали что-то сами. Когда людей заставляют делать, пусть даже за деньги, они работают гораздо хуже.

Другие же приходят в штаб и предлагают свою помощь, а им говорят: «Ребята, вы нам не нужны. Вы в наших планах не учтены. У нас всё расписано, у нас есть штаб, у нас есть стратегия, у нас есть тактика. А вы со своими проектами, со своими балалайками, со своими газетами идите отсюда». Эти люди обижаются и уходят к более гибкому конкуренту. Бюрократическая структура настраивала всех против себя, отталкивая энтузиастов. А структура с проектным подходом, наоборот, их привлекает, выдаёт грант и отправляет работать в своих интересах.

Вот так американцы, взяв на вооружение к тому времени подзабытый, но когда-то любимый метод товарища Сталина, привели своего ставленника на пост президента Украины...

БЖ

*Лекцию Олега Матвейчева из цикла «Информационные войны» конспектировал Алексей Мурат*

# ВИЖУ ЦЕЛЬ!



**В** бизнесе, да и в любой сфере жизни, всегда встречаются два подхода к управлению — процессный и результатный. Разница между этими подходами колоссальна, эффект тоже очень отличается. Ещё бы, ведь в первом случае люди работают на процесс, а во втором — процесс на людей.

В отличие от результатного, процессный подход характеризуется отсутствием чётко выраженных критериев эффективности. И, как ни парадоксально, такое положение дел является очень органичным для всего живого, ведь жизнь сама по себе довольно «процессна». Результатный подход к управлению предполагает достижение человеком и системой вполне измеримых параметров. Это искусственный элемент бытия, а потому зачастую является крайне неудобным для людей. Зачем грести по направлению к какому-то берегу, да и вообще предпринимать какие-то усилия, если можно положиться на силу ветра?

В последнее время тема разрыва между эффективностью процессного подхода и ориентации на результат приобрела особое звучание: для собственников и управляющих этот разрыв, наконец, попал в зону видимости, его начали замечать. Не обошлось и

Для того чтобы компания не потеряла ориентации в пространстве, «личный состав» сохранял дееспособность, а бизнес продолжал расти, управляющий должен постоянно напоминать коллективу, куда «грести», к какому берегу плыть и в какой момент времени бросить якорь.

без внешних факторов, которые вынудили топ-менеджмент выйти из спячки и новыми глазами посмотреть на объекты управления: выяснилось, что просто жить, то есть находиться на рынке, недостаточно, а значит, необходимо срочно менять подходы к управлению.

## ДУРНАЯ БЕСКОНЕЧНОСТЬ

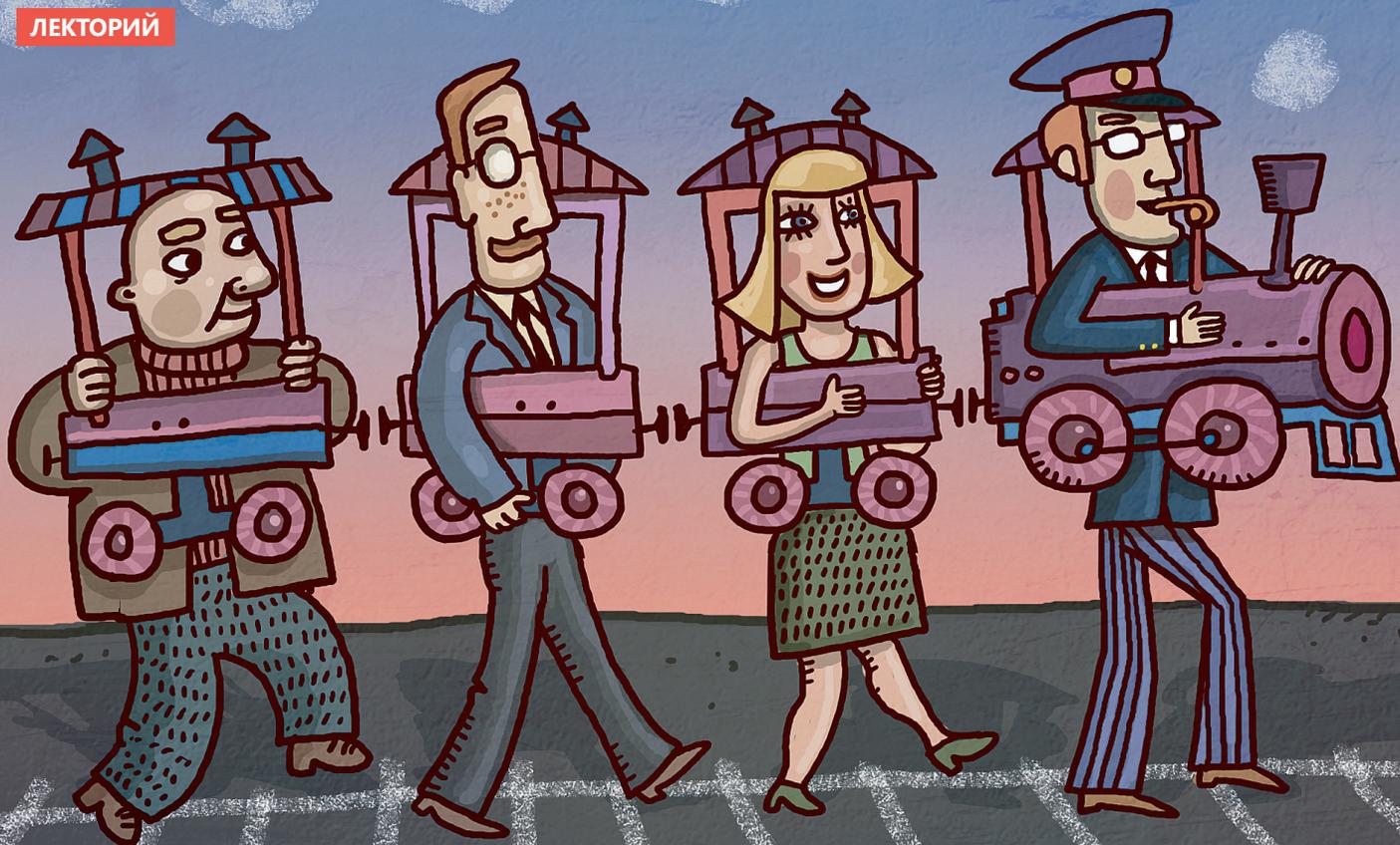
Процессный подход по своей сути чужд любым параметрам. Он не предполагает внимания к конкретным целям, задачам, бюджетам, срокам и любым другим показателям, при этом склонен проедать огромное количество ресурсов. Обычно знаком того, что компания предпочитает процесс результату, является преобладание в ней окладов (без переменных составляющих оплаты труда), наличие которых не позволяют коллективу воспринимать время как великую ценность и невосполнимый расходный материал.

Из сознания людей, вовлечённых в процессный подход, довольно быстро уходит связь между временем и результатом. Процессный подход ставит всё с ног на голову: людям,



### АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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



заразившимся этим вирусом, может даже начать казаться, что критерием их эффективности является время, потраченное на выполнение задачи. В западных учебниках менеджмента этот феномен называется «синдромом кухарки»: человек проводит у плиты восемь часов кряду, в результате только к ужину успевает состряпать не очень съедобный обед, и, когда заказчик предъявляет претензии, очень удивляется. Ведь он потратил столько усилий! Все намного сложнее, если речь идет о сферах человеческой жизни, которые слабо поддаются «тарификации» и сами по себе не содержат мощной установки на результат: например, таких областях, как госуправление, искусство, фундаментальные исследования и так далее. Такие сферы больше всего подвержены разбазариванию средств, проеданию ресурсов и изменению изначальных параметров задачи. Впрочем, и бизнесу эта болезнь также хорошо знакома: продавали, но не продали, строили, но не достроили, проектировали паровоз, а на выходе получили локомотив.

Безусловно, результатный подход к управлению является намного более жестким. Именно поэтому люди, которые в свое время успели почувствовать разницу, всеми силами будут стремиться вернуться к легкой жизни, пытаясь внедрить процессность во все области, до которых только можно дотянуться. Процессный подход всегда выгоден коллективу (включая нерадивых менеджеров), он очень располагает к мошенничеству, браку и мешает компании ориентироваться на клиента: главное, как можно дольше находиться в состоянии выполнения той или иной операции. Именно поэтому,

как только мы находим признаки процессного подхода там, где он не предусмотрен, всегда необходимо искать, кому это выгодно.

Если в компании встречается сочетание «нерезультативный лидер» (им может оказаться не только любитель процессов, но попросту выгоревший управляющий) и «нерезультативный коллектив», на ней можно смело ставить крест. Организация будет успешной тогда и только тогда, когда и лидер, и коллектив ориентированы на результат. Отклонений быть не должно, остальные комбинации являются заведомо провальными: результативный лидер в процессоориентированной среде обречён на то, чтобы отдать все силы на трансформацию системы, потратить энергию и быстро выгореть. Нерезультативный очень быстро приведет компанию в неэффективный, спящий режим работы. При этом процессные компании всегда будут притягивать к себе иждивенцев и мошенников (даже если речь идет о таком уголовно ненаказуемом «воровстве», как получение зарплаты из года в год ни за что). Может быть, именно поэтому тема результативности и эффективности не столь популярна в среде менеджмента, которому не всегда хочется знать правду ни о подчинённых, ни о себе?

Как перестроить систему, сделав её ориентированной на результат? Для этого необходимо определить, какие функциональные части компании можно оставить в зоне процессинга, а какие должны быть жестко привязаны к результату (с помощью KPI и других показателей), затем провести

диагностику всех ветвей власти, оценить результативность лиц, принимающих решения, и определиться с новыми параметрами эффективности. Для этого понадобятся такие инструменты, как форсайт, стратегический менеджмент, система целеполагания и т.п. Если же управляющий будет закрывать глаза на такие вопросы, компания неминуемо скатится в процессинг, что неизбежно приведёт к падению эффективности и прямым финансовым потерям. Не так давно я разговаривала с управляющим одного московского торгового центра, который сетовал на повальный уход клиентов. На вопрос: «Почему?» — я получила обескураживающий ответ. Мой собеседник пожал плечами и сказал: «Да кто ж его знает!» Удивлению не было предела: я ожидала получить намного более детализированный ответ. Как можно было в ситуации потери доходов не только не провести исследование, но даже не поинтересоваться у клиентов, почему они уходят? Проблема — в процессинге. Управляющий настолько привык к бесперебойному денежному потоку (в том числе за счёт других своих бизнесов), что напрочь забыл о том, как нужно генерировать деньги. Когда-то он это знал, а потом — забыл... И это недопустимо: необходимо всегда понимать, ради чего мы работаем, в чём выражается результат, как его можно достигнуть, и постоянно корректировать задачи, контролировать их выполнение, двигаясь ритмично и не позволяя никому из своих людей выпасть из обоймы.

## ДОПОЛНЕННАЯ ЭНЕРГИЯ

Как вы думаете, почему проекты изобретателя и миллиардера Илона Маска столь состоятельны в отличие от многих других компаний? Дело не только в таланте харизматичного предпринимателя. Основная причина заключается в том, что Маск жёстко ориентирован на результат. В то время как остальные разработчики лишь мечтают о том, чтобы строить космические корабли, Маск заявляет, что его экспедиция на Марс стартует в 2018 году. А значит так и будет: его люди будут грести как подорванные, для того чтобы успеть уложиться в назначенные сроки. Такова человеческая природа: организм способен аккумулировать ресурсы только тогда, когда он знает, зачем он это делает.

Почему результативность компаний так сильно отличается, несмотря на схожесть очень многих бизнес-процессов? Почему одни компании получают сверхпоказатели, а другие довольствуются тем, что есть?

Всё дело в том, что результат компании всегда зависит от наличия или отсутствия синергетического эффекта, который получается не путём простого сложения усилий различных людей, а с помощью умножения. Однако сам по себе синергетический эффект никогда не появится. Для его достижения недостаточно обычного взаимодействия: сотрудники должны не просто работать, а совершать осознанные действия, синхронизируя их с действиями коллег и удерживая в памяти все те параметры, к которым нужно стремиться. Именно поэтому на получение синергетического эффекта никогда не стоит рассчитывать в авторитарных системах: его не получить с помощью обычных исполнителей, не вовлечённых в решение задач и не заинтересованных в конечном результате. Тем более в таких компаниях невозможно рассчитывать на ту самую «безусловную любовь» (к работе или лидеру компании), которая способна умножить мощность любого усилия. А значит, результативность таких

компаний всегда будет крайне низкой. Инструкции, жёсткий контроль, а также идеологическая обработка (в духе: «Мы должны!») никогда не компенсируют отсутствие синергии, который всегда связан с доброй волей людей — партнёров и единомышленников.

Связь между вовлечённостью людей, синергетическим эффектом и результативностью в мире заметили в 50-60-е годы прошлого века, когда корпорации (прежде всего американские компании) начали уделять большое внимание созданию корпоративных культур. Управляющие пришли к пониманию, что рассчитывать на «дополнительный результат» можно только в том случае, когда каждый сотрудник начинает «любить свою работу». Заметив этот эффект, американские компании принялись активно делегировать полномочия

**Результат компании всегда зависит от синергетического эффекта, который получается не путём простого сложения усилий различных людей, а с помощью умножения. Сотрудники должны не просто работать, а совершать осознанные действия, синхронизируя их с действиями коллег и удерживая в памяти параметры, к которым нужно стремиться.**

вниз по иерархической лестнице, повышая ответственность людей и подвигая их жить интересами компании. На этой почве синергетический эффект начал расти как на дрожжах, однако быстро наткнулся на свой потолок.

Очередной этап развития корпоративных культур пришёл на период расцвета японской модели производства: выяснилось, что эффективность процессов может возрасти, если все участники будут не только разделять ценности компании, но также понимать все происходящие процессы на системном уровне и видеть свое место в общем строю.

Развитие этой идеи сегодня можно увидеть на примере современных лидеров индустрий — компаний Илона Маска или Ричарда Бренсона, которые радикально изменили подход к управлению. В таких компаниях люди перестают быть рядовыми сотрудниками, даже если они не имеют непосредственного доступа к рычагам управления. Люди воспринимаются не как винтики в механизме, а как соуправляющие, непосредственные участники бизнеса, которые вносят не меньший вклад в развитие проекта, чем сам лидер. В такой форме взаимодействия синергетический эффект проявляется ярче всего, умножая эффективность всей компании. Труд свободного человека намного более продуктивен, чем рабский труд. Поэтому на следующем витке выигрывают только те компании, которые сумеют осознать это уже сейчас.

БЖ

# СОКРАЩАЮЩАЯ ДИСТАНЦИЮ

НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА

Стремительный уход банков «из офисов в гаджеты» — одна из главных тенденций финансового сектора по всему миру. Через пять лет в России не останется ни одного банка без цифровой платформы и онлайн-банкинга, уверен глава Сбербанка Герман Греф. Тем временем свою долю на рынке отвоевывают небольшие проворные «необанки» — финтех-стартапы, которые взаимодействуют с клиентами исключительно дистанционно, в онлайн, не тратя деньги на открытие отделений и найм сотрудников фронт-офиса. Хватит ли им сил конкурировать с традиционными игроками?

Финтех-революция пришла в российскую банковскую индустрию с Запада. За последние пять-семь лет в США и Европе появился целый ряд стартапов, предлагающих простые, удобные дистанционные сервисы по управлению финансами — американские Moven и Simple, германский Fidor Bank, британский Atom Bank, польский mBank, австралийский uBank и другие. Они осуществляют денежные переводы, выпускают виртуальные пластиковые карты, заводят и обслуживают расчётные счета — другими словами, питаются типично банковским «хлебом». Сразу оговоримся: несмотря на то, что большинство таких сервисов именуют себя банками, формально почти все они таковыми не являются и банковской лицензии на деятельность не имеют. Как правило, за плечами у них стоят настоящие банки. Например, Simple — дочерний проект BBVA Group, mBank создан группой Commerzbank, Moven работает в партнерстве с CBW Bank, TD Bank и Westpac. Стартапы в этой системе являются платформой с веб- или мобильной оболочкой — неким ИТ-решением, играющим роль связующего звена между банком и конечным пользователем, задача которого — максимальное упрощение и оптимизация всех привычных финансовых процессов.

«Необанки», как называют подобные сервисы, призваны избавить пользователей от всех тягостей традиционного банкинга. В них нет очередей — потому что они вообще не открывают отделения и проводят все операции дистанционно. Их операции прозрачны, поэтому пользователь никогда не столкнется с неприятным

сюрпризом в виде скрытых комиссий. Общение с клиентами, как правило, ведётся в чате — поэтому нет необходимости висеть часами на телефоне, дожидаясь ответа оператора колл-центра. Необанки выпускают мобильные приложения с простым и понятным интерфейсом, где часто используются игровые механизмы, а информация легко воспринять. Они быстрее осваивают и внедряют инновационные решения. Их клиенты могут устанавливать накопительные цели, отслеживать в деталях свои траты, получать персональные советы, базирующиеся на анализе их финансовых привычек. При этом за необанками может скрываться вполне крепкая бизнес-модель. «Возможность совершать все финансовые операции через смартфон снижает наши эксплуатационные расходы в 16 раз по сравнению с традиционными банками», — говорит Дэвид Росс, создатель гонконгского мобильного банка Neat. Да и стартовый капитал на открытие виртуального банка нужен сравнительно небольшой, ведь кредитные продукты такие сервисы, как правило, не предлагают.

## КРЕДИТОВАТЬ ИЛИ НЕТ

Рынок дистанционного банкинга в России совсем молод, но уже пережил свои взлёты и падения. Пионерами в освоении цифровых технологий стали крупнейшие игроки: Сбербанк, «Альфа-Банк» и другие, — сначала представившие услуги интернет-банкинга, а вслед за ними запустившие мобильные приложения. Самым большим (и старейшим) необанком стоит считать «Тинькофф

Банк», который с момента своего основания предпринимателем Олегом Тиньковым в 2006 году придерживался принципа функционирования без отделений. Вначале он занимался адресной рассылкой предложений оформить кредитные карты по обычной почте, а затем перешёл на обслуживание клиентов в интернете и через мобильные приложения. Сегодня у него свыше 5 млн активных клиентов. Согласно отчёту Marksw Webb Rank & Report, по количеству пользователей мобильной платформы он уступает только Сбербанку, «ВТБ 24» и «Альфа-Банку».

«Мобильный банкинг изменит сектор финансовых услуг даже в большей степени, чем его уже изменил банкинг цифровой, — говорит Олег Тиньков в рамках исследования Sberbank CIB о финтехе в России. — В настоящее время более 60% сотрудников «Тинькофф Банка» — это ИТ-специалисты. При этом команда разработчиков, занимающихся мобильным каналом, более многочисленна, чем команда тех, кто работает с интернетом». Банк постепенно движется в сторону перехода на обслуживание клиентов исключительно через смартфоны. По мнению Тинькова, в будущем исчезнут даже пластиковые карты: их заменят виртуальные копии. «Придёт день, — продолжает эксперт, — когда доставка «карт» будет осуществляться прямо в мобильное приложение клиента. Получатель сможет сразу расплатиться или получить наличные где угодно с помощью технологий Apple Pay или NFC». Впрочем, пока «Тинькофф Банку», как и остальным российским необанкам, приходится придерживаться другой схемы оформления карт: заявку можно подать на сайте или через приложение, карту доставляет курьер, а затем пользователь может самостоятельно управлять счётом через мобильный и интернет-банк.

В 2013 году Олег Тиньков, сам того не ведая, поучаствовал в SMM-продвижении своего будущего конкурента — компании «Рокетбанк». Предпринимателя случайно встретил на улице один из основателей проекта Алексей Колесников. Не растерявшись, он подошёл к банкиру и спросил его, что тот думает о недавно запущенном сервисе «Рокетбанка». «Приложение у них красивое, но банка своего нет, — ответил Тиньков, не опознав стоящего перед ним прохожего. — Это не бизнес». Колесников выложил фото и комментарий предпринимателя на свою страничку в Facebook и тем самым спровоцировал дискуссию, получившую огромное количество откликов и вызвавшую приток клиентов. «Рокетбанк» учредила группа партнёров, часть которых прежде основала компанию Darberry — люди, знакомые с правилами электронной коммерции не понаслышке. Сервис задумывался российским клоном американского проекта Simple и хотел предложить отечественным пользователям удобный банковский сервис с быстрой техподдержкой. Стартап быстро привлек инвестиции от фондов Runa Capital и «Лайф.Среда», а также обзавелся лицензированным банком-партнером «Интеркоммерц». В апреле 2016 года сервис был продан банку «Открытие» — в эту банковскую группу входит ещё один необанк «Точка», фокусирующийся на корпоративном сегменте.

Мобильное приложение «Рокетбанка» позволяет открывать счета и вклады, осуществлять переводы физическим и юридическим лицам, оплачивать различные сервисы, налоги, штрафы. Все расходы пользователя анализируются и «раскладываются по полочкам» в удобном виде. Зарабатывает «Рокетбанк» исключительно на обслуживании дебетовых карт и комиссиях по транзакциям: например, за перевод денег на карту другого банка (на одном из тарифов) или снятие наличных в банкомате за пределами установленного лимита. У банка всего два тарифа; оба

дают возможность получать начисления на остаток средств, а по любым покупкам дается кэшбек. Особая «фишка» Рокетбанка — в работе с обращениями клиентов. «Здесь нормальные люди, которые думают так же, как я», — в таком ключе чаще всего клиенты оставляют отзывы о сервисе в соцсетях.

Олег Тиньков до сих пор скептически относится к финтех-стартапам, работающих по модели «Рокетбанка». «Транзакционный бизнес приносит 2% прибыли, — говорит он, — 1% из которых нужно отдать платёжным сетям. При комиссии в 1% ваш бизнес должен быть очень масштабным». По мнению предпринимателя, новым игрокам рынка финтех-услуг гораздо выгоднее было бы заниматься кредитным бизнесом: за счёт которого, собственно говоря, и развивается «Тинькофф Банк». Однако для этого нужен качественный скачок и обширные ресурсы: технологии, данные, персонал, ИТ, статистика. Да и риски в кредитном бизнесе несравнимо выше, чем в транзакционном.

Такие риски готов взять на себя Touch Bank — стартап, запущенный по лицензии «ОТП-банка» в апреле 2015 года. Российский рынок стал испытательным полигоном для сервиса, который в случае успеха будет масштабирован на другие страны присутствия группы «ОТП» в Восточной и Центральной Европе. Наряду с обслуживанием розничных счетов и краткосрочных депозитов, Touch Bank выдаёт клиентам кредиты наличными и по картам. При этом банк предлагает вполне инновационный продукт — «универсальную» банковскую карту, которая может служить как дебетовой, так и кредитной, если средств на счету не хватает. Менять «профиль» карты можно в любое время с помощью мобильного приложения. Что интересно, открывая кредитную линию, клиент сам решает, как он хочет получить деньги: на руки наличными или в виде кредитной карты, — поскольку процентная ставка по обоим продуктам совпадает. Всего за год Touch Bank, по данным отчета Sberbank CIB «Who Innovates Wins: Lifting the Lid on Fintech in Russia», удалось довести базу до 100 тыс. клиентов, депозитный портфель — до 3,5 млрд рублей, а объём открытых кредитных линий — до 1,5 млрд рублей.

Впрочем, на рынке уже появились примеры громких провалов необанков. Так, в апреле 2016 года ЦБ РФ отозвал лицензию у «Интерактивного Банка», который в течение последнего года активно продвигал свой проект iBank. Официальной причиной, по сообщению регулятора, стало проведение высокорискованной кредитной политики, связанной с размещением денежных средств в низкокачественные активы. Весной стало известно и о закрытии «Инстабанка» — проекта Романа Потёмкина, развивавшегося на базе «Военно-промышленного банка». По словам основателя, «лёгкому банку», неотягощённому кредитным портфелем, не хватило средств для масштабирования деятельности: он попросту не смог оторваться от банка-партнёра и развить собственный бренд на доходах от транзакционной деятельности.

Обозревателю Banki.ru Анна Дубровская не считает, что эти события сигнализируют «начало конца» необанков. «Некоторые из игроков неверно просчитали бизнес-модель на самом старте, — говорит эксперт, — другие просто выбрали не лучшее время для выхода на рынок, третьим не хватило совсем чуть-чуть до лучших времён, и они вынуждены были закрыться, не выполнив свои обязательства перед инвесторами в срок. Но это абсолютно нормальная ситуация. Каждый день в мире открываются тысячи компаний, в том числе из финтех-сектора. Из них до прибыльности доходят единицы, а крепко цепляются на рынке и того меньше».

## У БАНКА ЗА ПАЗУХОЙ

Несмотря на то, что мобильный банкинг традиционно более распространён в розничном сегменте, в России он набирает популярность и среди корпоративных клиентов. Пару лет назад начали появляться первые «банки в смартфоне», ориентированные исключительно на обслуживание индивидуальных предпринимателей и малого бизнеса.

— Необанки — это в каком-то смысле спасение для компаний малого бизнеса, — полагает Анна Дубровская (Banki.ru). — Не имея необходимости тратить средства на развитие физической сети, они могут предложить своим клиентам более выгодные тарифы. Хотя это, конечно, не аксиома — нередко именно виртуальные банки оказываются в топе рейтинга самых дорогих банков для малого и среднего бизнеса. Зато в необанках, особенно на этапе их зарождения, все возникающие проблемы решаются значительно быстрее, чем в гигантах традиционного рынка. А во время общения с менеджером можно случайно выяснит, что разговариваешь напрямую с одним из основателей сервиса.

Одним из первых необанков для предпринимателей стала «Точка» — онлайн-платформа, созданная одной из крупнейших в стране финансовых групп «Открытие» в феврале 2015 года. Руководитель «Точки» Борис Дьяконов со своей командой и технологической базой перешли в новый проект из Банк24.ru, который до отзыва лицензии в 2014 году у «Пробизнесбанка» (чьей структурой он являлся) считался одним из лучших в России банков для предпринимателей. За полтора года клиентская база «Точки» выросла до 40 тыс. предпринимателей и компаний. В сентябре 2016 года проект вышел на операционную безубыточность, тем самым подвергнув сомнению гипотезу Олега Тинькова о том, что финтех-стартап не может стать прибыльным без кредитного бизнеса. Кстати, «Тинькофф Банк» в свое время пытался купить «Точку», но не смог конкурировать с «Открытием». Поэтому стал строить собственную платформу по работе с ИП и юрлицами, которую благополучно запустил полгода назад.

«Мы ощущали боль предпринимателей, их обиженность на невнимательное обслуживание, — объясняет Борис Дьяконов причины создания «Точки», — и делали продукт, который будет менять жизнь малого бизнеса». Среди услуг «Точки» обслуживание расчётных счетов, сопровождение ВЭД, эквайринг, зарплатные проекты, овердрафты, корпоративные карты, депозиты, интеграция с популярными онлайн-бухгалтериями, собственная бухгалтерия для предпринимателей на «упрощёнке». В июле 2016 года банк запустил первый в мире финансовый Facebook-бот с возможностью проведения платежей. Понятно, что успех проекта во многом объясняется наличием крупного партнёра за спиной. Но стоит помнить, что в группу «Открытие», помимо «Точки», входит множество других высокотехнологичных сервисов. По словам управляющего директора по развитию бизнеса банка «Открытие» Максима Янпольского, секрет в правильном выборе стратегии «выращивания» финтех-стартапов под крылом большого банка. Подход, при котором проекту дают развиваться, сохраняя собственные процессы разработки и совершенствования сервиса, особую корпоративную культуру, скорее, соответствует практикам венчурных фондов — но вполне доказывает применимость и в банковской среде.

Совсем другие, не менее любопытные отношения сложились между финтех-стартапом «Модульбанк» и инвестировавшим в него в 2014 году традиционным банком «Региональный кредит». «Модульбанк» был создан выходцами из Сбербанка Андреем Петровым, Яковом Новиковым и Олегом Лагутой — все вместе

они работали в департаменте по развитию малого бизнеса. Инновационные идеи менеджеров Сбербанк брал в разработку слишком медленно и далеко не в полном объёме, поэтому партнёры уволились и начали строить собственный банковский проект. Поначалу стартап развивался как отдельное подразделение «Регионального кредита» и работал под его лицензией. Однако проект рос так хорошо, что в 2016 году поглотил своего инвестора: «Региональный кредит» отказался от работы с физическими лицами, закрыл часть отделений и сменил вывеску на «Модульбанк». «Конечно, подобное «поглощение» было запланировано между всеми его участниками заранее, — считает Анна Дубровская (Banki.ru). — Но данный пример, как мне кажется, даёт надежду каждому финтех-стартапу в России».

«Модульбанк» пока еще невелик: по данным ЦБ РФ, он занимает 234-ю строчку среди российских банков по объёму активов (8,5 млрд рублей), а текущая клиентская база насчитывает чуть больше 25 тыс. предпринимателей и компаний. Проект делает ставку на «доведённые до ума» простые функции: расчётно-кассовое обслуживание, управление остатками средств на счетах. Транзакционные операции приносят ему более половины дохода. Из дополнительных услуг — онлайн-бухгалтерия, юридические сервисы и личный бизнес-помощник. Кредитование пока осуществляется только в формате овердрафтов и занимает не более 20% от капитала банка. По мнению основателей «Модульбанка», это гарантирует клиентам финансовую устойчивость компании: у неё не будет убытков от просроченной задолженности и плохих долгов. Традиционным кредитованием стартап заниматься пока не планирует. Интересно, что «Модульбанк» развивает сеть присутствия в офлайне, но делает это крайне осторожно: открывает непрезентабельные офисы в самых крупных городах России, где обходится минимумом сотрудников — в некоторых из них работает лишь по одному человеку. «У нас нет ручного труда, процессы автоматизированы, — объясняют представители банка. — Мы автоматически заполняем документы, проверяем клиентов при открытии счёта, не вводим информацию вручную. Так мы всё делаем — быстро и без ошибок».

Сегмент малого и среднего бизнеса в банковской индустрии считается трудным и низкомаржинальным, поэтому традиционные банки занимают им неохотно. У необанков есть все шансы изменить правила игры за счёт внедрения удобных простых сервисов. Между тем принципы работы в рознице и в корпоративном сегменте совершенно разные: поэтому игроки на одном поле не стремятся заходить на другое. Так, например, корпоративные необанки вынуждены бороться с «обнальщиками» — предприятиями, созданными специально для криминального вывода денег. Для этого «Модульбанку» и другим игрокам приходится устанавливать низкие лимиты на обналичивание денег. И лишь один «Тинькофф Банк» работает на оба фронта — бизнес и розницу. Он занимается строительством всеобъемлющего «финансового супермаркета» и надеется в будущем оказывать самые разнообразные финансовые услуги любому клиенту.

## БОЛЬШИЕ ИДУТ

На путь трансформации в глобальный «финансовый супермаркет» встал и Сбербанк. Самый крупный традиционный российский банк демонстрирует на удивление инновационный подход по части внедрения высоких технологий. Платформа «Сбербанк Онлайн» сегодня является наиболее популярной в России — у нее более 33 млн активных пользователей. Сбербанк также является акционером платёжного сервиса Yandex.Money,

а в 2014 году через фонд SBT Venture он вложил в американский проект Moven. Под крылом Сбербанка развивается целый ряд финтех-стартапов, некоторые из которых уже выходят на рынок под собственным брендом: например, сервис Plazius, который объединяет систему мобильных платежей и платформу цифрового маркетинга для бизнеса. Более того, весной 2016 года представители банка заявили, что планируют строить в России «национальную экосистему» интернет-коммерции по аналогии с китайской торговой площадкой Alibaba. Очевидно, что вместе с развитием электронной торговли банку придется совершенствовать свои платёжные и банковские сервисы, в том числе дистанционный банкинг.

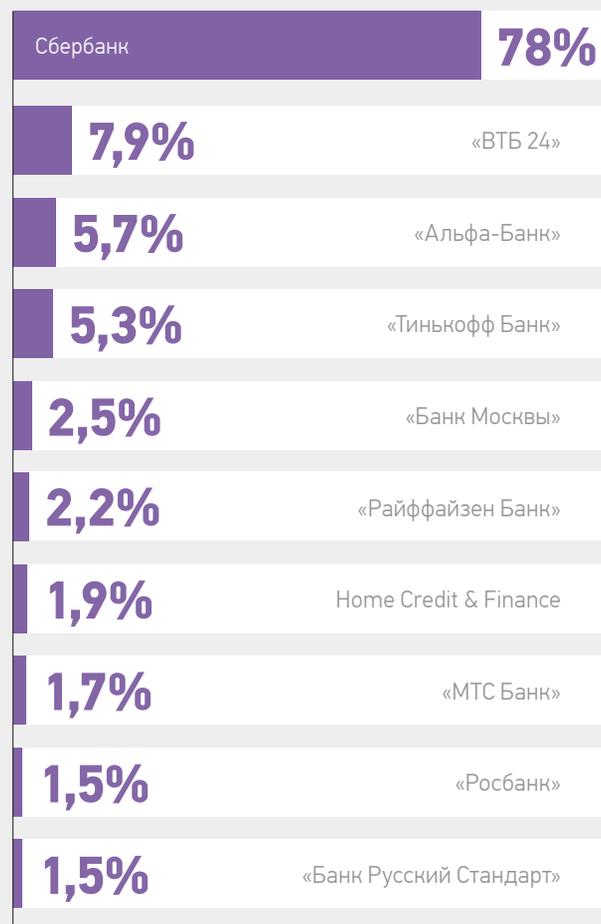
Другим традиционным банком, уделяющим огромное внимание дружбе с финтехом, является «Альфа-Банк». В его структуру входит особое подразделение Alfa Lab — специальная «фабрика идей», где рождаются инновационные проекты. Одним из них стал представленный осенью прошлого года «персональный финансовый ассистент» Alfa Sense — еще одно российское подобие сервисов Moven и Simple. Как сообщает пресс-служба банка, Sense использует машинное обучение и даёт советы клиенту исходя из информации о привычках пользователя и его тратах. В частности, Sense может напомнить о долгах или оплате счетов, а также разделить траты с друзьями. Заметив транзакции субботним вечером из бара, помощник через определённое время может предложить пользователю вызвать для него такси. «Через пять лет 80% банковских решений будет приниматься не людьми, а искусственным интеллектом», — сказал как-то Герман Греф. Конкурент «Сбербанка», похоже, уже начал движение в этом направлении.

Вместе с развитием дистанционного обслуживания традиционные банки взялись за сокращение офисов и представительств. По данным Sberbank CIB, Сбербанк за последние восемь лет сократил физическое присутствие на 22% — с 20 тыс. офисов в 2008 году до менее 16 тыс. в 2016-м. Руководитель клиентской службы платёжного агрегатора и электронного кошелька SimplePay Илья Платонов считает, что структура банков в будущем сильно поменяется. «Возможный формат работы — головной офис плюс региональные офисы для штата курьеров и подачи письменных заявлений», — говорит эксперт. — Операционные офисы канут в небытие вместе с клиентами, которым они необходимы». «Думаю, часть своих офисов банки все же оставят для работы с корпоративными клиентами, — добавляет сооснователь финансовой платформы Wirex Дмитрий Лазаричев, — но в расширении филиальных сетей для работы с физическими лицами большого смысла уже нет».

Строго говоря, «цифровизация» затрагивает пока только специфическую банковскую аудиторию — молодёжь, которая быстро осваивает технологические новшества. «Типичный российский клиент финансовой организации от 40 лет и старше может крайне редко посещать офис банка, но он придаёт большое значение самой возможности это сделать», — говорит Анна Дубровская. — На фоне масштабной расчистки регулятором банковского сектора для клиента имеет значение, что договор по конкретному продукту имеет все необходимые завизированные реквизиты, а иногда даже то, что он распечатан на принтере в офисе самого банка». Чтобы наступил момент, когда управление транзакциями будет осуществляться исключительно с помощью гаджетов (а самые смелые эксперты прогнозируют использование чипов, имплантированных в тело человека!), революция должна свершиться не только в банковской индустрии, но и в головах пользователей.

БЖ

## Топ-10 мобильных банков России (в % от общего количества пользователей мобильного банкинга)



Источник: Markwebb Rank & Report

## Динамика развития мобильного банкинга до 2018 года, млрд руб.



\* — Прогнозное значение.

Источник: J/son & Partners Consulting.

# ОПЯТЬ СТРОЙКА!

В конце сентября на строительном рынке произошло большое событие: один из крупнейших российских застройщиков — инвестиционно-строительная компания «Мортон» — была продана Сергею Гордееву, президенту ГК ПИК. Сделка оказалась неожиданной для многих участников рынка. Однако для бывшего совладельца «Мортон» Александра Ручьёва, который в последние годы активно инвестировал в технологические стартапы и занимался поиском новых рынков, всё было логично. Теперь, вместе того, чтобы строить дома, он намерен строить новые рынки. Экспрезидент компании «Мортон» рассказал «Бизнес-журналу» о причинах продажи компании, своих планах и вероятном месте России на карте новой экономики.

— Все привыкли к вашему статусу президента компании «Мортон». Как вас называть теперь?

— После продажи строительного бизнеса мы создали группу компаний «Основа», которая будет развивать сразу несколько направлений в области высоких технологий. В «Основу» мы перевели весь инновационный блок, созданный в рамках «Мортон». В новую компанию вошел «Гален» — производитель композитных материалов (с двумя производственными площадками — в Чебоксарах и Московской области). Кроме того, в нашем управлении находится технопарк «Физтех-21». В отношении компании «Мортон» я навсегда останусь ее основателем.

— Какова судьба остальных акционеров «Мортон»?

— Все предыдущие акционеры также вышли из бизнеса, продав свои доли новому собственнику. Сейчас мы планируем вместе развивать высокотехнологичные проекты в нашей новой компании.

— Параметры вашей сделки с компанией «ПИК» до сих пор не раскрываются?

— Нет. Могу сказать только то, что компания была продана на хороших условиях, и сделка была взаимовыгодна. Полученные средства будут инвестированы в новые проекты: инвестиционный портфель сегодня находится на стадии формирования.

— Ваша сделка стала большим событием на строительном рынке, да и в целом для российского кризисного рынка она оказалась новостью. Что повлияло на такое решение? Личные причины, новые проекты или общее падение на строительном рынке?

— Сыграла роль совокупность множества факторов, в том числе усталость от этого бизнеса. Хочется сосредоточиться на иных направлениях. Всё-таки в строительном цехе я провел больше двадцати лет и последние 5 лет занимался оперативным управлением компании, которая строит по миллиону квадратных метров в год и насчитывает несколько тысяч сотрудников. Это огромная ответственность и напряжение — мы всегда были максимально надежной компанией, полностью выполняющей все свои обязательства перед нашими покупателями и государством.



— А как вам вообще удалось достигнуть точки, когда компанию можно продавать? Как удалось пережить многочисленные кризисы, расти и не обанкротиться — как это происходило со многими вашими конкурентами?

— Действительно, ситуация за эти двадцать лет очень часто складывалась не в пользу строительного рынка, но мы всегда успешно преодолевали сложные моменты и выходили победителями. Прежде всего, помогала выбранная стратегия: мы всегда ориентировались на строительство качественного, но недорогого жилья, а такой продукт наиболее востребован и стрессоустойчив. Есть и другие важные факторы. К примеру, в отличие от других лидеров рынка, мы никогда не выходили за пределы региона с устойчивым спросом: строили только в Москве и Московской области, не дальше 15 км от МКАД. Кроме того, «Мортон» всегда оставалась частной компанией, без участия государства.

— Как компании, работающей только в одном регионе, удавалось удерживать лидерские позиции по строительству и продаже жилья?

— Мы быстро и гибко реагировали на любые изменения, происходящие на рынке и влияющие на спрос. К примеру, в позапрошлом году, когда мы заметили тенденцию спада

активности на рынке и падение продаж, нам удалось быстро скорректировать стратегию развития на ближайший период. Мы первыми на рынке предложили покупателям квартиры малых метражей (однокомнатные — от 40 кв метров), что позволило сделать наше предложение максимально доступным. При общем небольшом чеке покупки молодая семья могла приобрести в наших домах свою первую квартиру с минимальным первоначальным взносом (меньшим, чем взнос при покупке автомобиля) и небольших ежемесячных ипотечных платежах, которые были ниже существующих ставок на аренду квартир. При этом все этапы: от маркетинговой стратегии до начала строительства и выхода предложения на рынок — были пройдены за считанные месяцы. Ещё мы всегда уделяли большое внимание инфраструктуре: инженерной и социальной, и это было нашим безусловным преимуществом. Только за последние 5 лет мы построили и ввели в эксплуатацию 39 школ и детских садов, и всё передали в муниципальное управление. В каждом микрорайоне, вместо того чтобы садиться на старые сети, мы с нуля, в чистом поле, строили новые сети, дороги, котельные. Всё вместе это давало хороший эффект.



— А как вообще появилось название компании «Мортон»?  
 — На языке народов российского севера «мортон» — это «сила, удерживающая стихию». Одна из разновидностей северного ветра.

— В судьбе вашей прежней компании вы будете принимать какое-то участие?

— Только в течение переходного периода. Я временно остаюсь в «Мортон» в качестве советника по строительству, однако моя деятельность связана только с вопросами координации, не управления. Кроме того, мы продолжаем поставлять компании «Мортон» композиты «Гален».

Примерно три года назад пришло понимание, что сегмент строительства недорогого жилья остановился в своем развитии ещё лет 20 назад, и нужно что-то менять. Мы начали искать новые технологии, которые могли тут же применять на практике при возведении микрорайонов.

— В какой момент вы начали интересоваться новыми технологиями?

— Все началось с идеи возрождения Русского технического общества. Около пяти лет назад мы поняли, что Императорское техническое общество незаслуженно забыто, и решили его восстановить, начав под его эгидой поиск и поддержку перспективных стартапов. Тогда же начали заниматься новыми технологиями водоочистки (которые опробовали в своем микрорайоне в Балашихе) и композитных материалов. Примерно три года назад пришло понимание, что сегмент

строительства недорогого жилья остановился в своем развитии ещё лет 20 назад, и нужно что-то менять. Отсюда появилась идея строительства завода ДСК «Град» (соинвестором проекта выступило РОСНАНО). Это уже потом Москва и Московская область стали отказываться от строительства старых серий домов, а столичные ДСК начали модернизироваться. Мы в этом процессе были первыми и ушли далеко вперед. Для ДСК «Град» мы начали целенаправленно искать новые технологии, которые могли тут же применять на практике при возведении своих микрорайонов: высокопрочный

бетон, энергоэффективные системы и другие. Как раз одним из поставщиков ДСК «Град» стала компания «Гален» (впоследствии в эту компанию я вошёл как инвестор). Смотрели и на смежные области — например, транспортные технологии. Однако со временем наш интерес к инновациям вышел за рамки прикладного применения в строительстве.

— Кстати, в свое время у вас были амбиции по строительству похожих комбинатов в других регионах. Эти планы достались компании «ПИК» — в придачу к ДСК «Град»?

— Планы по строительству подобных заводов в России сегодня не актуальны. Я думаю, это последний домостроительный комбинат, построенный в России в перспективе ближайших пяти лет в силу экономических факторов и рыночной конъюнктуры.

— Ваши новые проекты как-то связаны со строительными технологиями?

— В ближайшее время мы планируем заниматься самыми разными вещами: строительные технологии были интересны лишь с точки зрения повышения коммерциализации наших районов. Сейчас наша стратегия стала более консервативной, а критерии отбора проектов для реализации в рамках ГК «Основа» более жёсткими. Мы выбираем только те направления, у которых есть экспортный потенциал. Что касается прежних проектов, мы, как и раньше, намерены развивать транспортное направление, в котором есть большая экспортная составляющая. Транспортная система «Стрела»<sup>1</sup> — это намного более дешёвый вид транспорта, чем скоростной трамвай и тем более метро. Первый километр транспортной системы мы построили в этом году под Москвой, в Красногорском районе. Тестовый вагон был изготовлен в Петербурге, сейчас мы

**1** Проект «Стрела» начал развиваться в рамках компании «Мортон» в целях повышения транспортной доступности для жителей строящихся микрорайонов. Это инновационный внеуличный вид транспорта, увеличивающий мобильность жителей города в условиях плотной городской застройки, без необходимости расширения существующих транспортных артерий: система идёт вторым ярусом над дорогами, в ней не предусмотрено использование светофоров, поэтому она не препятствует движению наземного транспорта.

начинаем обкатку всей транспортной системы. За ближайшие полтора года рассчитываем пройти все тестовые испытания, получить необходимые сертификаты и затем начать тиражировать «Стрелу» в регионах России и за границей. Это очень перспективный проект, у которого уже есть свои интересные в Бразилии, Монголии и других странах.

— Для России это новый вид транспорта, но за границей есть аналоги. Чем будет отличаться ваше предложение?

— В свое время мы изучали опыт коллег — прежде всего, немецкую транспортную систему Н-Bahn, которая действует в Дортмунде и Дюссельдорфе, а также японский транспорт. Планировали базироваться на немецких технологиях, но в результате пришли к выводу, что надо развивать свои. Немецкая система очень старая, она давно не модернизировалась. Японская — слишком дорогая и тяжёлая (в прямом смысле слова: в ней предусмотрено существенное усиление конструкции, которая должна обеспечить сейсмоустойчивость транспорта, работающего в условиях частых землетрясений). Наше решение более перспективно — с точки зрения стоимости и использования новых технологий. Мы ориентируемся на создание транспортной системы завтрашнего дня: в ней использованы новые технологии, материалы, дизайн и предусмотрено дистанционное управление (в «Стреле» не будет машиниста). За исключением электроники, все составляющие системы производятся в России. Центр управления движением был разработан специально для «Стрелы» и несколько месяцев тестировался на нашей площадке в Сколково.

— Какие еще направления вы планируете развивать?

— Прежде всего, водоочистные технологии: будем строить инновационные очистные сооружения для крупных жилых массивов. В свое время мы отработали это проект в Балашихе: за основу были взяты немецкие технологии, которые нам удалось улучшить и адаптировать под российские условия. Этот проект мы и намерены тиражировать — прежде всего, за границей, открывая в других странах СП, которые будут продавать готовые технологии «под ключ» и заниматься стройкой новых объектов. С Монголией, Вьетнамом и Египтом уже проведены переговоры. Наибольший объём работ запланирован во Вьетнаме, где мы должны построить четыре комплекса очистных сооружений. Основная причина, которая позволяет рассчитывать на успех, заключается в российских стандартах водоочистки, которые являются намного более жёсткими, чем во всех других странах. Именно поэтому наши технологии исторически являются самыми дешёвыми, надёжными и эффективными.

Ещё одно перспективное направление связано с композитами, которые во всем мире будут постепенно замещать металлы. Композиты намного легче, надёжнее и дешевле, так что в течение ближайших десяти лет сферы их применения будут расширяться. Это долгосрочный тренд, в который мы пытаемся войти. Наше предприятие «Гален» и сегодня почти половину своей продукции экспортирует в Европу, однако в следующем году мы рассчитываем увеличить объём экспорта в десять раз.

Другое направление, которое мы продолжаем развивать, связано с интернет-образованием. Этим проектом мы занимаемся уже несколько лет вместе с Московским технологическим институтом, с которым разрабатываем программы для обучения студентов как в России, так и за границей. В общей сложности по этим программам сейчас обучается 8 тысяч студентов. Это очень интересный проект, который связан с

ещё одним трендом: дистанционное образование всё больше конкурирует с традиционным. Это направление также имеет большой потенциал для экспорта в развивающиеся страны.

— Подобными проектами вы занимаетесь уже несколько лет. Появились ли новые?

— Последним направлением, которое мы для себя выбрали, является робототехника. Конечно же, я далек от мысли производства готовых роботов в пределах России. Конечная сборка роботов возможна лишь в странах потребления, где есть соответствующий технологический базис. Однако мы можем входить в кооперацию с крупными компаниями, предлагая партнёрам свои алгоритмы. Сейчас мы поддерживаем сразу несколько команд, связанных с МФТИ, которые занимаются разработкой самообучающихся систем, нейросетей, — для производства в конечном счёте роботов-консультантов, которые будут работать в банках, отелях, аэропортах (у робототехники огромный потенциал прежде всего в сфере обслуживания). В настоящий момент мы находимся на стадии подписания контрактов с несколькими компаниями, которые заинтересованы в нашем участии. В целом, мы смотрим только в сторону технологий, которые находятся в зоне b2c и рассчитаны на мировой рынок. Таких направлений не так уж и много.

— Строительство технопарка при МФТИ стало одним из последних проектов «Мортон» с вашим участием. Получилось очень символично: завершение строительной карьеры и переход к высоким технологиям. Какие планы вы связываете с этим проектом?

## СПРАВКА

Александр Ручёв родился в 1973 году в Северодвинске (Архангельская область). В 1997 году окончил Московский физико-технический государственный университет, факультет аэрофизики и космических исследований. В 1994 году организовал и возглавил группу компаний «Мортон», которая к моменту продажи являлась одной из крупнейших девелоперских компаний России с ежегодным объёмом строительства и ввода в эксплуатацию более 1 млн кв. м жилья. Входит в десятку наиболее профессиональных и влиятельных руководителей российского строительного сектора, по данным ежегодного рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров».

В 2014 году стал заместителем главы Общественного совета при Минстрое России.

Под руководством Ручёва в последние годы компания «Мортон» осуществляла поиск и поддержку уникальных отечественных разработок в сфере повышения комфортности и безопасности жизни в городах. В фокусе компании были: новые продукты, материалы, технологии в области проектирования, строительства, эксплуатации и модернизации объектов жилищной, коммерческой, социальной и др. инфраструктуры, объектов ЖКХ и инженерных сетей, объектов транспортной инфраструктуры.

Александр Ручёв женат, у него двое детей.

— Если история с высокими технологиями покажет себя успешной, мы, безусловно, продолжим развитие этой территории и попытаемся сделать здесь российскую Силиконовую долину. Этот проект направлен на то, чтобы, как минимум, обеспечить паритет с западом, по крайней мере, в части нескольких технологических направлений. Открытие технопарка (пока построено только одно здание, в 2017 году планируется полностью заселить его резидентами) состоялось в марте прошлого года. От Дмитрия Медведева и Сергея Собянина, которые присутствовали на открытии, мы получили предварительную поддержку дальнейшего его развития. Изначально предполагалось построить несколько объектов общей площадью 600 тыс. кв. метров.

**В России потенциал есть всегда, это огромная страна, в которой живёт много талантливых, одарённых людей. Этот потенциал должен быть осмыслен на государственном уровне — в сторону изменения политики налогообложения, поддержки предпринимателей и создания рынков.**

Первое здание было построено на государственные деньги — это госзаказ. Все последующие очереди планировалось реализовывать с привлечением частных средств. Мы будем продвигать этот проект и дальше, хотя, в силу экономической ситуации, найти инвесторов на столь большие объёмы сегодня очень сложно.

— Не кажется ли вам, что идея построить Силиконовую долину в пределах России довольно утопична? Вокруг подобных идей еще со времен строительства Сколково всегда была масса критических замечаний. В конце концов, даже климат у нас неподходящий.

— Я думаю, такая задача по силам — если действовать на базе такого вуза как МФТИ. Главное — найти правильную формулу: как встроить свои технологии в мировую индустрию. Готового рецепта у меня пока нет, есть только намётки. Ясно одно: не стоит думать о строительстве в России производств, которые должны завоевать весь мир. Весь мир уже завоёван крупными корпорациями. В России можно создавать только технологические стартапы, которые на следующем этапе будут коммерциализированы за рубежом и с участием крупных корпораций. Такая формула мне кажется наиболее реалистичной. В этом русле мы и намерены двигаться, помогая стартапам находить рынки. С одной стороны, такой подход поможет сохранить и развивать научную базу в России, с другой — позволит создавать здесь рабочие места, и, наконец, стимулирует приток денег в Россию. Начало этого процесса я связываю с МФТИ, однако в дальнейшем центром притяжения для стартапов и инвесторов может быть больше: есть и другие перспективные

университеты. Если наше предположение оправдается, мы будем двигаться в этом направлении и дальше.

— Есть ли потенциал для вашего амбициозного плана?

— В России потенциал есть всегда, в силу того, что это огромная страна, в которой живёт большое количество талантливых, одарённых людей. Другое дело, что этот потенциал должен быть осмыслен на государственном уровне: должны быть сделаны соответствующие шаги в сторону изменения политики налогообложения, поддержки предпринимателей и создания рынков. Проблема в том, что сегодня, в силу геополитических факторов, Россия в целом, а также товары Made in Russia, в мире воспринимаются не очень хорошо. А значит, нужно уделять большое внимание вопросам создания рынков для российской продукции. Такими рынками могут стать Вьетнам, Индия, Китай. Частных инициатив для этого недостаточно. Необходимо настроить всю государственную политику.

— Не входят ли ваши идеи в диссонанс с общими настроениями, которые делают страну все более закрытой?

— Мы не торопимся.

— Однако без мощной поддержки сверху сложно что-то построить. Как вы лоббируете свои идеи?

— Мы делаем только первые шаги. В свое время построили технопарк — а значит, потенциал для развития уже задан. Вопрос в создании мест приложения труда для мозгов, которые есть, и поиска денег для развития инновационных компаний. До сих пор у меня практически не было возможности заниматься этим вплотную — у меня был другой бизнес. Но точка поставлена, начинается новый этап.

— Есть ли у вас политические амбиции? После вашей сделки в открытых источниках можно было увидеть такие предположения.

— Нет. Абсолютно. У меня есть амбиции пожить ради новых свежих идей, ради себя, семьи, друзей. Я надеюсь, что это получится.

— А как раньше выглядела ваша жизнь?

— Очень просто: подъём в шесть утра, в семь — выезд на работу. В 00.00 — возвращаюсь домой, в 01.00 — ложусь спать. И так каждый день, кроме воскресенья. Такая жизнь очень напоминала рабство (Смеется). Период освобождения от этого рабства только начинается, но похожий ритм все ещё сохраняется: мы создаем инфраструктуру для будущих бизнесов, на это уходит много времени.

— Как вы вообще пережили момент «освобождения»? Что почувствовали после сделки?

— Я еще не до конца это осознал, ритм жизни пока не сильно поменялся, ведь по натуре я трудоголик. Сейчас разбираюсь с делами: в одной только телефонной книжке хранится 1400 номеров... Задача следующей недели — познакомиться и посмотреть в глаза каждому сотруднику новой компании. Сейчас это стало возможно — сотрудников пока несколько десятков. В «Мортон», где работали пять тысяч человек, я многих знал в лицо, но, конечно, далеко не всех. Вообще мне предстоит многое пересмотреть в своей жизни, ведь у меня появился уникальный шанс — начать все с нуля (хотя с большим опытом за плечами и хорошим стартовым потенциалом). Если бы я не воспользовался этим шансом, в ближайшие 10 лет в моей жизни ничего бы не изменилось: я бы по-прежнему руководил стройкой доступного жилья.

БЖ

Беседовала Наталья Ульянова

## ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПРИЕМ ЗАЯВОК НА УЧАСТИЕ В ШЕСТОЙ ЕЖЕГОДНОЙ ПРЕМИИ «ВРЕМЯ ИННОВАЦИЙ – 2016»

В декабре заканчивается приём заявок на участие в Премии в области инноваций «Время инноваций» - ежегодной независимой награды, вручаемой за лучшие практики по внедрению, разработке и развитию инноваций в разных сферах.

Подать заявку на участие в конкурсном отборе могут как физические, так и юридические лица, осуществляющие свою деятельность на территории России. Все больше компаний, независимо от масштабов деятельности, осознают преимущества инновационности, стремятся использовать передовые технологии в своих продуктах, бизнес-процессах и производстве, и именно поэтому Церемония Премии стала уже традиционным местом встречи инновационно - активных компаний – от государственных корпораций до амбициозных стартапов.



Элеонора Хабибулина, ведущая  
и Владимир Безруков, «ЭлТех СПб»

Для участия в конкурсе претенденты представляют на рассмотрение экспертам Премии заявку, в которой описывается инновационная деятельность участников, соответствующая номинациям Премии. Среди основных номинаций Премии: «Новатор года»; «R&D Директор года»; «Инновационная программа года»; «Открытие года»; «Инновационный проект года»; «Социальная инновация года»; «Техническая инновация года»; «Инновационный продукт года»; «Лучший проект по внедрению инноваций»; «Лучший проект по популяризации инновационной деятельности»; «Малый инновационный проект года».

Из года в год Премия демонстрирует бизнесу и профессиональному сообществу свой авторитет,



привлекая все больше участников. В числе Лауреатов Премии прошлых лет: ОАО «Концерн «Созвездие»; ПАО «Ростелеком»; ОАО «Силовые машины»; МОЭСК; Asus; Компания «МегаФон»; ОАО «РЖД»; ОАО «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства»; ОАО «РТИ», ОАО «Северсталь»; Международный аэропорт Шереметьево; Госкорпорация «Росатом»; ОАО «Интер РАО ЕЭС»; ОАО «МТС»; ОАО «СУЭК»; Samsung; Холдинг ЕВРАЗ; ОАО «Федеральная пассажирская компания»; ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»; Концерн «Вега»; DuPont; ОАО «Межрегиональный Транзит Телеком»; Группа компаний «ИНТАЛЕВ»; ПАО «Т Плюс»; Сбербанк России.

Как и любое востребованное деловое мероприятие, проект развивается, предлагая участникам как новые возможности для продвижения бизнеса, так и новые впечатления. В этом году таких новшеств сразу – два. Впервые Церемония награждения Лауреатов Премии будет проводиться в Сочи, что позволит получить максимум от взаимодействия между участниками проекта. И, помимо традиционного торжественного ужина, в Мероприятие будет интегрирована деловая часть, в рамках которой все участники Премии получают возможность презентовать свои проекты.

Итоги Премии будут подведены 16 декабря в Отеле Solis Sochi на курорте Красная Поляна, в окружении живописных Кавказских гор на отметке 960 метров над уровнем моря.



Анна Бойко, ОАО «МТТ»

# ВИЭТИВАТЫЕ ЗАКОНЫ

Электростанции на ВИЭ занимают ничтожную долю в общем энергетическом балансе нашей страны — менее 1%. Российское законодательство никак не реагирует на потребности «альтернативщиков». Пустым по части законов для ВИЭ оказался и закон об энергетике. А между тем отрасль нуждается в прогрессивном регулировании: мерить солнечные и ветровые установки общим аршином с гигантами вроде ТЭС или АЭС никак нельзя. Иначе «альтернативка» так и останется в России — экзотикой.

Современные технологии стремительно развиваются, ставя перед экономикой и законодательством непростые вопросы: как регулировать целые новые отрасли. Полгода назад в России не было законодательной базы для дростроения и всех сопутствующих ему сегментов. Жёсткие поправки в Воздушный кодекс РФ, вступившие в силу в июне 2016-ого, подорвали отечественную отрасль, связанную с дронами. Какой урок можно из этого вынести?

Печальный «дроновский» опыт показывает, что для развития инновационной отрасли требуется не менее инновационное регулирование.

«Особенных» законов ждут и в российской отрасли альтернативной энергетики. Мерить общим аршином солнечные или ветряные установки с гигантами вроде ТЭС или АЭС никак нельзя. К установкам на ВИЭ требуется другой подход. На 1 июля 2016 года общая установленная мощность электростанций в России составила 236 ГВт. Из них на СЭС пришлось лишь 60 МВт (0,03%), а на ВЭС и того меньше — 11 МВт (0,005%)<sup>1</sup>. «И это в то время как в энергетике Европы, например, именно ВИЭ становятся мейнстримом развития», — подчёркивает Марк Гойхман, аналитик ГК TeleTrade.

Если не подойти к регулированию альтернативной энергетики иначе, по-новому, установки на ВИЭ так и останутся в России диковинкой.

## ОТРАСЛЬ РАЗВИВАЕТСЯ ВОПРЕКИ

На вопрос, была ли в России за последний год законодательная деятельность в области альтернативной энергетики, эксперты единодушно ответили нашему журналу: «Нет!» Тем

не менее бизнес не стоит на месте, и новые проекты всё-таки появляются. «Наиболее прорывными объектами солнечной генерации в России по состоянию на 2016 год были Кош-Агачская (Республика Алтай) солнечная электростанция мощностью 10 МВт и две электростанции примерно одинаковой мощности по 100 кВт», — перечисляет «достижения» отечественной гелиоэнергетики Иван Капитонов, доцент Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС.

При этом он отмечает, что у российских ветряков значительно меньше поводов для гордости. При безусловной экономической обоснованности использования ВЭС во многих удалённых регионах страны, её развитие в настоящее время находится практически на нулевом уровне. «В стране действует немногим более 10 ветровых электростанций, общая установленная мощность которых невелика. Всё это устаревшие ВЭС, использующие ветрогенераторы малых мощностей», — подчёркивает Капитонов.

Впрочем, техническое отставание ветряных установок скоро сойдёт на нет. В России активно развиваются проекты по созданию ВЭС нового поколения — с цилиндрами вместо лопастей и увеличенным КПД. К примеру, иркутская компания AeroGreen готовится в ближайшее время поставить на промышленные рельсы производство собственных ветроустановок. Разработка фирмы строится на турбинном принципе, который позволяет «ловить» ветер с четырёх сторон в отличие от классической лопастной установки, требующей подстройки, чаще ручной, под направление ветра. Такой подход увеличивает КПД в два раза. «Сейчас мы создаём производство наших ветроустановок, всё в стадии организации и становления. Месяца за два как-то всё должно выстроиться», — делится планами основатель AeroGreen Юрий Криулин.

Другие российские инженеры — группа ученых из Физико-технического института им. А.Ф. Иоффе — находятся в настоящее

<sup>1</sup> Согласно данным СО ЕЭС на 1 июля 2016 года.

# СТРУКТУРА УСТАНОВЛЕННОЙ МОЩНОСТИ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ ЭЭС РОССИИ ВО II КВАРТАЛЕ 2016 ГОДА

ТЕПЛОВЫЕ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ (ТЭС)	160 432 МВт
ГИДРОЭЛЕКТРОСТАНЦИИ (ГЭС)	47 870 МВт
АТОМНЫЕ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ (АЭС)	27 146 МВт
СОЛНЕЧНЫЕ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ (СЭС)	60 МВт
ВЕТРЯНЫЕ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ (ВЭС)	11 МВт

ВСЕГО

235 519 МВт

Источник: СО ЭЭС

время на стадии создания прототипа турбинной ветроустановки. До конца 2016 года пройдёт серия испытаний новых ВЭС в Ленинградской области рядом с озером Ветряное. Фонд «Сколково» уже вложил в исследование рабочих качеств экспериментальной электростанции 1 млн рублей. Команда проекта надеется в 2017 году создать готовый промышленный образец, а в 2018-м уже запустить массовое производство. Разработку промышленного образца учёные оценили в 30 млн рублей, а деньги рассчитывают получить в виде венчурных инвестиций.

На данный момент область альтернативной энергетики развивается, скорее, не благодаря регулированию со стороны правительства, а вопреки ему. Даже введенный для «альтернативки» «зелёный» тариф<sup>2</sup> не смог преломить ситуацию на рынке — за прошедшие три года рост введённых на ВИЭ мощностей был несущественным. Почему же так происходит?

## «ЗЕЛЁНЫЙ» ТАРИФ В РОССИИ И НА ЗАПАДЕ

В качестве основного инструмента развития «альтернативки» в России и Европе используется «зелёный» тариф. Его суть заключается в установленной государством «наценке», плате за экологичное производство энергии. Таким образом, энергосетям приходится платить за покупку «чистого» электричества значительно больше среднерыночных цен. Использование «зелёных» тарифов тем не менее не позволило альтернативной энергетике России приблизиться к европейским показателям. Согласно исследованию Bloomberg New Energy Finance, в Германии в 2015 году доля

альтернативной энергетики составила 32,5%, в Дании — 42%, отмечает Татьяна Фантаева, генеральный директор компании Eaton в России и Казахстане. На фоне подобных успехов российский 1% (доля ВИЭ в отечественной энергогенерации) выглядит достаточно жалко.

Разумеется, в Европе развивать направление ВИЭ стали значительно раньше, чем в России. Процесс был запущен еще в 1970-х годах. За это время была выработана целостная система по поддержке инновационной энергетики.

В России «зелёный» тариф ввели в 2013 году, однако вопреки ожиданиям взрывного роста объектов альтернативной энергетики в стране не последовало. И на это есть свои причины. Несмотря на то, что инструмент господдержки ВИЭ в России и Европе назван одинаково («зелёный» тариф), принципы его действия разительно отличаются.

В Европе регулирование деятельности станций на ВИЭ прозрачно: компания или частное лицо строит установку на возобновляемых источниках энергии, подключает станцию к общей сети и получает плату по «счётчику». По показаниям последнего владельцу установки начисляются выплаты. Тариф для расчётов особенный — с наценкой. В России же для получения статуса электростанции на ВИЭ, подпадающего под «зелёный» тариф, необходимо принять участие в ежегодном конкурсном отборе. Претендентам выдвигается ряд условий. Во-первых, не превышать установленный правительством предельный размер капитальных вложений на 1 кВт мощности, во-вторых, подходить по уровню локализации. Как первое, так и второе условие трудно выполнимо. Если в 2014 году «капиталка» составляла 116,5 тыс. рублей (порядка \$3 тыс.) за 1 кВт мощности, то на 2017-й ожидается ставка — 109,6 тыс. рублей. По сегодняшнему курсу всего \$1,8 тыс. Учитывая, что большую часть оборудования для электростанций требуется покупать на иностранных рынках, цена

**2** Постановление Правительства РФ от 28 мая 2013 года №449 «О механизме стимулирования использования возобновляемых источников энергии на оптовом рынке электрической энергии и мощности»

## В 2015 году установленная мощность СЭС составила:

Япония

45,4 ГВт

Германия

41,2 ГВт

США

32,9 ГВт

Россия

0,06 ГВт

Источник: REN21, CO EЭС, 2016.

капитального вложения оказалась сильно занижена. Уложиться в стоимость практически невозможно. Претендентам на «зелёный» тариф придётся встретиться и с другой проблемой: уровень локализации не может быть ниже 70%. То есть большая часть оборудования для электростанций должна быть отечественного производства. При этом действует всего один российский завод по производству фотоэлементов — Nevel. А у строителей ВЭС в принципе нет никаких шансов приобрести наши «запчасти». При этом частичное пренебрежение заявленными требованиями (к примеру, более низкий уровень локализации) режет «зелёную» цену практически вдвое.

Прохождение конкурсного отбора гарантирует «особенный» повышенный тариф для продажи электроэнергии в сеть, а также возмещение стоимости технического подключения к сети, объясняет специфику российского закона Татьяна Фантаева (Eaton). Всё это в совокупности сокращает срок окупаемости электростанции. Однако на деле даже «победители» отбора не торопятся с вводом новых «альтернативных» мощностей. С момента появления «зелёного» тарифа в России было проведено 4 конкурса — в 2013, 2014, 2015 и 2016 годах. По итогам первого отбора на территории РФ должны были быть построены 32 солнечные установки общей мощностью в 399 МВт. 13 СЭС — уже в 2014 и 2015-ом году. По факту были реализованы только 6 проектов. Второй отбор давал карт-бланш 33 новым СЭС на 505 МВт. Три из них должны были быть построены к концу 2015-ого года. Остальные — введены в эксплуатацию к концу 2016-го. На сегодняшний день частично реализован лишь один проект — Старомарьевская солнечная электростанция. В результате конкурсов 2015 и 2016-ого годов должны появиться еще 14 СЭС на 280 МВт. Первый ввод мощностей — в конце этого года. Очень скоро мы увидим либо новые солнечные установки, либо последствия «криво» работающего закона — затухание отечественной гелиоэнергетики.

### ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕПРОИЗВОДСТВА

Помимо законодательных проблем на отечественной «альтернативке» негативно сказываются и рыночные факторы. Самый

главный — перепроизводство. В 2015 году весь электроэнергетический комплекс России выработал 1 027 ТВт\*ч, а потреблено было на 19 ТВт\*ч меньше<sup>3</sup>.

Снижение спроса на электроэнергию — устойчивая тенденция. По мнению министра энергетики РФ Александра Новака, уже в 2016 году невостребованными могут оказаться 21,5 ГВт генерирующих мощностей. И дальше разрыв между производством и потреблением будет лишь усиливаться. «Данный избыток [мощностей — прим. ред.] останется, по прогнозам, до 2020 года», — описывает размах проблемы Марк Гойхман (ГК TeleTrade).

В консалтинговой компании McKinsey считают, что виновник перепроизводства — Агентство по прогнозированию балансов в электроэнергетике. В середине 2000-х организация давала чересчур оптимистичные прогнозы. Например, что в 2015 году спрос на электроэнергию составит порядка 1 117 ТВт\*ч, в то время как на деле было потреблено лишь 90% от заявленного объёма. Графики введения новых мощностей в России опирались на подобные прогнозы, а между тем тяжёлая экономическая ситуация в стране изменила баланс сил: кризис способствовал сокращению промышленности и, как следствие, снижению спроса на энергоресурсы. В итоге из 700 действующих на сегодняшний день в России электростанций порядка 65 могут оказаться не у дел.

С проблемой перепроизводства не сталкивались лишь развивающиеся государства. Европейские страны, к примеру, также испытывали на себе катастрофическое снижение спроса на электроэнергию. Однако в Европе переизбытку предложения способствовало активное развитие альтернативной энергетики. Каждый год вводились всё новые и новые мощности на ВИЭ, в то время как кризис подкосил производственную сферу и вместе с тем уменьшил потребление электричества.

Как в Европе справились с энергетическим кризисом? Во-первых, вывели из эксплуатации часть энергогенерирующих мощностей. Во-вторых, обратились к новым прогрессивным отраслям в энергетике. Примером энергокомпании «нового поколения» можно назвать немецкую E.ON. Чтобы справиться с перепроизводством на рынке, в организации было решено «ужаться»: продать активы в Испании и Италии. Затем компания поделилась на две части: одна была призвана управлять традиционной генерацией, другая — развивать генерацию на ВИЭ и современную сетевую инфраструктуру.

Эксперты из McKinsey Степан Солженицын и Екатерина Зацепина считают, что единственный выход из «перепроизводства» держится на трех китах: выводе «лишних» мощностей, а также развитии на государственном уровне распределённой генерации и «умных» сетей. При этом первое невозможно без второго и третьего. В период сокращения мощностей распределённая генерация становится серьёзным подспорьем: закрытие электростанций неизбежно ведёт к увеличению нагрузки на сеть, на какие-то конкретные подстанции, в то время как малая генерация со стороны потребителей или компаний разгружает систему и обеспечивает бесперебойность работы всей энергосистемы.

В американском штате Нью-Йорк уже полным ходом реализуется стратегия под названием «Реформирование энергосистемы». Согласно документу, энергокомпании должны оптимизировать расходы на развитие энергетической инфраструктуры с помощью принципов распределённой генерации. Так, коммунальная энергетическая фирма Rochester Gas and Electric решила сокращать

**3** По данным CO EЭС

пиковую нагрузку на свои подстанции через развитие малой энергогенерации на стороне потребителя. Нестандартный подход к решению проблемы позволил «коммунальщикам» сэкономить \$11,8 млн на строительстве новой электростанции.

Многие эксперты считают, что для внедрения подобных практик необходимы не просто стимулирующие меры государства, а нечто большее. «Нужна стратегическая политика на монополизацию в энергетике, передачу более значимых полномочий в ней в регионы и муниципалитеты. Но это означало бы кардинальное изменение сложившейся системы и структуры производства и реализации», — объясняет Марк Гойхман (ГК TeleTrade).

К тому же самим энергокомпаниям не интересно работать с объектами малой генерации, да ещё по «зелёному» тарифу. «Электрическим сетям невыгодно приобретать электроэнергию, стоимость которой значительно выше той, которая существует на оптовом рынке. А речь идёт о десятикратной разнице: тарифы на ВИЭ могут составлять 9-12 руб. за кВт, а на оптовом рынке она стоит 0,9-1,2 рубля за кВт», — объясняет ситуацию председатель Комиссии Общественной палаты РФ по экологии и охране окружающей среды Сергей Чернин.

Впрочем, это не значит, что распределённая генерация в России — утопия.

## РАСПРЕДЕЛЁННАЯ ГЕНЕРАЦИЯ ОТ РЫЖИКОВА

Объекты малой генерации в России устанавливают не только производственники, но и частные лица. Так, последние предпочитают питать экологичной энергией свои дома или дачи. По мнению Ильи Лихова, основателя компании Neosun Energy (производителя солнечных батареек), отечественные потребители автономной генерации — это, как правило, гики, фанаты альтернативной энергетики, люди, не стеснённые в деньгах, а также желающие «пропиариться» на теме ВИЭ.

Подавляющее большинство «частников» не преследует амбициозных целей при установке альтернативных электростанций. Чаще всего ветрогенератор или солнечные панели необходимы, чтобы зажечь свет и обеспечить работу необходимой бытовой техники, вроде холодильника и телевизора на даче. Однако основатель сервиса «Битрикс24» Сергей Рыжиков решил не просто запитать «дармовой» электроэнергией свой дом в Калининграде, но также продавать излишки в городскую сеть.

К вопросу организации СЭС Сергей подошел основательно: рассчитал потребление домом энергии за сутки (порядка 8-10 кВт\*ч), вместо оптимальных 10 солнечных панелей взял с запасом 20, выбрал инвертор (для перевода получаемого тока из постоянного в переменный) и контроллер, отвечающий за «умное» распределение вырабатываемой энергии. Для обеспечения полной автономности дома Рыжиков закончил установку СЭС подключением 8-ми гелевых аккумуляторов. Таким образом, во время плохой погоды дом может обходиться собственными запасами энергии на протяжении двух-трёх дней.

Сергей Рыжиков не хотел останавливаться на энергетической независимости жилища и решил подключиться к городской сети — продавать излишки электричества городу. «Я изначально понимал, что просто так идти в «Янтарьэнерго» бесполезно, потому обратился в Facebook к своим «друзьям» и попросил контакты кого-нибудь из руководителей «Янтарьэнерго». Мне дали телефон Александра Михайлова (кажется, тогда еще замдиректора), предупредили его о моем звонке и цели обращения. Мы встретились. Я сразу объяснил, что с их стороны никаких



## ПАВЕЛ ЗАВАЛЬНЫЙ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ ПО ЭНЕРГЕТИКЕ

Возобновляемые источники могут и должны выступать как поддерживающие там, где это экономически целесообразно, а также там, где их применение повышает энергетическую безопасность, например, в отдалённых регионах и изолированных энергосистемах, где нет доступа к центральному энергоснабжению, при достаточности соответствующих ресурсов.

Государство, развивая распределённую генерацию, принимает нормативные решения, направленные на развитие ВИЭ. Так, в 2015-ом был принят ряд постановлений и распоряжений Правительства РФ, направленный на поддержку проектов ВИЭ на оптовом и розничном рынках электроэнергии. Ключевая цель изменений на ОРЭМ — способствовать повышению инвестиционной привлекательности проектов по строительству генерирующих объектов на основе возобновляемых источников энергии. Изменения на РРЭ позволяют региональным органам власти самостоятельно принимать решения о поддержке генерирующих объектов ВИЭ с учетом их экономической и экологической целесообразности. Государственная Дума недавно приняла закон, приравнивающий к ВИЭ выработку электроэнергии из торфа. В перспективе ожидается очень заметный, по сравнению с другими источниками, рост этого сектора. Так, по прогнозам Минэнерго, к 2024 г. доля ВИЭ в генерации составит 2,5%. Но их доля в ТЭБ так и останется в пределах 3-4% к 2040 г. Это естественно, поскольку, подчеркну это ещё раз, для России, обладающей самыми большими в мире запасами ископаемых ресурсов, это более целесообразно экономически.

вложений не требуется: солнечная установка готова, любые «доделки» оплачу сам. И он вызвался помогать», — рассказывает свою чудесную историю Рыжиков.

Далее Сергей написал заявление и принялся ждать. Внутренние процессы компании «Янтарьэнерго», в частности согласования, поиски сертифицированного счётчика, разработка технических условий и прочее, заняли около 4-5 месяцев. Результатом стало подключение СЭС Рыжикова к энергетической инфраструктуре города. «Я ничего не оплачивал. Не было никаких дополнительных расходов. Технически подключение состояло из установки сертифицированного счётчика и размыкателя. Последний я покупал сам. Счётчик мне бесплатно предоставили представители «Янтарьэнерго». А всё остальное оборудование внутри у меня уже было готово», — делится воспоминаниями Сергей.

С этого момента Сергей Рыжиков официально «продавал» излишки электроэнергии городу. Утром и днём часть солнечной

## В Германии домохозяйств-просьюмеров (которые одновременно и потребляют, и производят электроэнергию):



Солнце

1,3 млн



Ветер

109 тыс.

Источник: Delft, CE Delft, 2016

энергии перетекала в городскую сеть — и счётчик крутился в обратную сторону, вечером и ночью — электричество совершало обратный путь из городской сети в дом предпринимателя.

Дом Рыжикова производил и «продавал» электроэнергию больше, чем потреблял из сети. Согласно показаниям счётчика, Сергею полагались выплаты, однако получить хоть какие-то деньги за фактически проданную в сеть энергию не вышло. Инициативный калининградец столкнулся с множеством проблем «на местах». Например, программа, обрабатывающая показания счётчиков от населения для расчёта последующей оплаты, никак не хотела принимать значения меньше тех, что значились в базе. Рыжиков оказался вынужден рисовать нули, чтобы просто не платить за электроэнергию, им же вырабатываемую. С момента его подключения к городской сети прошло около двух лет, и за это время никаких изменений в ситуации не последовало. Он до сих пор не получил никаких денег за проданное электричество.

Если даже отбросить фактор продажи вырабатываемой энергии, подключение к городской сети всё равно выгодно владельцам установок на ВИЭ. Городская сеть сама по себе может выступать как «бездонный» аккумулятор. Перетекшее в городскую энергосистему электричество будет крутить счётчик в обратную сторону (можно сказать, запастись энергией). В конце отчётного периода показания датчика всё равно окажутся на стороне владельца установки — он будет в плюсе.

При этом экономия на покупке и установке аккумуляторов окажется весьма ощутимой. «Как правило, малая СЭС состоит из солнечных панелей, инвертора и аккумуляторов. При этом на аккумуляторы приходится 50% всей стоимости установки», — объясняет Илья Лихов (Neosun Energy).

Компания SunShines, специализирующаяся на продаже и установке оборудования для СЭС, по просьбе нашего журнала произвела расчёты, сравнив итоговую стоимость солнечной установки с использованием аккумуляторов и без них. «Большим спросом в нашем регионе [в Московской области — прим. ред.] пользуются резервные электростанции, имеющие в своем составе от 4 до 10 солнечных батарей, от 4 до 8 аккумуляторов и блок бесперебойного питания мощностью от 3 до 12 кВт. Для сравнения резервной и сетевой электростанции будем отталкиваться от установки 10 солнечных батарей по 300 Вт. В среднем за один летний день такая электростанция в

Московском регионе вырабатывает 12-14 кВт\*ч энергии, а в месяц — 360-420 кВт\*ч. — описывает стандартный сценарий Роман Кувычкин, коммерческий директор компании SunShines. — В случае системы с аккумуляторами, общая стоимость оборудования составит примерно 550 тысяч рублей. При этом на стоимость входящих в состав оборудования аккумуляторов приходится почти половина стоимости всей электростанции. Цена ориентировочная и варьируется в зависимости от производителя и применяемого оборудования. Если же мы рассматриваем вариант с сетевой солнечной электростанцией без аккумуляторов, то нам потребуются только солнечные батареи и сетевой инвертор. Тогда вся электростанция обойдётся примерно в 270 тысяч рублей. Как мы видим, экономия в таком случае более 50% по сравнению с аккумуляторной электростанцией».

### ЭНЕРГЕТИКА ДЛЯ ФИЗИЦ

Дом Рыжикова в Калининграде оказался по-своему уникальным. Это единственный случай подключения к городской сети частного генератора малой мощности. Как рассказал нам Сергей, компанию «Янтарьэнерго» забросали письмами после того, как он описал в блоге свой опыт подключения. Всех интересовал вопрос: как это можно сделать? При этом сам Рыжиков не уверен, что его случай может помочь в подключении других частных лиц к энергосети.

— На сегодняшний момент не существует официальных тарифов, по которым частное лицо могло бы продавать электроэнергию в сеть. Нельзя продавать и по специальным «зелёным» тарифам. Они есть только для юридических лиц, официально подключенных к сети, — поясняет Сергей.

Однако кейс Рыжикова создал прецедент и был замечен «наверху». «Со мной связался человек из администрации президента. Он меня выслушал, мы с ним поговорили, он сказал, что всё понимает. После этого процесс был запущен», — вспоминает Сергей. Через некоторое время Рыжиков получил копию документа, в котором значилось, что заместитель председателя Правительства РФ Аркадий Дворкович поручает представителям Минэнерго России, Минэкономразвития, Минпромторга, Ростехнадзора и ФАС России «выработать оптимальные подходы к регулированию (включая технические, организационные, процедурные и финансовые аспекты) выдачи (поставки) в электрическую сеть электрической энергии (мощности), вырабатываемой генерирующими объектами малой мощности (включая ВИЭ), установленными у потребителей (включая частных лиц) на розничных рынках электрической энергии»<sup>4</sup>.

Таким образом, есть надежда, что в ближайшем будущем подключение генераторов малой мощности к городской сети и продажа энергии перестанут быть экзотикой. Тогда срок окупаемости установки на ВИЭ для частных лиц сократится в несколько раз, а покупка и установка СЭС или ВЭС превратится в выгодный инвестиционный проект для домовладения. Стоимость сетевой солнечной установки в 270 тыс. рублей, как рассчитали в SunShines, с возможностью продажи излишков энергии в городскую сеть — сильное вложение, способное не только обеспечить дом «бесплатной» электроэнергией, но и рискующее стать источником дополнительного дохода для семьи. В этом случае популярность домашних установок на ВИЭ ждет небывалый спрос, а отрасль — процветание.

БЖ

4 Копия документа имеется в распоряжении редакции.



Организатор:

**RAEX ЭКСПЕРТ РА**  
РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО  
INTERNATIONAL GROUP OF RATING AGENCIES

Партнер:

**Уральский  
федеральный  
университет**

При поддержке:



Информационный  
правовой партнер:



**КонсультантПлюс**  
надежная правовая поддержка

# РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНГРЕСС

9 декабря 2016 г., Москва

## Обсуждаемые темы:

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

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

[www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)

На правах рекламы

16+

# RAEX

# В ПОИСКАХ КАПИТАЛА ГРАНТА



НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА

Когда дело доходит до обсуждения различных форм поддержки бизнеса, пожалуй, ни один инструмент не вызывает столько споров, сколько грантовое финансирование. С одной стороны, количество бюджетных и частных программ безвозмездной помощи растёт с каждым годом. С другой — множатся упреки в сторону «грантоедов». Насколько сложно получить в России грант на коммерческие цели, а самое главное — стоит ли это делать?

## В ИННОВАЦИОННОМ ЛИФТЕ

Грантовое финансирование бизнеса в России набрало силу в 2000-х годах, когда запустилась правительственная госпрограмма поддержки малого и среднего бизнеса, и одновременно в стране активно начали строить инновационную инфраструктуру. Компании с инновационной составляющей в этой системе находятся на особом положении: деньги им дают чаще, охотнее и щедрее. Объём средств, ежегодно перечисляемых малым и средним инновационным предприятиям в виде безвозмездных субсидий и грантов, исчисляется миллиардами. Один лишь Фонд Бортника направил в 2015 году на их развитие свыше 3,3 млрд рублей. Фонд «Сколково» за шесть лет работы одобрил более 700 грантов на общую сумму в 11,6 млрд рублей. Однако результативность такой финансовой поддержки в экспертном сообществе вызывает диаметрально противоположные оценки. «В условиях недостатка инфраструктуры и неразвитости инструментов привлечения финансирования гранты и льготы — скорее, рыба, а не удочка», — делают вывод авторы исследования «Кембрийский взрыв: как институты развития помогают развиваться российским стартапам» (проведено агентствами «Инфом» и Primum при поддержке Фонда «Сколково»). Гранты многих развращают, а льготами могут воспользоваться только те, кто самостоятельно сумел преодолеть барьеры на посевной стадии.

— Гранты создают ленивых людей, — уверена руководитель Центра развития инновационного предпринимательства Тель-Авивского университета Елена Донец. — Однажды освоив схему получения денег от государства «за просто так», предприниматель понимает, что сделать это довольно легко. И всё — он «присасывается» к грантовой трубе. Предприниматель, который действительно хочет коммерциализовать свежую идею или развить уже готовый бизнес, ищет не деньги, а опыт. А государство в комплекте с грантом такого опыта, увы, не предоставляет.

В идеале — при условии, что институты развития совместно поддерживают проект на всех стадиях его жизненного цикла — грант является лишь одним из множества инструментов «инновационного лифта». По словам Гульнэры Биккуловой, директора по развитию Российской венчурной компании, на ранних стадиях развития проект попадает в бизнес-инкубатор или акселератор, учится доводить идею до продукта и рынка и вместе с тем выигрывает грантовую поддержку от Фонда «Сколково» или Фонда Бортника. «Возмужавший» проект может обратиться в посевной фонд РВК и получить первые инвестиции в объёме до 25 млн рублей. После следует линейка других венчурных фондов, а затем стартап, превратившийся за этот путь в сильную и, вероятно, международную компанию, может искать фи-

# Путеводитель по грантам для стартапов: государственные и частные программы грантового финансирования для инновационных предприятий

Фонд	Программа	Кто подходит под критерии	Суммы	Условия и ограничения	Примеры победивших проектов
Фонд содействия инновациям (Фонд Бортника)	«Умник»	Молодые инноваторы от 18 до 30 лет. Тематические направления: информационные технологии, медицина будущего, современные материалы и технологии их создания, новые приборы и аппаратные комплексы, биотехнологии. Поддерживаются научные, а не предпринимательские проекты — однако идею впоследствии можно коммерциализировать.	500 000 руб.	Грант перечисляется в три транша по схеме 40-50-10. Научно-исследовательские работы должны быть выполнены в течение 24 месяцев с начала финансирования, для получения следующего транша нужно представить отчёт по результатам деятельности.	«Разработка слоистого износостойкого композитного покрытия с эффектом памяти» (Этибар Балаев, Краснодарский край, 2016 год)
	«Старт» (более 19 тыс участников и 5500 созданных стартапов)	Стартапы на ранних стадиях инновационной деятельности (созданные не более двух лет до подачи заявки, с оборотом до 1 млн рублей). Проекты отбираются по тем же направлениям, что и в программе «Умник».	до 6 млн руб. в три этапа	Грант выдаётся в два этапа. В первый год Фонд выделяет средства на выполнение НИОПР и контролирует, получены ли какие-либо результаты по их итогам. Со второго года Фонд осуществляет финансирование на паритетной основе: стартап должен привлечь внебюджетные источники финансирования или собственные средства.	Сервис для организации событий и продажи электронных билетов TimePad получил в 2008 году 1 млн рублей. Благодаря гранту удалось создать прототип веб-платформы.
	«Развитие»	Предприятия (старше двух лет, с выручкой от 15 до 800 млн рублей в год, численностью сотрудников до 100 чел., долей госучастия не выше 25%), вставшие перед необходимостью проведения дополнительных НИОПР, диверсификацией производства и т. д. Предпочтение — медицина, инновационные материалы, социальные проекты.	до 15 млн руб. при условии 50% софинансирования из собственных средств.	В течение 5 лет после завершения работ грантополучатель должен ежегодно отчитываться о достижении плановых показателей.	Нижегородская компания «Динтум» в 2015 году выиграла грант в 11 млн рублей на разработку технологий лингвистического анализа текстов на арабском языке. С 2002 года производит системы синтаксического анализа на естественных языках.
Фонд «Сколково»	Резиденты «Сколково» — проекты в сфере IT, биомедицины, энергоэффективности, ядерных и космических технологий.	Микрогранты до 1,5 млн руб., микрогранты до 5 млн руб., гранты на исследования от 5 до 300 млн руб.	Финансирование поэтапное. Фонд оставляет за собой решение прервать финансирование на любом этапе при недостижении целей проекта.	В 2015 году краснодарский стартап «Наносерв» победил в конкурсе Startup Village и получил грант 5 млн рублей. Компания занимается очисткой накипи и налёта внутри труб с помощью бактериального штамма, а грант использует для приобретения лабораторного оборудования.	
Фонд поддержки инновационного предпринимательства НИУ ВШЭ	Научные коллективы с разработками, имеющими потенциал коммерциализации в секторах ИТ, консалтинга, финансов, медицины.	до 700 000 руб.	В команду проекта должны входить не менее одного обучающегося, научного работника или преподавателя НИУ ВШЭ.	В 2016 году одним из четырёх победивших в конкурсе проектов стало мобильное приложение Surety — биржа поручительств по микрозаймам.	
Региональные фонды развития предпринимательства	Малый бизнес в регионах. Предпочтение отдаётся инновационным, образовательным, медицинским, социальным проектам, но в целом ограничений по специфике деятельности нет.	до 500 000 руб.	Субсидии выдаются в рамках госпрограммы Минэкономразвития по поддержке малого и среднего бизнеса. В Москве прием заявок на выдачу субсидий ГБУ «Малый бизнес Москвы» приостановлен. Компании Московской области могут обратиться в «Московский областной фонд развития малого и среднего предпринимательства».	В 2015 году образовательный проект в сфере программирования и робототехники ScratchDuno получил грант в 500 тыс. рублей от Правительства Санкт-Петербурга.	
Фонд посевных инвестиций Microsoft	Гранты предоставляются компаниям в рамках Индустриального Акселератора Microsoft и Фонда развития интернет-инициатив.	Индивидуальные разработчики и ИТ-стартапы, нуждающиеся в помощи по созданию и доработке программного продукта.	от \$30 000 до \$100 000	Для участия в конкурсе необходимо зарегистрироваться в программе BizSpark. Анкеты, материалы и презентации готовятся только на английском языке.	В 2014 году \$45 тыс. получил проект Remoto компании BrightBox. Сервис предназначен для удалённого взаимодействия с автомобилем. Он позволяет владельцу через мобильное приложение управлять различными функциями машины и получать отчёт о ее состоянии — например, данные об эвакуации или взломе.
Гранты Google	Spark & Surge, Google Grants, Google RISE Awards, Google Impact Challenge и др.	Программы Spark и Surge предназначены разработчикам, Google Grants — некоммерческим и благотворительным организациям, RISE Awards — образовательным проектам, Impact Challenge — организациям, реализующим технологии и сервисы для людей с ограниченными возможностями.	до \$100 000 в виде стоимости «облачных» услуг Google для Spark и Surge; использование рекламных сервисов Google на сумму \$10 000 для Google Grants; до \$30 000 для RISE Awards; до \$750 000 для Impact Challenge	Для участия во всех программах нужно проходить международный отбор и предоставлять документацию на английском языке. В случае прохождения отборочного этапа потребуются презентовать свой продукт/услугу — также на английском языке.	В 2015 году московская компания «Юдабра», занимающаяся созданием игровых проектов в области ИТ для детского и школьного образования, получила \$30 тыс. в рамках RISE Awards. Деньги стартап намерен потратить на увеличение школ-партнеров, где ведутся совместные проекты, с 10 до 100, разработку методических пособий и другие цели.
Фонд «Наше будущее»	Конкурс «Социальный предприниматель»	Представители малого бизнеса, направленного на решение социальных проблем.	Беспроцентные займы от 150 000 до 15 млн руб.	В рамках конкурса победителям предоставляются заёмные средства, которые необходимо вернуть в срок от 5 до 7 лет. Бюджет проектов должен быть обеспечен собственными средствами бизнеса не менее чем на 20% от суммы займа. Требуется залоговое имущество.	В 2016 году ООО «Василёво» из Нижегородской области получило беспроцентный заём размером 800 тыс. рублей сроком на 5 лет для строительства сельской фабрики по производству растительных масел из семян льна, тывквы, горчицы, подсолнечника, рыжика и расторопши.

нансовую помощь в Роснано и ВЭБ. По мнению вице-президента по грантам и экспертизе Фонда «Сколково» Кирилла Булатова, грантовое финансирование гораздо эффективнее работает вкупе с другими возможностями инновационной инфраструктуры: налоговыми льготами, менторской программой и т. д. Это одна из причин, по которой гранты в «Сколково» дают лишь собственным резидентам. «Мы считаем, что грантовое финансирование помогает проектам пережить «долину смерти», — объясняет эксперт. — Весь комплекс инструментов поддержки дает им возможность окрепнуть, встать на ноги, чтобы дальше делать самостоятельные уверенные шаги. Но, как показывает практика, работает такая поддержка только в случае, если команда проекта «заряжена» правильным образом и понимает, что грант — это подспорье, а не панацея». Из позитивных примеров — компания Probot, получившая от «Сколково» 1,7 млн рублей. Деньги она использовала для обновления дизайна производимых роботов-промоутеров и для поездки на выставку, где удалось найти заказчика и партнера из Китая. С ним предприятие заключило договор на поставку четырёх роботов в 2016 году и еще сотни — в 2017-м. «За счет микрогрантовой поддержки и помощи в продвижении и выходе на международный рынок компания довольно быстро осуществила первые продажи, — говорит Кирилл Булатов. — Однако без усилий со стороны самой команды этого могло и не случиться».

## БЕСПЛАТНЫЙ СЫР

— Мой товарищ решил построить «инновационные теплицы», — рассказывает краснодарский предприниматель Дмитрий Песков, — с использованием целого набора энергоэффективных технологий. Подал заявку на грант по региональной программе, получил 300 тыс. рублей. Но деньги эти можно было расходовать только на определённые цели, причем зарплата в них не входит. Зато надо было составлять море отчётов по расходованию средств. Если других источников финансирования нет, приходится покупать на выделенные деньги оборудование и «пахать» бесплатно. Получив государственные средства, ты становишься от них зависимым: и освоить так, как хочешь, не можешь, и закрыть предприятие нельзя — придётся все возвращать.

Частный инвестор Антон Шипнягов называет грантовое финансирование «экономической химерой» и подводит под это определение научно-теоретические выкладки. «Грант — это попытка соединить два противоречащих друг другу экономических учения, — утверждает он. — Монетаризм выступает за накачку экономики деньгами любыми способами и против контроля со стороны государства. Кейнсианство выступает за государственное вмешательство в экономику и строго целевое финансирование. За счёт грантов государство пытается насытить экономику деньгами через узкий круг лиц и стимулировать спрос, но сделать это под жёстким собственным контролем».

В 2013 году Шипнягов попробовал получить грант одного из институтов развития Москвы — в электронной рассылке начинающему бизнесу сулили от 0,5 до 3 млн рублей. Однако энтузиазм предпринимателя угас, когда выяснилось, что финансирование будет производиться только через 3-6 месяцев, после рассмотрения отчёта о произведенных затратах — и будет покрывать лишь половину расходов бизнеса за

этот период. «Прежде всего, меня отпугнула бюрократизация процесса, — рассказывает он. — На неё у меня, как и у любого активного предпринимателя, не было ресурсов. Но ещё опаснее выглядела задержка выплат до полугода после понесённых затрат. Это сильный кассовый разрыв, который к тому же не гарантирует получения финансирования. То есть ты не можешь нормально планировать поток денег и операционную деятельность. Кому, скажите, в таком случае нужны эти деньги?» Ещё одна особенность гранта заключалась в том, что тратить средства можно было на аренду офиса, мебель, оргтехнику и прочие «материальные блага». Бизнес Шипнягова был связан с предоставлением интеллектуального продукта удалённо и мог осуществляться даже из дома предпринимателя, как, собственно, и происходило. Поэтому предложением он в итоге так и не воспользовался.

Скептически настроенные фонды в свою очередь говорят о появлении целого поколения «грантоедов» — предпринимателей, которые не заинтересованы в выводе на рынок новых продуктов или услуг, а видят единственную цель своей деятельности в получении госинвестиций. Ожидания начинающих предпринимателей по наличию и доступности безвозмездных средств действительно можно считать завышенными. Как указано в упомянутом ранее исследовании «Кембрийский взрыв», при планировании бизнеса многие стартаперы примерно в равной степени рассчитывают на финансирование со стороны институтов развития в виде грантов и субсидий (49%), личные сбережения (47%), частные инвестиции (45%) и венчурные фонды (41%).<sup>1</sup>

Для борьбы с «грантоедом» фонды создают защитные механизмы — именно этой цели служат, например, многочисленные отчёты по грантам. Фонд «Сколково», в частности, регулярно проводит оценку деятельности участников на предмет эффективности использования средств. За время его работы 360 компаний были лишены статуса резидента, из них 50 являлись грантополучателями. «Риски после получения инвестиций могут быть различными и не всегда связаны с неэффективным расходованием, — добавляет аргумент в защиту стартапов Кирилл Булатов. — Например, компании-участнику «Сколково» был выдан грант на проведение доклинических исследований лекарственного препарата, в ходе которых не подтвердилась его безопасность — препарат оказался токсичным. В результате финансирование было прекращено, а проект закрыт. Но выяснить свойства препарата можно было только в ходе осуществления испытаний и никаким другим образом. Такие случаи, когда гранты или инвестиции служат своеобразным катализатором, не единичны, это обычная практика и у нас, и за рубежом».

Несмотря на взаимные упреки грантодателей и грантополучателей, безвозмездное финансирование в России существует, развивается и пользуется спросом. И отчасти делается более доступным: по крайней мере, фонды начинают сокращать сроки при рассмотрении заявок. В том же «Сколково» решение о выдаче микрогранта на сумму до 1,5 млн рублей занимает в среднем 16 рабочих дней. Если предприниматель готов расходовать выделенные средства с умом и доказать свою способность это делать — грант ему в помощь.

БЖ

<sup>1</sup> Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответов.

GENERATION



ПРЕДАКСЕЛЕРАТОР

## ЧТО ТАКОЕ GENERATION S?

6000+

Сообщество технологических предпринимателей

600+

Менторов, экспертов и консультантов

200+

Инвесторов и корпоративных партнеров

100+

Мероприятий для технологических предпринимателей в год

- ✓ Крупнейший стартап-акселератор на территории России и Восточной Европы;
- ✓ Первая федеральная платформа для создания и развития инструментов корпоративной акселерации;
- ✓ Самая масштабная в России инфраструктура по поиску, экспертизе и повышению качества технологических проектов.

## ОТРАСЛЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ GENERATION S-2016



TechNet



AgroBioTech&Food



Creative Industries



LifeScience



SmartCity



Mining&Metals



Power&Energy



Finance&Banking Technologies

Реклама.

ФИНАЛ GENERATION S СОСТОИТСЯ В МАРТЕ 2017 ГОДА

Следите за новостями на сайте!



Организатор GenerationS

info@rusventure.ru www.rusventure.ru

БЦ «Серебряный город», Серебряническая наб., 29

Тел.: +7 (495) 777-01-04

GENERATION



info@generation-startup.ru

www.generation-startup.ru

#gen\_s

# СЕРВИС НА ЭКСПОРТ

В ближайшем будущем российское правительство создаст специальный координационно-совещательный орган для поддержки экспорта отечественных технологий, а именно для продвижения комплексных решений, лоббирования их на государственном уровне и определения структуры финансирования с привлечением крупнейших банков. Что касается российских ИТ-сервисов, то здесь дело обстоит сложнее.

## ИТ-СЕРВИСЫ МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ В НЕСКОЛЬКИХ ПРОЕКЦИЯХ

Первый вариант ИТ-сервисов — это продукт, созданный российскими разработчиками за счет уникального ноу-хау — это может быть социальная сеть или мессенджер, антивирусное ПО или бизнес-приложение, например, для логистических компаний или банков. Второй вариант — это многокомпонентное техническое решение, построенное на базе зарубежных или российских технологий. Примером могут служить облака или вычислительная инфраструктура. Сегодня около 90-95% всех сервисов, которые делают российские ИТ-компании для своих конечных заказчиков, создаются с использованием оборудования и программного обеспечения крупнейших международных вендоров и разработчиков, а на экспорт идёт непосредственно сервис под российским брендом, как конечный продукт.

В целом для российского и зарубежного заказчика не имеет принципиального значения, на каком оборудовании базируется тот или иной сервис, он хочет, прежде всего, чтобы сервис был

удобный и целевой, или, например, высоконадёжный, если говорить об облачных вычислительных мощностях и средствах хранения данных.

## ГОСПОДДЕРЖКА

Важная роль государства в поддержке экспорта ИТ-сервисов заключается в их популяризации: необходимо представить российских поставщиков сервисов как полноправных игроков международного рынка, чтобы зарубежные заказчики были готовы потребить ИТ-сервис под российским брендом — некое стирание границ, то есть продвижение идеи о том, что

развитие российских ИТ-технологий ничем не отличается от международных.

Также можно говорить о каких-то совместных государственных проектах и предприятиях с иностранными компаниями, ведущих свою деятельность на территории РФ. Таким компаниям государство могло бы предложить российские ИТ-сервисы для использования не только на территории РФ, но в других регионах присутствия этих компаний.

## ЭКСПОРТ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК СЕРВИСА (IAAS)

Сегодня экспорт «российских облаков» выглядит, как вынос инфраструктуры за пределы России для предоставления российскому заказчику в других странах, чтобы он мог иметь «шаговую доступность» к этим сервисам, то есть построение решения за рубежом по аналогии с тем, которое использует этот заказчик в России. В настоящий момент российские облачные сервисы базируются преимущественно на зарубежных технологиях и ПО, а часть — это собственные доработки ПО и высокопрофессиональное обслуживание инфраструктуры с первой линией поддержки из России для географически распределённых российских компаний-заказчиков.

Но «российские облака» вполне могут быть конкурентоспособными на Западе и для иностранных заказчиков, с одной стороны базируясь на той же технологической базе, что и зарубежные облака, а с другой — благодаря структуре затрат, а именно себестоимости создания облака и временным преимуществам, вызванным колебаниями курсов валют.

## ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Конкуренции с глобальными игроками облачного рынка пока нет, так как отечественные облачные ИТ-сервисы являются более гибкими и направлены на сегмент крупного корпоративного российского бизнеса, а глобальные игроки преимущественно нацелены на сегмент медиум, который в западных странах достаточно серьёзно представлен. Глобальные



**АЛЕКСЕЙ ДАНИЛЬЯНЦ,**  
генеральный директор Stack Group



сервисы такие, как Amazon, Google, Azure не обладают такой персонализацией предложения, которую может предложить сейчас российский сервис-провайдер. Поэтому сейчас эта конкуренция выглядит скорее, как симбиоз: например, на российском рынке достаточно популярны гибридные схемы, когда корпоративное облако заказчика сочетается с публичными облаками глобальных игроков и используется для хранения или обработки незапланированного объема данных или некритичных данных. Соответственно, идея гибридного и эластичного облака достаточно хорошо приживается в такой конъюнктуре рынка.

## ЗАЩИТА РОССИЙСКОГО РЫНКА СЕРВИС-ПРОВАЙДИНГА

Пока преждевременно вводить законодательные ограничения для доступа глобальных игроков на российский рынок по двум основным причинам. Во-первых, количество потребностей различных слоёв заказчиков просто не могут быть удовлетворены внутрироссийскими сервис-провайдерами. Речь идёт о многочисленных сервисах: социальных сетей, обмена информацией, доступности контента, медийных компаний, рынка рекламы — то, что сейчас уходит в облака. Концепция — всё, что угодно из облака.

Другая причина заключается в том, что крупные глобальные игроки пока не готовы инвестировать в построение «облачных» дата-центров на российском рынке, так как нет достаточного объёма спроса со стороны медиум-сегмента бизнеса, в отличие от других растущих регионов мира. Конечно, этот рынок рано или поздно вырастет и будет им интересен.

## БУДУЩЕЕ ИТ-СЕРВИСОВ

С точки зрения владельца информации облако подразумевает принятие рисков, связанных с доверием к провайдеру и его технологиям. Сейчас мы находимся на этапе смены парадигмы: от построения ИТ внутри компании к потреблению всевозможных сервисов для удовлетворения практически любой

потребности компании из облачной среды. При этом стоимость таких сервисов будет снижаться, а значит, привлекательность и очевидность потребления этой модели для пользы бизнеса будет увеличиваться.

**Развитие ИТ-сервисов будет идти по двум направлениям: первое — это предоставление максимальной скорости вычисления при обработке максимально большого объёма информации. Второе — это системы машинного обучения: искусственный интеллект, нейронные сети, дополненная реальность и т.д.**

Что касается долгосрочной перспективы, то развитие ИТ-сервисов будет идти по двум направлениям: первое — это предоставление максимальной скорости вычисления при обработке максимально большого объёма информации. Второе — это системы машинного обучения: искусственный интеллект, нейронные сети, дополненная реальность и т.д. Совмещение этих направлений даст максимально уникальный результат: ИТ превратится в некий интерфейс для доступа к информации. К примеру, уже сейчас концепция облака трансформируется в концепцию туманных вычислений, распространяющей принцип облачных вычислений от центров обработки данных к огромному количеству взаимодействующих географически распределённых устройств.

БЖ

# БЕЗРАБОТИЦУ СОЗДАЮТ НЕ РОБОТЫ

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА, ЧЕЛОВЕК —  
ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ

**В**о многих дискуссиях последних десятилетий с разных точек зрения исследуется один и тот же сценарий. Развитие технологий повышает производительность труда. Потребности человечества можно удовлетворить усилиями всё меньшего числа работников. Остальные выпадают из производственной деятельности. Мировой опыт уже доказал: далеко не все могут в разумный срок переквалифицироваться в творцы или хотя бы найти себе место в сфере услуг. Следовательно, по мере технического совершенствования громадное большинство людей выпадает в безработицу.

Следующий виток рассуждений указывает: для получения дохода необходим платёжеспособный спрос, но безработные не располагают собственными источниками дохода и поэтому не создают спроса, нужного производителям. Когда без работы окажется большинство, производство потеряет коммерческий смысл. Пособия по безработице не меняют дела: их платят либо из налогов, то есть из карманов производителей, либо из инфляции, то есть из налога со всех, у кого есть деньги. Таким образом, независимо от того, получает ли кто-то пособия, сам факт безработицы уменьшает доход производителей.

Вывод парадоксален, но прост: совершенствование производства в конечном счёте сокращает его доходность и превращает его в экономически бессмысленную растрату ресурсов и усилий. Неужто зря британская полиция пару веков назад пресекала деятельность кустарей, ломавших машины, чья высокая по тому времени производительность изгоняла продукцию людей с рынка?

Судя по накопленному опыту — не зря. Потомки тех кустарей живут — по всем измеримым показателям — куда лучше своих предков. Да и потомки тех предпринимателей, что внедряли новейшие из тогдашних технологий, тоже в основном далеки от разорения. Значит, в теории что-то не в порядке.

Главное расхождение с практикой — в предположении, что сами потребности человечества остаются неизменны, и по мере отработки новых средств их удовлетворения растущая производительность труда оборачивается сокращением числа занятых в хозяйстве. На самом же деле потребности тоже растут и совершенствуются как раз по мере появления новых возможностей.

Ученики Абрахама Харолда Самуиловича Маслоу (1908.04.01–1970.06.08) представили предложенную им классификацию потребностей в виде пирамиды, где заполнение каждого слоя начинается, когда нижележащий слой вполне насыщен. Сам он столь строгой иерархии не придерживался: по его мнению, довольно часто потребности, вроде бы менее важные для существования, привлекают большее внимание, даже когда более важные далеко не удовлетворены. Современный рынок ближе к трактовке учеников классика: когда средства удовлетворения очередного слоя «пирамиды Маслоу» отработаны, проще заполнять её, пока потребителей не затощит от избытка, и только потом искать пути выхода на следующий уровень. Но в любом случае, когда какая-то потребность достаточно удовлетворена, на первый план выходит новая. И для её покрытия востребуются люди — в том числе и те, кто вытеснен из ранее налаженного производства вследствие совершенствования его технологии.

Деньги — всего лишь удостоверение права получения каких-нибудь товаров и/или услуг. Но эти товары и услуги надо ещё произвести. Кстати, именно поэтому



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

никакие сколь угодно хитроумные схемы пенсионного обеспечения или накоплений на старость не заменят новые трудоспособные поколения, обеспечивающие благополучие не только самих себя, но и нетрудоспособных поколений — своих предков и потомков. Если же ограничиться фиксированным объёмом и/или ассортиментом производства, то и реальное благосостояние самих производителей не вырастет, как бы ни росла производительность труда.

Подход к производству только как источнику прибыли существенно ограничивает его возможности. Хенри Уильямович Форд (1863.07.30–1947.04.07) в книге «Моя жизнь, мои достижения» (1922) отметил: всю прибыль надо распределять между совершенствованием производства и оплатой всех его участников. Владелец может получать больше других лишь потому, что больше заботится о развитии, совершенствовании, поиске новых потребностей общества и новых способов их удовлетворения... Повышая зарплату своих работников, он расширяет рынок сбыта. Конечно, не только своей продукции, а и множества иных плодов труда. Но если так поступают все — или хотя бы достаточно многие — производители, то растёт благосостояние каждого из них. Таким образом отказ от сиюсекундной выгоды приносит выгоду долгосрочную.

В хорошо организованном производстве востребованы любые сотрудники. На заводах Форда удалось найти тысячи рабочих мест, где с задачами справлялись разнообразно травмированные и больные. Форд платил им столько же, что и здоровым на аналогичной работе. И отмечал: не только обществу выгоднее дать человеку работу, а не пособие, но и он сам, ощущая себя полноценным работником, легче переносит своё несчастье. Но цель Форда — не благотворительность, а расширение производства.

Кризиса сбыта Форд не боялся: в отличие от конкурентов, он регулярно снижал цены (а однажды даже вернул часть денег прежним покупателям). Лишь в начале Первой Великой депрессии спрос на автомобили упал — но Форд использовал паузу для радикального обновления технологий (и продал старое оборудование в СССР, на новостроящийся Нижегородский автозавод), после чего предложил рынку ещё больше возможностей за меньшие деньги.

Разумеется, Форд — ярчайший, но далеко не единственный, кто подходил к делу с позиции производства, а не торговли. Причём во всех подобных случаях совершенствование технологий никого не вытесняет. Например, в 1970-х годах первое место в мире по производству промышленных роботов (в те времена — в основном автоматических манипуляторов для установки заготовок на станках и снятия результатов обработки; сборку автоматизировали куда позже) и станков с числовым программным управлением занимал СССР (один из крупнейших центров производства прецизионных станков находился в Одессе; двоюродный брат моей мамы Борис Михайлович Баум получил немало престижных премий за разработку технологии производства винтовых пар с шариками

в зоне контакта — ключевого элемента конструкции, обеспечивающего минимальное трение и поэтому высочайшую точность перемещения рабочих органов). На втором месте была Япония. Обе страны тогда испытывали острейший дефицит рабочей силы — и каждый, чьё рабочее место передали очередному чуду техники, получал новую квалификацию и новую работу. Только когда в политическом руководстве обеих великих держав возобладала любовь к торговой логике, сперва возникла значимая безработица, затем начались заметные перебои в производстве, а далее державы по сути утратили статус великих.

В 1998 м индиец Амартия Ашутосевич Сен (1933.11.03) удостоен Нобелевской премии по экономике «за его вклад в экономику благосостояния», а по сути за доказательство связи бедности с распределением благ. Главное, что установил Сен: бедность порождается не ограниченностью каких-то ресурсов, но неадекватностью их использования. Безработица — одна из форм бедности: в частности, безработный, как и бедный, зависит от бескорыстной благосклонности других куда больше, чем от собственных усилий. Очевидно, она тоже порождается неуклюжим использованием ресурса. В данном случае — важнейшего производственного ресурса: людей.

В фильме «Кавказская пленница» один из тостов пессимистично предлагает выпить «за то, чтобы наши желания совпадали с нашими возможностями». Вот суть торговой логики: повышение цен отсекает часть потребителей и тем самым приводит их желания в

**Бедность порождается не ограниченностью каких-то ресурсов, но неадекватностью их использования. Безработица — одна из форм бедности: безработный, как и бедный, зависит от бескорыстной благосклонности других куда больше, чем от собственных усилий.**

соответствие с возможностями производителей. Производственная логика прямо противоположна: возможности должны совпасть с желаниями. Совершенствование технологии позволяет не просто высвободить людей, а найти для них новые задачи. Не роботы вытесняют трудящихся с рабочих мест — организаторы хозяйства, увы, бывают столь недалёковидны, что не задумываются о грамотном применении возможностей, способных в перспективе выполнить все наши желания. Ибо каждый человек — в хорошей системе — прежде всего творец, а уж потом затрата.

БЖ

# ОЧКИ

## В НАШУ ПОЛЬЗУ



НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА

Ижевская компания Voxglass первой в России вышла на совсем ещё молодой рынок устройств виртуальной реальности: она собирает и продаёт картонные очки, через которые можно просматривать VR-контент на смартфоне. Простые недорогие девайсы уже нашли применение в рекламе, образовательных проектах. За крупные контракты стартап из российской глубинки бьётся с китайскими производителями — и пока побеждает.

Дверь открывается. Вы входите в вашу будущую квартиру: слева проход в спальню, справа — гостиная с обеденной зоной и симпатичным диваном у стены. Проходите мимо растения в кадке, ступаете по ворсистому ковру. Приближаетесь к окну и выглядываете с высоты семнадцатого этажа: вокруг как на ладони панорамный вид на город. Смотрите по сторонам и вверх: в небе облака, яркое солнце, застывшая в полете птица. Маленькая деталь не вяжется с реальностью. Вы снимаете очки, сквозь которые смотрите на происходящее вокруг, и... оказываетесь в офисе девелопера. «Ну, как вам такая планировка? — спрашивает агент по продажам. — Этажность подходит, или хотите повыше?»

На месте «дома», в котором вы только что были, пока лишь вырыт котлован. Несуществующая в реальности квартира отрисована с использованием компьютерной графики. Зато вид из окна — почти настоящий: чтобы его воспроизвести,

потребовался мультикоптер со специальной панорамной камерой. Дрон поднимали на определённую высоту, соответствующую нужному этажу, и делали с его помощью 360-градусные снимки. Виртуальный тур по не возведенной еще новостройке демонстрируется с помощью приложения на смартфоне и специальных картонных очков. Эта сценка — не из фантастического фильма, а из нашей повседневности. Приложение виртуальной реальности (VR) и очки для его просмотра в 2016 году создала для одного из региональных застройщиков ижевская компания Voxglass. Проект рождает тот самый «вау-эффект», который может подтолкнуть клиента к решению о покупке. «Виртуальная реальность открывает новое измерение для рекламной деятельности, — считает основатель стартапа Игорь Мельников. — Если раньше бренд вторгался в личное пространство потребителя, то теперь он оказывается прямо у него в голове».

## Производство очков виртуальной реальности Voxglass, шт.



Источник: данные компании Voxglass

### ПОПАСТЬ В ГОЛОВУ

Виртуальная реальность долгое время оставалась предметом обсуждений фанатов видеоигр — именно они, как предполагалось, станут основными потребителями шлемов, очков и прочих гаджетов, посредством которых можно переместиться в искусственно созданный компьютерный мир. Однако коммерциализация таких устройств шла ни шатко ни валко — к 2013 году даже американский флагман Oculus сумел представить лишь модель для разработчиков. Рядовых пользователей в первых шлемах виртуальной реальности нередко тошнило, у них кружилась голова. Между тем индустрии удалось отыскать простой и бюджетный путь к массовому потребителю — посредством смартфонов. Когда мобильные телефоны «научились» читать VR-контент, а всевозможные камеры — его записывать, в интернете стали появляться любительские и профессиональные видеоролики, панорамные снимки, VR-приложения.

Простейшее устройство для просмотра виртуальной реальности, совместимое со смартфоном, было создано в 2014 году. Тогда компания Google выложила в открытый доступ чертежи Google Cardboard — чего-то среднего между биноклем и 3D-очками. С помощью листа картона, пары линз, магнитов, резинки и застежки-липучки любой желающий мог самостоятельно собрать очки, вставить в них смартфон и начать просматривать VR-контент. При этом у человека возникает ощущение, что перед ним расположен огромный, размером с пятиэтажный дом, экран с высоким разрешением. Когда он поворачивает голову или корпус, картинка меняется в зависимости от того, куда он смотрит. Это не просто объемное изображение, как в 3D, а панорамное 360-градусное окружение виртуальной реальностью. Перемещаться в пространстве можно, наводя мишень на навигационные элементы. Как считают многие эксперты, ход Google — «троянский конь», которого

концерн подложил VR-индустрии: дав массовому пользователю максимально дешёвый инструмент для просмотра, компания стимулировала разработчиков создавать VR-приложения на платформе Android. А когда количество контента значительно вырастет, хайтек-гигант выкатит полноформатное и дорогое потребительское устройство.

Между тем презентацию Google, на которой были представлены очки, посмотрели трое вчерашних студентов-экономистов из Ижевска — друзья детства Игорь Мельников и Александр Копанев, а также их университетский товарищ Дмитрий Демаков. Они воодушевились идеей и принялись за разработку собственной, более продуманной и удобной для пользователя конструкции — без клея и магнитов. Спустя два месяца, к августу 2014 года, стало ясно, что прототип готов, конкурентов на внутреннем рынке нет совсем, а областей применения очков не счесть. Партнеры основали компанию Voxglass и начали налаживать производство. Первые образцы вырезали лазером из коробок из-под пиццы, а линзы выковыривали из луп, купленных в магазине радиодеталей. В итоге удалось создать очки, не требующие никаких дополнительных расходных материалов, кроме картона и линз, а заодно приспособленные под особенности европейского лица. В октябре 2014 года очки Voxglass презентовали на выставке «Игромир» в Москве, где они произвели настоящий фурор: за два дня вся привезенная партия была распродана.

Именно тогда начинающие, пока еще неопытные бизнесмены допустили досадную ошибку. На них вышел некий посредник, готовый пролоббировать возможности виртуальной реальности в Министерстве обороны. С одной поправкой: о картоне нужно было немедленно забыть, а вместо этого начать работу над полноценным шлемом виртуальной реальности. Его военные могли бы использовать, например, в качестве тренажера боевых действий. «Мы набрали кредитов и поехали

делать шлем, — разводит руками Игорь Мельников. — Правда, до чиновников так и не дошли. Все застряло то ли в кабинетах, то ли на подступах к ним». За два месяца предприниматели вложили в разработку около двух миллионов рублей: купили шлем OculusRift, придумали и напечатали для него на 3D-принтере новую оболочку, разработали маскировочное покрытие. Никакой реакции от Минобороны на действия стартаперов не поступало, а вскоре как в воду канул посредник. По кредитам предприниматели расплачиваются до сих пор. «Позже мы подсчитали, что по-хорошему на такую разработку понадобилось бы не менее 10 млн рублей, — говорит Мельников. — Жалко не столько потраченных денег, сколько времени: мы на несколько месяцев заморозили всю работу по картонным очкам. Зато после этого случая мы стали намного осторожнее и внимательнее».

## ДЕЛО В КОНТЕНТЕ

За два года компания Voxelglass произвела и продала около 35 тыс. очков виртуальной реальности. Около 90% доходов она получает от сегмента B2B: среди её клиентов Yandex, Ford, BurgerKing Казахстан и другие. Привлечь внимание крупных корпораций и международных брендов удалось путём участия в разнообразных выставках в столице. Как рассказывает Игорь Мельников, очки легко кастомизируются под заказчика: на картон можно нанести любой рисунок, его можно ламинировать, заливать цветом. Конструкция при необходимости подстраивается под определённую модель смартфона. Как правило, очки распространяются во время промоакций или презентаций нового продукта. Компания Ford, например, использовала их для эмуляции тест-драйва серийной модели Fiesta. BurgerKing вкладывает очки в детское меню вместо игрушки и предлагает использовать вместе с бесплатным VR-приложением. Столичный Государственный музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина продает очки посетителям: с их помощью можно принять участие в VR-прогулках по музею. Аналогично поступает Московский зоопарк. Кто-то в преддверии Нового года заказывает очки как подарок контрагентам и важным клиентам.

— Как правило, контент для VR-очков распространяется бесплатно, — объясняет сооснователь Voxelglass. — Год назад появилась возможность смотреть панорамные видео на YouTube, и с тех пор появляется масса самых разных роликов — от дайвинга в Дубаих до парада 9 мая в Москве. В розницу наши очки стоят 690 рублей, тогда как шлем виртуальной реальности — около 70 тыс. рублей; еще примерно во столько же обойдётся системный блок для его работы. Да и контента для очков гораздо больше, чем для стационарных устройств.

Тем не менее в 2016 году стартап занялся еще и созданием контента — как для виртуальной, так и для дополненной реальности (AR). Среди клиентов Voxelglass имеются разработчики приложений и роликов: очки они дают заказчику в качестве «довеска». А есть те, которым нужно комплексное предложение — контент вместе с инструментом для его просмотра. Поэтому компании пришлось самой взяться за разработку приложений и съёмку видео в 360-градусной панораме. Одним из первых продуктов стал презентационный ролик для выставки высоких технологий и инноваций «Hi, Future — 2016» в Казани. Много заказов поступает от event-агентств: для них снимают свадьбы, дни рождения, корпоративы. Ради самомаркетинга в Voxelglass разработали также AR-приложение: скачав его, можно

навести смартфон на упаковку картонных очков, и на экране появится трехмерная видеoinструкция о том, как их собрать. А к новогодним праздникам компания выпустит серию AR-открыток, внутри которых при наведении смартфона будет танцевать Дед Мороз.

Как уверен Игорь Мельников, в будущем очки виртуальной реальности будут интегрированы в упаковку привычного продукта — только так они могут получить по-настоящему массовое распространение. В России подобных примеров пока нет, но в мировой практике их уже немало. Так, в 2015 году Google вложила около миллиона картонных очков в журнал TheNewYorkTimes. McDonalds интегрировал очки прямо в коробку HappyMeal: покончив с обедом, ребёнок мог выдавить их из упаковки, вставить прилагаемые линзы и использовать по назначению. Коньячный дом Martell и производитель хлопьев Kellogg's также имплементировали очки в коробки для своих продуктов. Такие очки менее долговечны и эргономичны, чем те, что производят по спецзаказу из плотного гофрокартона. Однако их изготовление почти не несёт дополнительных затрат на производителя. Где в этой схеме место для монетизации Voxelglass? «Есть два варианта, — объясняет Мельников. — Можно либо самим начать производить упаковку, либо разрабатывать конструкцию очков, передавать чертёж для изготовления заказчику и поставлять ему линзы».

## ВЫХОД В МИР

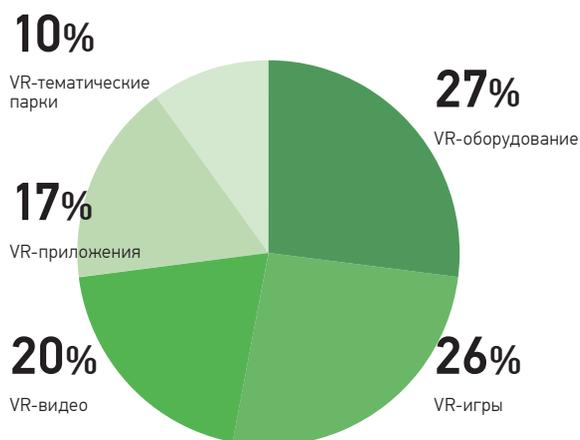
Производственная база Voxelglass размещается в Ижевске. Это обычная квартира, переоборудованная под «сборочную линию»: сборкой и упаковкой очков вручную занимаются два десятка человек, работающие по сдельному тарифу. Очки по заданным чертежам печатает местная типография — в изделии есть сложные элементы для штамповки, для изготовления которых нужно дорогое оборудование. Часть устройств собирают люди с ограниченными возможностями: 15-20% каждой партии доставляют им на дом. Линзы компания закупает в Китае, однако в планах переключиться на российского производителя. В разгаре переговоры с одним из оборонных заводов России, которому интересно диверсифицироваться в гражданское производство. По заверениям потенциальных партнеров, качество линз поднимется в несколько раз.

Себестоимость пары очков при изготовлении партии в 1000 штук сейчас обходится Voxelglass приблизительно в сто рублей; оптовая цена стартует от двухсот. Как утверждает Игорь Мельников, компания работает с нулевыми складскими остатками, исключительно под заказ, причём почти всегда по полной предоплате — это позволяет не привлекать заёмные средства и не раздувать оборотный капитал. Зато «облегчённая» бизнес-модель позволяет оставаться гибкими и выполнять даже небольшие заказы, не теряя в качестве.

Гибкость и готовность кастомизировать продукцию — важные конкурентные преимущества Voxelglass на международном рынке. Если российских соперников у Voxelglass пока немного (пара фабрик в Санкт-Петербурге и одна — в Уфе), то китайских производителей очков виртуальной реальности достаточно. Сейчас Китай штампует «коробки» большими объёмами по конструкциям Google. Они уступают в удобстве, качестве, долговечности. О клиентоориентированности речь тоже не идёт: азиатские заводы могут, например, перепутать объёмы, не уложиться в сроки или изготовить не то, что было в заказе. Практика, при которой российские заказчики «приставляют»



## VR-индустрия в 2020 году



Источник: Digi-Capital

на китайское производство собственного консультанта по качеству, широко распространена — но это дополнительные затраты. Брендировать небольшие партии заказов китайские производители тоже не берутся. Впрочем, если речь идёт о партиях от 10 тыс. единиц изделий и выше, китайцы способны выигрывать в цене. Однако таких заказчиков на российском рынке пока мало. «К тому же ни один китайских производитель не способен приехать в офис к потенциальному клиенту и продемонстрировать ему в действии десять разных вариантов конструкций и материалов для очков», — добавляет Мельников.

Мысля стратегически, компания Voxelglass уже продумала «план Б»: остаться на плаву даже при натиске китайских производителей ей помогут рынки СНГ и Ближнего Востока. Поскольку российская индустрия VR-продукции ещё находится в зачаточном состоянии, стартап быстро начал экспансию в соседние страны. Сеть дистрибьюторов компании уже охватывает Азербайджан, Белоруссию, Казахстан, Армению, Грузию, Иран. Часть продукции продаётся в розницу — в торговых моллах, интернет-магазинах, магазинах игрушек и подарков. «Крупным сетям, таким как М-Видео, картонный продукт не интересен, — говорит Мельников. — Они больше маржи получают на пластике. А в России пластиковыми шлемами виртуальной реальности заниматься слишком дорого, в этой нише конкурировать с Китаем точно не получится». Поэтому компания заходит в более мелкие сети: например, «Экспедицию», с которой сейчас ведутся переговоры о поставках товара и создании фирменного VR-контента. В будущем, как надеется Voxelglass, картонные очки виртуальной реальности можно будет купить в любой точке по продаже аксессуаров для телефонов — по цене недорогих наушников.

### В ВИРТУАЛЬНОСТЬ И ДАЛЬШЕ

— Надо понимать, что мировая индустрия виртуальной реальности находится в самом начале развития, это совсем новая технология, — говорит Игорь Мельников. — Контент для VR сегодня создают в основном независимые разработчики, у которых немного опыта. С годами качество контента,

аппаратной части, телефонов будет становиться все лучше. Сейчас производители очков рекомендуют находиться в них не дольше пяти-десяти минут. Поэтому, кстати, мы не снабжаем свои изделия резинками, которыми их можно было бы крепить к голове — пользователям приходится держать очки руками, зато они не получают негативных ощущений от просмотра.

Аналитическое агентство Digi-Capital оценивает нынешний мировой рынок виртуальной реальности в 3 млрд долларов — сюда входят все гаджеты, приложения, контент. Однако к 2020 году индустрия, по прогнозам, должна вырасти до \$30 млрд. Главный её двигатель — смартфоны: если сегодня только половина мобильных телефонов подходит для воспроизведения VR, то к 2018 году смотреть контент можно будет на каждом новом продаваемом телефоне, а качество воспроизведения будет сопоставимо с нынешними флагманскими моделями. Картонные очки, считает Мельников, сохраняют свои позиции в нише доступных промоустройств: да, из-за достаточно низкого порога входа на рынке появятся новые игроки, а цена производства упадёт, однако увеличение объёма рынка оставляет Voxelglass хорошие шансы на активное развитие.

Наращивать клиентскую базу компания планирует за счёт диверсификации из коммерческих проектов в образовательные. Voxelglass уже обсуждает с Российской академией наук возможность внедрения VR-контента и устройств в школы и вузы. «Представьте, что на уроке анатомии вы наводите взгляд на какую-либо мышцу, и тут же видите анимационный ролик о том, как она работает, — объясняет предприниматель. — Это очень сильный визуальный эффект, который может стимулировать у детей тягу к знаниям». А студенты технических специальностей, например, смогут визуализировать чертежи или разбирать по отдельным слоям макеты. Похожая программа уже обкатана Google в США: компания поставляет в школы смартфоны, VR-очки и планшеты для учителей, с помощью которых они могут управлять процессом. Вполне возможно, российские школьники и студенты с подачи Voxelglass в скором времени и сами смогут отправиться в тур по виртуальной реальности.

БЖ

# СЕКРЕТЫ

## ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

АЛЕКСЕЙ  
МУРАТ

### «И НИКТО БЫ НЕ ОБИЖАЛСЯ ПОТОМ»

С одной стороны, позитивные изменения в инвестиционном климате отмечают и сами предприниматели, и авторитетные эксперты, в том числе и наши зарубежные коллеги, — приводит kremlin.ru слова главы государства на открытии заседания. — Так, в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса (Doing Business) Россия заняла в этом году 40-е место, поднявшись ещё на 11 позиций.

По оценке президента, разница между лучшими и отстающими регионами по качеству бизнес-среды, несмотря на наличие единого федерального законода-



Фото: пресс-служба Кремля.

Агентство стратегических инициатив совместно с экспертным сообществом составило инвестиционный рейтинг российских регионов с обзором лучших практик по привлечению инвесторов. Правда, пока обнаружена лишь двадцатка лучших и динамика их положения в рейтинге в 2015-2016 гг. Что уже получилось и что мешает двигаться вперёд — об этом говорили на ноябрьском совместном заседании президиума и консультативной комиссии Госсовета под председательством Владимира Путина.

тельства и равные правовые возможности субъектов Федерации, сохраняется, но сокращается. Однако происходит это не так быстро, как хотелось бы.

Например, среднее время выдачи разрешения на строительство, на подключение к электросетям или регистрацию прав собственности отличается от региона к региону в разы до сих пор: в два, в три и более раз.

Между тем в регионах-лидерах картина другая: здесь последовательно снижаются избыточные административные барьеры, сокращаются сроки и процедуры предоставления государственных услуг, а сами услуги переводят наши коллеги, которые работают таким образом, в электронный вид, — отметил Владимир Путин. — В результате получают весомую отдачу за



счёт развития бизнеса, имеются в виду и налоги, и новые рабочие места.

Гендиректор Агентства стратегических инициатив Андрей Никитин развил тему барьеров и препятствий на пути повышения инвестпривлекательности российских республик, краёв, областей, городов и округов. Так, много вопросов к специализированным организациям по работе с инвесторами: формализм, бюрократия, непрофессионализм сотрудников.

Другая проблема — кадастровый учёт на региональном и особенно муниципальном уровне: на местах не собирают и не предоставляют информацию. Так, например, в Государственном кадастре недвижимости почти нет данных о границах муниципальных образований и между регионами; указаны только 26 границ, а должно быть 380. Сведения как минимум о половине земельных участков неточные, нет информации о свободных площадках в государственной и муниципальной собственности, которые можно использовать, отсутствуют проекты межевания территорий, 80 % отказов регистрации прав связано с ошибками, которые делают кадастровые инженеры. Это стоит бизнесу недель и месяцев простоя в создании своих предприятий, в их открытии, в организации новых рабочих мест.

Получение разрешений на строительство — ещё один большой вопрос для предпринимателей. Сейчас для этого нужно пройти три экспертизы в ряде случаев. Это экспертиза проектной документации и результатов инженерных изысканий — 60 дней, экологическая — 90 дней, и историко-культурная.

При техприсоединении к электросетям сроки продолжают очень сильно различаться: где-то два этапа, а где-то девять, где-то полтора месяца, а где-то — 700

дней занимает получение разрешения подключения к электросетям, — особо подчеркнул гендиректор АСИ. — Мы проанализировали, почему так происходит, и видим, что в субъектах и территориальных сетевых организациях по-разному выстроены процессы, у ряда регионов существуют собственные трактовки этапов присоединения.

Если говорить о процедурах ведения бизнеса, основной резерв для улучшения ситуации в Агентстве стратегических инициатив видят в том, чтобы как можно больше услуг перевести в электронный вид.

Подводя итог обсуждению, президент назвал абсолютно неприемлемой ситуацию, при которой названные условия ведения бизнеса отличаются в разы, и призвал с пониманием и серьёзностью отнестись к проблеме. «И чтобы никто бы не обижался потом за то, что будут приниматься какие-то меры, в том числе административного и кадрового характера, если ничего не будет меняться к лучшему», — предупредил Владимир Путин.

Впрочем, это никак не относится к той двадцатке лидеров, которые вошли в рейтинг АСИ, а лучшая пятёрка инвестиционно привлекательных регионов выглядит так: Татарстан, Белгородская, Калужская, Тульская и Тюменская области. Передовики могут поделиться успешными практиками по таким направлениям, как сроки регистрации предприятий и прав собственности юрлиц и ИП, прав на земельный участок, условия выдачи разрешений на строительство, подключение к электросетям, состояние регионального законодательства о поддержке инвесторов, наличие в регионе объектов инвестиционной инфраструктуры и налоговых льгот. Ниже — лишь некоторые из удачных региональных кейсов, которые ставит в пример Агентство стратегических инициатив.

## ИНФОМАТНАЯ ОЧЕРЕДЬ

С 2015 года в Управлении Росреестра по Краснодарскому краю государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним осуществляется в срок от 1 до 7 дней. В залах ожидания заявителей во всех территориальных отделах стоят инфоматы, подключённые к общей информационной системе и дублирующие функции, доступные на сайте. Инфоматы позволили заявителям, включая тех, кто не является уверенными пользователями компьютера, самостоятельно за несколько минут подготовить документы для регистрации, без оплаты услуг юристов и с гарантией того, что договоры будут полностью соответствовать требованиям.

**В Управлении Росреестра по  
Краснодарскому краю государственная  
регистрация прав на недвижимое  
имущество и сделок с ним  
осуществляется в срок от 1 до 7 дней.**

Типовые договоры были проработаны для 17 видов сделок. Функционал инфомата позволяет распечатать нужное количество созданных договоров. Кроме того, автоматически созданный договор поступает в информационную систему регистраторов для дальнейшей обработки. Срок государственной регистрации прав на основании договоров, поступивших от инфоматов, был сокращён сначала с 30 до 10 дней, а потом — до 1 дня.

В каждом МФЦ Краснодарского края организована работа как минимум одного регистратора Управления Росреестра, который работает по заявлениям, подпадающим под однодневную регистрацию в соответствии с приказом Управления. Время оказания услуги по государственной регистрации в МФЦ с момента сдачи документов до выдачи зарегистрированных документов составляет в среднем от 45 минут.

## РАЗРЕШИТЕ ТЕХПРИСОЕДИНИТЬСЯ

В Татарстане ежегодно разрабатывается схема и программа перспективного развития электроэнергетики на пятилетний период. В схеме территориального планирования Республики в области энергетики учитываются инвестиционные программы сетевых компаний, а также схема и программа перспективного развития электроэнергетики региона на пятилетний период. В 2015 г. утверждена также Стратегия развития топливно-энергетического комплекса Республики Татарстан на период до 2030 года.

По собственной оценке властей региона, сокращение средневзвешенного времени подключения к электрическим сетям потребителей мощностью энергопринимаю-

щих устройств до 150 кВт включительно сократилось с 120 до 45 дней, а количество процедур — с 9 до 4.

В Белгородской области распоряжением губернатора создан Совет потребителей по вопросам деятельности субъектов естественных монополий. Результатом стало принятие регионального закона, которым сокращаются сроки подключения к сетям. Согласно новым нормам, сетевой организации не требуется получение разрешения на строительство при возведении или реконструкции кабельных, воздушных и кабельно-воздушных линий электропередачи, исполненных в блочной канализации, а также электроустановок напряжением до 10 кВ включительно.

С 2015 года в регионе заявителям предоставляется услуга технологического присоединения к электросетям под ключ. По договору сопровождения техприсоединения заявитель может получать услуги не только по развитию внешней инфраструктуры, но и по приведению в соответствие техусловий со своей стороны. Это позволит значительно сократить число расторгнутых договоров, связанных с невозможностью и/или отказом заявителя выполнить техусловия и сократить издержки.

По собственной оценке правительства области, к 2016 году удалось добиться сокращения сроков рассмотрения заявок и направление оферты договоров по заявкам техприсоединения максимальной мощностью до 150 кВт включительно в среднем с 19 до 9 дней. Сроки исполнения договоров технологического присоединения ужали на 36 дней по сравнению с 2013 годом (со 148 до 112 дней), а количество этапов технологического присоединения объектов к электрическим сетям уменьшилось до 5.

## УПРАВЛЯЕМ ПРОЕКТОМ

Среди регионов, где удалось эффективно выстроить работу по привлечению инвесторов через специализированную организацию, отличилась и Тульская область. Здесь создали мотивированную команду, построив внутреннюю структуру по матричному типу с применением технологий проектного управления, и проактивную работу кадровой службы по развитию и обучению сотрудников с использованием специализированной CRM-системы для мониторинга и анализа эффективности работы сотрудников.

Тульские власти сделали ставку на предоставление инвесторам полного спектра услуг по принципу «одного окна», работу службы 24/7 по сопровождению проектов, сопровождение проектов государственно-частного и муниципально-частного партнёрства, взаимодействие с финансовыми учреждениями и институтами развития, повышение потенциала участия региональной Корпорации развития в инвестиционных проектах на правах партнёра.

ОАО «Корпорация развития Тульской области» было создано в декабре 2013 г., а уже в мае 2014 г. в Шанхае в присутствии президента России Владимира Путина и председателя КНР Си Цзиньпина было подписано соглашение о сотрудничестве с одним из крупнейших производителей автомобилей в Китае — Great Wall Motor Company Limited, который стал первым якорным резидентом индустриального парка «Узловая» — крупномасштабного проекта Корпорации.

В Воронежской области, где работает ОГБУ «Агентство по инвестициям и стратегическим проектам», тоже предпочитают проектное управление, причём под ключ — при сопровождении инвестпроектов и решении возникающих вопросов у инвесторов внутри Агентства формируются проектные команды, в состав которых делегируются необходимые специалисты разных структурных подразделений.

Для сформулированных бизнес-идей и инвестиционных проектов Агентство ищет источники финансирования, привлекает инвесторов, подбирает земельных участков или промплощадки для размещения производственных мощностей. Объекты инженерной инфраструктуры для размещения бизнес-проектов в индустриальном парке «Масловский» создаются при поддержке АО «Воронежская индустриальная корпорация». Предоставлением площадок для реализации проектов занимаются муниципалитеты.

## БИЗНЕС ВЫРАЩИВАЮТ В ИНКУБАТОРЕ

Нижегородский бизнес-инкубатор CLEVER ведёт свою историю с 2007 года. Он был создан в результате взаимодействия правительства области и Минэкономразвития России. Бизнес-инкубатор является подведомственным учреждением регионального министерства промышленности, торговли и предпринимательства, которое контролирует выполнение госзадания бизнес-инкубатора. Нежилые помещения субъектам предпринимательства в бизнес-инкубаторе предоставляются по результатам отбора экспертным советом и конкурсной комиссией. Материально-техническое обеспечение бизнес-инкубаторов в муниципальных районах и городских округах Нижегородской области через субсидии гарантировано региональной подпрограммой развития предпринимательства.

Ещё одной новацией с берегов Оки и Волги стало введение понятия приоритетного инвестиционного проекта. Под него утверждены принципы господдержки, гарантии прав инвесторов, реализующих такие проекты. В случае присвоения инвестпроекту статуса приоритетного инвестор получает дополнительные льготы, в том числе налоговые, а также:

- освобождение от арендной платы за земельные участки в части платежей, зачисляемых в областной бюджет;
- частичная компенсация процентной ставки по кредитам (если в бюджете на соответствующий год предусмотрено финансирование);
- сохранение за инвестором полученных объёмов господдержки в случае приостановления действия или расторжения инвестсоглашения.

С июля 2014 г. внедрена система понижения арендной платы для приоритетных резидентов промышленного парка «Ока-Полимер». Только за прошедший год, проведя соответствующую пиар-кампанию, областные власти смогли привлечь дополнительно 9 профильных организаций-инвесторов. Сроки и процедуры получения статуса резидента в промышленном парке определяются заявлением потенциальных резидентов при первом же обращении. При наличии свободных мест вопрос приёма и заключения договоров решается в течение 2-3 дней.

## Инвестиционный рейтинг регионов \*

Регион	Место в рейтинге 2016	Место в рейтинге 2015	Изменение позиции 2015-2016
Республика Татарстан	1	1	0
Белгородская область	2	3	1
Калужская область	3	2	-1
Тульская область	4	10	6
Тюменская область	5	15	10
Чувашская Республика	6	9	3
Краснодарский край	7	7	0
Владимирская область	8	18	10
Ханты-Мансийский АО	9	12	3
Москва	10	13	3
Ульяновская область	11	5	-6
Томская область	12	23	11
Орловская область	13	27	14
Чеченская Республика	14	17	3
Кировская область	15	25	10
Липецкая область	16	34	18
Республика Мордовия	17	24	7
Ямало-Ненецкий АО	18	16	-2
Тамбовская область	19	4	-15
Республика Башкортостан	20	40	20

\*Система показателей рейтинга разработана Агентством стратегических инициатив с учётом лучшего отечественного и мирового опыта, направленного на оценку состояния инвестиционного климата, а также с учетом опыта пилотной апробации Рейтинга в 2014 году.

Рейтинг состоит из 45 показателей, которые группируются в 17 факторов, составляющих 4 направления:

- регуляторная среда;
- институты для бизнеса;
- инфраструктура и ресурсы;
- поддержка малого предпринимательства.

Качество предоставления государственных услуг — показатели эффективности оказания различных государственных услуг для бизнеса: время прохождения, количество процедур и удовлетворенность предпринимателей типовыми административными процедурами (например, регистрация юридических лиц, выдача разрешений на строительство, выдача лицензий, регистрация прав собственности на недвижимость, подключение к электросетям).

Работают и образовательные программы, организуемые в бизнес-инкубаторе для резидентов, в ходе которых последние знакомятся с деятельностью финансовых и консалтинговых институтов поддержки.

В развитие инвестиционной инфраструктуры Нижегородцы планируют направить усилия в сфере автомобилестроения и нефтехимии, а также заняться разработкой и реализацией инвестиционных программ и проектов развития, выполняемых совместно двумя и более организациями-участниками.

## КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ

Наличие и доступность трудовых ресурсов необходимой квалификации — также одно из важных условий успешной реализации любого инвестпроекта. Эксперты АСИ опросили на местах юрилиц и индивидуальных предпринимателей, которые набирали новых сотрудников в течение последних 12 месяцев по четырём видам деятельности: промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт и связь.

По сути все эти отрасли столкнулись с проблемой подбора кадров по рабочим профессиям, престиж которых был существенно подорван ещё в девяностых годах, когда молодёжь ломилась в «белые воротнички», да и не особо тогда реальный сектор нуждался в притоке свежей крови: одни предприятия сокращали персонал, другие отправляли в неоплачиваемые отпуска, третьи месяцами не платили зарплату, четвёртые просто закрывались.

В нулевые годы ситуация начала меняться, тревогу забил не только кадровики и директора, но и собствен-

**Престиж рабочих профессий был подорван ещё в девяностых годах, молодёжь ломилась в «белые воротнички». В нулевые годы тревогу забил не только кадровики и директора, но и собственники: не хватает инженеров, рабочих.**

ники: не хватает инженеров, рабочих, боимся, что уйдут пенсионеры — кем их заменишь?! А потом грянула реформа профобразования в России: ПТУ закрыли либо присоединили к колледжам и сбросили под ответственность регионов, в вузах вместо специалистов стали готовить бакалавров и магистров. Работодатели, в массе своей, все эти нововведения встретили без особого энтузиазма. А некоторым из них пришлось по настоятельному совету региональных властей выстраивать работу с учебными заведениями среднего и высшего профессионального образования.

В Тамбовской области начали с механизма формирования среднесрочных прогнозных потребностей в

кадрах. После передачи колледжей и техникумов в ведение региона были созданы крупные многоуровневые колледжи, где готовят квалифицированных рабочих и специалистов. При этом приём по программам подготовки был увеличен на 7%. Также сформирована региональная система трудоустройства выпускников. За последние три года доля нетрудоустроенных выпускников снизилась с 4,2% до 0,3%.

С 2011 года при ссузах Тамбовщины создано 10 многофункциональных центров прикладных квалификаций, которые ведут профпереподготовку кадров под реализуемые в регионе инвестиционные проекты, да и вообще по заказу работодателей. На этой же базе создан Центр молодёжного инновационного творчества. Там привлекают детей и подростков к научно-технической, рационализаторской и изобретательской деятельности, творчеству. Кроме того, центр предоставляет доступ к технологиям и современному цифровому оборудованию для быстрого изготовления прототипов новых продуктов.

В рамках Координационных советов образовательных производственных кластеров работают региональные методические объединения по укрупненным группам направлений подготовки. В их состав входят представители ведущих работодателей. В настоящее время организована переработка основных профессиональных образовательных программ в соответствии с разработанными профессиональными стандартами и требованиями к квалификациям в формате WorldSkills Russia. Переработаны 22 программы по самым значимым для региона направлениям. К данной работе привлечены представители 24 ведущих предприятий области. Совместно с ними теперь реализуются практически все образовательные программы в регионе.

С 2014/2015 учебного года в Тамбовской области реализуется концепция дуального обучения, когда теоретические знания, полученные в аудиториях, студенты колледжей практически закрепляют, по сути, на своём будущем рабочем месте. В проект «Подготовка рабочих кадров, соответствующих требованиям высокотехнологичных отраслей промышленности, на основе дуального образования в Тамбовской области» входит 10 профессиональных образовательных организаций области и 18 предприятий в сфере оборонно-промышленного комплекса, ЖКХ, транспорта, сельского хозяйства, информационных технологий, перерабатывающей промышленности.

Более 600 представителей бизнес-сообщества и три региональных объединения работодателей в 2015 году приняли участие в формировании среднесрочного прогноза региональной экономики в кадрах.

В итоге доля выпускников, обучающихся по целевым контрактам, за 5 лет выросла с 11 до 34%. По полученной профессии или специальности в прошлом году трудоустроились 98% выпускников (в 2010 г. — 64%). Запущен проект «Экспертно-аналитическая система управления образовательными кластерами Тамбовской области», который позволит сократить до минимума для работодателя время на поиск трудовых ресурсов.

# БАНК ЮГРА

8 800 5555 797 | jugra.ru  
(круглосуточно, звонок бесплатный)

## РАСЧЕТНО-КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

- ◆ Бесплатное открытие счета
- ◆ Скидки на обслуживание до **50%**
- ◆ Номер счета в день обращения и без визита в Банк
- ◆ Индивидуальный подход по начислению % на текущий остаток по счету



## КРЕДИТЫ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

- ◆ От **1** миллиона рублей
- ◆ Гибкий график погашения
- ◆ От **15%** годовых



## ДЕПОЗИТЫ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

- ◆ Гибкие условия
- ◆ Различные сроки
- ◆ Рыночные процентные ставки
- ◆ Возможность выбора периодичности выплаты процентов
- ◆ Индивидуальный подход к каждому Клиенту



## ЭКСПРЕСС-ГАРАНТИИ

- ◆ Минимальный пакет документов
- ◆ Одобрение до **2** дней
- ◆ Комиссия от **3%** годовых



ПАО БАНК «ЮГРА». Генеральная лицензия Банка России № 880 от 28.10.2016. Депозиты и кредиты предоставляются юридическим лицам. Банк предоставляет кредитные средства в размере от 1 млн. руб. юридическим лицам, осуществляющих свою деятельность свыше одного года. Максимальный срок кредитования до 3 лет, который зависит от целевого использования средств. Форма кредита – кредитная линия с лимитом выдачи или лимитом задолженности, разовый кредит. График погашения кредита определяется в индивидуальном порядке. Процентная ставка за пользование кредитными ресурсами зависит от финансового состояния заемщика, наличия и объема обеспечения. Процентная ставка в зависимости от различных факторов от 15% годовых. В качестве залога принимается любое ликвидное обеспечение. Залогодателем по кредиту может выступать заемщик, а также третьи лица. Дополнительным требованием по кредитной сделке является предоставление поручительства собственников «ВСЕ ДЛЯ БИЗНЕСА». Открытие банковского счета бесплатно. Ведение банковского счета с использованием системы ДБО без взимания комиссии. Многие комиссии по стандартным тарифам снижены до пятидесяти процентов от стандартных. Банк предлагает Экспресс-гарантии всем компаниям, работающим в сфере государственных закупок. Банковские гарантии предоставляются в рублях и иностранной валюте. Максимальный размер одной банковской гарантии, выданной Принциалу в рамках Программы Экспресс-гарантии, не должен превышать 3 000 000 рублей. Максимальный размер всех банковских гарантий, выданных одному Принциалу в рамках Программы Экспресс-гарантии, не может превышать 10 000 000 рублей. Срок действия банковской гарантии – в соответствии с аукционной/конкурсной документацией, но не более 24 месяцев. Вознаграждение за выдачу банковской гарантии составляет от 3% годовых, но не менее 25 тыс. руб. Окончательный размер вознаграждения зависит от анализа финансово-хозяйственной деятельности Принциала, размера обеспечения по банковской гарантии. Более подробную информацию можно узнать по телефону: 8 800 5555 797, на сайте [www.jugra.ru](http://www.jugra.ru) или в офисах банка. Реклама.

Вклады  
застрахованы



«Зависть хотя и предосудительна, однако допускает извинение и вообще она — в природе человека, тогда как злорадство есть нечто сатанинское, и улыбка злорадства — ликование ада».

(Артур Шопенгауэр «Parerga и Paralipomena»)

# ИЛОН МАСК И SCHADENFREUDE

## ПОЧЕМУ ТАК НЕНАВИДЯТ ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ XXI ВЕКА?

### ПОСТАНОВКА ВОПРОСА

**В** нашем эссе мы будем использовать термин Schadenfreude не потому, что русское «злорадство» — это словообразовательная калька с немецкого оригинала (в конце концов, и само Schadenfreude — всего лишь калька с аристотелевского первоисточника:  $\eta \acute{\epsilon}\pi\chi\alpha\rho\epsilon\kappa\alpha\kappa\acute{\iota}\alpha$ ), а потому что в современной истории нравов это «сатанинское чувство» обрело рациональное обоснование, превратив тем самым обиходное понятие в философский термин. Писать о «злорадстве» бессмысленно, потому что читатель представит себе лишь эмоциональное состояние, а мне бы хотелось обратить его внимание на объективные причины, это состояние вызывающие.

Почему у человека, заслуживающего титул Леонардо Да Винчи XXI века, так много ненавистников по обе стороны Атлантического океана? Почему толпы людей, подзуживаемые СМИ, так искренне радуются каждой неудаче Илона Маска в личной и профессиональной жизни, с таким наслаждением смакуют боль и страдания этого человека?

Говорить о том, что люди просто злорадны по своей природе, бессмысленно, ибо непонятно, почему Стив Джобс, Марк Цукерберг и Билл Гейтс — самые близкие Илону Маску по драйву и успешности предприниматели — не вызывают злорадства у толпы. Последним могут активно завидовать, либо поклоняться, но ни разу я не встречал Schadenfreude — дьявольского смакования их неудач. Что же скрывает в себе личность Илона Маска, если финансово успешный человек — подлинная индульгенция в глазах обывателей — вызывает столь необычную реакцию? Разобраться в этом мы и попытаемся в нашем эссе.

### SCHADENFREUDE ЗА ОКЕАНОМ

Думаю, что активная неприязнь к Илону Маску появилась в общественном сознании после публикации в 2004 году книги Эрика Джексона «Войны PayPal: битва с eBay, средствами массовой информации, мафией и всей остальной планетой Земля». Эрик Джексон, бывший сотрудник компании Confinity, представил своих боссов — Макса Левчина и Питера Тила — в образе героических гениев, а на роль главного злодея назначил Илона Маска, «маньяка с зашкаливающим самолюбием» и «упрямого выскочку», «постоянно совершающего ошибки».

Критику Джексона Илон Маск принял очень близко к сердцу и стал публично оправдываться, доказывая, что его ключевая роль в PayPal определяется не только размером пакета акций и инвестиций в компанию, но и внедрением успешных бизнес-идей, превращением маленького стартапа в цветущую корпорацию и проч.

Всё это, впрочем, уже не имело значения, потому что «червячок под кожу» был умело загнан, и американское общество узнало о неприглядных личностных качествах человека, ранее казавшегося лишь очередным доткомовским парвеню, эдаким «айтишным гиком», сумевшим на волне популярности интернет-стартапов дважды обогатиться на продаже акций своих компаний: в 1999 году компьютерный гигант Compaq выкупил стартап Маска Zip2 за 307 миллионов долларов (личная доля Маска — 22 миллиона), а в 2002 году eBay за 1,5 миллиарда долларов поглотил PayPal (доля Маска — 165 миллионов).

Чем больше общественность узнавала подробностей о жизни Илона, тем сильнее становилась ее неприязнь к этому... чужаку! Именно это слово хорошо передаёт природу отторжения



**ИЛОН РИВ МАСК — ЮЖНОАФРИКАНСКО-КАНАДСКО-АМЕРИКАНСКИЙ ИНЖЕНЕР, ИЗОБРЕТАТЕЛЬ, ИНВЕСТИР, СОУЧРЕДИТЕЛЬ И РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИЙ PAYPAL (СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В ИНТЕРНЕТЕ), SPACEX (ПРОИЗВОДСТВО КОСМИЧЕСКОЙ ТЕХНИКИ), TESLA MOTORS (ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОМОБИЛЕЙ) И SOLARCITY (ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ФИНАНСИРОВАНИЕ И УСТАНОВКА СОЛНЕЧНЫХ ЭНЕРГОСИСТЕМ)**

Маска на заре его бытия в поле американского общественного внимания.

Маск родился в Претории (Южно-Африканская Республика) в 1971 году в семье преуспевающего инженера бурских кровей и канадской модели. Может показаться парадоксальным, но даже сам факт рождения в «вольнице апартеида» на подсознательном уровне воспринимался отрицательно американским обществом, зомбированным социальным мифом об «угнетении чёрного большинства» в стране законодательно утверждённой сегрегации.

Дальше — больше: в возрасте 17 лет Илон уезжает жить в Канаду (аккурат за три месяца до избрания президентом ЮАР Фредерика де Клерка, приступившего к демонтажу апартеида), поступает в университет штата Онтарио и принимает канадское гражданство. В 1995 году он перебирается в Калифорнию и в 2002 году получает уже третье гражданство — американское.

Иммигрантское по своей природе американское общество, несмотря на формальную открытость и навязываемые властными элитами мультикультурализм и политкорректность (навязываемые, разумеется, не из человеколюбия, а из сухого расчёта: без терпимости сложно управлять страной, в которой по всем демографическим данным к 2050 году 60 % населения будут составлять т.н. «национальные меньшинства»), всегда прекрасно ощущало водораздел «свой — чужой», особенно когда «чужой» добивается большого социального и материального успеха.

Помимо того, что Илон Маск сразу же попал в негласный список «айтишных чужаков-миллиардеров» — от киевского иммигранта Макса Левчина (создателя компании Confinity, запустившей сервис PayPal) и московского иммигранта Сергея Брина (соучредителя Google) до киевского же Яна Кума (соучредителя

Whatsup) и канадского Джеффри Сколла (первый президент eBay) — южноафриканско-канадский предприниматель умудрился усугубить свою «чужеродность» даже внутри профессиональной сферы. Несмотря на то, что Маск весь стартовый капитал заработал в области IT, никаких привязанностей к интернету и информационным технологиям он не испытывал и при первой же возможности переключился на другие сферы рынка.

Даже внешне Маск не походил на классического компьютерного гика: когда актёр Роберт Дауни, исполнявший роль главного героя в фильме «Железный человек», впервые познакомился с Илоном Маском (съёмки проходили, среди прочего, и на производственных мощностях SpaceX), то был приятно удивлён видом последнего: вместо дурнопахнущего, задвинутого вирусписателя («a foul-smelling, fidgety, coder whack job») его приветствовал одетый в дизайнерские джинсы и строгую футболку фронт, расточающий вокруг себя ауру социального благополучия.

Очевидно, что одного статуса «чужака» для формирования стойкой общественной неприязни было недостаточно, даже с учётом экскурсов в «дефекты личности», предпринятых сначала Эриком Джексонем, а после развода — и первой женой Маска Джастин Уилсон. Для Schadenfreude требовалось что-то ещё, что-то пофундаментальнее, и Илон Маск с лихвой оправдал «ожидания» общественности.

Главное «преступление» Илона Маска, которое, собственно, и превратило гениального предпринимателя в объект Schadenfreude в западной цивилизации, заключается в разрушении её аспирационной модели. Нельзя построить общество тотального конsumerизма без того, чтобы не возвести в сознании людей деньги на вершину ценностной пирамиды. Американское общество относится к деньгам уважительно и благоговейно, а в людях, заработавших большие деньги, ценит не столько бережливость (показное транжирство юных нуворишей «Пузыря Доткомов» вызывает не меньшее восхищение обывателей, чем сквалыжничество Уоррена Баффетта), сколько поклонение собственному достатку. Лучшее подтверждение сказанному — искренняя любовь Америки к Дональду Трампу, на каждом углу хвальному заработанными миллионами и полагающему, что банковские счета — это главное достижение в жизни.

Было бы наивно полагать, что Илон Маск безразличен к мирским соблазнам. С детства он обожал спортивные автомобили, поэтому первым делом после стартапа Zip2 купил за миллион долларов McLaren F1: «В мире есть только 62 Макларена, и один из них у меня», — бахвалился 28-летний Маск перед корреспондентами CNN. Правда, уже через год, бравирова перед приятелем презрением к материальной стороне жизни, Илон на полном ходу всади суперкар в земляную насыпь, разнес в дребезги стекла и подвеску, не преминув при этом добавить: «А ведь машина-то даже не застрахована!»

Приятель Илона тогда решил, что равнодушие новоявленного «супермена» напускное, однако вслед за театральной демонстрацией ценностных приоритетов последовала череда гораздо более внушительных поступков, которые с полной очевидностью показали: деньги для Маска, равно как и материальные блага, — не самоцель, а проходное средство для достижения чего-то большего.

Если попытаться сформулировать деловое амплу Илона Маска, то оно укладывается в одну ёмкую фразу: «Бог финансирования!» Многочисленные критики правы: Маск не изобретал систему расчетов PayPal и электромобиль Tesla. Однако он был тем человеком, который всегда находил деньги, позволявшие доводить самые безумные творческие замыслы до практической реализации.

История цивилизации — это нескончаемое кладбище гениальных идей, которые ушли из жизни ещё раньше, чем их изобретатели. Лишь ничтожная часть этих идей воплотилась в чудесные технологии, и случалось это только тогда, когда гениальным изобретателям улыбалась фортуна, и они встречали на своем жизненном пути Богов финансирования, подобных Илону Маску.

Если бы Илон находил деньги на свои проекты только благодаря искусному умению убеждать толстые кошельки вкладываться в технологии будущего (без подобного лоббирования, как читатель догадывается, тоже не обошлось), то ни о каком разрушении аспирационной модели западной цивилизации речи и быть не могло. Маск, однако, всегда начинал с того, что потрошил без остатка собственные сбережения, и именно это

не могло простить ему общество потребления! Как можно заработать 200 с гаком миллионов долларов, а потом всё почти до последнего цента потратить на деловые проекты?! Да ещё какие проекты: как вам «создание оранжереи на Марсе с целью формирования атмосферы и последующей колонизации Красной планеты человеком»?!

Неудивительно, что в Америке быстро оформилось сообщество ненавистников Илона Маска, переживавшее каждый успех предпринимателя как личную трагедию, а каждую его неудачу встречавшее ликованием. Кульминация Schadenfreude пришлась на 2008 год, когда все ключевые проекты Маска одновременно вплотную подошли к банкротству.

Обязательства требовали, чтобы компания SpaceX в кратчайшие сроки разработала и построила транспортную ракету Falcon 9 и капсулу Dragon, необходимые для участия в тендере NASA по замене уходящих в историю кораблей Space Shuttle. Каждый из этих проектов требовал как минимум по 1 миллиарду долларов, тогда как на счетах SpaceX не было денег для выплаты заработной платы сотрудникам уже в следующем месяце.

Одновременно с этим все сметы и сроки по запуску первого электромобиля Tesla были сорваны, денег так же не было, и без дополнительного финансирования в декабре 2008 года компания собиралась официально объявить о банкротстве.

Илон Маск распродал всё, что только можно было распродать, и теперь проводил по дюжине встреч ежедневно, пытаясь отыскать недостающее финансирование. И в это время популярный портал Truth About Cars («Правда об автомобилях») торжественно открыл специальную страничку, озаглавленную Tesla Death Watch («Наблюдаем за смертью Tesla»), на которой многочисленная паства Schadenfreude смаковала каждую очередную неудачу, издеваясь над инженерными просчётами компаний Маска, наслаждаясь его войной с соучредителем Мартином Эберхардом и перечитывая посты бывшей жены Джастин, в которых она с охотничьей страстью описывала, как предприниматель блокирует её банковские счета и отказывается принимать условия мирового соглашения в бракоразводном процессе: 6 миллионов долларов отступных, 80 тысяч долларов ежемесячно на алименты, 10% от доли в Tesla, 5% от SpaceX и ещё пару-тройку машин-домов по мелочи.

В декабре 2008 года за несколько дней до назначенного срока подачи заявления Tesla о банкротстве Илон Маск нашёл необходимые деньги для продолжения бизнеса и электромобилей, и космического ракетостроения: 2 миллиона долларов дал друг Билл Ли, Сергей Брин из Google инвестировал 500 тысяч, брат Илона Кимбал закрыл все свои вложения в ценные бумаги и ещё 15 миллионов поступили от продажи Маском акций SolarCity.

Кармически подобное самопожертвование всегда окупается, и 23 декабря 2008 года SpaceX выиграла контракт на реализацию 12 полётов по доставке грузов на околоземную орбиту для NASA стоимостью в 1 миллиард 600 миллионов долларов.

В этот день на всех счетах Илона Маска из двухсот миллионов долларов оставалось уже чуть более 200 тысяч. В стане американской паствы Schadenfreude к Илону Маску был объявлен траур.

## СCHADENFREUDE В СТРАНЕ «ТРАДИЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ»

Schadenfreude по отношению к Маску, подпитываемое подсознательной неприязнью к его чужеродности, эксцентричности и поведению, разрушающему аспирационную модель, логично объяснить интеграцией предпринимателя в

американское общество. Компании Илона Маска сегодня радикально преобразуют американскую реальность: ракеты SpaceX каждый месяц доставляют грузы в космос; электромобили Tesla стали синонимом автопрома XXI века; 744 заправочных электростанций Supercharger, обслуживающие бесплатно всех владельцев электромобилей Илона Маска, равномерно покрывают страну от океана до океана; SolarCity превратилась в крупнейшего поставщика солнечных энергетических установок в Америке.

Гораздо сложнее рационализировать ненависть и злорадство, столь распространённые по отношению к Илону в России. Читатель даже представить себе не может, сколько недобрых слов, облечённых в непристойную форму, изливаются ежедневно на человека, который проживает на другом краю планеты и никакими своими делами не связан с краем «традиционных ценностей».

В России осуждается всё, что связано с Маском: и его личностные качества, и его способности к управлению бизнесом, и все без исключения продукты возглавляемых им компаний: ракеты SpaceX, машины Tesla, солнечные установки SolarCity, бытовые батареи Powerwall, даже существующий лишь в стадии концепции проект скоростной дороги Hyperloop.

Позволю себе проиллюстрировать напряжение негативных эмоций несколькими маленькими цитатами из «библии» российского Schadenfreude — текста, озаглавленного «Остап Петрикович Маск — полное разоблачение разработок гения тысячелетия».

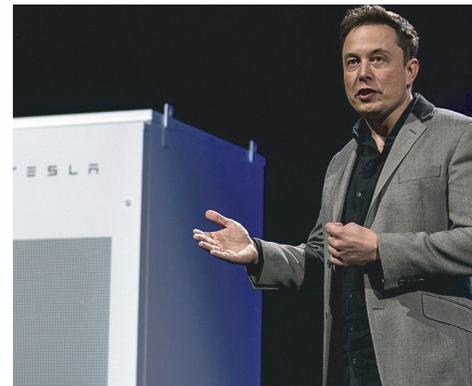
О PayPal:

— «Фирму Маска покупают оптом вместе с другой мелочью, а его ставят не на техническую, а рекламную позицию. Сейчас, знаете, есть такая штука — евангелизация технологий — когда технарь подменяется шоуменом (есть, конечно, исключения, но они вымрут естественным путём, т.е. за шоу платят больше, чем за технологию) — вот, тогда такой термин не был раскрыт, но суть та же.

По итогам технологии от X.com в пейпале не используются, но долю Маск имеет. Сам же бренд X.com быстро заминают, потому что после опросов выясняется, что пользователи его не с банком ассоциируют, а с порноресурсом»;

О Tesla:

— «Фирма Tesla Motors основана в 2003 году двумя людьми — Martin Eberhard и Marc Tarpenning. Они и придумали концепцию «электрический спорткар». Никакого Маска рядом не было. Маск появился позже как один из представителей инвесторов. Продукт в этот момент был уже разработан».



— «За 13 лет (!!!) эволюции Tesla выпустила несколько моделей, различающихся дизайном и салоном. Техническая часть не меняется, своих разработок Tesla не ведёт. В качестве батареек используются китайские элементы 18650, на которых бегают весь китайский электротранспорт — от скутеров до автобусов».

— «Моторы для Теслы также делаются в Китае — отдельно ротор, отдельно статор, Tesla просто ставит на них свой лейбл».

— «За почти полтора десятка лет Tesla понаделала кучу патентов, но все они, если посмотреть, связаны с дизайнерскими или оформительскими решениями».

— «Финансовая сторона вопроса ещё более уныла — несмотря на госдотации, несмотря на льготы на электричество для зарядок, несмотря на дотации покупателям машин, Tesla убыточна и работает в минус, тратя деньги инвесторов».

— «По итогам под маркой Tesla имеем круто распиаренную китайскую электромашину, дорогую в обслуживании».

О Hyperloop:

— Советский «журнал «Юный техник» опередил своё время настолько, что копированием идей из него можно обеспечить себе безбедное существование». За одну из таких идей и взялся «весёлый динамичный успешный позитивный гуманитарий с женским именем Илона».

— «Маск ищет того, кто впишется в тему — видимо, с учётом освоения госбюджета и соответствующего личного интереса, выраженного в серьёзных процентах от суммы. Что ж, идея

понятна — не деньги американских налогоплательщиков осваивать на «этот поезд будет нужен на Марсе, когда там будут нужны поезда!», а разводить на бусы папуасов из колоний».

Ну и так далее. В российской летописи неприязни к Илону Маску чётко прочитываются два обстоятельства: во-первых, это государственный мотив, который транслируется иронически поминаемыми в контексте развенчания «лжепредпринимателя» «либерастической прессы» и «тупой рашки». Во-вторых, загадочный мотив личной обиды, совершенно непонятный по отношению к Илону (где он и где обиженные российские инженеры, от имени которых создаются почти все памфлеты Schadenfreude?)

Проще всего разобраться с государственным мотивом. Идея Маска покорять космос и запустить на Марс свою оранжерею началась с того, что в октябре 2001 года он прилетел в Москву для переговоров с НПО им. С.А. Лавочкина на предмет покупки двух межконтинентальных баллистических ракет. Российские государственные люди поиронизировали и запросили по 8 миллионов долларов за каждую. Маск предложил 8 миллионов за обе. «Пацанчика» высмеяли и, пожелав учить матчасть и искать деньги, выпроводили за дверь.

Вернувшись в Калифорнию, «пацанчик» учредил компанию SpaceX, поставившую перед собой задачу сконструировать и наладить производство собственных космических ракет. Через шесть лет после учреждения, 28 сентября 2008 года, SpaceX успешно вывела на орбиту первую частную ракету Falcon 1, а сегодня является одним из ключевых контрагентов NASA по доставке грузов на орбиту, активно вытесняя всех конкурентов — и европейских, и российских, и китайских.

Очевидно, что Маск является для российских госкорпораций конкурентом не только в космосе, но и в системообразующей — сырьевой — отрасли. Безудержная экспансия Tesla Motors с ее ценовыми демпингами, усиленным государственным американскими субсидиями (при покупке электромобиля) — это реальная угроза нефтегазовому хребту российской экономики.

Государственный мотив объясняет в местном Schadenfreude и антиамериканскую риторику, и лингвистическую библиотечку патриота («либерасты», «пятая колонна», «гуманитарий-дурочок», к тому же с признаками «этнического дизайнерства», ироничное цитирование воображаемого дискурса «либераста» о «тупой рашке» и т.д.), однако государственный мотив не может объяснить личную обиду на Илона Маска, которой пропитана каждая пятиминутка ненависти в русскоязычных памфлетах Schadenfreude. Откуда тогда берётся эта личная обида?!

Полагаю, читатель догадывается, что Маск лично ничего плохого российским технарям не делал. Не вменять же предпринимателю в вину его «гуманитарность» и «женское имя»? Здесь должно быть что-то другое. Что-то надличностное, воспринимаемое, однако, на личном уровне.

Если попытаться критически оценить пафос всей предпринимательской деятельности Маска, то мы обнаружим источник его вдохновения: ставку на частную инициативу, которая к тому же постоянно пытается реализовывать себя на игровом поле государства!

Посмотрите, чем занимаются компании Маска. Нет, это не песочница интернета, отданная изначально американским государством на откуп частной инициативе. Это не индустрия развлечений (от кинопродукции до компьютерных игр) и не информационные технологии. Это революционный автопром, претендующий на разрушение старого автопрома, это сеть

заправочных электростанций, претендующих на уничтожение традиционных бензозаправок, это космические технологии, которые всегда и во все времена были эксклюзивной вотчиной государства, это новая энергетика, чреватая уничтожением традиционной энергетике. И так далее.

Илон Маск всеми инициативами позиционирует себя не столько даже как негосударственного человека, сколько как разрушителя образа государства как опорной основы общества.

«Негосударственный человек» — вот ключ к пониманию личной обиды российского технаря, неутомимого в своей готовности тратить время и энергию на математические выкладки, доказывающие абсурдность и несостоятельность любых «бредовых проектов», за какие бы только ни брался «дилетант-гуманитарий» Илон Маск.

Российский технарь сегодня — это бесконечный ресурс стенований по счастливой жизни науки в эпоху советской власти. Российский технарь (из тех, разумеется, кто не сумел устроиться в новой жизни), со слезами на глазах вспоминает о родном НИИ, безграничном государственном финансировании, по стабильным зарплатам, по счастливой уверенности в завтрашнем дне. Добавьте сюда челночные ужасы после 1991 года и уничтожение Великой Советской Науки, и вы поймёте, почему негосударственный человек Илон Маск вызывает такую ненависть у российского технического интеллигента.

И не важно, что Великую Советскую Науку уничтожил не лично Маск, а вчерашние родные вожди партии, комсомола и структур, перековавших карающий меч революции в приватизационный ваучер под себя, родимых. Всё это лишние частности. Главное, что в глазах российского технаря, оставшегося в душе советским, государство символизирует и заботу о науке, и заботу о личном его благополучии.

Илон же Маск — разрушитель и государственной модели науки, и исконно государственных эксклюзивных вотчин, и вообще государства. Отсюда и Schadenfreude, и личная обида, и почти физиологическая ненависть к «гуманитариям» с «женским именем».

## ЭПИЛОГ

Недавно мне попался на глаза забавный статистический отчёт, который заканчивался пожеланием Дональду Трампу довести поскорее до победного конца строительство Великой мексиканской стены. Довести, чтобы удостовериться в полной тщетности начинания: по любым демографическим сценариям к 2050 году во всех городах Соединенных Штатов Америки 60% населения будут составлять сегодняшние национальные «меньшинства». Без каких бы то ни было дополнительных притоков иммигрантов. Просто так — из внутренней, уже сложившейся динамики.

Подобная же логика применима к идеям и начинаниям Илона Маска. Дело даже не в мудрости о лаяющей собаке и караване, а в необратимости истории: альтернативные источники энергии очень скоро заменят традиционные; самоуправляемые электромобили полностью вытеснят дизельные и бензиновые; частные компании будут осваивать космос темпами, несопоставимо более высокими, чем государственные структуры; средства передвижения, так или иначе похожие на Hyperloop, устранят конкуренцию поездов. И только Schadenfreude останется неизменно тем, чем было — печальной иллюстрацией ликующего ада, проглядывающего из рептилианских глубин человеческой природы.



# КВЕСТОМ ПО РЕЙТИНГУ

АНДРЕЙ  
АЛЕКСЕЕВ

РОССИЯНЕ ВЫБРАЛИ ЛУЧШИЕ АВТОМОБИЛИ 2016 ГОДА.  
А ОДНУ ИЗ МОДЕЛЕЙ, ВОШЕДШУЮ В ТОП, РАЗЫГРАЛИ  
СРЕДИ ПРОГОЛОСОВАВШИХ

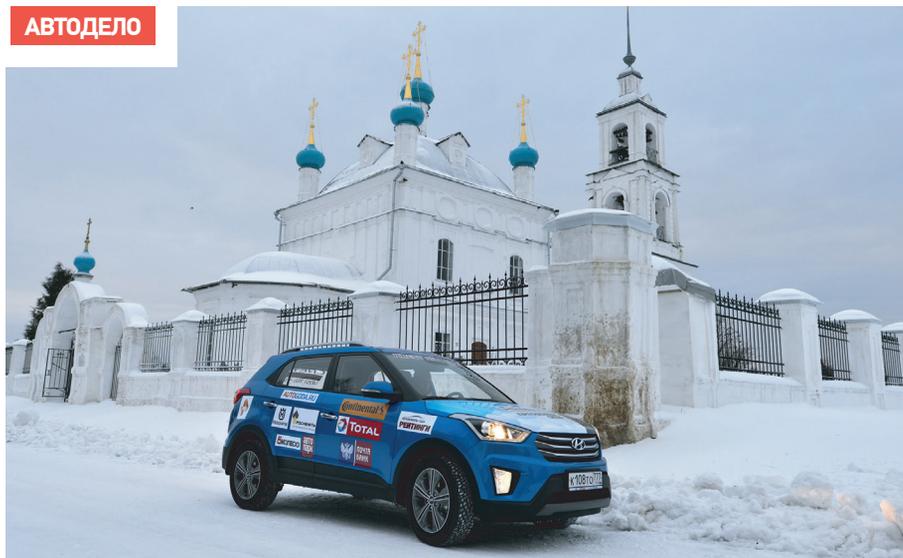
**В** ноябре в Москве объявили результаты масштабного всероссийского исследования «Рейтинги авто года», которое проводилось на сайте autogoda.ru в формате онлайн-анкетирования более 30 000 автолюбителей. Лучшие автомобили года на российском рынке определялись в четырёх категориях: «современные», «семейные» и «женские автомобили», а также «рабочие лошадки».

Респондентам предлагалось выбрать три автомобиля, которые, по их мнению, являются лучшими представителями каждого из сегментов, и распределить их по степени важности, указав при этом критерии, по которым было отдано предпочтение тому или иному автомобилю. В каждой категории параметры выбора автомобиля максимально точно описывали автомобильную группу. Например, критериями выбора автомобилей в сегменте «женские» были: красота, удобство в управлении, эргономичность, безопасность, надежность. Автомобили — «рабочие лошадки» определялись такими параметрами, как оптимальная цена, экономичность, надежность, вместительность, недорогое

обслуживание. Полученные данные были нормированы и экстраполированы на россиян, проживающих в городах с численностью населения более 100 000 человек в возрасте от 18 до 54 лет, пользующихся интернетом хотя бы раз в неделю. Обработка и анализ данных произведены независимой исследовательской компанией Ipsos Comcon.

Так, к примеру, в тройке лидеров, по мнению автолюбителей, из числа самых «современных» моделей оказались Hyundai Solaris, Volvo XC90, Hyundai Creta. Трио самых «семейных» составили Lada Largus и сразу две модели Hyundai: H1 и Solaris. Наиболее «женскими» автомобилями признаны Audi A1, Hyundai Solaris и Kia Picanto. В ряду «рабочих лошадок» выделяются опять же Hyundai Solaris, а также Lada Largus и Renault Logan.

Финальной точкой одного из самых крупных отечественных исследовательских проектов «Рейтинги авто года» по традиции стал двухдневный автоквест. В этом году он прошел по маршруту Москва — Сергиев Посад — Переславль-Залесский — Москва. В своеобразном автопробеге приняли



участие шесть экипажей, в каждый из которых вошло по три человека: штурман и два водителя. В роли последних выступили профессиональные автожурналисты, а штурманом и «мозгом» экипажа стали финалисты проекта и претенденты на главный приз — автомобиль. За новый южнокорейский кроссовер петербургского производства Hyundai Creta (эта модель и стала тестовой) боролись четыре участника исследования, а также два призера специальной акции, прошедшей на АЗК «Роснефть» и ТНК в Москве и Московской области. В пути команды выполняли различные задания (чего стоил, например, один конкурс на фигурное вождение газонокосилок Husqvarna), отгадывали загадки, получая баллы за правильные ответы, и только после этого узнавали, куда ехать дальше. Счастливицом, набравшим наибольшее количество очков, стала москвичка Евгения Розова. Ключи от автомобиля Hyundai Creta, оборудованного шинами Continental, победительнице вручил исполнительный директор «Хендэ Мотор СНГ» Алексей Калицев.

БЖ



# БИЗНЕС журнал



16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012  
РЕКЛАМА



[bizmag.online](http://bizmag.online)

# 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**