

#СТРОИТЕЛЬСТВО
Потерянный рай?

10

#ФРАНЧАЙЗИНГ
Разбор полетов

24

#АВТОМАТИЗАЦИЯ
Ничего личного

34

#1-2 (258) 2018

БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии журнала
business-magazine.online



АРТЕМ КУХАРЕНКО:

ЛИЦОМ К ЛИЦУ С ГЛОБАЛЬНЫМ РЫНКОМ БИОМЕТРИИ

14

ЗАО «ИСТЮНИОН»



ПЕРЕЛЁТЫ ПО ПЛАНЕТЕ ЗЕМЛЯ

АРЕНДА БИЗНЕС-ДЖЕТА

ЧАРТЕР В ЛЮБЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ В РЕЖИМЕ 24/7/365

- 7 12 ЛЕТ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ НА РЫНКЕ 7 ЗАКАЗ САМОЛЕТА В ЛЮБОЙ МОМЕНТ
- 7 СЕРТИФИЦИРОВАННАЯ ДИСПЕТЧЕРСКАЯ СЛУЖБА 7 СОБСТВЕННАЯ СЛУЖБА НАЗЕМНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЛЕТОВ
- 7 ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ РЕАКТИВНЫХ БИЗНЕС-ДЖЕТОВ CESSNA CITATION В РОССИИ И СНГ



БИЗНЕС журнал business-magazine.online

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался 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

№ 1-2 (258) за 2018 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 07.02.2018
- дата выхода цифровой версии — 07.02.2018

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:
 300041, г. Тула, пр. Ленина, 57
 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

Размещение рекламы: /
 reklama@b-mag.ru

Вопросы регионального развития: /
 partner@b-mag.ru

Главный редактор: Наталья М. Ульянова

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

Корректор: Ольга Макеева

Фотограф: Андрей Ильин

Художник: Андрей Рубецкой

Верстка: Сергей Ларшин

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
 Адрес: 300041, г. Тула, ул. Сойфера, д.6,
 тел. (4872) 30-74-48. Заказ П00310.

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

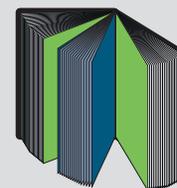
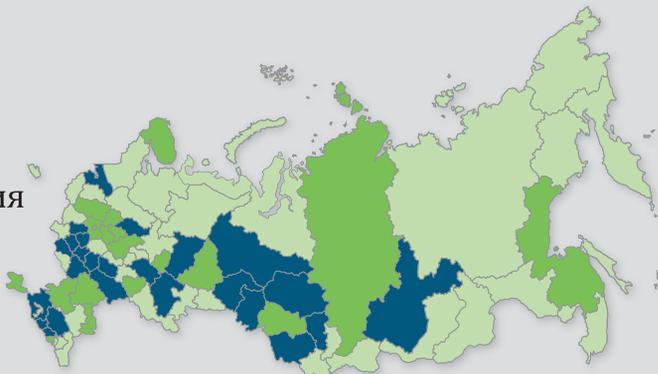
Региональные версии «Бизнес-журнала»

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 «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Ностра Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Кемеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 - 00862 от 28.09.2016	Кристина Фролова	ООО «ТОЧКА РОСТА»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 4А
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 - 01608 от 28.09.2016	Евгения Гладуценко	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 Шиптенно	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, 57
■ 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. Ниртбая, 20

* — Воронежская, Белгородская, 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.

СРЕДА

3 В ТРЕТЬЕМ ЛИЦЕ

Реформы, которые происходят в России уже около тридцати лет, лишь на первый взгляд изменили страну и общество. Глубинных перемен достигнуть так и не удалось: люди быстро превратились в потребителей, но все еще не успели стать гражданами. Причину этого парадокса объясняет экономист Владислав Иноземцев.

ПРАВИЛА ИГРЫ

10 ВЫЙТИ ИЗ ДОЛИ

На строительном рынке сегодня происходит настоящая революция. Согласно плану правительства РФ уже через несколько месяцев девелоперы не смогут привлекать средства дольщиков. Строители пытаются запрыгнуть в последний вагон уходящего поезда и бьют все рекорды по вводу нового жилья. Рынок готовится к росту цен.

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



14 АРТЕМ КУХАРЕНКО: «МЫ ХОТИМ СТРОИТЬ ГЛОБАЛЬНУЮ КОМПАНИЮ»
Российский технологический стартап NtechLab разработал один из самых точных и быстрых в мире алгоритмов поиска и распознавания человеческих лиц. С легкой руки американской разведки компания получила международное признание, а следом — «входной билет» на мировой рынок.

#АВТОМАТИЗАЦИЯ

Ч-ФАКТОР

34 АВТОЗАМЕНА

Количество громких проектов, связанных с автоматизацией труда, уверенно растет. Крупные компании активно вкладываются в роботизацию, технологии искусственного интеллекта и больших данных, позволяющих оптимизировать расходы на оплату труда. Однако до тех пор, пока низкие зарплаты выигрывают у дорогих разработок, «наши люди» могут спать спокойно.

ТРЕНДЫ

38 БЕЗРАБОТНЫЙ ИЛИ БЕЗЗАБОТНЫЙ?

Вице-президент НИУ ВШЭ Игорь Агамирзян размышляет, что ждет человечество в нанун четвертой промышленной революции. Способны ли роботы отнять у людей хлеб или всего лишь освободят человека от рутинного труда? Как бы то ни было, человек сможет найти свое место даже в технократическом будущем, считает эксперт.

СТАРТАП-КЛУБ

41 «ВЕРОЙ» И ПРАВДОЙ

«Здравствуйте, меня зовут Вера, я робот», — с этой фразой каждый раз начинает разговор робот, разработанный в компании Stafory. «Вера» уже вовсю рекрутирует сотрудников для банков и федеральных розничных сетей. Однако для HR-сотрудников это пока не конкурент, а помощник, способный работать даже по праздникам.



ТЕМА #ФРАНЧАЙЗИНГ



#ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

20 РЫНОК КЛОНОВ

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, российский рынок франчайзинга далек от стагнации. Эта модель бизнеса оказалась очень кризисоустойчивой. Экспертам ничего не остается, как прогнозировать дальнейший рост рынка, а его участникам — множить концепции.

#ДЕТАЛИ

24 ИГРА В БИЗНЕС

Долгое время российский франчайзинг рос прежде всего за счет сегментов общественного питания и услуг для бизнеса. Кризис внес свои коррективы. Сегодня по франшизе можно успешно развивать даже такой нетривиальный бизнес, как торговля настольными играми, кружки робототехники и даже школы скорочтения.

ЛЕКТОРИЙ

46 КРУГОВОЕ ДВИЖЕНИЕ

Современному человеку очень сложно себя мотивировать. Если раньше люди долго шли к своим достижениям, то благодаря прогрессу, технологиям и образованию все происходит намного быстрее и дается значительно легче. Как можно работать в таких условиях, рассказывает профессор РАНХиГС Александра Кочеткова.



И МНОГое ДРУГОЕ
#БИЗНЕС-ЖУРНАЛ

В ТРЕТЬЕМ ЛИЦЕ

ПОЧЕМУ, СТАВ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ, МЫ НЕ СМОГЛИ СТАТЬ ГРАЖДАНАМИ

Приезжая сегодня в Россию, житель любой западной страны в принципе видит то же самое, с чем он сталкивается у себя дома: блестящие витрины офисных зданий, переполненные торговые центры, сетевые кофейни и рестораны, бесконечный поток машин на городских улицах, бегущих по делам и вечно опаздывающих людей. Россия давно превратилась в современную рыночную экономику, а ее жители — в потребителей. Причем даже в большей мере озабоченных возможностью купить iPhone последней модели, чем большинство европейцев. Парадокс состоит в том, что общество потребления практически везде создает, а также поддерживает демократические институты и нормы правового государства. В России же с этим все обстоит не слишком благополучно. Почему же за столько лет мы успели стать потребителями, но так и смогли превратиться в граждан? Скорее всего, ответ на этот философский вопрос лежит в двух плоскостях: экономической и политической.



ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества

Экономические реформы, которые в России в большей или меньшей степени проходят более тридцати лет, на первый взгляд успели коренным образом изменить и страну, и общество. Однако глубинных перемен так и не произошло.

ЗА ЧУЖОЙ СЧЕТ

Экономически Россия сформировалась как страна менее всего предрасположенная к демократии. Ее становление, начавшееся после кризиса 1990-х годов, пришлось на период постоянно растущих нефтяных цен, которые позволяли россиянам повышать свой уровень жизни практически безотносительно эффективности собственного труда. Рост благосостояния был обусловлен двумя основными и прежде всего внешними факторами. Во-первых, нефтяными и газовыми сверхдоходами, которые принесли России в общей сложности не менее \$2,6 трлн за 2001–2013 годы. И, во-вторых, недоинвестированием в основные фонды и инфраструктуру, позволившим сэкономить не менее \$3,2 трлн за тот же срок. Это означает, что страна в эти годы в значительной мере жила за счет ренты — не только нефтегазовой, но также благодаря проеданию богатства, созданного в предыдущие десятилетия. Не будет преувеличением сказать, что за последние тридцать лет успели сформироваться как минимум два поколения, уровень потребления которых почти никак не связан с качеством их труда и профессиональными компетенциями. Большинство из этих людей воспринимали и до сих пор воспринимают свои возросшие доходы не только как должное, но также (и в значительной мере это справедливо) как некоторое вознаграждение со стороны «власти», требовать от которой



что-либо представляется не то что бы излишним, но даже несправедливым. Те, кто ожидают милостыню на паперти, вряд ли могут рассчитывать на право голоса в определении того, подадут ли им сегодня богатые бургеры, сколько именно, и кто сорвет больший куш.

Рентные экономики крайне редко бывают демократическими, и проблема России состоит именно в том, что «энергетическая сверхдержавность» стала основным элементом ее идентичности (как это произошло в Саудовской Аравии или Нигерии и в отличие, например, от Малайзии и Бразилии, сырьевой характер экономики которых скорее имел отношение к неприятному прошлому, чем к светлomu будущему).

МОЛЧАНИЕ ЯГНЯТ

Российское правительство сделало всё от него зависящее для того, чтобы не разбудить в человеке гражданина. Обычно за появление такого статуса отвечает система налогообложения. Мы помним, что самая великая демократия мира, Соединенные Штаты, началась с бунта под лозунгом «No taxation without representation» («Нет налогам без представительства»). И в России этот урок хорошо усвоили. Людям привили мысль о том, что в стране практически нет налогообложения, а потому и нечего возмущаться отсутствию своего представительства. Около половины доходов федерального бюджета поступает от таможенных пошлин (такая практика была характерна для США первых лет после Гражданской войны 1861–1865 гг.); косвенные налоги в разы превышают прямые; подоходный налог взывается с работодателя, а не уплачивается гражданами самостоятельно (кроме того, это налог довольно низок, а потому идет даже не в федеральный бюджет, как в тех же США, а

в казну регионов). В результате у граждан формируется представление о том, что государство практически ничего от них не требует, а потому контролировать его расходы они также не вправе.

Кроме того, населению адресуется хоть и не слишком громкий, но ясный сигнал: «Добивайтесь представительства там, куда идут ваши налоги». Поэтому выборы мэров и губернаторов все-таки существуют, отличаясь пусть и минимальной, но все-таки конкурентностью, в отличие от выборов главы государства. Через относительно простую уловку с фискальной системой руководители страны во многом решили вопрос о демократии: требовать «своего» среднестатистический россиянин не станет хотя бы потому, что он не уверен в своем праве на этот выбор. Сознание наших граждан во многом определяет стереотип об альтруистичности государства.

КРЕПОСТНОЕ ПРАВО

Политически Россия отторгает демократию по более глубинным причинам, уходящим далеко в историю.

Не будем утверждать наверняка, что Россия переняла какие-то специфические традиции, доставшиеся от завоевателей-монголов, или оказалась на «особом положении» благодаря православно-византийской культуре. Оба эти обстоятельства, как и многие другие, безусловно, сыграли свою роль. Однако более важным мне представляется российская традиция обожествления «государства», которая в нашей стране представляет собой феномен куда более самоденный, чем в большинстве других культур. Это заметно даже на уровне языка.

В отличие от европейской традиции, в российской слово «государство» происходит от слова «государь», этимология

которого восходит к старославянскому «господарь» (тот, кто владеет чем-либо). В то время, когда этот термин появлялся в России, в средневековой Европе в таком качестве он не встречался. Итальянский философ Никколо Макиавелли писал о *il Principe* в римском значении слова «принцепс» («первый»), английский философ Томас Гоббс — о *commonwealth* (по значению это слово близко к «республике»). Конечно, про сенюров, королей и императоров говорили все — но сама организация общества не была никак связана с их титулами. Даже сегодня в романских и германских языках государство обычно именуется *state*, *Staat*, *état*, *estado*, *stato* — что восходит к латинскому слову *status*, обозначающему состояние или позицию в отношении к чему-либо, а потому имеющему сугубо релятивистский характер. Даже не слишком приятное русскому слуху немецкое *Reich*, идущее от протогерманского *rikja* и готского *reiki* и имеющее аналоги в большинстве языков германской группы, указывает на прямую линию наследования или принадлежность к некоему роду. Финское *tila* констатирует пространственную определенность того или иного общества, то есть по смыслу намного ближе к «территории» — как и китайское 国家, сочетающее отсылки к границе, или, если быть более точным, к стене, отделяющей владения императора от внешнего мира. В России же издревле и на подсознательном уровне закладывалось совершенно иное отношение к государству, а именно как к чему-то священному, внешнему по отношению к человеку, а потому заведомо находящемуся вне контроля общества.

«ГОСУДАРСТВО — ЭТО НЕ Я»

Русское понимание «государства» фактически исключает его правовую субъектность. В России правители также никогда не стремились использовать риторику короля-солнца Людовика XIV: *L'Etat c'est moi* («Государство — это я»). Напротив, о государстве в нашей стране говорят скорее в третьем лице. Например, Президент РФ постоянно подчеркивает, что «государство» что-то обеспечивает, нуждается в укреплении, защите и т. п. Такие формулировки не слишком ассоциируются даже с первым лицом государства, не говоря уже о простых смертных. Это феномен, появившийся далеко не сегодня, и порождает присущее России исключение «государства» из правового пространства: его потребности (реальные или мнимые) у нас всегда становятся выше любого закона. И в современном российском обществе тому все больше примеров. Даже Конституция РФ 1993 года, которая считается вполне «демократической», наделяет президента очень широкими правами, при этом большую часть ответственности перекладывая на правительство, что также подспудно говорит о существовании некоторых сил, находящихся за пределами досягаемости.

Все это порождает фундаментальное препятствие на пути развития демократии, поскольку открывает возможность трактовать любую деятельность, направленную на ограничение власти первого лица или правительства, как «антигосударственную».

В современных обществах «государство» или вообще не рассматривается как нечто важное (в той же Америке слово *state* обозначает отдельные штаты, а страна в целом, как правило, описывается словом *nation*), или не наделяется сакральными смыслами. Именно поэтому в таких странах

оппозиция воспринимается как воплощение естественного права части общества добиваться представительства своих интересов. В России такая попытка трактовалась и трактуется до сих пор как покушение на святое, а именно — на «государство», а потому оппозиция заведомо сводится к диссидентству. Конечно же, феномен диссидентства способен порождать уважение к тем, кто готов идти против течения, но не в состоянии трансформироваться в массовую поддержку, необходимую для нормального демократического процесса.

Есть еще одно косвенное обстоятельство, поясняющее некоторые аспекты связи «потребления» и демократии.

Последние тридцать лет страна жила за счет нефтегазовой ренты и проедания богатства, созданного в предыдущие десятилетия. За это время успели сформироваться как минимум два поколения, уровень потребления которых почти никак не связан ни с качеством их труда, ни с профессиональными компетенциями. Большинство воспринимало и воспринимает рост своих доходов как должное

Демократические общества с трудом зарождаются там, где наиболее активные в экономическом аспекте люди стремятся уехать и реализоваться за пределами своих стран. В этом отношении Россия, исторгшая из себя за последние двадцать лет не менее 5–6 миллионов проевропейски настроенных граждан и заместившая их выходцами из отсталых постсоветских республик, стоит в одном ряду с недемократическими режимами Азии и Африки, порождающими сотни тысяч переселенцев в Европу и США, которые вливаются в современные общества вместо того, чтобы осовременивать свои собственные.

Экономический и политический контексты, сопутствующие развитию России, порождают в стране невиданное для современного общества сегментирование экономики и политики. К примеру, в Европе демократия в ее привычном нам понимании сложилась параллельно со становлением буржуазного общества, в котором верховная власть была десакрализована. Центральным элементом жизни общества и основным мерилем его успешности стала экономика. В России экономическая жизнь так и не сумела приобрести похожий статус, а «государство» и «власть» так и не подверглись десакрализации. Таким образом, с началом рыночной экономики мы получили все предпосылки для появления общества потребления, но все еще не сумели привить людям гражданское самосознание, необходимое для зарождения демократии.

БЖ

«ЗОЛОТЫЕ» СЛОВА

Премьер-министр РФ Дмитрий Медведев:



«Существуют разные подходы к криптовалютам — от запретительных до абсолютно либеральных. И всех сегодня волнует вопрос: где предел этой «криптовалютной гонке»? Может быть, это вообще тупиковая ветвь либерреволюции?»

Глава Сбербанка России Герман Греф:



«Нужно объяснять людям, что блокчейн и криптовалюты — это не средство накопления, это очень опасная история, как лотерея или казино, пока. Но ни в коем случае нельзя это запрещать, за криптовалютой стоит гигантская новая технология, которую пока никто не в состоянии осознать».



Председатель Комитета Госдумы РФ по финрынку Анатолий Аксаков:

«Криптовалюты необходимо признать как финансовый инструмент. При этом я считаю, что на определенном этапе криптовалюты могут даже стать платежным средством, и это будет вызов другим платежным средствам, поскольку они будут вытеснять их с рынка».



Замминистра финансов РФ Алексей Моисеев:

«Мы разработали закон по криптовалютам. В ближайшее время будем вносить. Хотя лично я считаю, что это очередная игрушка, которая найдет свою нишу через какое-то время, и ею будут заниматься только те люди, которые хотят этим заниматься. Как в платежное средство я в криптовалюты не верю. Электронные деньги в этом смысле быстрее».



Министр экономразвития РФ Максим Орешкин:

«Запрет криптовалют препятствует развитию технологий и межстрановой конкуренции. Если где-то происходит полный запрет, это означает, что все, что могло бы развиваться, оно не развивается. Государство в таких ситуациях теряет те возможности, которые есть, глобальная конкурентоспособность теряется».



Гендиректор Аналитического рейтингового агентства Екатерина Трофимова:

«Существует надежда, что криптовалюта — решение для всей мировой экономики. Это абсолютно не так! Эта технология — возможно, следствие кризиса доверия к традиционным финансовым институтам».



Председатель Банка Испании Луис Мария Линде де Кастро:

«Я не думаю, что есть какой бы то ни было риск для банков в связи с цифровыми валютами. Есть прекрасные изменения, новации, и потенциал некоторых технологий пока не измерен. У меня есть серьезные оговорки в отношении криптовалют, но нашему существованию ничто не угрожает».

Январский Гайдаровский форум-2018 собрал рекордное число участников — свыше 15 000 человек. Экономисты, политики и представители бизнеса по традиции собирались обсудить сценарии развития России. На этот раз ярких выступлений было немного, а важных новостей так и не появилось. Зато был яркий лейтмотив — рассуждения о блокчейне и криптовалютах. Мало того, что им была даже посвящена отдельная сессия форума, так еще и на протяжении всех трех дней модные слова так или иначе поминали все топовые спикеры. Окончательно определиться, добро это или зло, они так и не смогли. «Бизнес-журнал» собрал самые интересные высказывания по поводу этого явления.

Первый зампред ЦБ РФ Сергей Швецов:



«Биткоин на сегодняшний момент — это пирамидальная история. Менее 10% спроса на биткоин сформировано потребностью им расплатиться, и более 90% — желанием на нем заработать. Все мы воспитаны на «Золотой рыбку», «По щучьему велению», «Цветике-семицветике». И конечно, торговля мечтой имеет благодатную почву на территории России».

УСПЕХ ДЛЯ tech

ОЛЬГА КРАСИЛЬНИКОВА

Инновации помогают компаниям в развитии. Таковы основные выводы российского рейтинга «ТехУспех». Участники рейтинга производят высокотехнологичную продукцию и только за счет своих разработок показывают выдающиеся результаты по росту выручки и объемам экспорта. При этом значительная доля высокотехнологичных быстрорастущих компаний приходится на малый бизнес.

Высокодоходный бизнес в России можно построить не только на сырье и торговле, напоминают организаторы рейтинга «ТехУспех». «Рейтинг демонстрирует, что основным драйвером роста для компаний являются инновации: доля инновационной продукции в выручке технологических компаний в 2017 году составляет 57%», — комментирует заместитель гендиректора РВК Михаил Антонов.

Рейтинг 2017 года включил в себя около пятидесяти российских технологических компаний, совокупный объем выручки которых за 2016 год составил свыше 285 млрд рублей, что на 30% больше показателей предыдущего года. При этом половину участников рейтинга составляют представители малого бизнеса. Доля малых высокотехнологичных компаний заметно растет: годом ранее таких предприятий среди участников конкурса было на 20% меньше. (При этом средняя численность сотрудников компаний-конкурсантов — 700 человек). Показатель по выручке на одного сотрудника тоже вырос, достигнув 5,4 млн руб. против 3,5 млн руб. прошлого года.

В топ-5 компаний в категории «Крупные» (с выручкой от 2 до 30 млрд рублей) лидирует концерн «Калашников». Второй — СКТБ «Катализатор», который стал лидером и по объемам экспорта: доля экспортируемых товаров этой компании за прошлый год составила 91,7%.

В категории «Средние» (с выручкой от 800 млн до 2 млрд рублей) самой эффективной была признана «Пермская химическая компания». Следом идет «ИнфоВотч» (входит в группу компаний «ИнфоВотч»). Причины роста среднего бизнеса также — в региональной и международной экспансии. «ГК «ИнфоВотч» в 2017 году расширила присутствие на ключевых зарубежных и российских рынках сбыта. Были открыты локальные представительства

полного цикла на Ближнем Востоке и в Юго-Восточной Азии, офисы в Иннополисе и Тюмени», — объясняет Константин Левин, директор по продажам ГК «ИнфоВотч».

Среди малых компаний (с выручкой до 800 млн рублей) отметились «Оптосенс», лаборатория «Вычислительная механика», «Дэшборд Системс», «Русский кварц» и «Инверсия-Сенсор».

Участников оценивали и по другим критериям. К примеру, самой быстрорастущей компанией оказался завод «Меркатор Калуга» (входит в «Меркатор Холдинг»). За 2016 год выручка завода выросла на феноменальные 963,5%, перевалив за 3 млрд рублей. Самым инновационным предприятием назвали НПЦ «Полюс».

Некоторым компаниям удалось найти себя сразу в нескольких номинациях. К примеру, «Лаборатория Касперского» вошла в топ-15 по инновационности и экспорту, заняв 12-ое и 7-ое места соответственно. Как отмечают в компании, сложная геополитическая обстановка отразилась на бизнесе в Северной Америке (в 2017 году объем продаж в этой части света упал на 8%), однако компании удалось компенсировать потери в других странах: «На глобальном уровне «Лаборатория Касперского» добилась позитивной динамики благодаря росту продаж в Латинской Америке (+18%), в России и СНГ (+34%), на Ближнем Востоке, в Турции и Африке (+31%), а также в Азиатско-Тихоокеанском регионе (+11%). Япония показала умеренный рост в 4%», — сообщают в пресс-службе этой компании. В общей сложности на долю зарубежных приходится более 82% всего объема продаж «Лаборатории Касперского».

Секрет успеха участников рейтинга прост как все гениальное. Судя по опросу, в среднем эффективные компании тратят около четверти (24%) выручки на технические инновации, при том что доля их расходов на НИОКР колеблется на уровне 14% от годового оборота.

БЖ

РЕЙТИНГ «ТЕХУСПЕХ-2017»

Крупные

(выручка от 2 млрд руб. до 30 млрд руб.)

- 1 АО «Концерн «Калашников»
- 2 АО «СКТБ «Катализатор»
- 3 ОАО «НПО «Ангстрем»
- 4 ЗАО «БИОКАД»
- 5 АО «НОВОМЕТ-ПЕРМЬ»

Средние

(выручка от 800 млн до 2 млрд руб.)

- 1 ООО «Пермская химическая компания»
- 2 АО «ИнфоВотч» (Группа компаний «ИнфоВотч»)
- 3 АО «Исследовательский Институт Химического Разнообразия (ИИХР)»
- 4 АО «Инерциальные технологии «Технокомплекса»
- 5 ООО «ИНГЕОСЕРВИС»

Малые

(выручка до 800 млн руб.)

- 1 ООО «Оптосенс»
- 2 Лаборатория «Вычислительная механика»
- 3 ОАО «Дэшборд Системс»
- 4 ООО «Русский кварц»
- 5 ООО «Инверсия-Сенсор»

СОЦИАЛЬНОЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ САМОЧУВСТВИЕ РОССИЯН

2016 г.

2017 г.

ОЦЕНИВАЮТ СВОЕ МАТЕРИАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ НА «ХОРОШО»



ОЦЕНИВАЮТ СВОЕ МАТЕРИАЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КАК ПЛОХОЕ



ОЦЕНИВАЮТ УЩЕРБ, НАНЕСЕННЫЙ КРИЗИСОМ, КАК СУЩЕСТВЕННЫЙ, НО НЕ КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ



СЧИТАЮТ, ЧТО ИХ ДОХОДЫ ДОСТАТОЧНЫ, ЧТОБЫ НЕ ЭКОНОМИТЬ



БИТКОИН ОБОШЕЛ РУБЛЬ



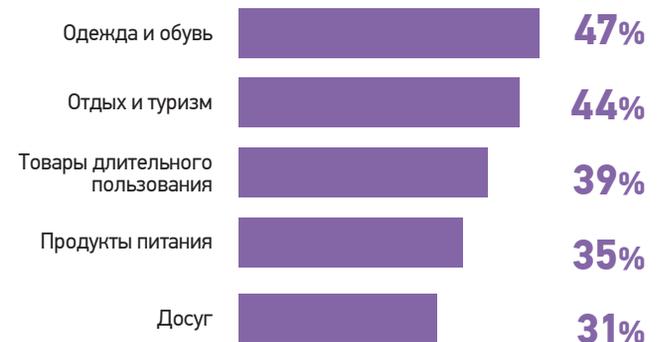
Валюта | Стоимость банкнот и монет, находящихся в обращении (в пересчете на доллары США)

Доллар США		\$1 424 млрд
Евро		\$1 210 млрд
Китайский юань		\$1 000 млрд
Японская йена		\$856 млрд
Индийская рупия		\$250 млрд
Биткоин		\$186 млрд
Российский рубль		\$117 млрд
Фунт стерлингов		\$103 млрд
Швейцарский франк		\$76 млрд
Корейский вон		\$74 млрд

Примечание. Стоимость биткоина приводится по состоянию на 23.01.2018. Данные по объемам находящейся в обращении денежной массы — из доклада «Statistics on payment, clearing and settlement systems in the CPMI countries» (2016), подготовленного Bank for International Settlements.

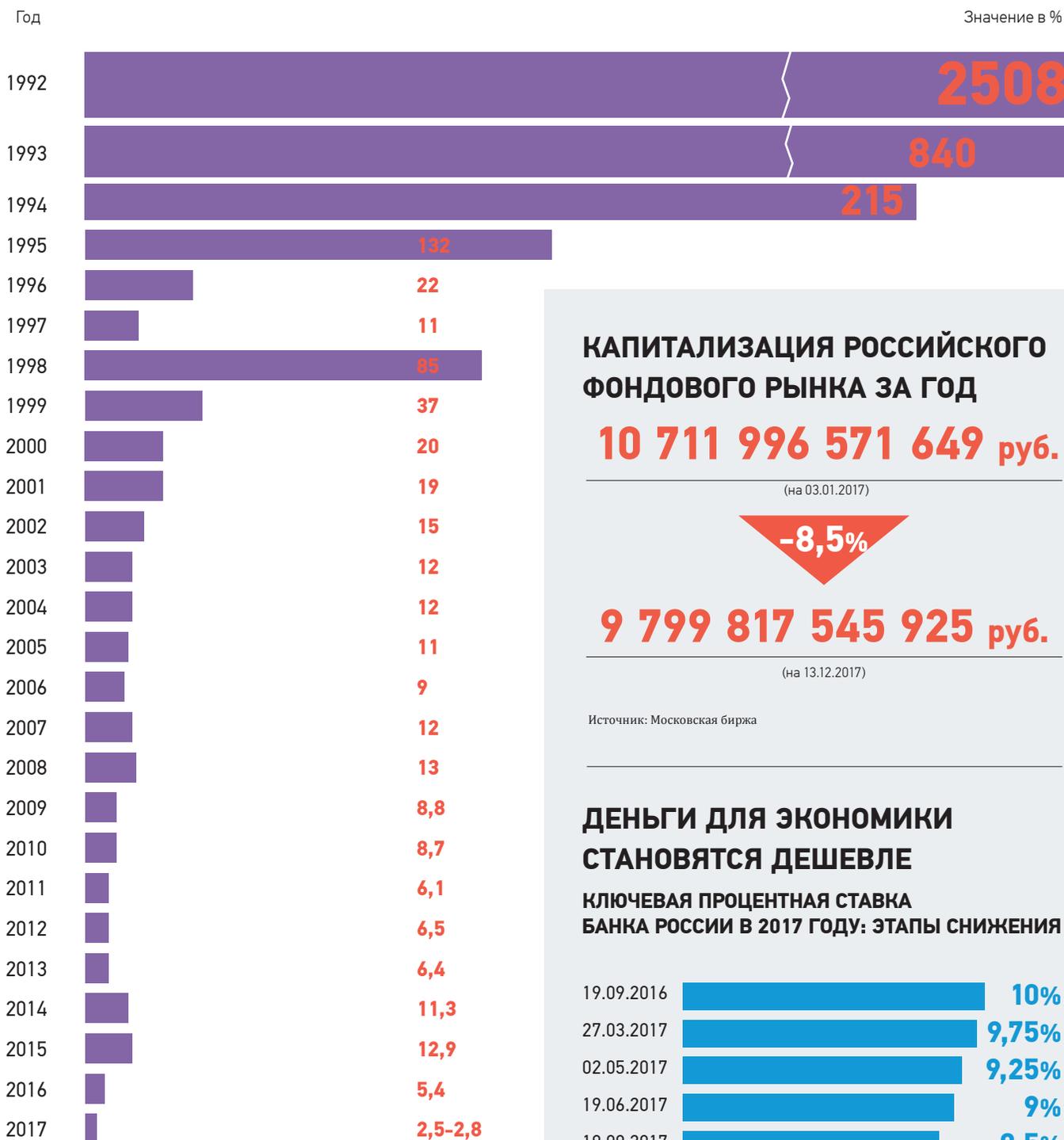
Источники: Coinmarketcap.com, Smallbusinessprices.co.uk, Bis.org

ТОП-5 СТАТЕЙ ЭКОНОМИИ ДЛЯ РОССИЯН В 2017 ГОДУ:



Источник: Социологический центр РАН, доклад «Российское общество в 2017-м: социальное самочувствие, тревоги, надежды на будущее»

ГODOВАЯ ИНФЛЯЦИЯ В РОССИИ С НАЧАЛА РЫНОЧНЫХ РЕФОРМ



Примечание. Данные за 2017 год (предварительные оценки Минэкономразвития РФ).

Источник: Банк России

Подготовила Татьяна Васильева

КАПИТАЛИЗАЦИЯ РОССИЙСКОГО ФОНДОВОГО РЫНКА ЗА ГОД

10 711 996 571 649 руб.

(на 03.01.2017)

-8,5%

9 799 817 545 925 руб.

(на 13.12.2017)

Источник: Московская биржа

ДЕНЬГИ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ СТАНОВЯТСЯ ДЕШЕВЛЕ

КЛЮЧЕВАЯ ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА
БАНКА РОССИИ В 2017 ГОДУ: ЭТАПЫ СНИЖЕНИЯ



Источник: Банк России

ВЫЙТИ ИЗ ДОЛИ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Очень скоро девелоперы не смогут привлекать средства дольщиков. Решив проблему обманутых граждан, новые правила игры, скорее всего, приведут к уходу с рынка большинства строителей и росту цен на жилье.

В конце декабря 2017 года правительство РФ утвердило разработанный по поручению главы государства план поэтапного замещения долевого строительства банковским кредитованием. Переход на схему проектного финансирования должен занять три года. Но это может случиться и гораздо раньше. И тогда вместо бесплатных денег дольщикам девелоперам придется использовать только займы под проценты. Сегодня застройщики всеми силами пытаются «запрыгнуть» в уходящий «долевой поезд». Готов ли рынок к столь кардинальным переменам, выяснил «Бизнес-журнал».

НЕ ОТКЛАДЫВАТЬ НА ЗАВТРА

Впервые за много лет в стране наблюдается повышенная активность девелоперов по выводу на рынок новых жилых проектов. Особенно массовый старт новостроек стал происходить в конце прошлого года — осенью и зимой. Так, по данным Института развития строительной отрасли (ИРСО), переданным «БЖ» на эксклюзивных условиях, в 2017 году количество строящихся многоквартирных домов в России увеличилось почти на 12% (по сравнению с 2016-м). К слову, за рассматриваемый период один только московский рынок пополнился сразу 23 новыми объектами, тогда как в 2016 году в реализацию вышло всего 14 (в 2015-м — 19, в 2014-м — 12). В целом по стране в прошлом году новые стройки открылись сразу по 1730 адресам. На долю «свежих» объектов сейчас приходится 15% (17,3 млн квадратных метров) всех жилых площадей. В общей сложности на конец минувшего года в России силами почти 3000 девело-

перских компаний возводилось свыше 14,4 тыс. домов на 2,3 млн квартир совокупной площадью более 115 млн «квадратов».

Строится новое жилье в 82 субъектах РФ (аналитики ИРСО не обнаружили новостроек лишь в нескольких регионах: например, в Еврейской АО и на Чукотке). При этом почти половина (47,4%) действующих строек сосредоточена всего в пяти субъектах федерации. Наибольший объем текущего жилищного строительства в стране естественным образом приходится на Москву и прилегающую к ней область. В одном только Подмосковье сейчас возводятся 2 108 новых домов площадью 15,7 млн кв. м (14,6% от всех объектов и 13,4 % от заявленных площадей соответственно). Строительство еще 10,8% всей российской «квадратуры» ведется в Москве (12,4 млн кв. м). В сумме столица и область забирают 24,2% жилых площадей. На долю второй «мегаагломерации» — Санкт-Петербурга и Ленинградской области — приходится 12,1 и 6,4 млн кв. м соответственно. «Вдвоем» они добавляют в «общероссийскую жилищную копилку» еще 16,4% площадей. На счету еще одного представителя «большой пятерки» — Краснодарского края — 8,2 млн «квадратов» жилья (7,1%).

Энергичный прирост нового метража или, по крайней мере, рост выдачи разрешений на строительство отмечается также в этом году. Санкт-Петербург в этом вопросе бьет все рекорды. За последний месяц в этом городе дали добро на старт сразу 94 новым объектам, в то время как за весь прошлый год было оформлено всего 140 таких документов. Еще 360 заявлений на выдачу разрешений на строительство находится на рассмотрении у чиновников.



Похожая динамика характерна сейчас для всех регионов страны. Дело в том, что 2017-й стал для российского рынка недвижимости по-настоящему переломным, если не сказать революционным. Вслед за ужесточением требований к застройщикам, привлекающим деньги частных соинвесторов, последовала перспектива полного отказа от долевого строительства с заменой его проектным (банковским) финансированием. Именно это обстоятельство, по мнению председателя совета директоров компании «БЕСТ-Новострой» Ирины Доброхотовой, и стало одной из главных причин строительного бума: многие игроки предпочли запустить согласованные ранее проекты в работу еще до вступления в силу с 1 июля 2018 года ключевых поправок в закон «Об участии в долевом строительстве...» (214-ФЗ) и начала реализации «дорожной карты» по переходу от долевого строительства к проектному финансированию.

«Да, вывод большинства новых проектов связан с тем, что компании хотят успеть вслед за уходящим поездом 214-ФЗ, — добавляет президент ГК «Кортрос» Вениамин Голубицкий. — Ситуационно, на какой-то момент рынок перегрузится, будет даже расти, но потом последует падение. Хотя главная проблема не в том, сколько девелоперы «выбросят» к отмене 214-ФЗ, а в том, что будет, когда его отменят».

Количество обманутых дольщиков в России исчисляется шестизначными цифрами. В 2017 году рабочая группа по проблемам пострадавших граждан — участников долевого строительства при генсовете партии «Единая Россия» насчитала 122 000 обманутых дольщиков. По оценкам Минстроя России, таких в стране 86 000 человек.

МИНИМАЛЬНЫЕ РИСКИ

Переход к банковскому финансированию жилищного строительства назревал давно. «За годы существования «долевки» в этой сфере образовался целый клубок проблем, — рассказывает глава Комитета по природным ресурсам, собственности и земельным отношениям Госдумы РФ Николай Николаев. — Как бы мы ни защищали дольщиков, все равно механизм долевого строительства оставался высокорисковым». А сделали законотворцы за последний год действительно немало, для того чтобы полностью перекрыть весь строительный рынок.

К примеру, застройщиков обязали держать деньги дольщиков в банках на специальных счетах-эскроу, откуда средства могут уйти только на целевые расходы по стройке. Под каждый проект компании теперь обязаны создавать отдельное юрлицо, аккумулирующее деньги граждан и обязательства перед ними, что должно было бы запретить девелоперам перераспределять средства на другие проекты. Осенью в стране заработал Компенсационный фонд защиты прав дольщиков, пришедший на смену не оправдавшей себя системе страхования ответственности. За счет средств фонда должно было бы достраиваться проблемное жилье. И застройщики даже начали перечислять в него 1,2% от цены каждого договора долевого участия (ДДУ). Общий размер возможных ежегодных взносов оценивался в 10 млрд рублей. Однако на этом власти решили не останавливаться. Не успел рынок адаптировать свои рабочие процессы к изменениям, как Владимир Путин в октябре объявил, что девелоперам нужно запретить привлекать деньги дольщиков, и на смену уже привычному формату должно прийти проектное финансирование. Подобная практика ограниченного участия физлиц в жилищном строительстве существует во многих зарубежных странах и предполагает финансирование стройки за счет банков (когда банк кредитует 70% стоимости проекта, остальное — средства застройщика).

«Для застройщиков новая схема упростит механизм привлечения средств на строительство (поскольку вместо многочисленных физлиц будет ограниченное количество профессиональных инвесторов, — Прим. Ред.), — тут же подхватил президентскую

инициативу глава Минстроя России Михаил Мень. — Кроме того, снизятся риски несоответствия объемов привлекаемого финансирования стадиям строительства: финансирование будет осуществляться в пределах одобренного объема по мере необходимости».

В определенной степени проектное финансирование снижает риски и для государства, то есть, как уточняет министр, «минимизирует вероятность возникновения потребности в бюджетной поддержке отрасли». Это означает, что в случае невыполнения обязательств девелопером дома будут достраиваться не за счет госбюджета, а на деньги банков, которые профинансировали стройку. Ну и само собой, снимет для граждан риск потерять свои вложения в строящееся жилье, не получив долговжданную квартиру. То есть решит, казалось бы, вечную проблему «обманутых дольщиков». «Граждане больше не будут рисковать своими средствами, так как будут приобретать только уже построенное жилье, которое сразу можно оформить в собственность», — пояснил Михаил Мень. И вот эта перспектива испугала девелоперов уже по-настоящему.

ВЫЖИВУТ НЕ ВСЕ

На сегодня около 80% новостроек в России реализуются посредством заключения ДДУ. Деньги дольщиков — ключевой источник фондирования большинства отечественных девелоперов. Ведь населению застройщик не должен платить проценты, как в случае получения банковского кредита. Россияне, в свою очередь, охотно заключают ДДУ, ведь стоимость «метра» в начале стройки (на стадии котлована) на 10–30% ниже, чем в уже готовом объекте. «Сегодня дольщики — это самый крупный инвестор на рынке жилищного строительства, — отмечает финансовый директор ГК «А101» Дмитрий Трубников. — Через ДДУ отрасль привлекла на текущий момент 3,5 трлн рублей, и заместить такой объем финансирования будет крайне сложно».

Столь радикальные меры, безусловно, защитят дольщиков от недостроя и невозврата средств. Но параллельно могут снизиться объемы нового жилья. Следом, скорее всего, взлетят цены, ведь заработает стандартный механизм: меньше риск — меньше разница в цене между строящимся и построенным объектом

Справедливости ради надо отметить, что банковская форма инвестиций в стройку существовала и ранее. В частности, по словам директора департамента кредитных продуктов и процессов Сбербанка Сергея Бессонова, в банке уже есть типовой механизм кредитования рынка жилищного строительства. Правда, теперь понадобится усовершенствовать продуктовую линейку и адап-



тироваться к новым условиям. На текущий момент кредитный портфель корпоративных клиентов Сбербанка, занимающихся девелопментом жилой и коммерческой недвижимости, как уже построенной, так и на инвестиционной стадии, превышает 1,6 трлн рублей, из которых примерно 15% приходится на застройщиков жилья.

«Да, застройщики и сегодня получают проектное финансирование в совокупности с привлечением средств дольщиков, но банковские деньги для них сейчас значительно дороже, — продолжает тему генеральный директор «Инграда» Павел Поселёнов. — Поэтому определяющее значение будут иметь условия кредитования и размер ставки».

«Важный вопрос, который сейчас обсуждается, это вопрос о том, что будет, когда банки станут основными партнерами девелоперов, предоставляя им финансирование, — вторит коллеге Вениамин Голубицкий. — Вы же понимаете, что одно дело, если это нулевая или низкая ставка, и другое, если это рыночная ставка. Высокие проценты по кредитам неизбежно удорожают стройку, от этого мы никуда не уйдем».

«Как мне кажется, если государство, как сейчас, уделяет очень много внимания этому вопросу, то и регулятор в лице Центробанка отрегулирует деятельность коммерческих банков, — отвечает девелоперам председатель Москомстройинвеста Константин Тимофеев. Они, в свою очередь, смогут финансировать строительную отрасль по пониженной ставке и с контролем по созданию резервов на возможные потери по собственным кредитам».

Определенные трудности в реализации этой идеи видит генеральный директор Level Group Кирилл Игнахин: «Банк должен обладать штатом специалистов в строительстве, которые могут понять суть подрядных договоров и оценить адекватность цен за оказанные по ним услуги. Но таких людей и технических ресурсов у банков сейчас нет. А это значит, что открывать «проектные» счета для застройщиков они будут с неохотой. В любом случае контроль обернется ростом издержек для банков, а значит, и для девелоперов, которым они будут оказывать услуги».

По мнению управляющего партнера «Векторстройфинанс» Андрея Колочинского, проблема не только в одних дополнительных издержках: «Сегодня получить кредит достаточно сложно. Не все застройщики проходят банковский андеррайтинг (анализ платежеспособности, — Прим. Ред.). Особенно тяжело приходится маленьким строительным компаниям без опыта».

Как считает президент ГК «Гранель» Ильшат Нигламтуллин, именно по ним и «ударит» в первую очередь отказ от долевого строительства. «В некоторых регионах может сложиться ситуа-

ция, при которой 90% небольших и средних девелоперов уйдут из бизнеса, — поясняет он. — На рынке останутся или крупные финансово-устойчивые компании, или игроки, которые и так использовали свои или заемные средства при строительстве жилья». Эта тенденция, к слову, заметна уже сейчас. К примеру, в Московском регионе, по данным Ирины Доброхотовой, более половины всех сделок с новостройками приходится на проекты всего пяти застройщиков.

По оценке генерального директора Российского агентства строительного комплекса Николая Алексеенко, при таком сценарии на рынке в конечном счете останется 1000 застройщиков вместо нынешних 3000. Однако депутат Госдумы Николай Николаев считает это преувеличением. По мнению Николаева, рынок покинут не более 10–20% компаний, и то за счет укрупнения рынка.

«На рынке разные настроения, — добавляет Вениамин Голубицкий. — Для мелких компаний, наверное, они близки к паническому. Потому что для них предстоящие изменения — это практически выход из бизнеса. У крупных компаний паники не вижу. Они пытаются определить стратегию, исходя из новых условий. В целом наблюдается активный процесс слияний и поглощений. И рынок, хоть и не монополизирован, становится предметом внимания очень крупных компаний».

Лидеры и аутсайдеры

по объемам текущего жилищного строительства

Субъект РФ	Совокупная площадь строящегося жилья		Общее количество квартир		Всего возводимых домов	
	кв. м	%	ед.	%	ед.	%
1. Московская область	15 538 766	13,4	311 275	13,2	2 108	14,6
2. Москва	12 475 216	10,8	208 991	8,9	895	6,2
3. Санкт-Петербург	12 166 012	10,5	279 663	11,9	649	4,5
4. Краснодарский край	8 233 254	7,1	175 874	7,5	977	6,8
5. Ленинградская область	6 434 548	5,6	166 343	7,1	950	6,6
6. Новосибирская область	3 496 015	3,0	71 051	3,0	400	2,8
7. Красноярский край	2 936 287	2,5	59 983	2,6	252	1,7
8. Ростовская область	2 823 915	2,4	58 990	2,5	377	2,6
9. Башкортостан	2 620 490	2,3	53 169	2,3	440	3,0
10. Свердловская область	2 426 536	2,1	46 496	2,0	250	1,7
78. Калмыкия	31 491	0,01	521	0,01	4	0,01
79. Алтай	17 467	0,01	411	0,01	4	0,01
80. Мурманская область	10 469	0,01	209	0,01	2	0,01
81. Тыва	7 468	0,01	172	0,01	4	0,01
82. Камчатский край	6 761	0,01	96	0,01	2	0,01
ИТОГО (в целом по РФ)	115 817 529	100	2 349 853	100	14 463	100

Источник: ИРСО (по состоянию на начало 2018 года)

БАНКОСТРОИТЕЛИ

Опрошенные БЖ эксперты опасаются, что одним внутри-девелоперским укрупнением рынка дело может не ограничиться. С переходом на проектное финансирование строительная отрасль может оказаться под полным контролем банков. Консолидированную позицию бизнес-сообщества озвучил Вениамин Голубицкий:

— В сложившейся ситуации самое важное, чтобы у нас основными девелоперами не стали банкиры, а между тем в значительной мере все к этому идет, — рассказывает он. — И тогда конкуренция будет происходить уже между дочерними структурами банков, вовлеченными в девелопмент. Понятно, что банки станут перераспределять маржу в пользу «своих», их «дочки» окажутся в привилегированном положении. Вот здесь есть существенная опасность. Мы сейчас и так идем на сплочение с банковским сектором. А значит, судьба банковского сообщества будет проецироваться на развитие девелоперской отрасли. Я всегда предостерегал и буду предостерегать от того, чтобы делать девелоперов заложниками банковского сектора. Это огромные риски для государства, прежде всего. Все мы видим, что с банками происходит. Так что уйдя от одной проблемы, мы можем прийти к другой.

«КВАДРАТ» В КВАДРАТЕ

Единомышленники девелоперы и во мнении, что столь радикальные меры, безусловно, защитят дольщиков от недостроя и невозврата средств. А параллельно, возможно, снизятся объемы ввода в эксплуатацию нового жилья, при том что цены, напротив, взлетят. С одной стороны, защищенность инвестиций действительно растет, что стимулирует спрос на новостройки, но ведь, с другой, это ведет к удорожанию привлечения средств для строительства и сокращению числа участников рынка, подчеркивают застройщики. А следом заработает стандартный рыночный механизм: меньше риск — меньше разница в цене между строящимся и построенным объектом.

«Если говорить о перспективах рынка в целом, то я ожидаю некоторого снижения объемов, — предупреждает Вениамин Голубицкий. — Это очевидно. Если денег в отрасли станет меньше, то и количество новых объектов уменьшится. А вот насколько вырастет цена, зависит от того, какая схема в итоге будет принята по проектному финансированию».

Ильшат Нигламтуллин допускает, что переход к новой модели может привести к росту стоимости жилья на 40–50%. Строителям придется закладывать в ценник расходы на проценты по банковскому финансированию и издержки на содержание домов после сдачи в эксплуатацию. По словам девелопера, сегодня на этапе сдачи дома в эксплуатацию, в портфеле у застройщика остается порядка 10% непроданных квартир, а при проектном финансировании эта цифра вырастет до 100%. В результате застройщик будет вынужден оплачивать содержание всего дома, пока не распродает все квартиры.

БЖ

АРТЕМ КУХАРЕНКО:

«МЫ ХОТИМ СТРОИТЬ ГЛОБАЛЬНУЮ КОМПАНИЮ»

Российский технологический стартап NtechLab разработал один из самых точных и быстрых в мире алгоритмов поиска и распознавания человеческих лиц. Созданный всего три года назад проект уже прекрасно освоился на мировом рынке: половину выручки ему приносят продажи за рубежом.

Продвинутым пользователям Сети эта команда знакома по популярному продукту — сервису поиска по фотографиям FindFace. Но этот сервис — всего лишь демонстрация возможностей поиска по лицам. На основе своих алгоритмов NtechLab создает и коммерческие продукты, предназначенные для рынка лицевой биометрии. Компания работает со столичными властями (ее алгоритмы встроены в уличные камеры видеонаблюдения), сотрудничает с крупными ИТ-компаниями и ритейлерами.

Широкой публике достижения российского стартапа стали известны после победы в конкурсе американского Агентства передовых исследований в сфере разведки (IARPA): российский сервис поиска по лицу был признан лучшим среди нескольких десятков других разработок, в том числе из Китая и Европы. В результате российские программисты получили призы сразу в двух номинациях: за самый точный и самый быстрый

алгоритм. О том, как нужно встраиваться в новую экономику, «Бизнес-журналу» рассказали основатель компании Артем Кухаренко и ее генеральный директор Михаил Иванов.

БЖ: Артем, как вы пришли к биометрии?

А. К.: Если вспоминать школьные годы, я просто любил компьютерные игры. Потом самому захотелось научиться программировать что-то подобное. Я из семьи ученых: мама химик, папа физик, учился в сильном классе с углубленным изучением математики. А позднее, уже в университете, увлекся машинным обучением и нейронными сетями. Со временем стало интересно решать более сложные задачи. Хотелось создать алгоритм, который будет работать в любых, даже неконтролируемых условиях. Когда в общественном месте просто стоит видеокамера, а алгоритм сам, с высокой точностью, эффективно и по большему массивам данных распознает людей. Я говорю о действительно больших базах — о миллиардах лиц.



БЖ: Что-то подобное тогда уже существовало?

А. К.: Нет, и это было интересно с научной точки зрения. До нас никто этого не делал. Мы понимали, что с помощью такого алгоритма можно решать широкий круг задач, которые остаются нерешенными на протяжении долгих лет. К примеру, если говорить о сфере безопасности, сегодня городские камеры видеонаблюдения просто записывают поток информации, которая не распознается. Если к этому потоку подключить нашу видеоаналитику, то эффективность и скорость работы правоохранительных органов заметно повысится.

БЖ: Давайте вернемся к вашему старту: где была отправная точка, после которой вы поняли, что находитесь на правильном пути?

А. К.: Такую уверенность нам дала победа в конкурсе Вашингтонского университета The MegaFace Benchmark. Задача состояла в том, чтобы точнее всех идентифицировать лица из базы в один миллион фотографий. На конкурс съехались более 100 команд со всего мира, а мы взяли первое место, обойдя решение от Google. Это был 2015 год, мы только основали компанию NtechLab, в которой работали всего три инженера.

Нам было интересно, на каком уровне находятся наши разработки. Хотели сравнить: делает ли кто-то подобное; лучше мы или хуже... А оказалось, что мы стали первыми, да еще и с большим отрывом. Тогда к нам сразу пришло большое количество разных венчурных фондов, появилось много клиентов; был огромный интерес со стороны журналистов. Но насладиться успехом не

Артем Кухаренко — основатель компании NtechLab, 28 лет.

Окончил факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ имени В. М. Ломоносова, студентом работал в Лаборатории компьютерной графики и мультимедиа МГУ. После окончания университета стал сотрудником Московского исследовательского центра Samsung. Также сотрудничал с лабораторией e-Lab американского университета Purdue. Автор ряда научных статей по тематике нейронных сетей.

было времени: мы понимали, что конкуренты сразу же начнут нас догонять. Необходимо было снова погружаться в работу над совершенствованием алгоритма.

М. И.: Как и все интересные компании, NtechLab появилась случайно. Просто собралась группа талантливых и креативных людей, заряженных одной идеей. Задачи фантастического масштаба они решать не собирались. И только после международного конкурса в Вашингтоне стало ясно, что мы создали технологию, превосходящую мировые аналоги. Оказывается, до этого никто не умел работать ни с базами фотографий планетарного масштаба, ни с видео в режиме реального времени.



Михаил Иванов, генеральный директор NtechLab. В течение 19 лет работал на управленческих должностях в ИТ-структурах крупнейших российских промышленных компаний и системных интеграторов: в том числе в проекте Байкальской угольной компании месторождения меди «Удокан», ГК «Русагро», компаниях «Металлоинвест» и IBS.

После того как мы это осознали, начали развивать новое направление — систему видеоаналитики. Собственно, вокруг этого и строилась стратегия компании. Работа с камерами означает, что системы должны уметь идентифицировать лица, которые мелькают хаотично, с любым освещением, вполоборота, частично закрытые головным убором. И сегодня мы справляемся с этой задачей лучше всех.

БЖ: Известно, что ваша технология широко используется правоохранительными органами и не раз помогала опознать, а потом и разыскать преступников. На подобные алгоритмы возлагает надежды весь мир, видя в них способ быстро находить террористов. Вы задумывались об этом, создавая свой продукт?

А. К.: Работая над алгоритмом, мы, конечно, понимали, что он может эффективно использоваться и для повышения уровня безопасности. Не могу сказать, сколько преступлений раскрыли с помощью нашей технологии, но таких случаев было немало, и мне приятно знать, что есть практические результаты. Я полагаю, что продукт действительно можно использовать и для борьбы с терроризмом по всему миру. Программу невозможно обмануть. Если только вы не надели паранджу.

БЖ: Какие основные направления для коммерциализации своей разработки вы видите?

А. К.: Первое — это системы видеонаблюдения для обеспечения безопасности в больших городах. Совместно с департаментом информационных технологий Москвы мы реализовали успешный пилотный проект, в рамках которого было подключено три тысячи камер: наш алгоритм в режиме реального времени распознает лица в потоке видео и сравнивает их с базами данных

правоохранительных органов. Это повышает эффективность поиска преступников. Второе направление — ритейл. Технология позволяет использовать и умные счетчики, и умную аналитику, помогая клиентам настраивать «черные списки» или, напротив, списки VIP-клиентов. Программа будет узнавать посетителей по лицу и сигнализировать об этом персоналу, который примет дальнейшее решение. А способность алгоритмов определять эмоции покупателей поможет ритейлерам оценить эффективность рекламных и маркетинговых кампаний. Эта опция также позволяет определить, доволен ли человек обслуживанием.

Помимо эмоций алгоритм распознает пол и возраст человека в диапазоне трех лет. Это позволяет ритейлерам более точно строить демографическую статистику. Становится понятно, чем интересуется та или иная категория покупателей. Мы можем делать интересные демографические срезы — для того чтобы грамотно конвертировать посетителей в покупателей. Кроме того, алгоритм полезен в борьбе с воровством в магазинах. Среди розничных сетей у NtechLab достаточно много клиентов, но в соответствии с договором о неразглашении информации мы их не можем называть.

На этих двух областях мы пока и сфокусированы. Есть проекты и в банковской сфере, и в индустрии развлечений, но пока они нам менее интересны.

БЖ: Весной 2017 года вы привлекли полтора миллиона долларов инвестиций от фонда Impulse VC. Насколько сложно было найти инвестора и, с другой стороны, решиться взять деньги?

А. К.: После победы в конкурсе в Вашингтоне фонд сам вышел на нас. Это был наш первый опыт привлечения инвестиций. Конечно, переживали, долго обсуждали условия. Но это нормальный путь развития бизнеса. Для нас самым важным было получить возможность развивать компанию, технологии, продукты.

М. И.: Все стартапы ищут инвесторов, а инвесторы, наоборот, находятся в поиске интересных и перспективных проектов и команд. Я недавно участвовал в дискуссии о том, чего в России больше не хватает: инвестиционных денег или проектов для инвестиций. Вы удивитесь, но все сошлись во мнении, что проблема отсутствия интересных для инвестиций стартапов гораздо серьезнее. Мы с самого начала сумели громко заявить о себе. У нас уникальная технология, очень профессиональная команда и четкая бизнес-стратегия. Поэтому мы заинтересовали фонд Impulse VC, а он сумел предложить нам лучшие условия.

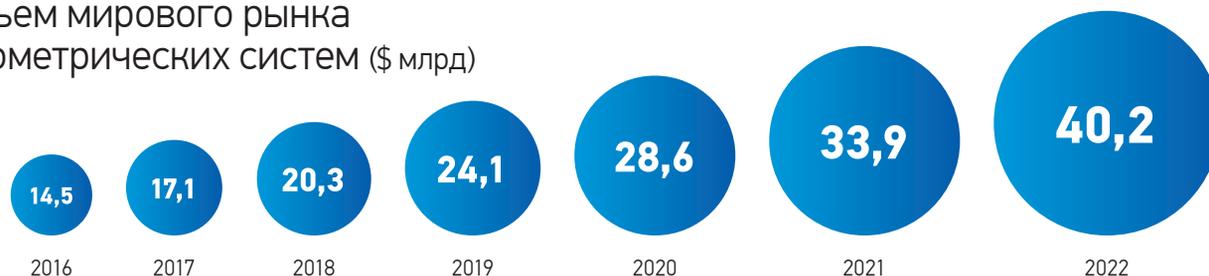
БЖ: На каких продуктах вы решили сфокусироваться?

А. К.: У нас несколько типов продуктов. Например, облачный сервис по распознаванию лиц, который может использовать любая компания, подключившись к нему и добавив свою базу фотографий. Одним из пользователей такого решения является «Битрикс-24». Кроме этого, есть серверные решения — законченный продукт, который мы предоставляем крупным компаниям. Клиенты разворачивают его на собственных серверах (внутри своего контура безопасности), подключают свои камеры, загружают свою базу фотографий и используют функцию распознавания.

Третий тип продуктов — это кастомные проекты, серверные решения, доработанные под индивидуальный запрос клиента (они могут быть рассчитаны на очень большую нагрузку или учитывают другие особенности конкретного кейса).

В любом из этих трех решений у нас будет очень высокая точность поиска: по базе из нескольких тысяч фотографий она составляет более 99%, а если мы увеличим количество снимков до миллиарда фотографий, точность упадет всего лишь до 80%, при том что время поиска — менее секунды.

Объем мирового рынка биометрических систем (\$ млрд)



Источник: J'son & Partners Consulting

М. И.: Наше решение обладает рядом уникальных характеристик, и наиболее полно они проявляются в работе с потоковым, архивным видео или в работе с большими массивами данных. Мы очень удивились, узнав, что вещи, которые нам показывают в фильмах про Джейсона Борна, по факту еще нигде не существуют. Неудивительно, что мы столкнулись с проблемой отсутствия у коммерческих структур понимания, как именно можно использовать видеоаналитику, и (что естественно) соответствующих бизнес-процессов. Пришлось придумывать, каким может быть конечный продукт. Мы пробовали, ошибались, возвращались в начало, потом исправляли ситуацию. Вообще говоря, любому стартапу сначала нужно справиться с самой главной задачей — собрать достойную команду. Это основной критерий успеха. Если вы имеете команду разных, но талантливых и объединенных общей идеей людей, вы сумеете и увидеть проблему, и найти пути ее решения, и выработать правильную стратегию.

Вначале у нас была совсем маленькая команда с минимальным регламентом и бюрократией. Мы учились работать в контакте друг с другом, каждый был «универсальным солдатом» и умел заниматься всем. Не было четко закрепленных процессов, приоритеты менялись в течение одного дня: всем нужно было уметь сориентироваться и вовремя поменять направление работы. Чем дальше мы двигались, тем более узкими становились наши специализации. Но в начале пути любой стартап должен быть командой «универсальных солдат», когда внезапно появившуюся задачу решает тот, у кого больше времени, а не тот, кто «должен» по регламенту.

БЖ: Что сегодня представляет собой мировой рынок лицевой биометрии, и какое место на нем занимают технологии российского происхождения?

А. К.: Рынок очень активно развивается, появляется много новых разработок, но всё упирается в качество алгоритмов. Раньше основным препятствием для развития была низкая точность алгоритмов и скорость их работы, что делало невозможным их применение в каких-то реалистичных сценариях. Если алгоритм распознавал объект хотя бы через час, то это никого особо не волновало. Ждать час, чтобы узнать, что у тебя в магазине был вор... А сейчас наши точность и скорость позволяют использовать распознавание лиц при решении самых разных задач. Конкуренты у нас, конечно, есть. Например, с точки зрения качества алгоритмов достаточно хорошие показатели у китайских компаний. Кроме этого, есть немецкие и японские разработчики, которые давно завоевали определенную долю на этом рынке. Однако они не слишком активно улучшают свои алгоритмы, предпочитают почитать на лаврах.

Еще одним препятствием для быстрого развития рынка лицевой биометрии традиционно являлась относительная дороговизна таких решений. Дело в том, что раньше алгоритмы поиска были очень требовательны к вычислительным ресурсам; нужно было покупать очень дорогие сервера, причем в большом количестве. Мы приложили большие усилия для того, чтобы сделать алгоритмы ресурсоэффективными. Теперь для обработки одной

видеокамеры у нас используется только одно ядро процессора. Конкурентам для поиска требуется в десятки раз больше ресурсов.

БЖ: Раньше вы говорили, что собираетесь открыть офис в США. Не изменились планы?

А. К.: Мы выбрали другую стратегию развития и строим партнерскую сеть практически по всему миру. У нас большое количество партнеров (причем хороших партнеров) во многих странах — от Турции до Бразилии, а также свои представители в Штатах, Европе, на Ближнем Востоке. Наши партнеры и продают продукты, и налаживают отношения с интересными для нас крупными компаниями. В результате половину выручки сегодня мы зарабатываем на зарубежных рынках.

БЖ: И как сегодня на Западе относятся к разработчикам из России?

А. К.: Особых сложностей нет. Мы ведь не антивирусная компания, поэтому с нами не происходит таких историй, как с «Касперским». Антивирус нужно устанавливать на компьютер, предоставляя ему доступ ко всей информации: то есть ты должен позволить ему забраться внутрь операционной системы. Наш алгоритм разворачивается на выделенных серверах, внутри контура безопасности. Ему можно и не давать доступ в интернет. Нашим партнерам этого достаточно, чтобы спать спокойно: даже теоретически у них нельзя ничего «вытащить».

А если говорить об обстановке в целом, то очень показательно вот что: когда мы участвовали в конкурсе, организованном Агентством передовых исследований США (IARPA), где были собраны команды со всего мира, отношение к нам было хорошим. Мы не почувствовали никакого напряжения.

Компания NtechLab, основанная в 2015 году Артемом Кухаренко, специализируется на передовых методах в области искусственного интеллекта и нейронных сетей для создания алгоритмов по распознаванию лиц. Алгоритм компании продемонстрировал свою эффективность победами в ряде конкурсов и занимает лидирующие позиции по самым сложным датасетам мирового бенчмарка, организованного Национальным институтом стандартов и технологий Министерства торговли США. На базе технологии NtechLab создан популярный сервис FindFace, осуществляющий поиск людей по фотографиям в соцсети «ВКонтакте». Среди первых клиентов компании — Diamond Fortune Holdings Prim, которая занимается строительством гостинично-развлекательных комплексов на территории курорта «Приморье»; крупнейший в Турции поставщик биометрических решений в сфере безопасности Papilon Savunma; разработчик систем дистанционного банковского обслуживания BSS, а также поставщики IT-решений «1С Битрикс» и «ДиаСофт Платформа».

РЫНОК НАЛИЦО

По данным исследовательского агентства Research and Markets, мировой рынок распознавания образов в 2017 году оценивался в \$4 млрд. К 2022 году, ожидают эксперты, он практически удвоится — его объем составит \$7,8 млрд. Драйверами роста на этом рынке остаются заказы государственных структур, связанных с интересами безопасности. «Умные» системы видеопознания и наблюдения устанавливаются в общественных местах в масштабах отдельных районов, городов и даже регионов. Лидеры мирового рынка биометрии: 3M, Cognitec, NEC, Animatrix, Gemalto и другие — обслуживают главным образом контракты с правительственными организациями, военными структурами, органами национальной безопасности. В США и Европе, например, лицевая биометрия используется при выдаче водительских удостоверений или для проверки личности при пересечении границы. На подъеме также применение технологий распознавания в ритейле и медицине. К слову, в ближайшие пять лет ожидается рост рынка распознавания не только по лицу, но и по отпечаткам пальцев, голосу и другим параметрам. По прогнозам J'son & Partners Consulting, к 2022 году рынок биометрии в совокупности превысит \$40 млрд.

Согласно прогнозам, быстрее прочих в ближайшие годы будет расти сервисный сегмент. При этом видеонаблюдение, аналитика и распознавание лиц освоит новый рынок — промышленные предприятия. Спрос на автоматизированные системы идентификации многократно вырастет на роботизированных фабриках и заводах, которые возводятся сегодня в Европе, США и Азии. Ключевую роль в распознавании образов будут играть облачные сервисы — именно в них перенесут все свои операции самообучаемые нейросети и прочие инструменты искусственного интеллекта. На смену 2D-технологиям распознавания придет трехмерная идентификация: она, в частности, работает намного эффективнее в условиях низкой освещенности, задымленности и других помех на видеоизображении.

По данным российских экспертов, отечественный рынок распознавания лиц пока выглядит достаточно скромным в объемах и не превышает несколько десятков миллионов долларов (с учетом оборудования). Однако на нем уже появилось несколько заметных игроков, сумевших привлечь инвестиции, в том числе от международных фондов. Среди наиболее ярких проектов — NTEchLab, VisionLabs, «Центр речевых технологий», «Вокорд» и др. Наибольший интерес к технологиям распознавания образов проявляют финансовые организации и ритейл. В частности, лицевую биометрию применяют «Почта Банк», «Тинькофф Банк», ВТБ24. Пресс-служба «Почта Банка», в частности, сообщает, что компании удалось сэкономить в 2016 году свыше 1,5 млрд рублей благодаря распознаванию лиц клиентов и отсеиванию мошеннических заявок на кредиты. В «Дикси» биометрию используют в маркетинговых целях — для определения пола посетителей.

Летом 2017 года Минкомсвязь утвердила «дорожную карту» по созданию в России Единой биометрической системы. Согласно плану, вначале она будет внедрена в банковском секторе (процесс будет запущен уже в 2018 году). Затем система может быть использована в медицине, образовании и ритейле. Как утверждают в правительстве, таким образом власти пытаются бороться с отмыванием денег и финансированием терроризма. (Н.Ю.)

БЖ: А как к вам стали относиться в России после такого признания у американской разведки?

А. К.: Сначала все испугались, что мы «слили» наши технологии американцам. Но когда разобрались, поняли, что мы никому исходный код не отправляли, а предоставили решения в зашифрованном виде — причем только то, что необходимо для снятия характеристик алгоритма. Сразу все успокоились и только порадовались, что у нас фактически лучшие в мире алгоритмы поиска. Тут и контракты новые появились, и в целом позитивный эффект на жизнь компании налицо.

БЖ: Что касается российского рынка, его минусы всем понятны, а вот в чем плюсы?

А. К.: У нас есть свои неоспоримые достоинства. В первую очередь, очень хорошая техническая школа, образование, которое так или иначе у нас осталось. Технические специалисты здесь очень высокого уровня. И второй плюс — достаточно низкая и конкурентная стоимость разработки по сравнению с теми же Штатами, тем более, если сравнивать конкретно с Кремниевой долиной. И при этом здесь можно делать продукты, которые будут продаваться по всему миру.

БЖ: Разработка дешевле, потому что зарплаты у наших программистов ниже?

А. К.: Да нет. Просто стоимость жизни ниже, тот же офис можно снять дешевле. Это не значит, что наши программисты хуже живут. Если сравнивать по качеству жизни, то они, возможно, даже больше себе могут позволить, чем американские.

БЖ: Тогда, может быть, зарплаты ваших программистов выше рыночных?

А. К.: Все зависит от квалификации, хотя скорее да, ведь нам хочется, чтобы у нас работали лучшие. Но нам с кадрами вообще легко, и не только потому, что мы живем в России: наше преимущество в том, что люди сами хотят работать в NtechLab. К нам многие приходят, и это очень помогает нашему проекту развиваться. Почему идут? Не просто из-за романтики стартапа, а потому, что хотят заниматься на самом деле интересными вещами. А делать лучшие в мире алгоритмы поиска — это действительно интригует.

БЖ: Значит, на Запад NtechLab не переедет, несмотря на повышенный интерес к вашим разработкам?

А. К.: Максимум откроем в Штатах полноценный офис. У нас и здесь все неплохо складывается. А вот чего нам точно хочется — это строить глобальную компанию.

М. И.: Мы будем расти и стремиться сохранить первенство в лицевой биометрии в мире: для нас это очень важно. У нас постоянно расширяется партнерская база и особенно зарубежное направление. Тем не менее мы продолжаем считать себя российской компанией и не собираемся пока никуда переезжать. Квалификация математиков и программистов в России на очень высоком уровне, поэтому именно здесь мы ищем для себя кадры. Думаю, в будущем мы сможем расширить наш фокус, разрабатывая алгоритмы и для других продуктов, и тем самым увеличивая продуктовый портфель.

БЖ: В одном из интервью Артем сказал, что не заклеивает камеру на ноутбуке. Хотелось бы услышать из первых уст: есть смысл в том, чтобы закрывать камеру, или следить за кем-то таким образом невозможно?

А. К.: Должен сказать, что при включенном ноутбуке злоумышленник действительно может получить несанкционированный доступ через камеру. Если вы делаете что-то секретное или что-то, о чем не хотите распространяться, камеру лучше закрыть.

БЖ

Беседовали Вера Колерова и Александра Петрухина

Лучший корпоративный банк – 2017

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

Кредитование расчетного счета при недостаточности средств

Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

Зарплатный кредит

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты

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

Лучший корпоративный банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»
Лучший интернет-банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»

БАНК АВАНГАРД

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

РЫНОК КЛОНОВ



**АНТОН
КУЗНЕЦОВ**

Несмотря на сложную экономическую ситуацию российский рынок франчайзинга далек от стагнации. Конечно же, пережив взлет в начале 2000-х, с наступлением кризиса в 2014 году он немного замедлил свое развитие. Тем не менее в этой нише постоянно появляются новые «имена», направления и создаются перспективные бизнес-модели.

Рынок франшиз в России продолжает расти, хотя и делает это не так стремительно, как раньше. По данным портала Franchiza.ru, количество франчайзинговых концепций в стране в 2017 году увеличилось до 1500 предложений, при том что в 2015 году их число достигало 1400. Всего же за десять лет показатели рынка выросли более чем в три с половиной раза.

Замедление темпов роста рынка руководитель проекта Franchiza.ru Анна Рождественская связывает с падением активности в пределах России иностранных франчайзеров в последние годы. Конечно же, компании, которые успели закрепиться на российском рынке до 2015 года, как правило, продолжают активно развиваться, однако новичков почти не появляется. Кроме этого, многие франчайзеры стали более взвешенно относиться к географической экспансии: они работают по входящим звонкам и избирательно относятся к выбору партнеров, предпочитая опытных и сильных.

Несмотря на то, что сегмент непродуктивной розничной торговли до сих пор лидирует в структуре российского франчайзинга, с началом стагнации рынка он пострадал сильнее всего. По данным Franchiza.ru, в 2017 году его доля сократилась до 37%. Одним из следствий такого падения, по оценкам Рождественской, стал рост числа сделок между франчайзерами, работающими в торговле, и собственниками площадей торговых центров (в первую очередь региональных). С уменьшением количества арендаторов, девелоперы начали сами покупать известные франшизы, открывая магазины одежды и обуви ради сохранения своего основного бизнеса.

Зато в последние годы в структуре российского франчайзинга стремительно выросла сфера услуг, причем в основном за счет роста в сегменте B2B. Предлагать свои франшизы стали даже компании, услуги которых достаточно сложно стандартизировать, и развитие бизнеса которых напрямую зависит от опыта и компетенции конкретных людей (например, юридические услуги).

Продолжает стабильно прирастать сектор общественного питания. Однако делает он это не только за счет традиционного фастфуда («в ассортименте» которого появились бургерные), но также благодаря сегменту полноформатных ресторанов. Продажа франшиз продуктовой розницы тоже все еще на подъеме. Рынок начинают активно осваивать монобрендовые продуктовые сети, такие как сеть рыбных магазинов «Рыбсеть», сети фирменных магазинов мясокомбинатов («Ремит», «Рублевский») и птицефабрик («Чебаркульская птица», «Прасковейское» и т. д.).

ЗАЩИТНАЯ РЕАКЦИЯ

Эксперты считают, что нынешний экономический кризис для рынка франчайзинга стал не столько испытанием, сколько осязаемым стимулом для развития. Это чувствуют игроки из самых разных сегментов. К примеру, сеть аптек «Эвалар» начала продвигать собственную франшизу в 2014 году, и с началом кризиса проект стал только набирать обороты. Как рассказывают в компании, за последние два года прирост сети составил около 100%. Сегодня под ее брендом работают более 120 аптек в шестидесяти городах страны. Председатель совета директоров ЗАО «Эвалар» Наталия Прокопьева считает, что на руку ее компании сыграло стремление локальных аптек и небольших



КОЛИЧЕСТВО ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ В РОССИИ



Источник: Franchiza.ru

региональных сетей за счет такого партнерства остаться на плаву на фоне движения в регионы больших федеральных игроков.

«Конечно, франшиза в период кризиса — более надежный инструмент, чем самостоятельный бизнес, — утверждает Анна Рождественская. — Если франчайзер смог устоять в кризис, не свернул планов развития и продолжал наращивать сеть, значит, он сможет передать опыт выживаемости своим партнерам. Франчайзинг в кризисный период может стать отличной стратегией для инвестора, ищущего проверенные решения. Но только при условии, если он будет строго подходить к выбору партнера, не пренебрегая хотя бы элементарными способами проверки франчайзера как контрагента».

Действительно, наиболее острым вопросом для франчайзи сегодня становится задача сохранить качество при возрастающих рисках в экономике. Исследования портала Franchiza.ru показывают, что средний возраст франшиз в России заметно снижается. «Рынок франчайзинга стал очень интересным для покупателей в плане разнообразия новых концепций и направлений, — утверждает Анна Рождественская, — но при этом на нем стало сложно ориентироваться из-за проблем выбора: как в огромном потоке предложений не ошибиться и выбрать действительно надежного партнера».

Если еще пару лет назад франшизы на рынке продавали, как правило, компании, прошедшие серьезный путь развития, построившие собственную сеть и выбравшие франчайзинг в качестве закономерного инструмента расширения бизнеса, то сегодня многие бизнес-идеи, продвигающиеся по принципам франчайзинга, часто даже не зарегистрированы как товарный знак. А значит, передача каких-либо прав по его использованию находится вне правового поля. Как следствие, отмечает Рождественская, на волне популярности франчайзинга на рынке в последние годы появилось большое количество псевдофраншиз, «молодых миллионеров», предлагающих прикоснуться к своему «успеху» через франшизу. При этом фактически они часто «забывают» о регистрации своего предприятия или по крайней мере его развитии. Именно поэтому эксперты при покупке франшизы советуют заглянуть за оболочку бизнеса и как следует проверить не только юридические аспекты, а также саму бизнес-модель, востребованность продукта или услуги, а также условия партнерской поддержки.

ИСКУССТВЕННОЕ РАЗМНОЖЕНИЕ

Качественные изменения на рынке коснулись традиционно стабильно развивающихся в периоды кризиса сфер медицины и образования для детей. Новые медицинские офисы и лаборатории по схеме франчайзинга продолжают открывать не только самые крупные игроки на рынке, такие как «Инвитро» и «Гемотест», но и не столь очевидные лидеры. При этом спрос на медицинские франшизы, по словам Рождественской, в регионах сегодня удовлетворен не до конца. Поэтому эксперт прогнозирует появление новых франчайзинговых сетей медицинской направленности. Причем в этой нише сегодня развиваются и менее традиционные направления. К примеру, одним из трендов последних двух лет на площадке франшиз Franchiza.ru стал высокий спрос покупателей на приобретение франшизы компаний, предлагающих EMS-тренировки (тренировка мышц с помощью электростимуляции).

По оценкам экспертов, бизнес по франшизе в России пополняет национальный ВВП на 1%. В США этот показатель достигает 10%. Доля продаж через системы франчайзинга в Америке составляет около 42% от общего объема розничных продаж; для Европы аналогичный показатель колеблется в пределах от 5 до 30%.

Если за рубежом франчайзинг известен уже больше века, то в России развитие этого вида отношений началось в 1980-х годах, когда компания PepsiCo открыла в СССР первые заводы по производству безалкогольных газированных напитков.

В 1990-х свои франшизы в Москве начали продавать «Баскин Робинс», «Доко-пицца» и «Доко-хлеб». К середине 2000-х годов российские франчайзинговые сети начинают экспансию в регионы, а региональные предприниматели заключают договоры коммерческой концессии с Sbarro, Subway, Sela и многими другими.

Структура российского франчайзинга



Источник: Franchise.ru

Не менее стабильно растет количество сделок в сегменте детского образования и досуга. Чаще всего покупатели франшиз в сфере образования заинтересованы в курсах по подготовке к ЕГЭ и ОГЭ, помогающих школьникам готовиться к экзаменам. Не теряют своей популярности языковые школы и курсы, развитие которых с помощью франчайзинга в последние десятилетия только ускоряется. А одним из новых франчайзинговых предложений прошлого года, по данным Franchise.ru, стало появление узконаправленных услуг дообразования для детей: балетных, футбольных и волейбольных школ.

Есть еще один фактор, который свидетельствует о серьезных изменениях на рынке. Если раньше практически все новые франшизы появлялись в двух столицах — Москве и Санкт-Петербурге, то сегодня около 70% франчайзеров сосредоточены в регионах. Например, в их числе франчайзинговая сеть цветочных салонов из Владимира «Флора центр», сервисные центры для автомобилистов из Нижневартовска «Тикамис», производство гранулированных удобрений из Тулы «Фру-фру», службы доставки «Социальные суши» из Саратова, а также легендарный сыктывкарский проект «Додо Пицца», сеть которого уже несколько лет развивается за границей.

При этом потенциальные франчайзи из регионов, по наблюдениям экспертов, намного трепетней столичных относятся к инвестициям, и к репутации, поэтому предпочитают опираться на известные бренды. И это способствует укреплению российского рынка франчайзинга. «Перед многими региональными предпринимателями стоит невидимый барьер, переступить который и решиться выйти на федеральный рынок под силу не каждому, — считает Рождественская. — Поэтому региональные игроки часто больше готовы к покупке франшизы. Тем более что они лучше оценивают специфику работы в регионах и потребности местных инвесторов, чем столичные предприниматели».

Успешные российские франчайзеры уже давно не ограничивают себя домашним рынком. Еще одной тенденцией, которая лишь усилилась в последние несколько лет, стал выход российских сетей на международную арену. В сфере общепита на этот шаг решились «Додо Пицца» (США, Китай, Румыния, Великобритания, Эстония, Литва), «Теремок» (США), Tutti Frutti Frozen Yogurt (Армения). Кроме этого, статус международной франшизы благодаря выходу в Армению, Таджикистан, Азербайджан, Киргизию и Монголию получила сеть кофеен

«Шоколадница». Причем недавно в этой компании заявили о скором появлении кофеен в странах Персидского залива, Турции и Китае. Свою экспансию в другие страны продолжают игроки относительно нового рынка квестов. Например, квест-комнаты компании «Клаустрофобия» уже успели прописаться в Берлине, Париже, Андорре, Таллине, Валенсии, Цюрихе и Лондоне. А компания «Квеструм» продала франшизы в Стокгольме, Монреале, Милане, Лимасоле и Хельсинки.

«Во всех случаях наши зарубежные партнеры выходили на нас сами, — рассказывает учредитель «Квеструм.рф» Тимофей Федотов. — Причем, кроме одного случая, нашими партнерами всегда были русскоязычные жители этих стран». Повышенный спрос на свой продукт франчайзер объясняет тем, что рынок квестов достиг своего максимального развития именно в России. По его словам, качество российских квестов значительно превосходит аналогичные европейские продукты.

Впрочем, в каждой стране есть свои нюансы. «Если в России с определенными оговорками можно действовать по принципу *copy-paste*, то в других странах обязательно придется учитывать местную специфику, причем она может оказаться весьма непредсказуемой», — объясняет Тимофей Федотов. Например, в Швеции эта компания столкнулась со значительными ограничениями в работе из-за строгих требований к доступности помещений для развлечений для людей с ограниченными возможностями.

Основатель сети «Квеструм.рф» считает, что малый бизнес в России сегодня развивается гораздо активнее, чем в Европе. Именно здесь, по мнению эксперта, появляются новые форматы и концепции, которые могут быть успешно клонированы на западном рынке. «Если ваша компания смогла выиграть на высококонкурентном российском рынке, значит, у ваших зарубежных партнеров, которым вы передадите свой опыт, есть отличные шансы стать лидерами в своей стране», — уверен учредитель «Квеструм.рф».

НОВАЯ ИНТЕНСИФИКАЦИЯ

Эксперты сходятся во мнении, что российский рынок франчайзинга в последние годы все больше становится рынком покупателя, поэтому франчайзеры продолжают и дальше бороться за умы и деньги инвесторов, и маркетинговая стратегия франчайзинговых сетей станет еще более затратной и агрессивной.

Работающие на рынке франшизы, считает Анна Рождественская, в ближайшие годы будут генерировать все новые форматы, избегая при этом шаблонов и унификации предложений. Поэтому рынок ждет диверсификация предложений, исходя из численности населения в городах, потребностей франчайзи, уровня конкуренции в регионе и других рыночных факторов.

Благодаря своей доступности в условиях нестабильной экономики франчайзинг в России продолжает оставаться одним из наиболее выгодных форматов бизнеса. «Инвестор, покупающий франшизу, получает отлаженную и проверенную бизнес-модель, популярный бренд, комплексную маркетинговую поддержку, лояльных клиентов, конкурентоспособные закупочные цены, — перечисляет традиционные преимущества франчайзинга Наталия Прокопьева («Эвалар»). — При этом в ближайшие годы на рынке мы увидим продолжение уже начавшегося снижения выплат со стороны франчайзи (паушальный взнос, роялти), а также значительное расширение мер маркетинговой и другой партнерской поддержки со стороны продающих компаний».

БЖ



Проект
Правительства
Москвы

18+

19 — 20 ФЕВРАЛЯ, СК ОЛИМПИЙСКИЙ

БОЛЬШОЙ МОСКОВСКИЙ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ФОРУМ
ТРАНСФОРМАЦИЯ²
ВЫХОД ЗА РУБЕЖ

УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО

Реклама

19 и 20 февраля в СК «Олимпийский» состоится масштабное бизнес-событие — форум «Трансформация». «Трансформация» — это крупнейший в мире интенсив по развитию предпринимательских компетенций, который проходит в столице уже второй раз. Организатор форума — Правительство Москвы. Участие в мероприятии полностью бесплатно.

В течение двух дней на форуме будут выступать ведущие спикеры страны, эксперты в области экспорта, трафика, продаж и автоматизации, которые будут давать актуальные знания и практические навыки по развитию бизнеса. Откроет форум мэр Москвы Сергей Семенович Собянин.

**Подробная информация
о форуме «Трансформация»
на сайте:**

ТРАНСФОРМАЦИЯ.РФ

**и по телефону:
8 800 100-89-26**

ИГРА

ЧЕМ ЖИВЕТ ФРАНЧАЙЗИНГ В ЛИЦАХ И КРАСКАХ

В БИЗНЕС

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Долгое время российский франчайзинг рос прежде всего за счет сегментов общественного питания и услуг для бизнеса. Кризис внес свои коррективы: повысил привлекательность этого рынка для начинающих и способствовал его диверсификации. Сегодня по франшизе можно успешно развивать даже незаурядный бизнес — например, торговлю настольными играми, кружки робототехники и школы скорочтения.

ПРИЗРАК СВОБОДЫ

«Виталий, голяк полный, я ничего не продал...» Такое сообщение на третий день работы нового магазина предприниматель Виталий Гапошин рассчитывал получить меньше всего. Его розничная точка — франшиза «Мосигры», торгующей настольными играми, — только-только торжественно открылась в Серпухове. Виталий с супругой Алиной и продавцом Амираном надували к открытию шарик, мыли витрины, расставляли коробки с товаром, дарили скидки первым покупателям. Но уже через пару дней торговля застопорилась.

На дворе стоял ноябрь 2016 года, близился горячий предновогодний сезон. Однако в новом торговом центре, где открылся магазин московской франшизы, посетителей было немного. По расчетам Гапошина — а он впервые попробовал себя в роли предпринимателя — магазин должен был приносить минимум 10 тыс. рублей в день. Такой выручки хватило бы на аренду помещения, зарплату и взнос по кредиту. Каждый день в ноль означал, что уже по итогам первого месяца не удастся свести концы с концами. Спустя еще три дня Амиран объявил, что увольняется. «Мама парня посчитала, что работать продавцом несерьезно, — рассказывает предприниматель. — Пришлось надевать фирменную футболку и стоять за кассой самому, пока не нашли замену». Торговля вскоре разошлась: к январю магазин даже перевыполнил план по выручке. Однако впоследствии Гапошин все равно перенес точку из Серпухова в более оживленный торговый центр в городе Чехове. А сейчас и вовсе собирается обособиться: открыть магазин с отдельным входом с улицы.

Франчайзинг принято считать идеальным вариантом для первого бизнеса. Именно поэтому сегодня быстрее всего растет спрос на недорогие франшизы стоимостью до полумиллиона рублей. По данным портала TopFranchise.ru, доходы партнеров за пределами Москвы и Санкт-Петербурга в среднем начинаются от 50 тыс. рублей в месяц. Это неплохая замена зарплаты наемного сотрудника. Для человека, накопившего небольшой капитал и мечтающего перестать «работать на дядю», франшиза становится сравнительно безопасным объектом инвестирования. Тем более в кризис: работать под эгидой крупного бренда проще и менее рискованно, чем строить собственное дело с нуля. Покупая франшизу, предприниматель получает уверенность в сроках окупаемости, лояльность потребителей, отлаженные бизнес-процессы. Если, конечно, не нарвется на мошенников: по некоторым данным, до 25% российских франшиз — финансовые пирамиды.

Тем не менее успех франчайзи не гарантирован. «Да, вы открываете бизнес по готовой инструкции, — говорит Виталий Гапошин. — Но будет ли он процветать, зависит только от ваших собственных усилий. Самая тяжелая работа начинается уже после того, как вы внесли паушальный взнос. Вам придется справляться с внештатными ситуациями, прогнозировать, вести переговоры, торговаться с арендодателем, нести незапланированные расходы и даже терпеть убытки». Например, предприниматель с огромным трудом нашел подрядчика для изготовления мебели и оборудования. Салоны из Подмосквья и окрестных городов работали только по заказам, размещенным за полгода ранее, и



Помимо розничной торговли настольными играми основатель «Мосигры» Дмитрий Кибкало занимается еще и их изданием. Франшиза на этот бизнес не распространяется.

назначали слишком высокий ценник. Малоизвестная компания из Серпухова, с которой в итоге стали сотрудничать, справилась за три недели, а ее услуги оказались намного дешевле.

«Франчайзинг — не троллейбус: тут нельзя купить входной билет и поехать, — соглашается основатель «Мосигры» Дмитрий Кибкало. — На то вы и предприниматель, чтобы уметь «вертеться» в бизнесе». Выпускник мехмата МГУ, Кибкало открыл интернет-магазин по продаже настольных игр в 2008 году, а уже на следующий год обзавелся франчайзи в Киеве. «Первые полгода коробки с играми мы отправляли поездом, через проводников, — рассказывает он. — Потом объемы выросли до такой степени, что пришлось налаживать логистику как следует». За Украиной последовали магазины в Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге. Партнеров специально не искали: где-то случайно встречались, слово за слово — и били по рукам. Работать начинали на чистом доверии, даже не подписывая договоров. «Это был франчайзинг на коленке, — вспоминает Кибкало. — Мы даже слова такого не знали». Однако через некоторое время схему взаимодействия с партнерами пришлось пересмотреть.

Сегодня в сети «Мосигры» 72 магазина в 36 городах России, причем по франшизе работают только 46 из них. «Быстрый рост —

палка о двух концах, — говорит основатель «Мосигры». — С одной стороны, франчайзинг дает возможность стремительно масштабироваться. Но чем выше скорость развития и шире территория, тем сильнее варьируется качество». Если в столице (где компания долгое время открывала только собственные точки) контролировать качество услуг, внешний вид магазинов, работу персонала было легко, то в регионах многое пускали на самотек. Магазины «Мосигры» были оформлены вразнобой; даже цвет вывесок в разных городах отличался. В 2012 году компания сформулировала требования и пожелания к партнерам, «уложила» их в стандартный договор, а заодно поменяла схему монетизации. Прежде она запрещала партнерам покупать игры на стороне, вынуждая их приобретать с собственного склада с наценкой в 15%. Теперь же она ввела роялти и разрешила отовариваться напрямую у производителей. На новые условия согласились не все: около десяти партнеров отказались продолжить работу.

— В любой франчайзинговой сети есть такие региональные партнеры, которые считают, что они умнее франчайзера и могут развивать дело самостоятельно, — говорит Кибкало. — В 90% случаях у них ничего не получается. Определенная часть бизнеса, как айсберг, всегда остается под водой, скрытая от глаз партнера. Например, «Мосигра» в большой степени опирается на собственную разработку настольных игр и их производство, что позволяет держать рентабельность на приемлемом уровне. Об этом наши франчайзи ничего не знают. Тем не менее стоит помнить, что твой партнер — такой же предприниматель, как и ты сам. Он распоряжается собственными деньгами и хочет принимать решения. Поэтому надо давать ему свободу действий. И следить, чтобы пределы этой свободы были тщательно задокументированы в договоре.

Большинство франчайзи, впрочем, согласны работать в установленных держателем бренда рамках. «Это как в школе, — считает Андрей Зиненко, открывший магазин «Мосигры» в Ростове-на-Дону. — Тебе выдают готовые задания, и твоя задача сводится к тому, чтобы их выполнить и нигде не накосячить». По мнению предпринимателя, важно, чтобы франчайзи-партнер самостоятельно прошел эту школу хотя бы однажды, а не просто делегировал процесс управления нанятому менеджеру.

НА ВЫНОСЛИВОСТЬ

Предприниматели из Златоуста (Челябинская область) Вадим Хабиров и Данил Костроми, открывшие в 2009 году школу скорочтения, каллиграфии, развития памяти и интеллекта IQ007, в самом начале пути тоже слабо представляли, что такое франчайзинг. Даже сделки с партнерами скрепляли простым договором на оказание услуг. Сегодня в их сети насчитывается почти 350 филиалов в 170 городах России и Казахстана, а в 2017 году компания угодила в тройку самых выгодных франшиз по версии Forbes. Первый франчайзи-партнер у IQ007 появился четыре года назад в Барнауле. «Вообще мы собирались запустить филиалы собственными силами, — рассказывает Хабиров. — Рассчитывали за пять лет открыть примерно полсотни. Но франчайзинг придал нам невероятное ускорение и дал возможность зарабатывать на порядок больше. Сейчас у нас, например, есть партнер в Южно-Сахалинске. Вряд ли мы бы сами когда-нибудь добрались до этого города». Как и Дмитрий Кибкало из «Мосигры», компаньоны не прикладывали особых усилий к поиску потенциальных партнеров и лишь реагировали на входящие запросы. Франчайзи набирались сами собой из числа друзей, родственников, педагогов

школы, родителей учеников и самих учащихся (в IQ007 есть группы для детей и для взрослых). Так, школы скорочтения в разных регионах по франшизе открыли четверо бывших одноклассников Вадима Хабирова. «Для большинства партнеров это первый бизнес», — добавляет он.

Около 20% франчайзи-партнеров сети, по словам ее основателей, — по-настоящему талантливые бизнесмены, активные и предприимчивые. Примерно половина — «среднячки». Остальные либо ждут мотивации и заданий «сверху», либо предпочитают делать по-своему, наступая на всевозможные грабли. Франчайзинг стал вызовом и для Хабирова с Костроминым. Быстрое масштабирование за счет партнеров потребовало особой дисциплины и освоения новых навыков. Например, пришлось придумать систему обучения для педагогов школы, а также озаботиться защитой интеллектуальной собственности. По законодательству об авторском праве РФ, сами образовательные методики патентованию не подлежат. А вот учебные материалы, составленные на их основе, можно защитить от копирования. Пришлось разрабатывать рабочие тетради и методические пособия, искать иллюстраторов, типографию. Предприниматели пытались со всем справиться сами — и лишь несколько лет спустя наняли двух помощников. Вчетвером они занимались составлением учебников, подбором и обучением педагогов, помогали франчайзи искать помещения, давали юридические консультации, вели рекламные и маркетинговые кампании, принимали звонки... Когда число точек в сети перевалило за 150, рук перестало хватать.

Сейчас в управляющей компании, которая занимается поддержкой франчайзи, работает 18 человек. «Возможно, самое ценное, что мы с Даниилом приобрели в результате запуска франшизы, — это люди с уникальными компетенциями, которыми мы сами не обладаем», — признается Хабиров. Креативные идеи генерируют не только сотрудники управляющей компании, но и партнеры. У IQ007 есть база знаний, встроена в CRM-систему, куда педагоги и руководители филиалов сохраняют свои методические наработки, вебинары, примеры решения кейсов,



Предприниматели Данил Костромин (слева) и Вадим Хабиров управляют франшизой IQ007 (одной из крупнейших образовательных сетей в стране) из Златоуста — это намного дешевле, чем вести бизнес из Москвы.

идеи «партизанского» (требующего минимальных финансовых вливаний) маркетинга. В сети самоорганизовались рабочие группы, которые стали заниматься ведением соцсетей, развитием корпоративных коммуникаций, образовательных методик. «По духу у нас компания больше похожа на семейную, чем на бизнес-структуру», — подчеркивает Вадим Хабиров.

На членах своей «семьи» владельцы сети неплохо зарабатывают. Помимо стандартных паушального взноса и роялти, франшиза IQ007 обросла дополнительными бизнесами в бизнесе. Например, московские партнеры заказывают в Златоусте услуги бухгалтерского учета. Для них это выходит в 2,5 раза дешевле столичных расценок. А отдел снабжения в Костромской области собирает по заявке от партнера контейнер «под ключ» и отправляет его в нужный регион. В нем — все необходимое для открытия филиала: мебель для учебных классов, канцелярские и учебные материалы, вывеска и т. д. За счет использования централизованного склада удалось сократить сроки открытия новой школы до двух недель.



ТЕОРИЯ УДВОЕНИЯ

Основатель франшизы школ робототехники «РОББО» Павел Фролов (сам он предпочитает называть себя продюсером проекта) в разговорах с коллегами и партнерами любит рассуждать о «квадранте денежного потока». Эту концепцию придумал американский писатель и финансист Роберт Кийосаки¹. В соответствии с ней каждый трудоспособный человек принимает одну из четырех возможных ипостасей: наемный работник, самозанятый, бизнесмен или инвестор. Чем дальше ты двигаешься по квадранту, тем выше твой заработок и ближе финансовая свобода. Фролов долгое время за-

¹ Подробнее о квадранте денежного потока — в книге Роберта Кийосаки «Школа бизнеса. Для тех, кто любит помогать другим людям».

нимался внедрением свободного программного обеспечения в России. А с 2007 года занялся созданием оборудования на базе микроконтроллеров Arduino — его он собирался поставлять в общеобразовательные школы. Впрочем, через несколько лет Фролов с командой единомышленников решили сами взяться за занятия по робототехнике. Первый кружок для школьников открыли в 2014 году в Санкт-Петербурге. Со стороны оборудование выглядит как некий «робоконструктор»: ребенок берет плату или колесную платформу, может прикрепить к ней различные датчики и сенсоры. Постепенно усложняя конструкцию, можно собрать собственного робота и запрограммировать его на выполнение разнообразных действий. В первый «РОББО Клуб» пришли дети друзей и знакомых основателей, а в роли педагогов выступали сами разработчики. «Мы преподавали без планов и учебников, рассказывали о том, что было интересно самим детям», — вспоминает Фролов.

Кружок оказался популярным, и предпринимателю стали поступать предложения о его расширении. Тогда он и решил запустить франшизную сеть. «По мысли Кийосаки, в бизнесе мощь сети возрастает пропорционально квадрату числа ее участников», — объясняет он.

Эта формула напоминает известный закон Мура об удвоении мощности процессоров, о котором наслышан любой программист. Мотивировал Фролова не только возможный заработок, но и «социальный долг» — идея создать такую образовательную систему, которая позволила бы повысить планку инженерных навыков у современных детей. Выпускники школы робототехники могли бы в будущем стать инженерами-инноваторами, налаживать роботизированные производства или открывать свои технологические стартапы. Так определилось и важное отличие школы «РОББО» от прочих образовательных франшиз. Курс обучения в ней рассчитан на пять лет. За это время ребенок в зависимости от выбранной дисциплины изучит работу электронных устройств, умного дома, беспилотного транспорта, освоит программирование, трехмерное прототипирование и 3D-печать, самостоятельно соберет робота (и при желании выведет его на соревнование). А для владельца франшизы длительное обучение гарантирует, что база учеников будет оставаться как минимум на прежнем уровне.

В апреле 2016 года у компании появились первые франчайзи в Москве и Казахстане. На начало текущего года в сети насчитывается более 52 «РОББО Клубов» в России и странах СНГ. Компания нацелена на развитие и в дальнем зарубежье. Она уже открыла собственные офисы в Финляндии и Китае. На очереди Корея, Таиланд, в планах — освоение Европы, Америки и Африки. Как рассказывают в компании, заграничные филиалы требуют большей гибкости и нередко нуждаются в адаптации под иные внешние условия. Например, школа в Таджикистане постоянно сталкивается с перебоем в работе интернета. А в Казахстане франчайзи просят менять список дисциплин и дорабатывать образовательные материалы — в фокусе здесь программирование, а не инженерные профессии.

НА МЕСТНОСТИ

Как построить успешную международную франчайзинговую сеть, команде «РОББО» лишь предстоит выяснить. Основатель «Мосигры» Дмитрий Кибкало тоже мечтает о глобальном рынке. Он хотел бы покорить Германию и США — самые играющие в настольные игры страны. Однако пока остается пространство для роста на внутреннем рынке, проще и безопаснее развиваться здесь. В отличие от зарубежья, в российских регионах франшизы запускаются более или менее по одному и тому же сценарию, существенных различий и нюансов нет. Франчайзинг опровергает распространенное среди предпринимателей заблуждение о том, что их город — особенный и требует специфического подхода. «Если вы правильно выстроили бизнес-модель, она будет одинаково хорошо работать как в мегаполисах, так и в деревнях», — говорит Вадим Хабиров из IQ007. Его партнеры открыли школы скоротечения как в Нижнем Новгороде, так и, например, в селе Аргаш Челябинской области, где население не более 10 тыс. человек. «Родители попеременно собирают группу детей и везут их на занятия, — продолжает предприниматель. — Руководитель школы, она же единственный педагог, за первый месяц набрала 70 учеников и заработала около 200 тыс. рублей. Получает больше, чем местный глава администрации!»

По словам Дмитрия Кибкало, козырь в рукаве «Мосигры», да и любого крупного франчайзера, — накопленные статисти-



Основная аудитория «РОББО Клубов» — мальчики, однако питерская франшиза намерена переломить этот тренд и ввести спецпрограммы для девочек.

ческие данные. Благодаря им удается делать точные прогнозы и строить планы деятельности, вовремя готовиться к высокому сезону, выявлять отстающих партнеров и разбираться в причинах их низкой эффективности. «Мы, например, знаем, что каждый год с 23 сентября до 23 апреля самые загруженные дни в наших магазинах — суббота и воскресенье, — объясняет он, — а с 23 апреля по 23 сентября — пятница и суббота, потому что в воскресенье люди едут на дачу или природу».

Статистические данные отрезвляют: они доказывают, что для каждой новой точки не надо изобретать каких-то уникальных методов развития бизнеса. Работают те же принципы, что и в других городах. Впрочем, иногда нововведения франчайзи приходятся к месту — и тогда успешная практика может распространиться на всю сеть. Так, в частности, воронежский партнер «Мосигры» открыл в своем магазине кофейню. Этот опыт Кибкало намерен изучить и транслировать дальше.

У франчайзи из разных регионов одинаковы не только принципы ведения бизнеса, но и проблемы. Ключевое слабое место успеха франшизы — хорошая локация, в унисон твердят предприниматели. Поэтому поиск площадки становится для них самой сложной задачей. И если для образовательного сектора месторасположение не столь важно, то для розничной торговли это решающий фактор. Так, менеджеры «Мосигры» оценивают транспортную доступность, проходимость будущей точки, устанавливают строгие рамки по площади (от 10 до 50 кв. м), наличие близости супермаркетов или популярных кафе, а в торговых центрах — кинотеатра и фуд-корта. Согласно одной из рекомендаций, владелец франшизы должен жить неподалеку от нее. «Чтобы в случае какого-либо

кризиса быстро приехать и исправить ситуацию», — поясняет Виталий Гапошин. IQ007 и «РОББО» проверяют, чтобы будущий учебный класс соответствовал требованиям МЧС и СЭС для образовательных помещений. Заключение этих служб франчайзи необходимы для получения лицензии.

«Чем старше и опытнее бренд, тем больше шансов на помощь и поддержку новичков со стороны головной компании, — советует Андрей Зиненко тем, кто лишь присматривается к франчайзингу. — В том числе и с подбором помещения. Менеджерам «Мосигры» напрямую присылают из регионов огромное количество предложений об аренде. Они участвуют в переговорах и помогают сбить стоимость. Когда я пытался обсудить какие-то вопросы с владельцами ростовских торговых центров самостоятельно, меня не слушали, а письма игнорировали. Только после того, как в дело вступила Москва, удалось добиться реакции и даже снизить стоимость на 20%». Виталий Гапошин советует при выборе помещения не полагаться на цифры посещаемости, которые рисует перед потенциальными арендаторами администрация ТЦ. «Трезво оценить людские потоки можно только одним способом, — утверждает он, — встать на выбранном месте и посчитать всех, кто проходит мимо за день, самостоятельно». Из-за кризиса в регионах малый бизнес закрывается и освобождает множество помещений, поэтому можно и нужно биться за цену, подчеркивает предприниматель.

Не менее важным является кадровый вопрос. В рознице не так просто найти хорошего продавца, в секторе образования — хорошего педагога. Практически все крупные франшизы, вне зависимости от их специфики, рано или поздно открывают собственные подразделения для подготовки кадров. В «Мосигре», например, будущие франчайзи стажировались в столице в течение 7–10 дней прямо за прилавком одного из магазинов. Продавцы столичных и подмосковных франчайзи тоже проходят очное обучение. Владельцы региональных франшиз, как правило, обучают продавцов самостоятельно, подкрепляя навыки вебинарами от «Мосигры». IQ007 придерживается похожей модели: руководители филиалов обучаются в Златоусте, а педагоги — онлайн. А вот в «РОББО» к делу отнеслись основательнее и открыли целую «РОББО Академию». Это образовательный проект, в рамках которого готовят педагогов по робототехнике как для самой франшизы, так и для внешних заказчиков — общеобразовательных школ и коммерческих структур. «У нас есть вебинары и очная программа повышения квалификации на 72 часа, — рассказывают в компании. — Педагогов мы ищем сами, готовим их «под ключ» и передаем франчайзи. Этот способ работает: за год у нас нулевая текучка кадров». Любопытно, что педагоги заняты круглый год, без перерыва на каникулы. В «РОББО Клубах» сезонность сглаживают проведением специальных мероприятий: лагерей городского типа, интенсивов, мастер-классов и т. д.

Как бы то ни было, в руках умелого франчайзера и бойкого франчайзи любая проблема находит решение. Это логично: два предпринимателя способны гораздо лучше понять друг друга, чем начальник и подчиненный. Франшиза остается одним из верных способов для бизнес-старта — главное, найти ту, которая подойдет именно вам. Опыт «Мосигры», «РОББО» и IQ007 доказывает, что даже в нестандартном, нишевом бизнесе существуют возможности для быстрого роста. Наперекор любому кризису.

	«Мосигра»	IQ007	«РОББО»
Вид деятельности	Розничная торговля настольными играми	Школа скорочтения, каллиграфии, развития памяти и интеллекта	Школа робототехники, программирования и 3D-печати
Целевая аудитория	Средний возраст покупателей — 25–35 лет	Дети и взрослые	Дети 5–15 лет
Запуск франшизы	2009	2013	2016
Количество точек	72	350	52
Оборот сети в 2017 году	550 млн рублей	1 500 млн рублей	не раскрывается
Инвестиции в открытие точки *	от 1,5 млн рублей	100 тыс. — 1,9 млн рублей в зависимости от численности населения в городе	700 тыс. или 1 млн рублей в зависимости от выбранного пакета («Стандартный» или «Продвинутый»)
Паушальный взнос	Москва 150 тыс. рублей, регионы 100 тыс. рублей	95 тыс. рублей	150 или 300 тыс. рублей
Роялти	5% с выручки, но не менее чем 50 тыс. рублей в Москве, 20 тыс. рублей в регионах в месяц	3 тыс. рублей в месяц	10% от оборота
Заявленная окупаемость	18–24 месяца	от 4 месяцев	12 или 9 месяцев

* Здесь и далее данные на начало 2018 года.

ЗАВТРА ВЕНЧУРОМ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Российский венчурный рынок, замерший было в кризис, предвкушает новый виток развития. Эксперты связывают надежды с приходом на него новых активных участников — корпораций. Согласно прогнозам, превращение крупного бизнеса в стратегических покупателей стартапов «расшевелит» всю экосистему. А у частного венчура появятся столь нужные ему конкуренты — корпоративные венчурные фонды.

Прошлым летом российские корпорации получили от власти очередную «разнарядку» по внедрению инноваций. В июне на Петербургском международном экономическом форуме–2017 Владимир Путин настоятельно рекомендовал крупному бизнесу создавать у себя специальные подразделения по работе со стартапами и малым бизнесом, а также корпоративные венчурные фонды (КВФ), чтобы финансировать такие проекты. Логика понятна: если конкурировать госкорпорациям не с кем — значит, должна быть другая возможность стимулировать их инновационное развитие. К осени пять компаний — «Росатом», «Роскосмос», «Ростех», «Объединенная авиастроительная корпорация» и «Объединенная судостроительная корпорация» — отразпортовали, что структуры для работы с инновациями фактически созданы. Корпоративные фонды в них заработают в 2018 году при участии Российской венчурной компании (РВК), подставившей бизнесу финансовое и экспертное плечо. По словам гендиректора РВК Александра Повалко, ее участие составит до 10% от общего корпоративного фонда.

Можно долго дискутировать о том, насколько венчурному рынку нужны указания «сверху». Тем не менее президентская директива поступила как нельзя вовремя. С ее подачи, возможно, удастся преодолеть главный разрыв российской венчурной экосистемы — отсутствие на рынке стратегических заказчиков и покупателей стартапов. Венчурный рынок у нас вполне сложился, и компаний для инвестирования на нем хватает. Однако покупателей, которым через несколько лет можно продать проинвестированные стартапы, фактически нет. Именно низ-

кая активность на рынке поглощений и отсутствие выходов¹ останавливает большинство частных венчурных фондов от того, чтобы вкладываться чаще и больше. Это приводит к перекосам в структуре рынка, считает генеральный директор фонда «Сколково — Венчурные инвестиции» Василий Белов. «В России мало посевных фондов, которые раздавали бы не только деньги, но и экспертизу, ресурсы, каналы продаж, — отметил эксперт в своем выступлении на форуме «Экосистема инноваций», который проходил в минувшем декабре в Сочи. — И катастрофически не хватает фондов, осуществляющих инвестирование на поздних стадиях зрелости инновационных компаний».

ВЕКТОР ДЛЯ ВЕНЧУРА

Корпоративные венчурные фонды сегодня на подъеме во всем мире. Согласно отчету аналитического агентства CB Insights, в 2017 году они совершили около четверти всех сделок в мире (в Азии — около 35%). За последние пять лет количество сделок, денег и новых игроков на этом рынке выросло в три–четыре раза. Крупный бизнес даже рискует по-крупному: средний чек корпоративного фонда на 25–30% выше частного. В России КВФ все еще редкость — скорее модное явление, особенно среди компаний, работающих в сфере высоких технологий. Согласно отчету Российской ассоциации венчурного инвестирования, в 2017 году замечены были лишь 18 корпоративных фондов — это 9% от общего числа венчурных фондов. Их совокупный ка-

¹ «Выход» — продажа инвестором или основателем компании своей доли.



питал — скромные по мировым меркам 0,5 млрд долларов. При этом, дополняют в РВК, российские компании за прошлый год заключили 63 сделки со стартапами, в том числе на посевной стадии. Между тем по всему миру корпорации закрыли более 260 тысяч сделок на общую сумму свыше \$42 млрд.

По словам Евгения Кузнецова, экс-директора дочерних фондов РВК, для западного бизнеса иметь венчурный фонд — это уже не массовая мода, а своего рода корпоративный стандарт. Три четверти компаний из списка Fortune 100 активно инвестируют в стартапы, а более 40 из них создали фонды в своей структуре. Активнее прочих корпорации из финансового сектора, медиа, ИТ, медицины, промышленных технологий. Большинство сделок по статистике CB Insights заключают фонды Intel, Google, Salesforce, а также, например, фармацевтические концерны Pfizer и Novartis.

В России до последнего времени крупный бизнес не спешил заниматься венчурными инвестициями. По словам Андрея Зюзина, управляющего директора фонда «ВЭБ Инновации», фонды, созданные корпорациями с госучастием, можно пересчитать на пальцах одной руки. Управляющий директор компании «Лидер» Сергей Кербер объясняет, что процесс вовлечения крупного бизнеса в венчурное инвестирование только начался и пока не перерос в серьезную волну. «Однако определенный позитивный вектор присутствует, — приободряет он. — Мы видим переход в активную инвестиционную стадию тех корпораций, которые раньше только интересовались этим направлением». Среди них Кербер в первую очередь называет «Сбербанк» и «Северсталь», а также «Яндекс». Технологический гигант кстати в середине 2000-х сам побывал в стенах корпоративного венчурного фонда. В 2004 году в него вложился (а в 2011-м успешно вышел в результате IPO²) фонд Intel Capital — в то время финансировать высокорисковые технологические компании в России отваживались только зарубежные игроки.

Первый отечественный корпоративный фонд Softline Venture Partners был образован в 2008 году. С тех пор он вкладывается в стартапы в сфере облачных вычислений, кибербезопасности, больших данных, интернета вещей, искусственного интеллекта.

2 IPO — первичное размещение акций компании на фондовой бирже.

Например, одна из последних его инвестиций — платформа JagaJam, которая мониторит социальные сети для определения в них уровня маркетинговой активности каких-либо брендов. Фокус инвестиций за последние десять лет не слишком изменился. Подавляющее большинство работающих в России КВФ имеет непосредственное отношение к информационным технологиям, даже если у материнской корпорации другая специализация. В частности, фонд Газпромбанка GPB Digital специализируется на финтехе. В декабре 2017 года он запустил конструктор банковских услуг API Bank, который позволит компаниям создавать банки под своим брендом, не получая отдельную лицензию ЦБ. Тогда же фонд вложил \$120 тыс. в криптовалютную платформу Aximetria.

По словам заместителя руководителя Softline Venture Partners Дмитрия Полякова, сегодня корпорации предпочитают поддерживать стартапы не напрямую венчурным рублем, а путем «выращивания» их in-house³, с помощью бизнес-инкубаторов и акселераторов. Кстати, в прошлом сентябре фонд Softline Venture Partners запустил собственный акселератор — совместно с «Опорой России» и «Сколково». Довольно часто корпоративный фонд как раз и выполняет функции акселератора. Он входит в проекты на начальных этапах и доводит их до стадии работающего бизнеса, когда компания может получить следующий раунд инвестиций. Например, в случае GPB Digital инвесторами могут выступать члены группы компаний Газпромбанка, частные фонды или корпоративные клиенты банка. Тем не менее Поляков, как и другие эксперты, ожидает увеличения числа классических корпоративных венчурных фондов на российском рынке в ближайшие год — два.

ИННОВАЦИИ С ВОЗВРАТОМ

По большому счету, корпоративные венчурные фонды — это рабочий инструмент стратегов для размещения заказа на инновации. «Они нужны для того, чтобы менять корпоративную культуру, дух компании, ее суть и принципы деятельности, — говорит Евгений Кузнецов, — чтобы сделать ее снова предпринимательской». С помощью фондов корпорации решают сразу несколько

3 In-house — «внутри компании», то есть не выходя за рамки ее организационной структуры.

задач. Во-первых, обеспечивают выходы, а во-вторых — получают новые продукты, технологии, команды инноваторов и рынки сбыта. Есть и более сложные, стратегические цели: придать импульс развития предпринимательскому сообществу, остановить отток денег, идей и стартапов зарубеж, да и в целом оздоровить экономику за счет вливания инвестиций и их рециркуляции.

Зарубежные корпоративные фонды с многолетней историей, как правило, выбирают одну из двух основных стратегий работы. Кто-то заботится в первую очередь о финансовых результатах и стремится, сродни классическому венчурному, выйти на поздних раундах по более высокой оценке. Другие пытаются с помощью поглощений повысить собственную рыночную стоимость. «Facebook может скупать компании просто так, для общего развития, — приводит пример Виталий Полехин, президент Национальной ассоциации бизнес-ангелов, — только потому, что ему это интересно, а не из-за перспектив получения прибыли».

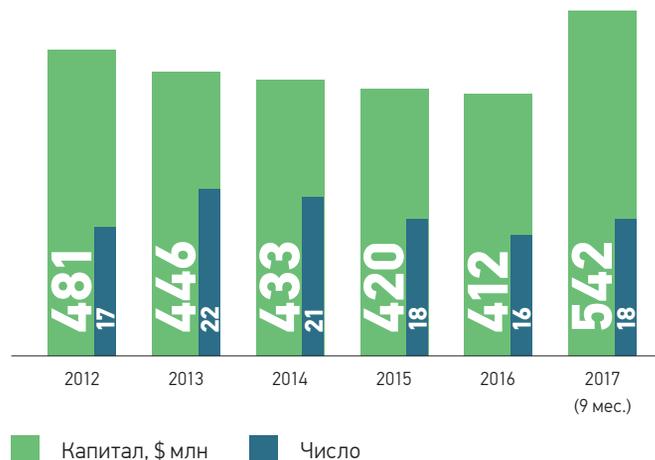
Многие крупные КВФ действительно имеют в своих портфелях сотни, а некоторые даже тысячи компаний. Это так называемая «скаутинговая» модель — когда корпорация собирает под крылом венчурного фонда множество компаний, которые она хочет держать перед глазами. Главная задача такого фонда — не пропустить прорывную идею или технологию, заполучить ее первой. Похожим образом, только без реальных инвестиций, пять лет назад действовал Олег Тиньков, решивший попробовать себя на рынке цифровой рекламы и digital-маркетинга. Он запустил венчурный фонд Tinkoff Digital, потратился на пиар и получил множество входящих запросов от стартаперов. Выяснив таким образом, что происходит на рынке и кто над какой технологией работает, фонд ограничился одной инвестицией, из которой вышел пару лет спустя, — и встал на паузу.

Отечественные госкорпорации со скепсисом относятся к скаутинговой деятельности. «Венчурный бизнес — это, прежде всего, бизнес, и ожидания по доходности на нем весьма высоки, — подчеркивает Алексей Соловьев, управляющий директор фонда iTech Capital (цитата приводится по выступлению в рамках форума «Экосистема инноваций – 2017»). — На все бюджетные деньги, в том числе те, которые будут выделены на создание частно-государственных корпоративных фондов, повешен ярлык возвратности. Не стоит ожидать от госкорпораций немедленных инвестиций в прорывные технологии и фундаментальные инновации. Ведь деньги надо вернуть». Отдельные корпоративные фонды все же прощупывают границы «дозволенного» и решаются на неожиданные сделки, хотя о полноценном скаутинге говорить не приходится. Например, в прошлом августе металлургический холдинг «Севергрупп» миллиардера Алексея Мордашова купил онлайн-университет «Нетология». А Сбербанк тем временем выкупил 80% медицинского стартапа DocDoc.ru, который помогает записаться на прием к врачу через интернет.

Никто из российских игроков пока не отваживается закидывать венчурные удочки по-настоящему далеко: более 75% инвестиций по-прежнему совершается в близкие к основному бизнесу продукты. Российские КВФ, скорее всего, будут работать главным образом на поддержку спин-оффов⁴ и наполнение портфеля «проверенными» проектами, риски которых не так высоки. Дело в том, что в госкомпаниях скопилось большое количество невостребованных НИОКРов — инновационных проектов, которым не нашлось места в промышленности. Венчурный фонд, по

4 Спин-офф — дочерние компании; компании, которые занимаются разработками вне основной структуры.

Капитал и число корпоративных венчурных фондов в России



Источник: РАВИ

своему духу склонный к бизнес-авантюризму, может попытаться дофинансировать их и помочь им «вызреть» в продукт, востребованный на рынке.

«С помощью корпоративного венчура можно формировать целые отраслевые экосистемы, — отмечает Евгений Кузнецов, — то есть выращивать пул компаний, производящих для основного продукта сервисы, комплектующие или дополнительные продукты». Так, например, действует фонд GS Venture, основанный инвестиционно-промышленным холдингом GS Group, который занимается производством электроники в Калининградской области. Он вкладывается в довольно широкий спектр молодых креативных проектов в сфере «умного» телевидения, VR/AR-контента⁵, производства игр, микроэлектроники. Среди инвестиций GS Venture — финский стартап Tellyo, придумавший механизм размещения в соцсетях фрагментов телеэфира. В фонде утверждают, что модель венчурного финансирования дает большую свободу по сравнению с классическим поглощением. Ведь если проект не удался, из него можно выйти, отделившись малой кровью по сравнению с затратами на покупку стартапа «с потрохами».

В ПОИСКАХ КОМПРОМИССА

Чтобы наполнить полезным содержанием венчурные фонды, созданные на бумаге, потребуются немало времени и усилий. Не секрет, что крупному бизнесу организационно сложно выстроить работу с небольшими молодыми структурами. Решение об инвестициях должно пройти длинную цепочку согласований и утверждений внутри структурных подразделений корпорации. А для стартапа подчас каждая минута промедления критична. Предприниматели вообще не слишком любят крупный бизнес и

5 VR/AR-контент — программное обеспечение, игры, ролики и прочие продукты для бизнеса в сфере виртуальной и дополненной реальности.

часто его упрекают — в медлительности, косности, бюрократии, высасывании технологий и идей. Госкорпорации, в свою очередь, сетуют на невнимание стартапов к их целям, регламентам и условиям, непонимание механизмов работы внутриотраслевого рынка и низкое качество проектов.

Любовь Симонова, директор проектного офиса по развитию технологий в «Ростелекоме», на форуме «Экосистема инноваций» рассказала, что работа с инновационными компаниями похожа на двухстороннее движение. Ритм стартапа и ритм корпорации различаются. Корпорации сейчас стараются подстраиваться под быстрые стартапы, чтобы говорить на их языке. Но и сами стартапы, по ее словам, должны попробовать освоить «язык корпорации». Для начала — хотя бы изучить организационную структуру и зоны ответственности тех или иных подразделений; эта информация обычно размещена на корпоративном веб-сайте.

Бывший вице-президент «Ростелекома», а ныне заместитель гендиректора и инвестиционный директор РВК Алексей Басов утверждает, что ключевой вызов корпоративного венчура — в поиске баланса между интересами материнской и технологической компаний. Если управляющей команде венчурного фонда удастся создать условия для развития продуктивной конкуренции между этими двумя полюсами, возникнет кумулятивный эффект и рыночная синергия. «Да, любой фонд должен показать доходность», — говорит Басов. — Но для самих корпораций он, как правило, не является первостепенным источником дохода. Фонд создается в качестве источника инноваций, для обеспечения потока «свежего воздуха», идей, предпринимательского духа. Если он увлечется выполнением финансовых KPI, то перестанет обеспечивать синергию с основным бизнесом компании. Если переборщит с синергией, портфельные компании превратятся в доноров, из которых будут выкачиваться экспертиза, ресурсы, люди. Такая инвестиция будет плоха как для стартапера и его команды, так и для самой корпорации, венчурная репутация которой будет подмочена».

Подконтрольному «Ростелекому» фонду «Коммит Кэпитал» (создан в 2015 году) удалось успешно нащупать этот баланс, считает Басов. Сам он до прошлого лета выполнял роль председателя совета директоров и инвесткомитета этого фонда. В 2016 году совокупная выручка портфельных компаний «Коммит Кэпитал» выросла более чем в восемь раз и превысила 1 млрд рублей. Среди ключевых инвестиций — разработчик ПО для высокопроизводительных систем хранения данных Raidix (фонд владеет 30% стартапа), а также программная платформа для модернизации сетей операторов связи Brain4Net (около 20%). Выручка выросла не только за счет заказов со стороны «Ростелекома», но и за счет независимых клиентов с рынка, в том числе международных. «Материнская корпорация обеспечила доступ стартапов к своему технологическому стэку, к клиентской базе, — рассказывает Басов. — Для молодой компании это зачастую важнее, чем сами деньги или даже пресловутые «смартмани»⁶. Предприниматели довольно часто умнее менторов и экспертов, управляющих фондом. Им нужны каналы продаж, промышленная инфраструктура, бренд, помощь в выводе продукта на рынок, в рекламе. При грамотной отстройке взаимодействия между управляющей компанией фонда, материнской корпорацией и стартапом, все это можно получить силами корпоративного венчура».

КРИЗИС УПРАВЛЕНИЯ

Пожалуй, самая большая проблема, с которой совсем скоро столкнутся корпорации при создании КВФ, — это дефицит профессиональных команд, способных эффективно управлять венчурными инвестициями. Сергей Кербер («Лидер») считает, что корпорациям придется кооперироваться для создания совместных фондов, поскольку грамотных управленцев все равно на всех не хватит. По большому счету, выбор в организационной

6 «Смартмани» (от англ. *smart money*) — инвестиции, который размещает эксперт, обладатель инсайдерской информации и высоких компетенций в данной отрасли.

ЧЕТЫРЕ ВОЛНЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФОНДОВ

Волна 1. 1960-1977 годы. Первые шаги конгломератов

Уверенный рост на фондовых рынках США привел к тому, что «голубые фишки» решили направить свободные финансовые потоки на поиск новых рынков и диверсификацию. Успехи независимых венчурных инвесторов вдохновили крупный бизнес на создание собственных структур для высокорискованных инвестиций. Венчурные фонды появились у целого ряда американских корпораций: Dupont, 3M, Alcoa, Boeing, Dow, Ford, GE и других. Некоторые из них оказались весьма успешными. Например, спин-офф в стенах 3M разработал и вывел на рынок знаменитые цветные стикеры для заметок. Нефтяной кризис 1973 года заморозил или отменил венчурные программы ряда корпораций, и к 1978 году первая волна сошла на нет.

Волна 2. 1978-1994 годы. Кремниевая долина

Вследствие сокращения ставки налога на прирост капитала (сначала в 1978-м, а затем в 1980 году) венчурный бизнес в США получил огромный толчок к развитию. Смягчение регулирования пенсионных фондов в 1979 году также расширило инвестиционные возможности. Но истинным драйвером стало появление персональных компьютеров. С этого момента все больше корпораций стремится войти в технологический бизнес, невзирая на риски. Открыть фонд и начать инвестировать в стартапы зачастую выходит дешевле, чем приобретать их с рынка. Одна из самых ярких историй успеха — создание компанией Хероха исследовательского центра PARC в Калифорнии, родоначальника графического интерфейса, компьютерной мыши и других революционных технологий. В 1988 году для монетизации изобретений был создан фонд Heron Technology Ventures, который добился среднего возврата на инвестиции в 56%. КВФ начинают создавать за пределами США — сначала в Японии, затем в Европе. В 1990-х активность фондов замедлилась вместе с фондовым рынком.

1960

1977 1978

1994

структуре стоит между двумя вариантами. Первый — создание кэптивного⁷ фонда, закрытого и автономного, действующего строго в интересах учредившей его компании. Второй — независимый от менеджмента материнской корпорации фонд, который работает на открытом рынке с самыми разными партнерами и проектами. Такой фонд может состоять из нескольких участников или даже быть отраслевым. Именно этот вид КВФ, уверен Кербер, наиболее жизнеспособен в условиях ограниченного доступа к хорошим управленцам.

Алексей Басов подчеркивает, что РВК уже идет на помощь корпорациям. Компания поможет подбирать и обучать команды для управления фондами, а также соинвестирует их создание. «Если фонд создается исключительно на деньги корпорации, он неминуемо впадает от нее в зависимость, что не всегда хорошо, — объясняет он. — Участие РВК обеспечит «рыночность» фонда и поможет следить, чтобы соблюдались интересы как корпораций, так и технологических компаний». Чтобы упорядочить эту работу, в 2017 году при РВК был создан Совет венчурного рынка — постоянно действующий совещательный орган, в который, как ожидается, войдут представители всех крупнейших компаний страны. Он станет площадкой для обмена опытом, одной из задач которой будет выработка рекомендаций корпорациям по работе с венчурными фондами.

Сотрудничество между институтом развития венчурной экосистемы и корпорациями будет выстраиваться по нескольким типовым сценариям. В кэптивные фонды РВК намерена вкладываться не более чем на 10% капитала — слишком высоки риски того, что корпорация будет обслуживать прежде всего собственные интересы, а не интересы соинвестора. В совместных фондах, созданных между двумя или тремя корпорациями, участие в капитале будет распределяться равными долями. Наконец, если фонд связан с дорожной картой какой-либо из национальных технологических инициатив (НТИ), РВК сможет

7 Кэптивный фонд — фонд, основанный компанией для обслуживания собственных интересов.

«доложить» до половины его уставного капитала — общим чеком до 6 млрд рублей. По словам Алексея Басова, один из подобных фондов уже близок к созданию. Однако он «перерос» свой первоначальный масштаб и больше не имеет отношения к какой-либо конкретной корпорации.

Найти грамотную команду менеджеров венчурного фонда — большая удача для корпорации. Еще и потому, что фонд помогает менять психологию топ-менеджмента, считает Евгений Кузнецов. Управляющие партнеры с опытом венчурного инвестирования привносят в корпорацию пласт предпринимательской культуры. Эти люди становятся главным приобретением, поскольку они умеют работать в новом пространстве с новым инструментарием. В условиях, когда свободных денег в стране не так много, а конкуренция за сильные технологические проекты растет, значимость их трудно переоценить.

Серьезные сдвиги — в том числе и в головах, и во всей корпоративной культуре крупного бизнеса — могут занять десятилетия. От деятельности фондов не стоит ожидать быстрых результатов. Даже финансовых: венчурные инвестиции не окупаются как минимум в течение ближайших трех-пяти лет. Но чем раньше крупный бизнес начнет заниматься венчуром, тем сильнее он окажется в будущем. Ускорить процесс развития инноваций можно за счет личной заинтересованности топ-менеджеров в развитии венчурного инвестирования, уверен Сергей Кербер. «Это показывают примеры Германа Грефа, Владимира Евтушенкова, Алексея Мордашова», — перечисляет он. На уровне среднего звена, даже при поддержке высшего менеджмента, у людей нет мотивации помогать стартапам и новым технологиям: слишком высоки риски. Нужно формировать позитивный имидж венчурных инвестиций и инноваций внутри компании: например, придумать систему наград, благодарностей, бонусов для менеджеров, продвигающих это направление. «Задача рынка — помочь людям в корпорациях получать удовольствие от венчурного инвестирования, понимая его важность и свои личные бонусы», — подытоживает эксперт.

БЖ

Волна 3. 1995-2001 годы. Бум «доткомов».

Подъем фондовых рынков в эру «доткомов» и невиданные ранее показатели доходности (инвесторы Netscape, к примеру, за сутки удвоили свои вложения в результате IPO компании в 1995 году) вновь оживили корпоративную среду. Отчасти крупный бизнес использовал венчурные фонды как способ сэкономить на НИОКР. Технологические компании и фармацевтические гиганты перекладывали свои исследования и разработки на плечи небольших проворных стартапов. На венчурные программы не скупились игроки медийного и рекламного бизнеса. В 2000 году, например, немецкий конгломерат Bertelsmann AG создал фонд с капиталом в \$1 млрд для поиска новых перспективных медиа — больше, чем все корпоративные инвестиции второй волны, вместе взятые. После обвала на фондовом рынке венчурные программы в очередной раз свернули.

Волна 4. 2003 год — наше время. Открытые инновации.

В 2003 году профессор Калифорнийского университета в Беркли Генри Чесбро опубликовал ряд работ, посвященных так называемым «открытым инновациям». Он утверждал, что современным корпорациям выгоднее перейти от модели автономных НИОКР к глобальному сотрудничеству. Недостаток инноваций, разрабатываемых внутри компаний, вместе с распространением идей Чесбро привел к очередному всплеску активности корпоративного венчура. Бизнес начал делать высокие ставки на многообещающие технологические стартапы, некоторые из которых выстреливали по-крупному. В частности, в 2007 году фонд Microsoft Ventures заплатил \$240 млн за 1,6% акций Facebook. Через десять лет капитализация компании-«единорога»¹ увеличилась в 20 раз.

1 Стартап, чья оценочная стоимость взлетает очень быстро (по оценкам автора термина Эйлин Ли, основательницы фонда Cowboy Ventures, — до миллиарда долларов и выше).

1995

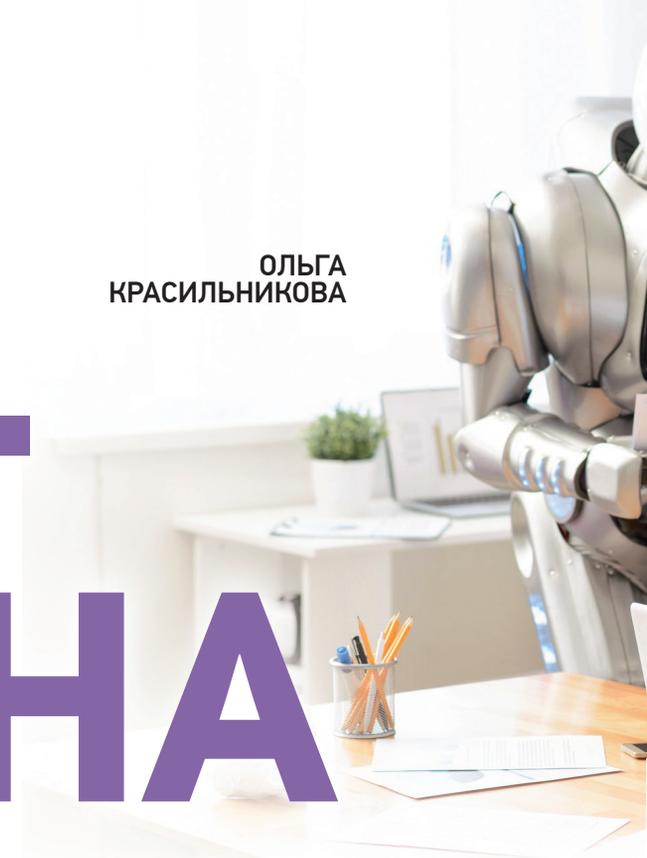
2001

2003

2018

ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

АВТО- ЗАМЕНА



Последние несколько лет количество громких проектов, связанных с автоматизацией труда, уверенно растет. Крупные компании активно вкладываются в роботизацию, технологии искусственного интеллекта и больших данных, позволяющих оптимизировать расходы на оплату труда. Однако слухи о полной автоматизации всех процессов сильно преувеличены.

Автоматизация российских компаний идет полным ходом. Не так давно президент Superjob Алексей Захаров публично заявлял, что сегодня крупнейшие предприятия России работают в соответствии с концепцией «ноль людей на заводе, ноль людей в шахте». В его пресс-службе уточняют: «Наиболее технологичны такие отрасли, как атомная, ракетостроение, разработка высокоточной электроники, автомобилестроение и другие. Также роботизация развивается на опасных производствах: например, химическом».

Впрочем, тот самый момент, когда машины смогут полностью заменить человека, наступит нескоро, если наступит вообще. По-настоящему масштабные проекты, связанные с замещением сотрудников роботами, встречаются очень редко, а их эффективность до сих пор остается под вопросом. К примеру, магазин Amazon Go от одноименного гиганта Amazon (и без того активно внедряющего в свои процессы автоматизированные системы) так не «выстрелил». Продажи в продвинутом магазине были выстроены необычным образом: клиенты могли свободно перемещаться по торговому пространству, складывая в корзину все, на что упал глаз. Для завершения сделки гостю магазина требовалось лишь просканировать штрих-коды на упаковках выбранных товаров. Как только клиент покидал магазин, стоимость всех «пробитых» вещей суммировалась и списывалась с банковской карты автоматически. Однако такой подход имел свои минусы: во-первых,

в Amazon Go стало процветать воровство, во-вторых, людям зачастую требовалась помощь продавца-консультанта, так что полная самостоятельность при осуществлении покупки воспринималась ими скорее как недостаток.

Если радикальные перемены еще не слишком популярны, замена сотрудников машинами «по чуть-чуть» набирает нешуточные обороты. «Во всем мире автоматизация является безусловным трендом», — подчеркивает Евгений Фролов, управляющий партнер компании «Высоцкий Консалтинг СНГ» и автор книги «Моя компания работает без меня». При правильном балансе человеческих и «машинных» ресурсов бизнес только выигрывает. По мнению Марка Фрадкина, руководителя отдела проектов банковского ПО RS-Bank в российской компании R-Style Softlab, частичная автоматизация сокращает издержки, повышает качество работы сотрудников и снижает риски, связанные с человеческим фактором.

Отраслей, в которых автоматизация набирает серьезные обороты, из года в год становится все больше. Нина Филоненко, совладелец и директор по развитию компании «Экоокна», находит как минимум две причины для уменьшения количества сотрудников-людей в штате: «Во-первых, с каждым днем усложняются технологии производства — многие компании просто не смогут управлять своим производством, не автоматизировав его. Во-вторых, во всем мире бизнес идет по пути сокращения издержек (в том числе на экономии ФОТ).



5% профессий может быть полностью автоматизировано на сегодняшний день.

30% функций можно автоматизировать у большинства современных профессий уже сейчас.

Источник: McKinsey Global Institute, 2017

При этом важно сохранить или повысить качество продуктов, исключив человеческие ошибки, и максимально избавиться от зависимости от людей в бизнес-процессах (больничные, отпуска, смена места работы и прочее).

НА ВЫХОД

Одна из первых отраслей, испытавших на себе практически тотальную автоматизацию, — производство. На современных предприятиях сегодня может работать всего несколько человек. Задача у них простая — следить за правильной работой автоматизированных производственных линий. «Уже на данный момент все крупнейшие производственные предприятия выпускают от 100 и более тонн готовой продукции в сутки при полной автоматизации производства», — рассказывает Руслан Карпов, эксперт по подбору персонала кадровой компании «Юнити». Не так давно компания «Юнити» искала директора по производству в крупную московскую кондитерскую фабрику для внедрения автоматизации производственного процесса. Кандидат нашелся. В результате его деятельности штат удалось сократить вчетверо: раньше все продукты производились вручную, и для этого требовалось 80 человек, а после с тем же объемом стали справляться всего двадцать сотрудников.

Идеи тотальной автоматизации производственных процессов разделяют в компании «ТехноНИКОЛЬ»: «Мы стара-

НИЧЕГО ЛИЧНОГО

Одним из флагманов новой экономики в пределах России является Сбербанк, который в последние годы не только анонсировал, но также успел приступить к реализации крупных инновационных проектов. Приверженность президента Сбербанка Германа Грефа к технологиям способна оставить «за бортом» в общей сложности около десяти тысяч человек. В списке на вылет значатся юристы, инкассаторы, специалисты колл-центров и другие.

Первой ласточкой стало заявление Грефа в январе 2017 года о внедрении искусственного интеллекта, способного самостоятельно составлять иски для суда (на сегодняшний день этой работой в Сбербанке занимается порядка трех тысяч юристов). Робот-юрист приступил к работе в банке в конце 2016-го, после чего работы лишились 450 сотрудников юридического отдела корпорации.

Впрочем, увольнения коснутся не всех. После полной интеграции робота во всех филиалах банка часть юристов пройдет переобучение и продолжит работу в компании. Как объяснял Герман Греф в открытых источниках, нет смысла содержать многочисленный штат специалистов, чью функцию легко выполнит программа.

Затронула автоматизация и колл-центры Сбербанка: с конца 2016-го искусственный интеллект значительно «проредил» специалистов этого отдела.

Помимо этого в прошлом году в Сбербанке началась оптимизация кассово-инкассаторских центров. Из новшеств — банкоматы с функцией ресайклинга. Суть устройства заключается в приеме и выдаче денежных средств по системе замкнутого цикла: деньги, внесенные одним клиентом, выдаются другому, минуя процесс инкассирования. Изменениям подверглись и инкассаторские машины: новые модели рассчитаны не на троих инкассаторов, как было раньше, а на одного. Благодаря таким решениям Сбербанку удастся сократить штат сотрудников этого подразделения в среднем на 5,5 тысяч человек.

К 2020 году, по мнению Грефа, автоматизация и технология блокчейн преобразят банковскую сферу до неузнаваемости.

емя ставить на наших предприятиях самые современные автоматизированные линии, которые будут актуальны еще как минимум пять лет. Такие линии могут обслуживать всего 1–2 специалиста. Часто полный штат предприятия составляет около 20 человек», — говорит Сергей Колесников, президент этой компании.

Еще одна отрасль с высоким уровнем автоматизации — логистика. Традиционно, в этой сфере используются технологии практически для всех возможных операций, вроде расчета оптимального маршрута или расположения складов. И это приносит свои плоды. В конце 2016 года в российской курьерской службе СДЭК появилась новая сортировочная линия, не требующая ручного труда. В результате для определенных типов грузов время обработки сократилось в два раза, а цена обработки — в четыре. Появился и автоматический пункт перемера груза. «Если раньше все делалось вручную, сейчас замер коробки по трем габаритам занимает долю секунды, наш сотрудник сканирует штрих-код, и данные тут же попадают в ERP-систему компании, — объясняет принцип действия механизма Максим Толстобров, операционный директор СДЭК. — Сейчас мы думаем над тем, как полностью автоматизировать этот процесс».

Все коммуникации между курьером и клиентом в СДЭК отдали на откуп программе «Робозвонок». Как отмечает Толстобров, освободив сотрудников от «лишних разговоров», компания сумела вдвое увеличить производительность их труда.

РОБОКЛЕРК

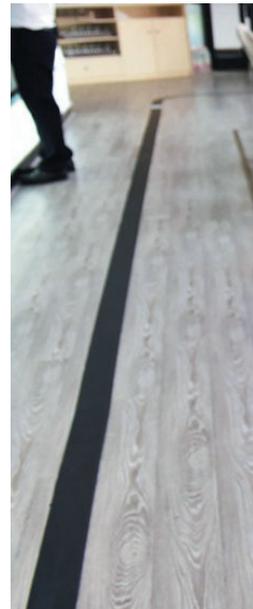
Белые воротнички сегодня заменяются «машинами» не хуже синих. По наблюдениям Натальи Сторожевой, генерального директора Центра развития бизнеса и карьеры «Перспектива», наиболее заметен тренд на автоматизацию в бухгалтерии, делопроизводстве, управлении персоналом, клиентском сервисе и других. Если в мелких компаниях офисные

сотрудники (менеджеры по продажам, HR и другие) еще могут обойтись без специализированного софта, то в крупных уже нет. Даже в таком «человеческом» отделе, как HR, софт определяет многое: с его помощью составляют мотивационные модели, проводят переквалификацию и аттестацию, планируют найм и обучение персонала.

«Автоматизация заметно помогает рекрутерам, занятым в массовом подборе: первичные звонки по базе данных во многих крупных компаниях делают чат-боты, а специалисты подключаются на втором этапе и общаются с уже подготовленной аудиторией», — приводит пример Наталья.

Боты и чат-боты довольно быстро адаптируются и к другим бизнес-процессам. К примеру, эти программы способны существенно оптимизировать штат специалистов колл-центра. На сайтах, в мессенджерах и социальных сетях чат-боты могут ответить на большую часть вопросов клиентов. В остальных случаях (когда вопрос слишком сложный и требует человеческого вмешательства) запрос перекидывается на специалиста. Таким образом, компании могут существенно сократить штат и сэкономить на ФОТ.

«Можно смело предположить, что чат-боты в течение ближайших нескольких лет станут естественной составляющей нашей жизни и вместе с человеком будут делать более оперативным и качественным процесс обслуживания клиентов», — делает прогноз Марк Фрадкин (R-Style Softlab).



УЧЕНЫЙ БОТ

Проникает автоматизация и в сферу образования. Онлайн-формат лекций позволяют одному преподавателю охватить десятки, а иногда и сотни слушателей одновременно. Учитывая тренд на распространение онлайн-образования, со временем лекторов будет требоваться все меньше. Вбивает гвоздь в гроб профессии появление ботов-учителей.

Большое будущее разработкам на основе искусственного интеллекта пророчат в сфере преподавания языков. Уже сегодня найти подходящего чат-бота для изучения иностранного не составляет труда. Программы тренируют на использование языковых конструкций, помогают запомнить новые слова, отвечают на возникающие в процессе обучения вопросы, да и просто — это хорошая компания.

Особенно хорошо чат-боты зарекомендовали себя в роли проверяющих. В 2017 году российская компания Neuro Lab!Algorithms протестировала своего образовательного бота на студентах экономического факультета НГУ. Перед программой стояла задача принять экзамен. Учащиеся должны были ответить на 150 вопросов за 45 минут. Оценки за такой нестандартный экзамен не выставлялись. Однако результаты проведенного экзамена оказались полезны для руководства университета: по ним можно было легко отследить пробелы в знаниях студентов.

Кристина Геворкян, консультант по развитию образовательных проектов, считает, что чат-боты в образовании востребованы как минимум по двум причинам: во-первых, они прекрасно вписываются в формат мобильных программ

81%

компаний автоматизируют HR-процессы. Из них 16% считают уровень автоматизации недостаточным.

Чаще всего автоматизируются HR-процессы:

90% — кадровое делопроизводство;

68% — расчет вознаграждений;

56% — рекрутмент;

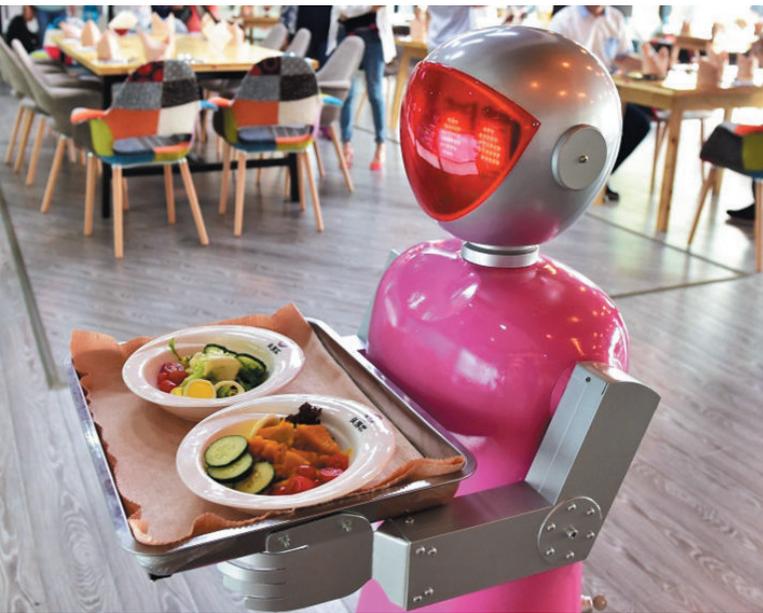
62% — обучение и развитие;

52% — оценка персонала;

26% — внутренние коммуникации;

21% — адаптация новичков.

Источник: Antal, 2017



(а, как известно, на сегодняшний день подавляющее большинство пользователей выходят в Сеть через смартфон), во-вторых, имеют все шансы превратиться в «карманного» учителя. В любую свободную минуту обладатель смартфона может получить доступ к новым знаниям, причем в форме диалога, как если бы общение происходило с настоящим преподавателем. Стоит отметить, что диалог со многими современными чат-ботами действительно напоминает разговор с человеком.

Впрочем, чат-ботам все еще далеко до того, чтобы конкурировать с настоящими преподавателями. Пока их удел — быть дополнительным инструментом к основной программе. «Ключевая проблема такой формы познания (как и в любом другом виде самообучения) — быстро теряется мотивация», — напоминает Кристина.

ДЕЛА ТОРГОВЫЕ

Одной из последних к автоматизации пришла торговля. И эксперименты с заменой кассиров терминалами безличной оплаты пока показывают сомнительные результаты. Подобные магазины требуют от клиентов технической подкованности или — большой штат консультантов. Самостоятельное общение клиентов с машиной, как правило, вызывает длинные очереди. В России до сих пор немало людей, испытывающих трудности при общении с любой техникой. Кроме того, наличный расчет до сих пор в почете у значительного количества россиян.

Так что пока представители розницы ограничивают себя «полумерой». Например, сеть супермаркетов «Оливье», расположенных в Москве и Московской области, внедрила российскую программу Verme. Софт анализирует данные по продажам (время пиковых нагрузок и затишья), а затем на основании этой информации составляет оптимальный график. В результате в часы пик на кассах задействовано больше сотрудников, а в моменты затишья никто не слоняется без дела. Благодаря технологии торговой сети «Оливье» удалось сократить расходы на ФОТ на 13%.

около **50%** рабочих мест в США может уничтожить автоматизация.

Источник: Оксфордский университет, 2017

На грани исчезновения

- работники торговых центров;
- работники издательств;
- консультанты в страховых компаниях;
- уборщики;
- хостесы;
- специалисты по маникюру и педикюру;
- работники химчисток и прачечных.

Источник: Bloomberg, 2017

РИСКОВАННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Разумная автоматизация способна принести компании ощутимую пользу: повысить качество продукции, снизить влияние человеческого фактора, уменьшить процент брака и многое другое. Однако технологии не всегда идут впрок бизнесу. По мнению Сергея Колесникова, есть несколько нюансов, которые следует учитывать еще до внедрения различных IT-продуктов. Во-первых, передовые производства требуют рабочих кадров с компетенциями не ниже уровня инженера. Во-вторых, исключительно автоматизацией проблемы с производительностью труда решить невозможно. Неэффективный бизнес даже при автоматизации труда может остаться неэффективным.

Кроме того, автоматизация всегда влетает в копеечку. «Современные технологии стоят дорого, — напоминает Колесников. — С учетом стоимости кредитных ресурсов инвестиции в автоматизацию труда часто могут быть просто нерентабельными». По его мнению, подстегнуть тенденцию к автоматизации в России могут снижение процентных ставок для бизнеса или субсидии для компаний, закупающих современное оборудование.

Впрочем, подобные льготы вовсе не означают появление в России полностью автоматизированных компаний (без сотрудников-людей). «Автоматизация нужна либо для того, чтобы сократить расходы, либо для того, чтобы получить прибыль. Например, в Европе, в США очень дорогая рабочая сила. Скажем, во Франции зарплата кладовщика составляет около 2000 евро в месяц, и это не считая налогов, — объясняет Максим Толстобров (СДЭК). — Рабочая сила в России не стоит столько же, сколько на Западе, и плюсы от экономии тут не слишком очевидны. Думаю, пока ручной труд будет стоить адекватных денег, а цена инноваций будет слишком большой, автоматизировать рабочие места станут лишь активисты».

Во многих развитых странах вовсе готовятся к «полной автоматизации». К примеру, в США прогнозируют замещение автоматами около половины рабочих мест. Однако России с ее низкими зарплатами думать о том, как перегнать Америку, пока себе дороже.

БЖ

БЕЗРАБОТНЫЙ или БЕЗЗАБОТНЫЙ?

ЧТО ЖДЕТ ЧЕЛОВЕКА
В XXI ВЕКЕ

Эпоха четвертой промышленной революции — время массового внедрения автоматизированных систем. Насколько люди готовы к новым экономическим реалиям?

Цивилизация всегда стремилась к технологическому и экономическому развитию, поиску новых знаний и решений для облегчения человеческого труда. Когда количественные перемены превращались в качественные, наступал коренной перелом — то, что позже назовут промышленными революциями. Нашему поколению посчастливилось оказаться в ситуации «идеального шторма», периода завершения сразу нескольких циклов развития различной длины. На наших глазах происходит зарождение глобальной роботизированной среды, которая во многом сможет заменить человеческий труд — автоматическим. Возможно, это будет самое масштабное изменение в истории человечества.

ВЫМЫВАНИЕ «СРЕДНЕГО»

Предыдущие технологические революции сопровождались серьезными социальными, экономическими и политическими изменениями: исчезали десятки профессий, и миллионы людей оказывались без работы. Опыт предыдущих поколений дал возможность понять механику изменений и моделировать последствия очередной волны технологического прогресса. Сегодня мы знаем, что эволюция знаний и умений, при всей ее кажущейся скорости, будет достаточно плавной: все же речь идет не о перспективе трех-пяти лет, а скорее о горизонтах в 20–30 лет.

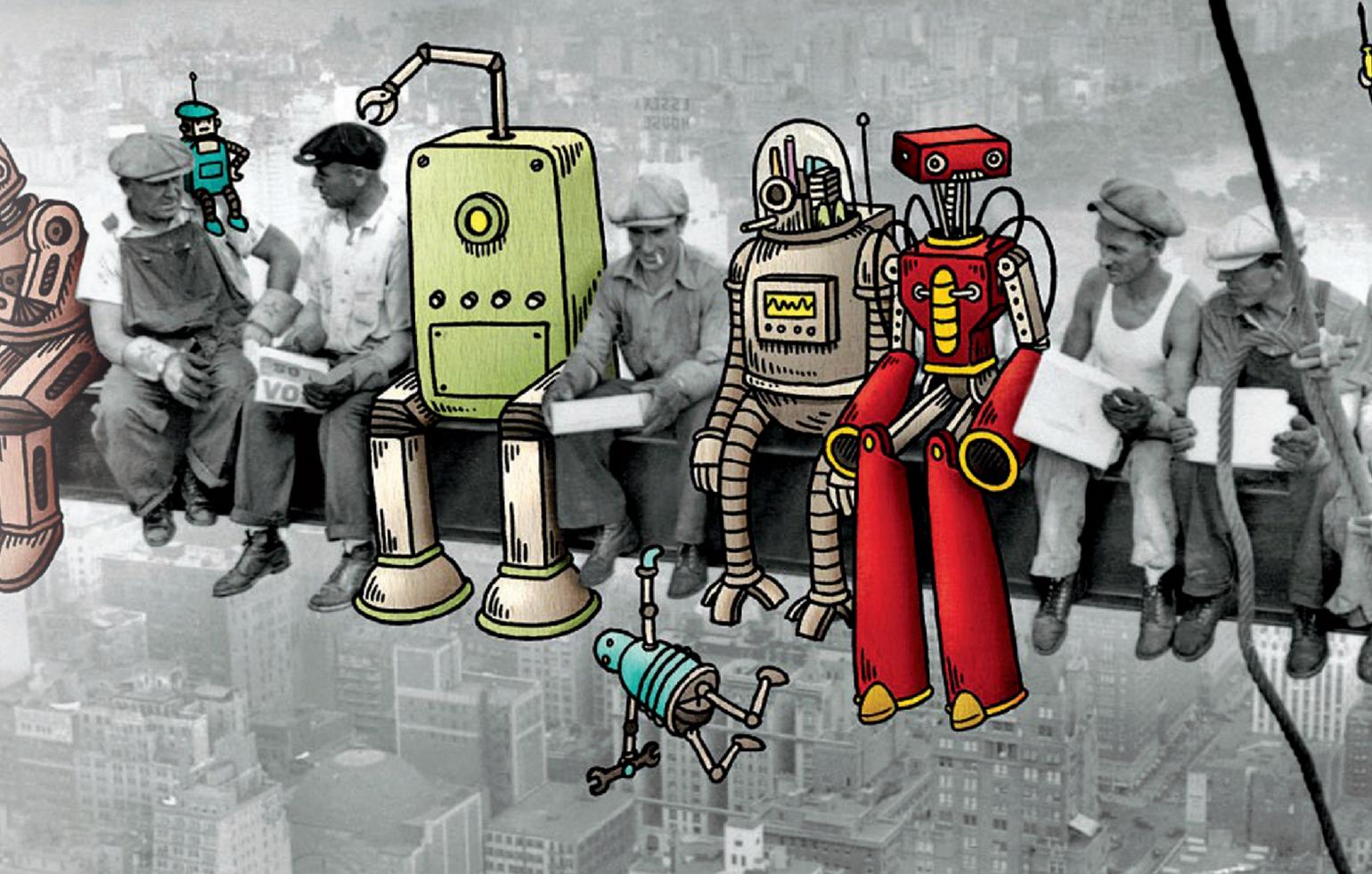
Стратегия переподготовки кадров при предыдущих промышленных революциях показала не слишком высокую эффективность. Однако сейчас уровень образования стал выше, к тому же функционирует мощная информационно-коммуникационная среда. В новой реальности низкоквалифицированный физический труд останется востребованным: здесь прогресс пока что экономически не обоснован. Также стабилен будет спрос на очень высококвалифицированных специалистов — заменить их технологически невозможно. Наиболее уязвимым мне видится современный средний класс; в экспертной среде в последние годы в ходу термин «вымывание среднего».

Заметная доля профессий, ранее считавшихся интеллектуальными, перешли в область работы по шаблонам, инструкциям и регламенту. Еще в середине XX века образованный и способный инженер входил в профессиональную элиту. В начале XXI века его работу легко может повторить пользователь AutoCAD. В наши дни технологические узлы и конструкции уже рассчитываются автоматически, при этом результат зачастую оказывается намного качественнее и эффективнее. Что же касается высокоуровневых и комплексных инженерных навыков, такими сегодня в мире обладают всего несколько сотен человек. Именно они программируют модули, используемые миллионами рядовых инженеров. И подобная ситуация типична для большинства отраслей. Профессии не уходят в никуда — они трансформируются, меняя



**ИГОРЬ
АГАМИРЗЯН**

вице-президент НИУ ВШЭ



требования к специалистам. К примеру, для рядовых инженеров на первый план выходит умение использовать текущую компонентную базу и технологии системной интеграции.

Очевидно, что востребованным останется творческое начало и всевозможные креативные направления, ориентированные на оказание нематериальных услуг. Но это далеко не та сфера, которая будет способна трудоустроить всех или, по крайней мере, большинство. На рынке останутся десятки или даже сотни миллионов людей, чьи профессии потеряют актуальность. 3D-печать, беспилотный транспорт, системы видеонаблюдения и контроля — все это прямая угроза занятости водителей, строителей, охранников, заводских рабочих и т. д.

НА ПЕРИФЕРИИ

Смысл человеческой деятельности и в аграрном, и в индустриальном обществе заключался в заработке средств на собственное пропитание. Автоматизация позволяет обеспечить любого человека всем необходимым для жизни. За последний век произошло радикальное уменьшение затрат ручного труда на поддержку выживаемости человечества: для того чтобы прокормить цивилизацию, сельским хозяйством должны были заниматься 95% людей. Сегодня для этого достаточно 5% жителей планеты. Уже совсем скоро речь будет идти о долях процента — и это будут фермеры-инженеры, занимающиеся контролем работы сельскохозяйственных роботов. На фоне

высвобождения человеческого ресурса и увеличения количества свободного времени растет популярность DIY (Do it Yourself). Популярность всякого рода «мейкерства» на Западе дошла до того, что уже пару лет назад MakerFaire проводилось на лужайке Белого дома и с участием президента США. В основе этого движения — хобби, которые постепенно превращаются в образ жизни. DIY — совершенно не обязательная с точки зрения экономики активность. Однако именно она позволяет занять людей, развить их творческие способности и вызвать интерес к жизни.

На рубеже 70-х годов прошлого века произошло изменение парадигмы развития: от индустриальной эры мы плавно начали переходить к информационной. Более половины национального ВВП в современных постиндустриальных экономиках формируется в сфере услуг. Соответственно, происходит переток кадров в непроемкую сферу. Очевидно, что этот тренд продолжит укрепляться теперь в сторону передачи все большего числа производственных функций автоматизированным системам. И главный вопрос в том, где человеческий фактор остается незаменимым и определяющим.

Похоже, в настоящий момент формируется две разные модели распределения невостребованных рабочих ресурсов. Прежде всего речь идет о сферах услуг, связанных с психологическим, эмоциональным и физическим контактом. Тех областях, в которых автомат не сможет заменить человека. Это модель, по которой развиваются западные страны, где опере-

жающими темпами идет рост сферы услуг, связанных с уходом и помощью, человеческим участием и сочувствием, а не какими-то физическими действиями.

Медицинский робот способен произвести идеальную диагностику, затем выписать лекарство или же даже провести операцию, но он не сможет создать контакт с пациентом, проявить искреннее сочувствие, мотивировать его и поддержать. Медицина — одна из тех отраслей, которую ждут серьезные изменения. И здесь также намечается расслоение на два сообщества. На вершине окажутся несколько сотен выдающихся специалистов, которые будут программировать медицинских роботов, создавать универсальные модули и автоматизированные больницы. Основная часть технической работы, которую сегодня выполняют медицинские работники средней квалификации, будет переходить к роботам и системам искусственного интеллекта. В такой ситуации место человека — в «группе поддержки». Семейные доктора, медсестры, сиделки, психологи, физиотерапевты — это люди, способные дополнить автоматизированное лечение эмоциональным контактом и человеческой заботой.

На Западе экспериментируют и с другими форматами: от введения базового безусловного дохода до законов, делающих присутствие людей обязательным в тех или иных сегментах. Есть еще одна модель искусственного трудоустройства, в частности, характерная для России. Речь идет о приумножении транзакционных издержек, связанных, например, с обновлением системы государственного регулирования в отдельных отраслях и ужесточением правил работы: с возникно-

Автоматизация позволяет обеспечить любого человека всем необходимым для жизни. За последний век произошло радикальное уменьшение затрат ручного труда на поддержку выживаемости человечества. Еще недавно, чтобы прокормить цивилизацию, сельским хозяйством должны были заниматься 95% людей. Сегодня для этого достаточно 5% жителей планеты

ванием новых регламентов необходимо искать способы их соблюдения или обхода. А именно те «алгоритмы», которые вряд ли под силу роботизированным системам.

Реальный пример из жизни: обычная экономическая сделка может выглядеть как онлайн-операция с электронной подписью (Кипр), или как сбор почти 80 кг нотариально заверенных документов (РФ). Около 2% трудоспособного населения России заняты в ка-

честве охранников (вторая по численности мужская профессия после водителей) — это отличный пример замещающей занятости. Огромное количество искусственных ограничений присутствует практически в любой отрасли экономики РФ: все это генерирует оплачиваемые человекочасы и при этом не несет какой-либо практической пользы. При общем мировом тренде автоматизации (неизбежно реализующемся и у нас), невостребованные человеческие ресурсы спойкой смогут найти себя в области мнимой занятости.

СТАВКА НА ОБРАЗОВАНИЕ

Поколение людей, которых промышленная революция застает врасплох, часто теряются в новых условиях. Для многих из них это приводит к потере работы и понижению экономического статуса, но для их детей новые реалии становятся данностью. Для меня как представителя системы образования чрезвычайно важно готовить студентов к той ситуации и к тому миру, в котором они окажутся после выпуска из вуза. Система образования по умолчанию должна работать с некоторым опережением. В 1973 году я начинал свой жизненный путь в только-только появившейся отрасли разработки ПО для ЭВМ. Тогда было всего несколько тысяч программистов на всю страну. Сейчас эта компетенция становится базовым навыком для работы в любой области.

Университет обязан давать знания и навыки, которые помогут студентам органично вписаться в новую культуру XXI века. Например, в ВШЭ ввели обязательную программу по культуре работы с данными. Сегодня, и тем более завтра, для любого человека это будет абсолютно необходимой компетенцией. Кроме этого, наиболее востребованными на рынке являются навыки организации управления и проектной работы, культура коммуникаций и культура предпринимательской деятельности. У меня нет никаких сомнений в том, что новая экономика будет максимально ориентирована на частную инициативу и проектную деятельность.

Поколение миллениумов ждет от вузов прогрессивных знаний и навыков, адекватно отвечающих новым реалиям. Это хорошее поколение, лично мне оно очень нравится. Почти все студенты сегодня параллельно занимаются самообразованием. Они отлично ориентируются в новых трендах в области новых технологий. И это правильный путь. Функция традиционного образования, сводящаяся к передаче суммы знаний, сейчас уже неактуальна. Она плавно переходит к модели, в которой студентов будут учить учиться. Сегодня знания можно получить в глобальной Сети. Задача университета — передать молодежи совокупность навыков и мотиваций для поиска и реализации открывающихся возможностей. Если все сделать правильно, то следующему поколению не придется выдумывать себе работу в мире глобальной автоматизации. В конце концов, после того как физический и рутинный интеллектуальный труд возьмут на себя роботы, у людей одной заботой станет меньше.

«ВЕРОЙ» И ПРАВДОЙ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Стартап Staforu автоматизирует поиск персонала с помощью компьютерной программы по имени Вера. И, как показывает практика, с роботом люди намного более откровенны, чем с обычным рекрутером. Разработку уже используют крупнейшие работодатели — от банков до федеральных розничных сетей. Есть ли о чем волноваться эйчарам?

«Робот Вера» пока не может самостоятельно принять человека на работу — окончательно решать вопрос о найме будет все-таки живой рекрутер. Впрочем, как утверждают в Staforu, в некоторых компаниях сотрудники HR-отделов поначалу настороженно воспринимали этот инструмент, всерьез опасаясь за свое рабочее место. Однако волновались они зря. «Вера» — всего лишь скромный помощник рекрутера, способный избавить его от самой монотонной работы.

Робот «Вера» — программа, которая может подключаться к ресурсам по поиску работы, отбирать по фильтрам подходящие резюме, а затем отправлять письма кандидатам, совершать звонки и даже видеозвонки. «Здравствуйте, меня зовут Вера, я робот», — именно с этой фразы робот обычно начинает разговор. Для стартапа такой заход является довольно эффективным способом продвижения, ведь речь идет не о «каком-то там голосовом ассистенте», а именно о будоражащем воображение «роботе».

«Вера» способна провести первичное собеседование: узнать, заинтересован ли кандидат в вакансии, рассказать о ее условиях и даже выяснить, какой опыт работы есть у человека. Разговор ведется по специально разработанному скрипту (сценарию). При этом «Вера» весьма восприимчива. Она не просто тараторит записанный текст, а умеет отвечать на вопросы собеседников. К примеру, животрепещущий вопрос о зарплате она способна понять примерно в двадцати вариантах, среди которых есть даже жаргонный: «Что по деньгам?» Точнее, это делает ее нейросеть.

Работодатель получает от «Веры» уже «теплый» лист кандидатов, тех, кто согласен прийти на интервью. А значит, закрывать вакансии на линейные позиции можно гораздо быстрее. Человек просто физически не обзвонит столько кандидатов так быстро,

как это сделает робот. «Есть исследования, что на простейшие задачи рекрутер тратит 50–70% своего времени: нужно найти подходящие резюме, выгрузить их, сопоставить между собой, чтобы не было дублей, дозвониться до всех кандидатов, задать примерно одни и те же вопросы... Таким образом, чтобы закрыть одну вакансию, приходится обрабатывать около 250 резюме. Для человека это задача на две недели, при том что неделя, а то и полторы, уходит на рутинные процессы. Робот выполняет ее за два часа», — объясняет один из основателей компании Александр Ураксин.

В роботизированном поиске персонала оказались заинтересованы прежде всего крупнейшие работодатели рынка, которые постоянно ведут массовый набор сотрудников, нанимая в месяц сотни, а то и тысячи человек. По данным Staforu, у нее уже около 300 клиентов, среди которых около 150 крупных федеральных компаний: банки и ритейлеры, коммуникационные компании, в том числе МТС, «Ростелеком», «Пятерочка», РосЕвроБанк, «Альфа-страхование» и др. Всем им «Вера» подыскивает сотрудников на массовые позиции (продавец-кассир, сотрудник колл-центра и др.).

ДЕТЕКТОР ЛЖИ

Миссия «Веры» — решать проблему выгоревшего «усталого рекрутера». Такой сотрудник, сделав 60 звонков в день, в конце концов начинает разговаривать с соискателями либо раздраженно, либо безразлично. С тем, какие масштабы может принимать рутинная работа эйчаров, разработчики «Веры» столкнулись сами. Сначала Александр Ураксин и Владимир Свешников, работавшие в сфере консалтинга и подбора кадров (в частности,



КОГДА ДЕЛО ДОХОДИТ ДО ВИДЕОИНТЕРВЬЮ, «ВЕРА» ОБРЕТАЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ. НЕСМОТЯ НА ЖЕЛЕЗНЫЙ ХАРАКТЕР, ОНА ОБЛАДАЕТ ВПОЛНЕ ЖИВОЙ МИМИКОЙ.

Ураксин работал какое-то время в кадровом агентстве, при том что по образованию он архитектор), решили сделать площадку для рекрутеров-фрилансеров и работодателей. Идея была в том, чтобы собирать крупные заказы и передавать их фрилансерам, которые могли бы выполнять их наперегонки. «Мы хотели сделать что-то вроде «Убера» для эйчаров, чтобы не нужно было держать рекрутера в штате и при этом всегда можно было найти его на рынке», — говорит Александр Ураксин. Однажды им достался крупный заказ, а на дворе стояли майские праздники. Так что желающих выполнить его не нашлось, тем более что гонорары, мягко говоря, не вдохновляли. Пришлось как следует «сесть» на телефон и самим сделать 1700 звонков: в результате этой титанической работы на собеседование было приглашено около ста кладовщиков, а отобрано — всего десять. После своего трудового подвига компаньоны и начали думать о том, как автоматизировать процесс. Как это часто бывает, двигателем прогресса стала лень.

С проектом маркет-плейса рекрутеров предприниматели явились в Фонд интернет-инициатив, но там его сочли слишком «сырым». Пришлось работать на свои деньги. Но уже через полгода

Стартап Staforu — портфельная компания Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ). ФРИИ инвестировал в стартап 67 млн рублей: 17 млн в 2016 году и еще 50 млн рублей в августе 2017 года.

«Робот Вера» начал работу по подбору сотрудников для российских и международных компаний в конце 2016 года. Всего за год у него появилось более 300 компаний-клиентов, для которых «Вера» провела свыше 1 100 000 телефонных интервью и подобрала более 95 000 подходящих кандидатов. Также «Вера» провела более 2 300 видеоинтервью.

Осенью 2017 года проект стал первым российским стартапом, выигравшим конкурс на конференции HR Tech World 2017, которая проходит в Амстердаме. Проект получил приз в размере €10 тысяч.

ФРИИ смягчился и инвестировал в проект 17 млн рублей. За пять месяцев стартап вышел на выручку до 400 тысяч рублей в месяц, однако в этот момент на рынке появились два конкурирующих проекта. Нужна была свежая струя, которой и стал придуманный предпринимателями робот-рекрутер. Разработку этого «чуда техники» взял на себя Владимир Свешников со своим юридическим образованием. Решив изучить ИТ, он за два-три года с помощью самообразования и дистанционных курсов продвинулся в понимании искусственного интеллекта настолько, что теперь сам занимается обучением «Веры» с помощью нейросетей. Третий член команды стартапа — директор по развитию Алексей Костарев; с ним основатели Staforu познакомились во ФРИИ. К тому времени Костарев был уже опытным предпринимателем, успевшим кроме прочего поучаствовать в проекте, который выпустил на рынок популярную компьютерную игру «Счастливый фермер».

Из чего же сделана «Вера»? При разработке «робота» использовались платформы и решения международных гигантов, в частности, продукты в области синтеза речи и распознавания речи от Google, Microsoft, Amazon, Яндекс и других. Использование этих решений могло помочь партнерам быстро создавать версии робота Веры на иностранных языках, для того чтобы работать на рынках других стран.

Однако просто взять высокотехнологичные продукты ИТ-корпораций недостаточно, подчеркивает Александр Ураксин. Самая сложная часть работы — научить машину интерпретировать текст, «заложить» в нейронную сеть максимально возможное число связей между ключевыми словами, а затем тренировать ее находить и использовать эти связи. В результате робот способен имитировать работу человеческого мозга, понимая семантику слов.

Обратная связь от пользователей «Веры» внушала оптимизм: общаться с роботом людям скорее нравилось, чем нет. Причем бывали случаи, когда с помощью программы клиенты могли подобрать не только низкоквалифицированных сотрудников, но также, к примеру, людей с медицинским образованием. «Мы обратили внимание на то, что с роботом люди ведут себя более искренне, — рассказывает Ураксин. — Роботу проще сказать правду и, например, отказаться от вакансии, ведь его невозможно обидеть. Кроме того, человек-рекрутер обычно начинает «отрабатывать» возражения кандидата: если тому придется ездить на работу из Долгопрудного в Домодедово, рекрутер будет настойчиво убеждать, что тратить на дорогу два часа — это нормально. Человек для виду согласится, а потом просто не придет на собеседование. Робот не будет спорить, он примет отказ без лишнего напряжения и эмоций».

По словам Анастасии Попадиной, начальника управления подбора, развития и оценки персонала РосЕвроБанка, для нее «Вера» стала в какой-то мере спасением в тот момент, когда в банке появилось много открытых вакансий специалистов контактного центра и рядовых менеджеров по продажам: времени катастрофически не хватало. В результате, в прошлом году с 1 июля и до конца года «Вера» сделала порядка семи тысяч звонков, что было бы вряд ли под силу обычному рекрутеру. Особенно полезен робот, когда нужно срочно подобрать специалистов колл-центра, которых разбирают как горячие пирожки: на такую позицию люди устраиваются буквально за несколько часов.

В компании QIWI «Вера» помогает подбирать специалистов по продажам. В основном таким кандидатам от 18 до 25 лет, и им просто любопытно поговорить с машиной. А в «Альфа-Лабе» (ИТ-подразделение Альфабанка) пошли даже на то, чтобы доверить



Александр Ураскин (слева) и Владимир Свешников считают, что у «Веры» большое будущее. Ведь электронный голосовой ассистент имеет все «затки» искусственного интеллекта.

роботу поиск ИТ-специалистов: фронт- и бэк-разработчиков, Scrum-мастеров, тестировщиков и дизайнеров. «На эти позиции мы очень точно ищем глубоко профессиональных людей, используя все имеющиеся ресурсы, — говорит Анастасия Митяева, recruitment&employer brand manager «Альфа-Лаба». — У нас не было завышенных ожиданий от использования робота: мы понимали, что он может отпугнуть этих «золотых ребят». И все-таки год назад компания запустила первый проект с участием «Веры» по подбору тестировщиков (начальная позиция в командной разработке, на которую проще всего попасть). Пришлось тщательно поработать над скриптами и фильтрами для поиска на «работных» ресурсах. «Что классно в работе — она очень хорошо делает ресерч, — отмечает Митяева. — За счет множества фильтров «Вера» может за час сделать весь срез кандидатов с рынка». После того как «Вера» обзвонила более сотни кандидатов, было получено 40 положительных откликов, назначено 10 собеседований, а в результате два тестировщика вышли на работу.

По словам Митяевой, на эффективность «Веры» влияет два фактора: необходимо настроить максимальное количество фильтров, чтобы она могла подыскать подходящие резюме, а также сделать нетривиальный скрипт, способный не оттолкнуть людей. В сценарии, разработанном «Альфа-Лабом», разговор начинался примерно так: «Привет, Вася! Это Вера, я робот, и мы начинаем тест Тьюринга». Далее «Вера» сообщала, что ищет людей в Альфа-лабораторию. Такой «заход» интриговал, по крайней мере люди не бросали трубку. Теперь в «Альфа-Лабе» готовы «снарядить» робота и на поиск более квалифицированных кандидатов, в том числе системных аналитиков и разработчиков-джуниоров.

Что важно, пользователи «Веры» платят только за полученные отклики. Компаньоны довольно быстро поняли, что клиенты намного больше заинтересованы в результате (а именно оплате за каждого кандидата, готового прийти на собеседование), чем в «аренде» инструмента, пусть даже это будет робот. Кстати говоря, ближайшие конкуренты компании — контакт-центры с операторами, обзванивающими кандидатов, работают по другой модели: берут почасовую оплату.

НА ПЕРЕГОНЕ

В этом году в Stafogy рассчитывают увеличить оборот в 5–10 раз. При этом, как утверждают основатели, большого

маркетингового и рекламного бюджета у проекта нет: его в полной мере заменяют положительные отклики клиентов. Пока проект живет на деньги инвестора (в августе 2017 года ФРИИ вложил в проект еще 50 млн рублей). «У нас сейчас нет цели выйти на точку безубыточности, — говорит Александр Ураскин. — Пусть мы сегодня больше тратим, чем зарабатываем, зато у нас растет выручка. Это нормальная история для венчурных проектов». В начале 2017 года ежемесячная выручка «Робота Веры» составляла около ста тысяч рублей, в декабре — уже более 5 млн рублей, оборот в 2017 году составил чуть менее 30 млн рублей.

«Вера» уже способна на многое. А со временем лишь будет меняться в лучшую сторону. Разработчики планируют вплотную заняться ее образование сразу после того, как Stafogy переживет пик интереса к роботу-рекрутеру. В дальнейшем «Вере» будут поручать все более сложные задания. Например, — проводить адаптационные тесты: обзванивать новых сотрудников и выяснять, все ли в порядке, устраивает ли работа, а если нет, то почему. Сложно представить, чтобы такую работу взяли перегруженные сотрудники службы персонала даже крупной компании.

Ну и, как это часто бывает у российских стартапов, в Stafogy вынашивают планы покори́ть американский рынок, который в десятки раз больше российского, и где стоимость труда высока, что немаловажно для HR-стартапа. В США есть несколько решений, использующих AI для рекрутмента, однако прямых аналогов «Веры» пока не существует, так что окно возможностей для конкуренции пока не закрылось, считают в стартапе.

«У нас есть стереотип, что на Западе технологии более развиты, — говорит Александр Ураскин. — По крайней мере, когда мы были на международной конференции в Амстердаме (HR Tech World 2017), куда приехало порядка 120 человек из России, для нас всех стало открытием, что компетенции и инструментарий, который используют российские HR-директора, — лучше, чем на Западе. Большая часть того, о чем рассказывали на мероприятии, у нас уже давно используется. Как ни смешно, но в Европе еще не все знают, что можно вести учет не в Excel, а в специализированных программах. В конкурсе питчей (программ — Прим. Ред.) победила наша компания. Причем из пяти финалистов два проекта были российскими. Значит, мы не какие-то «догоняющие», а вполне способны задавать тренды в HR-технологиях».

БЖ

ЛОГИКА СОБЫТИЙ

Если вы владелец, генеральный директор или руководитель подразделения, вам наверняка доводилось сталкиваться с ситуациями вроде следующих:

- чем больше становится компания, чем больше людей на вас работает, тем меньше у вас свободного времени;
- рост бизнеса замедлился, потому что вместе с расширением компании одновременно растут и все проблемы;
- прибыль гораздо ниже, чем могла быть: из-за недоработок клиенты и деньги утекают сквозь пальцы;
- работники становятся «незаменимыми», успех или провал всего бизнеса зависит от нескольких человек;
- сотрудники часто не понимают, кто за что отвечает, какую работу следует выполнять и каковы приоритеты;

- клиенты жалуются на нестабильное качество: работа делается то «на пятерку», то «на тройку с минусом»;
- вы должны постоянно надзирать за сотрудниками, потому что без вас работа встает либо делается кое-как;
- все проблемы и нештатные ситуации в компании сотрудники привычно сваливают на вас — и вы их решаете;
- компания становится «кузницей кадров» для конкурентов: сотрудники набираются опыта и уходят...

Всё это — симптомы одной болезни: не отлажены бизнес-процессы. Лишь немногие компании в России действительно довели свои бизнес-процессы до ума. Остальные работают так, как описано выше. Независимо от масштабов деятель-

Бизнес-процессы — с одной стороны, вещь банальная. С другой — это распространенная болевая точка многих компаний, ведь с течением времени процессы ускользают из виду.

ности. Компании с миллиардными оборотами страдают не «хуже» небольших стартапов.

Есть шесть главных принципов отладки бизнес-процессов. Давайте кратко рассмотрим их на примере руководства не бизнесом, а всего лишь одним человеком. Уборщицей.

Если действовать так, как начинающие предприниматели обычно поступают с персоналом, вы дадите объявление в интернете, наймете ту женщину, которая будет убедительно рассказывать о себе и при этом согласится на небольшую зарплату, запустите ее в свою квартиру и скажете: «Пожалуйста, убери как следует». После этого уйдете на работу или в театр, а когда вернетесь, вас будут ждать грязные разводы на полу, мусор — заметен под холодильник, а в помойном ведре будут лежать осколки любимого блюда... Ладно еще, если не пропадут серебряные ложечки. Вы, конечно, уволите эту женщину, возмутитесь тем, какой отвратительный работник вам достался... и будете дальше стирать и подметать сами. Знакомая история?

Пройдет какое-то время, вы снова наймете уборщицу — и теперь будете действовать так, как поступают российские предприниматели после первого неудачного опыта. Станете ходить за ней по всему дому, контролировать каждый чих, а иногда отнимать швабру, приговаривая: «Это я сделаю лучше...» В результате окажется, что уборка по-прежнему отнимает у вас время и силы.

Что же нужно сделать, чтобы не заниматься уборкой самому, постоянно не приглядывать за другими, освободить время для себя — и при этом получить именно тот результат, который нужен?

1 Прежде всего, нужно нанять действительно подходящего человека, который умеет качественно делать все то, что вам нужно: стирать, мыть пол и т. п. И лучше бы заранее это проверить: дать соискателю пробное задание или хотя бы запро-



АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС

эксперт по партизанскому маркетингу, бизнес-тренер и консультант, автор бестселлеров «Больше денег от Вашего бизнеса» и «Экспресс-маркетинг»
Сайт: www.levitas.ru
Email: alex@levitas.ru

свить отзывы с прошлых мест работы. Лишь наивный человек может принять на работу некомпетентного сотрудника и ждать хороших результатов. Антуан де Сент-Экзюпери в «Маленьком принце» писал об этом так: «Если я повелю своему генералу обернуться морской чайкой, — говаривал Король, — и если генерал не выполнит приказа, это будет не его вина, а моя».

2 Необходимо написать подробную инструкцию для домработницы: что и как ей следует сделать. Причем это должна быть письменная инструкция: не надейтесь, что человек запомнит 28 указаний, которые вы выпалите одно за другим, уходя из дома. Почти наверняка домработница что-то забудет и либо не выполнит, либо сделает так, как посчитает правильным (а не так, как было нужно), либо приостановит работу и будет ждать работодателя.

3 Обеспечьте домработницу всем необходимым инвентарем. Ведь если не будет тряпки и ведра, вряд ли посуда окажется чисто вымытой. Если не окажется ведра и тряпки — не рассчитывайте на чистый пол. Если в шкафу нет утюга — джинсы останутся невыглаженными. Убедитесь, что все инструменты оптимально подходят для намеченной работы: можно, конечно, открывать консервные банки стамеской и заколачивать гвозди плоскогубцами, но это снижает и качество, и продуктивность работы.

4 Еще до того, как уборщица приступит к работе, нужно объяснить ей, на что вы будете смотреть, оценивая выполненную работу. Как должна выглядеть по-настоящему чистая кухня или ванная, по каким признакам вы оцениваете порядок в шкафу и т. п. Это позволит домработнице проверить себя и понять, насколько хорошо она сделала свою работу — не дожидаясь, пока вы вернетесь. Когда работа будет завершена, вы должны проверить, все ли сделано так, как вы просили, вдруг домработница что-то поняла не так или упустила из виду. В идеале хорошо бы, чтобы кто-нибудь третий (например, соседка) примерно раз в полчаса-час заглядывал к вам и проверял ход работы. Чем раньше исполнителю укажут на ошибку, тем меньше ему придется переделывать.

5 Позаботьтесь о мотивации — чтобы уборщица искренне хотела все сделать качественно и в срок. Этого можно добиться разными способами, используя как материальную, так и нематериальную мотивацию: например, можно назначить хорошую зарплату или бонус в случае отсутствия нареканий, при этом быть вежливым и корректным, хвалить работницу за качественно сделанную работу, обещать ей постоянные заказы, если вы будете довольны, и т. п.

6 Даже если вы сделаете все, о чем мы сейчас говорили, едва ли с первого раза вы останетесь довольны результатом. Вы будете вынуждены объяснять домработнице, что именно ей при

следующей уборке надо будет сделать иначе. Вполне вероятно, что вам потребуются скорректировать свои письменные инструкции. Будьте готовы к тому, что только с третьего или даже с пятого раза вы сможете называть порядок в доме «идеальным», а не «сносным».

Ну а теперь вернемся к компании. Чтобы отладить бизнес-процессы, нужно сделать все то же самое — только уже не для уборщицы, а для всех сотрудников.

■ Необходимо поручить каждый вид работы толковому человеку, чьи компетенции позволяют сделать эту работу хорошо и в срок. Если такого человека нет — обучить кого-то из сотрудников либо нанять нового работника, не забыв проверить его при найме.

■ Затем следует прописать для каждого вида работы достаточно подробную пошаговую инструкцию, дающую работнику точное понимание того, что и как нужно делать.

■ Важно снабдить каждого сотрудника инвентарем и инструментами, которые помогут ему делать свое дело быстро и продуктивно, с высоким качеством и низкими издержками.

■ А в конце обеспечить контроль за соблюдением инструкций, качеством и сроками работы — чтобы и люди знали, чего от них ждут, и вы были уверены, что все делается как надо.

■ К этому нужно добавить систему мотивации — чтобы вашим сотрудникам самим хотелось делать свое дело не «как получится». Если что-то нуждается в улучшении, не стесняйтесь переписывать инструкции и обучать работников новым навыкам (как действовать правильно, совершенствовать систему контроля и таким образом добиваться хороших результатов).

■ Несложно, правда? Останется добавить к этой системе идеологию процессного подхода — того самого метода, благодаря которому японские автомобили, танкеры, ванны и поезда стали лучшими в мире — и вот все секреты создания компании, которая работает качественно и продуктивно, не нуждается в ежедневном надзоре, бесперебойно функционирует и приносит деньги даже тогда, когда вы путешествуете по миру, занимаетесь со своими детьми, готовитесь к спортивным соревнованиям или полностью погружаетесь в новый проект.

А самое главное, в компаниях малого или даже среднего бизнеса вы можете внедрить все это (хотя бы на базовом уровне) за очень короткий срок. От пары месяцев до полугода. За это время ваша компания вряд ли успеет стать вторым Nissan или Starbucks, но продуктивность вырастет, издержки снизятся, количество сбоев и авралов сократится, персонал станет более управляемым, а от «незаменимых» работников с высокой долей вероятности удастся избавиться. Приятный бонус: вы сможете разгрузить себя, прекратите работать как белка в колесе и сможете посвящать больше времени себе, а не текучке и суете. БЖ

P.S.: На моем сайте www.podpaltoy.ru вы сможете бесплатно получить 18 уроков по отладке бизнес-процессов и работы персонала.

КРУГОВОЕ

ДВИЖЕНИЕ

Современному человеку довольно сложно себя мотивировать. Если раньше к вершинам мастерства или карьеры можно было двигаться всю жизнь, люди долго шли к своим достижениям, а потому ценили их, то сегодня благодаря прогрессу, технологиям, образованию все происходит намного быстрее и дается значительно легче. Это наши прадеды могли жить тем, чтобы их дети выбились в люди, а деды — всю жизнь гордиться, что им это удалось. Сегодня мы не можем использовать подобные мотиваторы, а также «продолжать дело отцов» или «работать во славу Родины». Корпоративная мотивация, конечно же, нам в помощь — однако этого мало. Человеку приходится много работать самому. По большому счету в его распоряжении всегда есть несколько способов самомотивации.

ВЕРХНЯЯ ПЛАНКА

Первый и самый эффективный связан с метапрограммированием, высшими ценностями, на которые высокосистемный человек имеет возможность опираться по крайней мере большую часть жизни, сохраняя свою работоспособность и растягивая удовольствие от собственной деятельности.

Для этого необходимо научить себя работать со смыслами, дать себе труд задуматься о собственном призвании, а также ставить глобальные задачи: например, построить церковь, больницу, основать фонд и так далее. Масштабные задачи помогают человеку регулировать свою мотивацию на уровне метапрограммы. Конечно же, любая программа может давать сбой, когда, например, человек выгорел или просто устал, потеряв большой объем энергии. Однако метапрограмма останется в подкорке, и, как только у человека появится энергия, она сразу же заработает. Мощностъ метапрограммы



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

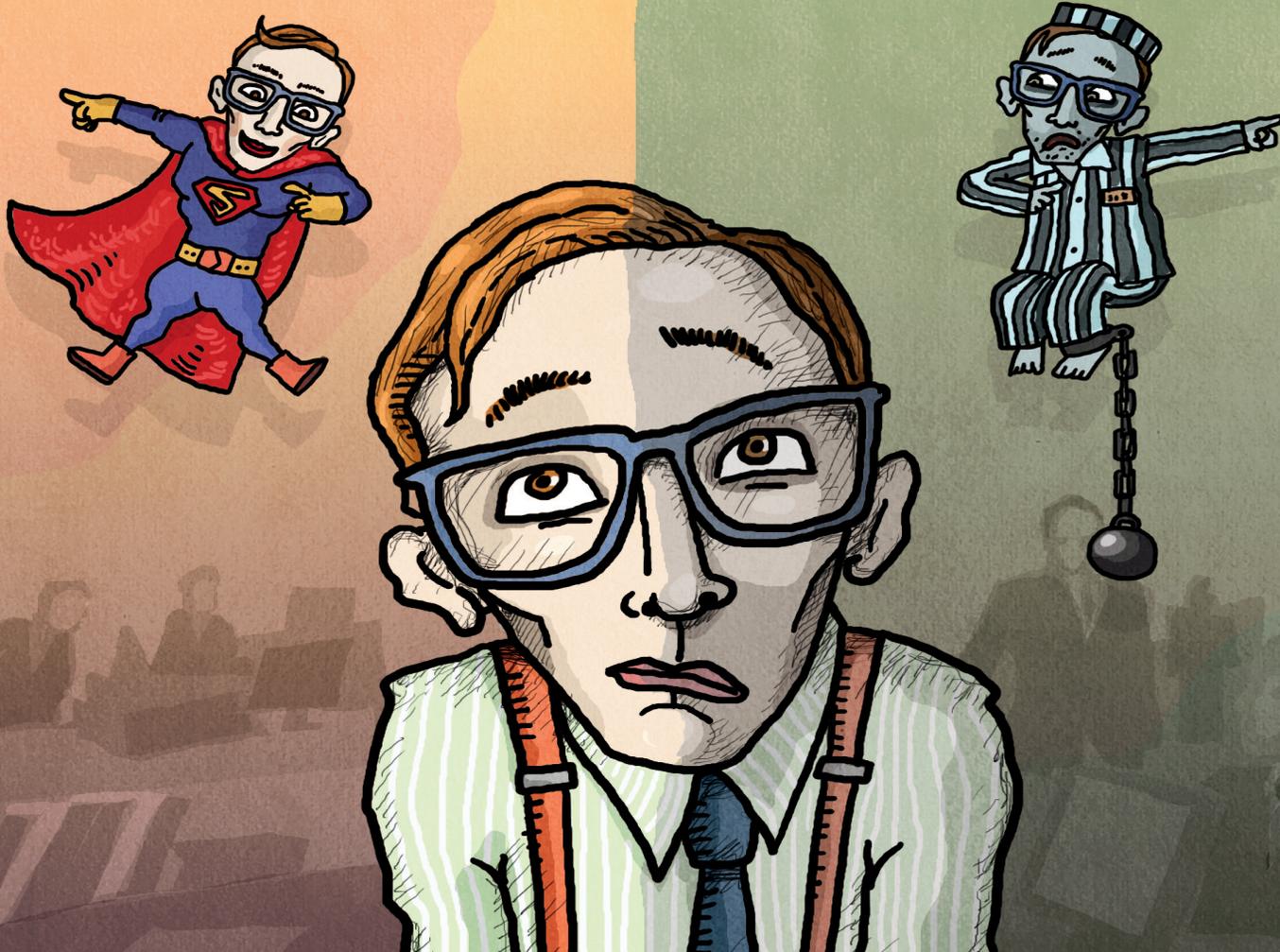
Мало кто из нас время от времени не приходит к известному выводу: «Нет ничего нового в подлунном мире». Или, по крайней мере, каждый год после длинных праздников не возвращается на работу с чувством «опять все заново». Даже если у человека проектная форма работы, все проекты в значительной форме тоже похожи друг на друга. Как заставить себя изо дня в день делать примерно одно и то же?

определяется не только масштабом личности, но и физическими параметрами человека.

Люди, у которых «за душой» есть метазадачи, обладают практически неиссякаемым источником импульсов мотивации, независимо от кажущейся повторяемости процессов. Представим себе человека, который сумел найти свое призвание. Например, учителя (с большой буквы), из года в год решающего великую задачу: он должен сделать из сырца, детей — настоящих людей. Это одна из великих и вечных идей, способных вести за собой человека всю жизнь. В этом случае обновление мотивации происходит вместе с началом следующего цикла. Мотиватор подобного уровня поможет человеку не только постоянно возвращаться на рабочее место, но и жить полноценной гармоничной жизнью, которую из года в год будут скрашивать новые лица, новые повороты сюжета, новые трудности и победы. Все всегда будет разным: ни одной секунды, похожей на предыдущую, сплошные нюансы, хотя кардинально ничего не изменится. Останется лишь подогревать интерес к своей работе, глубоко и внимательно относиться к течению жизни — и человек сможет регенерироваться, сохраняя рабочую форму и развиваясь на протяжении довольно длительного периода. Конечно же, к этому нужно стремиться, но далеко не все люди способны работать на уровне метапрограммирования. Обычно задачи намного более локальны и конечны, а потому и мотивация имеет небольшой срок годности.

СМЕНА ДЕКОРАЦИЙ

Все остальные способы самомотивации являются искусственными, однако и они могут принести свои плоды, если уметь этим пользоваться.



Именно благодаря поиску мотиваторов для людей столь важны внешние перемены: смена работы, переезды, изменение имиджа, привычек, а также поиск различных источников вдохновения (книги, фильмы, выставки, поездки). Это вполне разумный способ себя встряхнуть. Причем эмоциональным и сенсорно настроенным людям удастся интуитивно почувствовать движение к «нулю» задолго до того, как наступит острота момента: они начинают заранее метаться, суетиться, искать что-то «новенькое» — внешние мотиваторы. В этом есть своя правда, сбрасывать со счетов этот способ не стоит, что, впрочем, не означает, что нужно бездумно метаться «в поисках счастья». Бегать с места на место, меняя работу, выходом не является. Это ничего не приносит ни человеку, ни работодателю, ни тем более резюме. Нельзя потакать своим слабостям и малейшим изменениям мотивационного фона, увольняясь сразу, как только «надоело»: намного более полезно осмотреться, перетерпеть, найти в себе силы, преодолеть себя. При частой смене работы очень скоро наступит момент, когда и этот источник мотивации иссякнет.

На Западе к изменениям в жизни и карьере относятся очень рационально. Людей с детства приучают осознанно планировать свою жизнь, без страха и упрека меняя место дислокации — как только возникает ощущение, что ты «засиделся». Это обязательный инструмент самоуправления, позволяющий определять и строить свою жизнь, вместо того чтобы закрывать на нее глаза, пытаясь время от времени забыться самыми разными способами.

Для нашей действительности намного более распространенной является другая практика. Классический пример: человек ходит на работу как на каторгу, а «отрывается» по праздникам. Проблема в том, что подобный контраст все больше раскачивает его внутрен-

ний мир: за безумной радостью всегда следуют слезы. С каждым годом разница между состояниями будет только нарастать, а возвращаться к давно потерявшему смысл делу станет все сложнее. Как только человек начнет воспринимать свою деятельность как долг — умрет последняя мотивация. Людям, которые подходят к этой черте, показаны аутотренинги, а в какой-то момент нелишне обратиться за помощью к специалисту (я думаю, услуги по «восстановлению» работоспособности весьма востребованы, хотя это не слишком афишируется), который позволит человеку перепрограммироваться, настроиться и вернуть желание двигаться вперед.

Есть еще один распространенный искусственный мотиватор, пожалуй, самый губительный и тупиковый. Он связан с появлением «суперцели» (зачастую выдуманной) или «суперценности»: из серии «я должен изучить все языки мира» или «заработать за десять лет финансовую подушку, чтобы потом начать жить». Все дело в том, что «потом» никогда не наступит, есть только «сейчас». А трудовые подвиги в гипертрофированной форме обычно приводят к тому, что «потом» люди теряют или физическую способность, или даже желание воспользоваться своими накоплениями.

В числе подобных мотиваторов ложное ощущение собственной незаменимости: «Я должен работать, потому что нужен своей организации». Подобная установка обычно также лишена здравого смысла: в реальности, когда человек уволится, скорее всего, его даже не вспомнят. Между тем ощущение мнимой значимости какого-то дела или раздутый статус какое-то время помогают оставаться на плаву. Причем с годами «звезды», «ветераны» и «уважаемые люди» все больше цепляются за свои вымышленные статусы — особенно если всю сознательную жизнь они прожили в состоянии адреналиновой наркомании на почве трудоголии

(об этом заболевании мы неоднократно писали в предыдущих колонках). Эта патология обычно выражается так: человек давно не может работать в компании, у него нет энергии, как следствие здоровье угасает — но время от времени появляется новая задача, которая его «вштыривает», помогает встать; и вот он идет дальше. Впрочем, с каждым разом делает это все медленнее и медленнее. Подобный формат жизни истощает человека. В результате вместо того, чтобы выйти на пенсию, заняться здоровьем, найти другие формы жизни, человек начинает мучительно цепляться за свою компанию — вплоть до того, что соглашается на должность кладовщика или сторожа, лишь бы не оказаться за бортом.

ФОРМЕННОЕ БЕЗОБРАЗИЕ

Безусловно, первый путь, основанный на метацели, является самым правильным и органичным для человека. Ничто не может заменить долгоиграющую мощную задачу, особенно, если она базируется на творчестве, созидании, призвании и стремлении души — туда, где естественным образом и сама собой появляется энергия. Все остальные способы дискретны и импульсны. Это искусственное, ненастоящее, внедренное в сознание человека. Именно благодаря таким мотиваторам мы и видим вокруг себя вместо живых людей «конструкторы», внутренний мир которых замещен заготовленными блоками, шаблонами, привнесенными извне, и охотно генерирующими новые ложные цели и мотиваторы, которые заставляют людей выбирать не то, что им нужно, а то, что «должно быть». Именно поэтому появляются дома «за столько-то денег», «в знаменитом поселке», а детей отправляют учиться в «престижные школы». Смысла в подобных устремлениях немного, но все дело в том, что люди, как правило, руководствуются не смыслами, а формой, которая в отличие от содержания вечной не является.

Руководителю средней российской компании довольно просто себя мотивировать. Большая дифференциация задач позволяет поддерживать интерес к работе. Кроме того, если задача надоела, ее всегда можно делегировать подчиненному, если интересная — забрать себе, наконец — придумать

Необходимо понимать, что мотивация жизни и деятельности схожи между собой. Если у человека есть ответ на вопрос, ради чего он живет, он будет мотивирован всегда. Однако как только он потеряет смысл и начнет цепляться за форму, жизнь станет дискретной, при том что циклы, на время которых работает мотивация, неизменно будут сокращаться.

ВЕЧНЫЙ МОТИВ

Сколько можно работать на одном месте? Да сколько угодно, если человеком движет большая задача, он способен постоянно и заново влюбляться в свою организацию, работу, коллег и т. п. Однако если влюбляться не во что, рецепт может быть только один: «Встань и

иди». Ради самого себя. Если нет энергии, никогда ничего не получится: не будет ни вдохновения, ни результатов (ведь не вкладывая в какое-то дело душу, нельзя на что-то рассчитывать взамен). Это касается всех сотрудников. И в первую очередь представителей офисного планктона — казалось бы, вечного, непотопляемого и способного пересидеть всех и каждого. Однако даже самый заурядный человек является человеком, а не машиной. А так уж устроена природа человека, что если нет интереса к деятельности, «поджиг», горения, его жизненные функции будут угасать. Особенно в отсутствии мотиваторов, существующих в стороне от рутинной работы: интересного хобби, семьи и так далее. Конечно, бесчувственный человек на любом месте продержится во сто крат дольше чувствующего, однако это вовсе не означает, что и он не будет испытывать внутренних тревог и сомнений.

Для того чтобы найти мотивацию высшего порядка, необходимо проделать большую работу. Возможно, с помощью специалистов — психологов или коучей, которые помогут перепрограммироваться, собраться, найти новые установки, соблазниться новыми задачами или просто как следует подстегнуть. Все это поможет создать базис для работы вдолгую: каждый раз позволяя человеку отвечать на вопрос «кто я и куда иду», оперировать в жизни понятными и большими вехами, которые будут направлять поток жизни в определенное русло.

Чем выше человек продвинулся по служебной лестнице, тем больше мотиваторов находится в его распоряжении. Руководителю средней российской компании (в отличие, кстати говоря, от западной) довольно просто себя мотивировать, ведь у него, как правило, большая дифференциация задач, что позволяет поддерживать интерес к работе. Да и жизнь наша отнюдь не размеренна. А в хаосе сложно потерять мотивацию, можно всего лишь устать — чтобы затем отдохнуть и вернуться. Жизнь руководителей редко сопровождается рутинной: если задача надоела, они всегда могут ее делегировать; если интересная — забрать себе; придумать и так далее.

Гораздо сложнее приходится собственникам. Если человек не способен поставить себе метазадачи, он обладает очень ограниченным ресурсом: пустота придет быстро, вместе с достижением определенного уровня благосостояния. Низшие мотиваторы имеют весьма небольшой запас прочности.

Не менее уязвимы сотрудники, работающие в пределах узкой профессиональной сферы. Особенно если зона деятельности не предполагает какого-то роста. Тогда человек очень быстро достигает потолка и вынужден искать новую компанию.

Мотивации может и не быть совсем: в обеспеченных семьях ее часто убивают в зародыше. (Впрочем, эту ошибку совершают большинство родителей, убирая из жизни детей любые трудности и обеспечивая их всем тем, что они пожелают). В таких семьях обычно уже к 16–17 годам человек получает все то, к чему остальным еще идти и идти. Он даже успевает объездить полмира. Хотя и в состоянии «тушки» — кочуя от одного пятизвездочного отеля к другому, не замечая красот, не узнавая культуры (никто ему так и не объяснил, какой смысл скрывается за формой). И вот мы видим молодых людей, перед которыми заранее закрыты все двери. Им ничего не хочется уже на «входе», и даже позыва стать кем-нибудь у них нет. Отсюда распространенная на Западе практика, которую только предстоит подхватить российским собственникам: когда родитель спохватывается и лишает детей наследства.

Из ниоткуда мотивация появиться не может. Для нее необходимо создавать условия. В том числе — внешние. Но лучше всего начать с головы.

ПЕРЕДДОС

КТО ВИНОВАТ И ЧТО ДЕЛАТЬ

С ростом числа мобильных устройств, развитием мобильных сетей и интернета вещей «веб» все больше проникает в жизнь каждого человека. Для онлайн-бизнеса это открывает значительно больше возможностей, чем когда-либо прежде. Но и опасностей становится не меньше.

Интернет-шопинг с каждым годом получает все большую популярность. Как показало исследование Nielsen, уже 89% российских онлайн-покупателей приобретают (а не просто «прицениваются») товары в Сети, и все благодаря удобству электронной коммерции. Однако есть и обратная сторона медали: развитие e-commerce открывает невиданные ранее перспективы для киберпреступников. Чтобы избежать простоев бизнеса и оставаться на плаву, необходимо во всеоружии встречать угрозу.

Интернет-магазины все чаще становятся жертвами распределенных атак на отказ в обслуживании — DDoS, способных вывести из строя негодный сайт на несколько часов или даже дней. А иногда и привести к закры-

тию бизнеса. DDoS-атаки зачастую не направлены напрямую на кражу денежных средств. Однако вызванные ими простои в работе интернет-ресурсов означают упущенную выгоду от несостоявшихся продаж.

Чаще всего для организации атаки используются десятки и сотни тысяч зараженных компьютеров, разбросанных по всему миру, с которых направляется постоянный поток лож-

ных запросов на сервер-жертву. В итоге сервер расходует все ресурсы на обслуживание таких запросов, и сайт компании становится «недосягаемым» для посетителей. Простота и доступность организации DDoS-атак выводят их на первые позиции среди наиболее эффективных средств конкурентной борьбы и экономического давления. От DDoS не застрахован никто, однако в зоне поражения чаще всего оказываются финансовые организации, СМИ и электронная торговля.

ДЕШЕВО И СЕРДИТО

По данным исследования Qrator Labs «Анализ киберугроз в онлайн-ритейле РФ», 65% крупных онлайн-ритейлеров считают DDoS-атаки серьезной угрозой для их бизнеса. Подавляющее большинство компаний определяют недобросовестную конкуренцию в качестве основного мотива заказчиков подобных нападений, а 20% назвали причиной организации DDoS-атак намерение причинить ущерб из мести, личной неприязни и пр. В настоящее время на одного владельца интернет-магазина приходится около 22 DDoS-атак в год. Если сравнить этот показатель, к примеру, с уровнем атак на образовательные сайты (53 атаки в год на один ресурс) или платежные системы (41 атака), то видно, что сектор e-commerce не самый частый «клиент» злоумышленников. Однако для сферы онлайн-торговли такое количество нападений является очень ощутимым и может причинить серьезные убытки бизнесу. В особенности если для атаки выбран точный момент: например, период про-



**АЛЕКСАНДР
ЛЯМИН**

генеральный директор
Qrator Labs

ведения активной рекламной кампании. «Уронить» сайт конкурента в это время фактически означает захлопнуть дверь перед лицом покупателей. Как следствие — недовольство многочисленных клиентов, в том числе потенциальных. Ситуацию усугубляет и тот факт, что уровень затрат на проведение подобных атак минимален: чтобы «положить» средний сайт достаточно тратить 50–100 долларов в сутки. Что и говорить: бюджетно и безопасно, ведь отследить заказчика практически невозможно.

Характер и уровень DDoS-атак в сфере ритейла отличается в зависимости от того, на какой сегмент и нишу онлайн-торговли они направлены. Для небольших компаний, работающих в узкой нише и отличающихся агрессивным маркетинговым поведением (ценовая конкуренция, массивная реклама, многочисленные акции), DDoS с целью получения экономической выгоды сохраняет свои позиции. Цветочные магазины, онлайн-магазины электроники, сайты с новогодними товарами и даже службы Дедов Морозов часто подвергаются атакам в периоды сезонной активности.

В случае с крупными ритейлерами ситуация гораздо сложнее. Большие федеральные сети сейчас повсеместно переходят в онлайн. При этом основной их целью далеко не всегда являются прямые продажи в Сети: зачастую акцент сделан на программах лояльности, бонусных и накопительных системах, доступных через интернет. Соответственно, и характер атак в этом сегменте совсем другой. Основная проблема для «гигантов» — это не только DDoS-атаки, но и взломы и получение незаконного доступа к конфиденциальной информации: кража пользовательской базы, доступ к отдельным учетным записям. Если раньше «ддосили» сайты, чтобы переманить клиентов, то теперь DDoS-атаки и взломы направлены на программы лояльности, что бьет по бизнесу даже сильнее.

Брутфорс-атаки (атаки, в которых применяются специальные инструменты для перебора паролей) стали проблемой практически для всех крупных интернет-ритейлеров с программами лояльности. Чаще всего для приобретения материальной выгоды злоумышленники используют функционал раз-

личных бонусных и скидочных кодов. Украденные бонусные баллы применяются для приобретения товаров со скидкой (иногда 100%); далее такие товары перепродаются по рыночной стоимости. Из-за увеличивающегося объема трафика и заявок в службу поддержки компании терпят как прямые, так и косвенные убытки: у них ухудшается репутация в глазах клиентов, чей аккаунт подвергся взлому.

Крупные онлайн-ритейлеры, по нашим наблюдениям, не так часто подвергаются DDoS-атакам, однако рост количества нападений в среднем на одну компанию в 2017 году, по сравнению с 2016-м, составил около 50%. В основном это атаки среднего уровня стоимостью около 100–200 долларов в сутки, цель которых — навредить и доставить неудобства жертве. Но даже такие нападения могут сделать «больно» и привести к краткосрочным перебоям в работе.

В периоды распродаж нагрузки на сетевые ресурсы крупных ритейлеров растут и без внешних воздействий — в результате наплыва покупателей. По нашим данным, объемы «живого» трафика в среднем в такие дни вырастают в два раза, а в результате нападений в период распродаж этот показатель увеличивается в четыре и более раз. К примеру, во время глобальной распродажи Black Friday 2017 объем трафика ведущих игроков рынка электронной торговли вырос в среднем на 120%. В это время конкуренты могут организовывать атаки, надеясь, что удастся пробить брешь в защите на фоне естественного роста трафика.

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Основным вызовом с точки зрения защиты от DDoS для любого представителя онлайн-ритейла являются атаки на уровне приложений (L7 сетевой модели OSI). Это атаки на веб-приложения сайтов, которым приходится обрабатывать запросы как от реальных клиентов, так и фейковые — от ботов. Защита от DDoS-атак на уровне приложений — наиболее сложный случай, требующий максимальной экспертизы и скорости реакции на изменение вектора атаки. Киберпреступники направляют ложные запросы на приложения, в которых не требуется авто-

ризация, и которые отвечают за сложные расчеты (склад, логистика, скидочные программы, рекомендуемые товары).

Многие компании полагают, что данную проблему можно решить, отсекая запросы с подозрительных IP-адресов. Однако отличить реальных пользователей от ботов не так просто, а неаккуратная фильтрация может привести к блокировке реальных клиентов и потерям для бизнеса. Системы, в которых фильтрация осуществляется вручную, не в состоянии справиться с современными многовекторными атаками в режиме реального времени без существенных перерывов в обслуживании пользователей.



Здесь требуется автоматический анализ трафика со сложными математическими алгоритмами.

Защищается малый и средний онлайн-ритейл также по-разному. Небольшие интернет-магазины в большинстве своем не используют решения по противодействию DDoS-атакам или пытаются заниматься разработкой собственных средств защиты. После безуспешных попыток самостоятельно защитить свою инфраструктуру от DDoS ритейлеры начинают поиск внешних поставщиков, правда, бывает слишком поздно: сайт уже «лежит», а убытки растут.

В сегменте крупного ритейла складывается противоположная ситуация. 90% компаний применяют решения от внешних поставщиков, остальные используют собственные средства. Некоторые полагаются на защиту со стороны операторов связи, что не всегда эффективно, поскольку сети провайдеров не рассчитаны на экстремальные нагрузки и не всегда могут нейтрализовать высокоскоростные атаки. Другая часть ритейлеров использует специализированные геораспределенные сервисы, которые изначально построены в расчете на работу под постоянным воздействием большого числа атак. Каждый сервер в таких системах работает независимо, и при выходе из строя одного из них трафик защищаемого сайта перенаправляется на другой ближайший узел, за счет чего клиенты не замечают ухудшение производительности своих ресурсов даже во время атаки.

МЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

В первую очередь, очень важно, чтобы сайт компании был не только устойчивым к DDoS, но также мог «отработать» большое количество легитимных пользователей, поэтому у интернет-ресурса должен быть как минимум двукратный запас производительности. Какое количество посетителей будет нормой для сайта, определяет непосредственно владелец ресурса. Для кого-то максимум — 100 запросов в секунду, для других штатная ситуация — 1000 запросов. Здесь важно осознать, что превышение нормы в два-три раза когда-нибудь обязательно будет, поэтому и планировать мощности веб-узла нужно исходя из этих показателей. Например, нередко можно встретить ситуацию, когда после проведения рекламной кампании на сайт организации буквально обрушивается большое число пользователей, и ресурс не справляется с такой нагрузкой, становясь недоступным.

Помимо этого, до запуска сайта необходимо проверить сервер на предмет уязвимости. Должно быть обновлено программное обеспечение и установлены необходимые патчи¹. Иными словами, нужно «перекрыть» все уязвимые места.

Следует выбрать надежный хостинг. Размещать сайт на shared хостинге (виртуальном хостинге) крайне не рекомендуется, хотя этот вид хостинга наиболее экономичный и простой. Проблема недорогих площадок — в



размещении на одном сервере множества веб-сайтов, при этом набор инструментов для управления ресурсами у таких хостингов ограничен. В таких условиях самостоятельно противостоять атакам довольно сложно: компания не может выделить свой трафик, а общий контролировать невозможно. Поэтому рекомендуется выбирать проверенную хостинг-компанию, которая может оказать услуги по защите от DDoS и предоставляет клиентам различные тарифные планы.

Крупным онлайн-ритейлерам важно позаботиться о защите от взлома. В любом коде серьезного приложения возможны ошибки. Хакеры используют их, чтобы получить несанкционированный доступ к данным владельцев и пользователей сайта. Необходимо не только своевременно обнаружить и заблокировать атаки на приложение, но также устранить возможность эксплуатации уязвимых участков, что может открыть перед злоумышленниками прямой путь к базе данных, включая персональную информацию о клиентах, их счетах и прочие важные данные. Эффективные системы защиты от взлома должны содержать следующие компоненты: проактивный фильтр, блокирующий большую часть атак на веб-приложение, систему обнаружения уязвимостей и систему Virtual Patching (виртуальные патчи), способную зафиксировать опасность и защитить приложения сайта в режиме онлайн.

Общий совет интернет-продавцам: оценить свою конкурентную среду, проанализировать характер атак, чтобы понять, сможет ли компания на базе имеющейся инфраструктуры и со своим ИТ-персоналом отработать такие атаки, или без сторонних ресурсов не обойтись.

Какой бы метод защиты от DDoS ни выбрала компания, главное — помнить, что к нападению необходимо готовиться заранее. Построенная ИТ-инфраструктура должна полностью соответствовать объемам бизнеса. Это поможет минимизировать ущерб и не потерять лояльность клиентов даже в самый активный бизнес-сезон.

БЖ

¹ Патч — программный модуль, используемый для устранения проблем в программном обеспечении или изменения его функционала.

КОНТУРЫ

РОСТА

ПОЧЕМУ
РЕГИОНЫ СТАНОВЯТСЯ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЕЕ

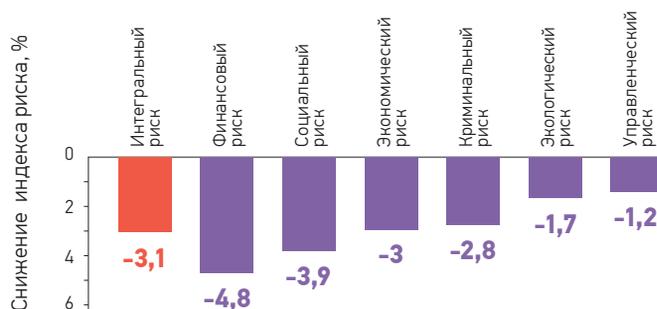
Нынешний рейтинг инвестпривлекательности регионов зафиксировал перелом негативного тренда. После своего трехлетнего роста инвестиционные риски пошли на убыль. Предпосылки для дальнейшего улучшения ситуации дает оздоровление структуры региональных бюджетов, проведенное Минфином РФ. Однако воспользоваться изменениями на местах смогут лишь сильные управленческие команды.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

Очередной рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России показывает, что самая острая фаза кризиса пройдена, а интегральный инвестриск, включая все его составляющие, уменьшился (см. график 1, таблицы 2, 3). Снижение инвестиционных рисков, выявленное рейтингом, подтверждается стандартными характеристиками: рост инвестиций в основной капитал в III квартале 2017-го составил 4,2% к аналогичному периоду прошлого года, а доля регионов, показавших увеличение объемов промышленного производства, с 72% в 2016-м достигла 85% по итогам трех кварталов года нынешнего.

Одновременно рейтинг показывает, что многим регионам предстоит пережить смену экономической парадигмы. Если до кризиса роль тех или иных региональных драйверов

График 1. Динамика индексов частных инвестиционных рисков в рейтинге 2016–2017 годов



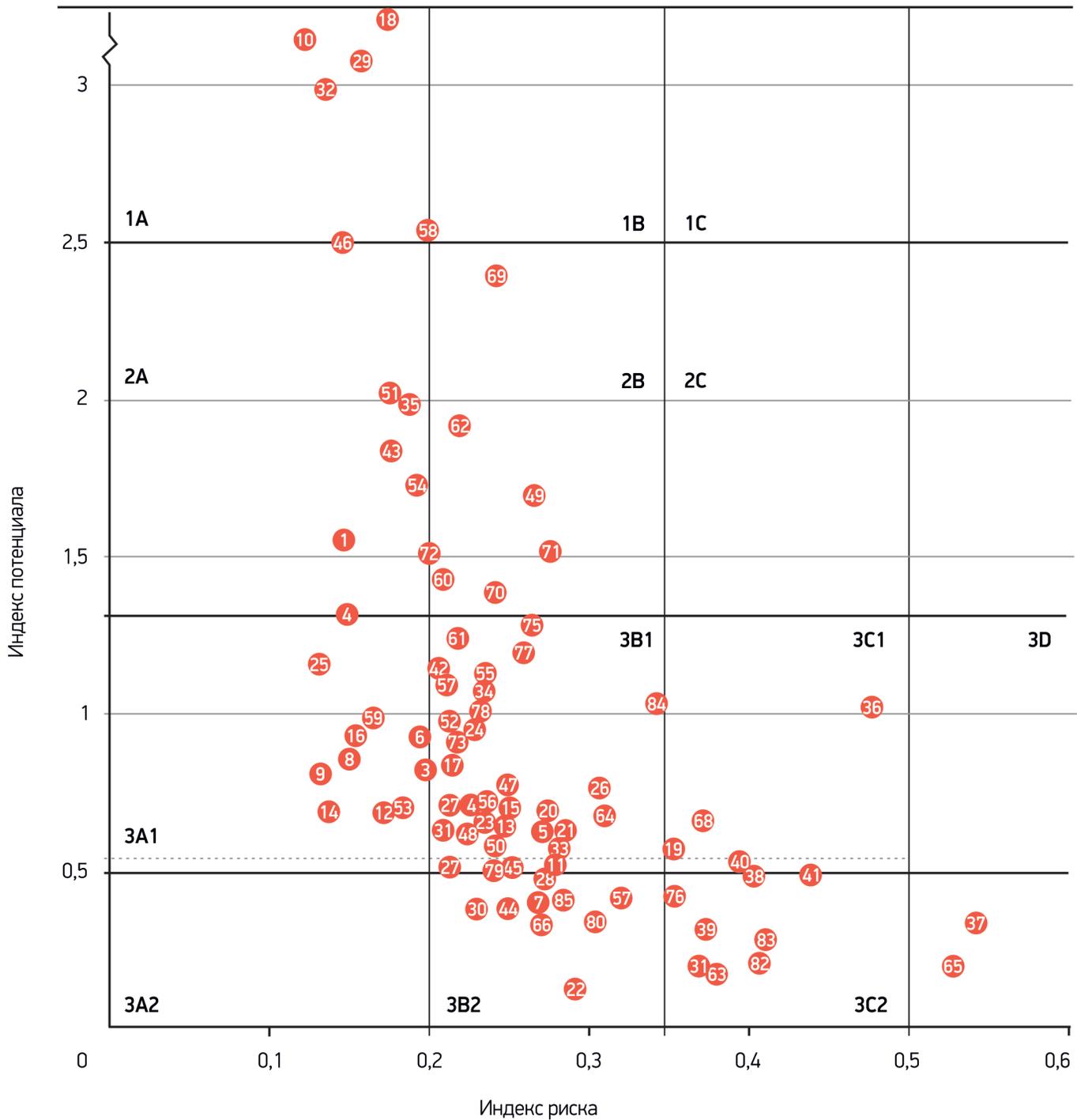
Источник: RAEX (РАЭК-Аналитика)

Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России традиционно строится на основе официальной информации Росстата и статистики федеральных ведомств: Минфина, Банка России, Минсвязи, МВД и Минприроды. Инвестиционная привлекательность в рейтинге оценивается по двум параметрам: инвестиционному потенциалу и инвестиционному риску.

«Потенциал» показывает, какую долю регион занимает на общероссийском рынке; «риск» оценивает влияние тех или иных проблем в регионе на инвестора. «Суммарный потенциал» состоит из девяти частных: трудового, финансового, производственного, потребительского, институционального, инфраструктурного, природно-ресурсного, туристического и инновационного.

«Интегральный риск» включает шесть частных: финансовый, социальный, управленческий, экономический, экологический и криминальный. Вклад каждого частного риска или потенциала в итоговый индикатор оценивается на основе анкетирования представителей экспертного, инвестиционного и банковского сообществ. В рейтинге использовались статистические данные по состоянию на 01.01.2017.

График 2. Инвестиционный рейтинг российских регионов, 2017 год



Условные обозначения

- 1A — максимальный потенциал — минимальный риск
- 1B — высокий потенциал — умеренный риск
- 1C — высокий потенциал — высокий риск
- 2A — средний потенциал — минимальный риск
- 2B — средний потенциал — умеренный риск
- 2C — средний потенциал — высокий риск

- 3A1 — пониженный потенциал — минимальный риск
- 3A2 — незначительный потенциал — минимальный риск
- 3B1 — пониженный потенциал — умеренный риск
- 3B2 — незначительный потенциал — умеренный риск
- 3C1 — пониженный потенциал — высокий риск
- 3C2 — незначительный потенциал — высокий риск
- 3D — низкий потенциал — экстремальный риск

Источник: РАЭК (РАЭК-Аналитика)

Таблица 1. Распределение российских регионов по рейтингу инвестиционного климата

Номер на графике 1	Регион
Максимальный потенциал — минимальный риск (1А)	
10	Московская область
18	г. Москва
29	г. Санкт-Петербург
32	Краснодарский край
Средний потенциал — минимальный риск (2А)	
1	Белгородская область
35	Ростовская область
43	Республика Башкортостан
46	Республика Татарстан
51	Нижегородская область
54	Самарская область
Пониженный потенциал — минимальный риск (3А1)	
3	Владимирская область
4	Воронежская область
6	Калужская область
8	Курская область
9	Липецкая область
12	Рязанская область
14	Тамбовская область
16	Тульская область
25	Ленинградская область
53	Пензенская область
59	Тюменская область
Незначительный потенциал — минимальный риск (3А2)	
—	
Высокий потенциал — умеренный риск (1В)	
58	Свердловская область
Средний потенциал — умеренный риск (2В)	
49	Пермский край
60	Ханты-Мансийский авт. округ — Югра
62	Челябинская область
69	Красноярский край
70	Иркутская область
71	Кемеровская область
72	Новосибирская область
Пониженный потенциал — умеренный риск (3В1)	
2	Брянская область
5	Ивановская область
13	Смоленская область
15	Тверская область
17	Ярославская область
20	Республика Коми
21	Архангельская область
23	Вологодская область
24	Калининградская область
26	Мурманская область
33	Астраханская область
34	Волгоградская область
42	Ставропольский край

47	Удмуртская Республика
48	Чувашская Республика
50	Кировская область
52	Оренбургская область
55	Саратовская область
56	Ульяновская область
61	Ямало-Ненецкий авт. округ
64	Республика Бурятия
67	Алтайский край
73	Омская область
74	Томская область
75	Республика Саха (Якутия)
77	Приморский край
78	Хабаровский край
81	Сахалинская область
84	Республика Крым
Незначительный потенциал — умеренный риск (3В2)	
7	Костромская область
11	Орловская область
22	Ненецкий авт. округ
27	Новгородская область
28	Псковская область
30	Республика Адыгея
44	Республика Марий Эл
45	Республика Мордовия
57	Курганская область
66	Республика Ханасия
79	Амурская область
80	Магаданская область
85	г. Севастополь
Максимальный потенциал — высокий риск (1С)	
—	
Средний потенциал — высокий риск (2С)	
—	
Пониженный потенциал — высокий риск (3С1)	
19	Республика Карелия
36	Республика Дагестан
68	Забайкальский край
Незначительный потенциал — высокий риск (3С2)	
31	Республика Калмыкия
38	Кабардино-Балкарская Республика
39	Карачаево-Черкесская Республика
40	Республика Северная Осетия – Алания
41	Чеченская Республика
63	Республика Алтай
76	Камчатский край
82	Еврейская авт. область
83	Чукотский авт. округ
Низкий потенциал — экстремальный риск (3Д)	
37	Республика Ингушетия
65	Республика Тыва

была очевидной (для одной группы территорий — нефтегазовый комплекс, для другой — АПК, для третьей — эффект от реализации масштабных федеральных программ), то сейчас картина социально-экономического развития в территориальном преломлении стала расфокусированной.

Постепенное размывание понятного набора рычагов воздействия на экономический рост требует от региональных властей усложнения управленческого инструментария. Недавняя массовая череда отставок и назначений в губернаторском корпусе свидетельствует, что ответ на новые вызовы оказались способны найти далеко не все руководители территорий. Кстати, необходимость перемен в составе региональных команд демонстрировали и данные нашего рейтинга: почти в 2/3 субъектов федерации, где произошла смена губернатора, показатели социальных, финансовых и экономических рисков по итогам 2014–2016 годов были заметно хуже средних.

Первые результаты работы новичков, вставших во главе регионов, мы, наверное, увидим в следующем рейтинге. Пока же можем говорить о том, что на фоне остальных частных рисков управленческий снизился меньше всего. Это объясняется тем, что бизнес (а тем более бизнес инвестирующий) всему остальному предпочитает стабильность. Новая команда вне зависимости от ее качества и административных навыков всегда «ломает» стабильность.

ОГНИ БОЛЬШОГО ГОРОДА

В числе первых частичное выправление ситуации почувствовали крупнейшие экономические центры страны. Сейчас в России, по данным Росстата, 15 регионов, в состав которых входят города-миллионники, а если добавить два региона, сопредельных ведущим мегаполисам России, — Московскую и Ленинградскую области, то указанное число возрастет до 17.

В нынешнем рейтинге 12 из них улучшили свое положение по показателю интегрального риска (так, Петербург прибавил три позиции, Новосибирская область — шесть, Волгоградская — целых десять, а Московская область — четыре, выйдя в лидеры списка). Как бы это банально ни звучало, в крупных агломерациях большинство экономических тенденций проявляются резче и ярче. К примеру, выход потребителя (в больших городах он, как правило, в среднем богаче, чем в среднем по стране) из «комы», когда тратам предпочитают сбережение или экономию, в больших городах происходит раньше. Подтверждение тому — рост потребительского кредитования, в котором традиционно лидируют большие города (плюс 23% по 2016 году). Дополнительное свидетельство — свежие цифры по ипотеке, где максимальные темпы прироста в 1-м полугодии 2017 года у Ленинградской области (+23,8% по выдаче), на втором месте — Москва (+22,3%).

В дальнейшем можно ожидать укрепления роли потребительского спроса в экономическом развитии регионов, ведь уже, по данным за 10 месяцев 2017 года, динамика оборота розничной торговли в целом по России вышла в положительную зону.

МАШИНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ

Повышению в рейтинге ряд территорий обязан росту машиностроения. Так, Ростовская область поднялась на три позиции в списке по интегральному инвестиционному риску (с 21-й на 18-ю). Одна из причин: регион разделил успехи с крупнейшими местными машиностроительными предприятиями, среди которых производитель сельхозтехники «Ростсельмаш» и вертолетостроительный завод «Роствертол». Первый выпускает зерноуборочные комбайны, рынок которых в России в 2016 году в целом вырос на четверть, при том что продажи отечественных марок увеличились еще более

Таблица 2. Инвестиционный риск российских регионов в 2017 году (Топ-10)

Ранг риска		Ранг потенциала, 2017 г.	Регион (субъект Федерации)	Средневзвешенный индекс риска, 2017 г.	Изменение индекса риска, 2017 г. / 2016 г., увеличение (+), снижение (-)	Ранги составляющих инвестиционного риска в 2017 г.						Изменение ранга риска, 2017 г. / 2016 г.
2017 г.	2016 г.					Социальный	Экономический	Финансовый	Криминальный	Экологический	Управленческий	
1	5	2	Московская область	0,128	-0,032	3	6	7	25	32	33	4
2	4	23	Ленинградская область	0,132	-0,016	11	13	1	12	49	2	2
3	3	40	Липецкая область	0,133	-0,013	5	11	12	8	38	19	0
4	1	4	Краснодарский край	0,136	-0,006	21	1	17	50	10	4	-3
5	2	48	Тамбовская область	0,138	-0,004	6	12	32	17	13	3	-3
6	7	6	Республика Татарстан	0,146	-0,018	16	2	11	43	39	23	1
7	8	14	Белгородская область	0,147	-0,019	4	5	24	4	9	71	1
8	9	19	Воронежская область	0,150	-0,017	8	8	52	21	11	5	1
9	12	3	г. Санкт-Петербург	0,151	-0,044	2	15	6	59	48	38	3
10	6	37	Курская область	0,151	-0,012	7	21	27	7	4	36	-4

Источник: РАЕХ (РАЭК-Аналитика)

ощутимо — почти на 40%. Второе предприятие производит транспортные и боевые вертолеты, в том числе на экспорт. Его прибыль за прошлый год выросла в 2,5 раза, достигнув 18,6 млрд рублей.

Иркутской и Ульяновской областям (первая поднялась по показателю интегрального риска с 50-й на 46-ю строчку, вторая — с 43-й на 40-ю) помогли успехи местных авиастроительных предприятий. Для российского авиапрома 2016-й и впрямь оказался достаточно удачным: 8 июня состоялась выкатка нового самолета «МС-21» (в конце нынешнего — начале будущего года должно стартовать его серийное производство), а в конце сентября состоялся первый полет учебно-тренировочного самолета «Як-152». За год российские предприятия произвели 30 гражданских и 109 военных самолетов, общий объем продаж продукции в отрасли в 2016-м перевалил за 900 млрд рублей (прирост за год вырос на 9%).

Укреплению региональных экономик в 2016-м, как видно из рейтинга, содействовали и предприятия атомной промышленности. Успехи «Росатома», нарастившего за год 10-летний портфель зарубежных заказов на 20,5% (на сумму более 133 млрд долларов), отразились на показателях Петербурга (с 12-ой строчки региона поднялся до 9-й), где расположены Ижорские заводы, а также Свердловской области (Уральский электрохимический комбинат получил за год более 13 млрд рублей инвестиций). Можно предположить, что достижения ведущих машиностроительных регионов в рейтинге были бы еще более заметны, если бы не ослабевающее и стимулирующее воздействие госзаказа: модернизация производств для его реализации в целом была бы уже осуществлена. При этом объемы самого ГОЗ в 2016 году немного уменьшились, а вот запланирован-

ный рынок в выпуске гражданской продукции предприятиям оборонки только предстоит совершить. Напомним, что с 16,8% в 2016-м отечественный ОПК должен довести долю невоенной продукции на своих предприятиях до 30% лишь к 2025 году.

ЗАТЯНУЛО В СКВАЖИНУ

Как уже было сказано, рейтинг продемонстрировал пробуксовывание прежних драйверов регионального роста. Наиболее резко это прослеживается в отношении части территорий, в ВРП которых определяющее или заметное место занимал нефтегазовый комплекс. В нынешнем рейтинге существенно сдали позиции Ханты-Мансийский автономный округ — Югра (минус 8 мест по риску и минус 5 — по потенциалу; см. таблицу 2) и Омская область (минус 5 строчек по риску и потенциалу соответственно).

Заметим, что прекращение живительного воздействия инъекций «нефтяной иглы» отразилось и в рейтинге лидеров российского бизнеса RAEX-600: в нем впервые за всю его историю выручка нефтегазовых компаний сократилась не только в валютном (такое уже бывало), но и в рублевом выражении. В результате отрасль из локомотива рейтинга 600 крупнейших компаний России по итогам 2016 года стала его тормозом.

Влияние другого драйвера развития экономик ряда регионов — агропромышленного комплекса — после очевидного эффекта, вызванного девальвацией, также ослабло. С 2013 года Россия не знала ни одного недородного года: напротив, урожаи последних лет были рекордными. При сравнительно стабильном внутреннем спросе это позволило наращивать поставки за рубеж зерна, остающегося главным товаром отечественного сельхозэкспорта. Однако

Таблица 3. Инвестиционный потенциал российских регионов в 2017 году (Топ-10)

Ранг риска		Ранг риска, 2017 г.	Регион (субъект Федерации)	Доля в общероссийском потенциале, 2017 г., %	Изменение доли в потенциале, 2017 г. / 2016 г., п. п.	Ранги составляющих инвестиционного потенциала в 2017 г.									Изменение ранга потенциала, 2017 г. / 2016 г.
2017 г.	2016 г.					Трудовой	Потребительский	Производственный	Финансовый	Институциональный	Инновационный	Инфраструктурный	Природно-ресурсный	Туристический	
1	1	13	г. Москва	14,412	-0,099	1	1	1	1	1	1	1	84	1	0
2	2	1	Московская область	5,860	-0,008	2	2	3	2	3	2	3	51	3	0
3	3	9	г. Санкт-Петербург	4,949	0,297	3	3	2	3	2	3	6	85	4	0
4	4	4	Краснодарский край	2,981	0,104	4	4	7	4	4	18	5	30	2	0
5	5	22	Свердловская область	2,529	-0,022	7	5	4	6	7	6	49	13	7	0
6	6	6	Республика Татарстан	2,487	0,027	5	6	5	5	5	5	25	40	6	0
7	7	45	Красноярский край	2,386	0,057	15	13	11	7	13	17	79	1	10	0
8	9	16	Нижегородская область	2,009	0,022	11	9	10	10	8	4	30	58	12	1
9	8	18	Ростовская область	1,982	-0,012	8	8	8	9	6	11	14	33	16	-1
10	10	34	Челябинская область	1,912	0,045	9	12	9	11	10	8	29	25	11	0

Источник: RAEX (РАЭК-Аналитика)

в 2016 году, несмотря на сбор рекордных 116 млн тонн зерна, вывоз последнего оказался затруднен из-за неблагоприятных погодных условий. К тому же из-за низких мировых цен производители откладывали продажи — приержанное в 2016 году зерно ушло на экспорт в первой половине нынешнего года (поставки за рубеж за этот период превысили 2,1 млрд долларов, что на 31% больше показателей годом ранее). Но так как рейтинг основывается на статистике именно 2016 года, показатели ряда мощных зерновых регионов страны с точки зрения инвестиционной привлекательности просели. Это стало одной из причин перемещения Краснодарского края с почетного 1-го места на 4-е по интегральному инвестриску и Ставрополя с 16-й позиции на 24-ю. Сходную динамику в рейтинге показал и ряд областей Центрального Черноземья: Тамбовская (5-я строчка вместо 2-й годом ранее), Курская (10-я и 6-я) и Орловская (62-я и 58-я). Сгладить негативный эффект от неблагоприятных условий зернового экспорта смогли регионы, где в последнее время идет активное наращивание производства и переработки говядины (вложения в производство свинины и мяса птицы сыграли свою роль в прошлые годы): это прежде всего Белгородская (переход с 8-го места в прошлом рейтинге на 7-е в нынешнем) и Брянская (31-я и 36-я позиции соответственно) области.

Впрочем, благотворное воздействие развития АПК на региональные экономики, как представляется, еще далеко от исчерпания. Несмотря на ценовую волатильность на мировых рынках, спрос на продовольствие растет. Следовательно, будут расти и инвестиции в сельхозпроизводство. Поэтому ухудшение показателей регионов — аграрных лидеров в нынешнем рейтинге скорее является кратковременной флуктуацией, чем свидетельством долгосрочной тенденции. В пользу такого вывода говорит и то, что государство намерено продолжать поддержку АПК. Среди важных инициатив властей в этой сфере — принятие в декабре 2016-го правительством приоритетного проекта по развитию экспорта продукции АПК до 2020 года. К этому сроку Россия, как планируется, будет вывозить агропродукции на 21,4 млрд долларов (в 2016-м на 17 млрд), а еще через 5 лет — на 30 млрд.

БЮДЖЕТНЫЙ ВАРИАНТ

На выходе из кризиса заметно снизилось стимулирующее воздействие на региональные экономики федеральных программ. Наиболее наглядны в этом отношении Крым и Севастополь, которые в прошлом рейтинге продемонстрировали ощутимый рост, улучшив интегральный показатель риска на 13 и 8 мест соответственно. В рейтинге нынешнем у этих двух регионов наблюдается обратная динамика: Крым опустился на 5 позиций, Севастополь — на 6. В чем дело? Ведь реконструкция и новое строительство в этих субъектах идет ускоренными темпами, сокращения госпрограмм не наблюдалось, предприятия продолжали получать заказы «с материка»... Объяснение лежит в плоскости эффективности управления. Проверка Счетной палатой исполнения ФЦП «Социально-экономическое развитие Крыма и Севастополя до 2020 года» обнаружила, что работа местных чиновников весьма далека от совершенства: уровень освоения бюджетных средств в 2016-м хотя и повысился, но все равно составил недопустимо низкие 63%. При

этом из внебюджетных источников было привлечено 6% в 2015-м и лишь 2,6% в 2016 году. Иными словами, найти поддержку бизнеса в решении многочисленных проблем региональным властям практически не удается.

Другой яркий пример того, что взбадривающий эффект от бюджетных вливаний для региональных экономик имеет очевидные пределы, — Амурская область (падение на 16 позиций по интегральному показателю риска в нынешнем рейтинге). Ранее регион демонстрировал рост благодаря 160 млрд рублей, затраченных на строительство первой очереди космодрома «Восточный». Да, часть этих денег сейчас фигурирует в многочисленных уголовных делах, возбужденных в ходе и по итогам строительства, однако первый запуск ракеты с космодрома в апреле 2016-го все же состоялся. А потом, несмотря на громадь заявленных планов (полтриллиона рублей до 2025 года), работы резко застопорились: возведение стартовых комплексов для новых типов ракет почти прекратилось, а о строительстве по соседству с пусковыми площадками города Циолковский пока предпочитают не вспоминать.

КРЕДИТЫ ДОВЕРИЯ

Несмотря на противоречивость тенденций развития региональных экономик, обнаружившуюся в нынешнем рейтинге, а также затухающее воздействие старых драйверов роста при неочевидности появления новых, нельзя не отметить одно принципиально важное изменение, положительное влияние которого на фигурантов рейтинга мы надеемся наблюдать уже скоро. Речь идет о произошедшем оздоровлении региональных бюджетов.

Во-первых, после многих лет неизменного роста началось сокращение долговой нагрузки (то есть отношение долгов к собственным доходам) на бюджеты субъектов РФ. В нынешнем году, судя по сокращению объема госдолга субъектов РФ за первые три квартала на 6%, эта тенденция продолжится.

Во-вторых, в положительную сторону изменилась структура долгового портфеля: коммерческие займы (как правило, «короткие» и дорогие) замещаются кредитами из федеральной казны — гораздо более дешевыми и «длинными». В целом портфель банковских кредитов региональным бюджетам за январь–сентябрь 2017 года сократился на 33%, почти половина от этого сокращения — заслуга займов из федерального бюджета. Правда, в 2018–2020 гг. выдача бюджетных кредитов регионам не предусматривается. Однако уже свершившаяся реструктуризация — хорошая фора, полученная новыми региональными командами. При осмысленном выборе приоритетов и грамотной экономической политике средства, не потраченные на погашение высоких процентов по коммерческим кредитам, можно будет пустить на развитие.

БЖ

Владислав Бухарский, старший эксперт отдела региональных исследований RAEX (РАЭК-Аналитика)

Федор Жердев, руководитель отдела промышленной политики RAEX (РАЭК-Аналитика)

Дмитрий Кабалинский, заместитель генерального директора RAEX (РАЭК-Аналитика)



МУЗЫКАЛЬНЫЙ РЯД

Фото: Андрей Москаленко

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

После пятилетнего отсутствия на нашем рынке бизнес-седан Hyundai Sonata вернулся в Россию, став флагманом модельного ряда южнокорейской марки в D-классе. С седьмым поколением новинки одним из первых ознакомился БЖ.

Сама по себе Hyundai Sonata хорошо известна в нашей стране. Официальные продажи модели, ведущей свое летосчисление с 1985 года, в России стартовали в начале 90-х. С тех пор на территории РФ в общей сложности было реализовано почти 100 тыс. таких автомобилей, половина из которых была собрана на ТагАЗе (промсборка «корейцев» в Таганроге велась с 2004 по 2011 годы). Однако в 2012 году глобальный Hyundai решает поменять рыночную стратегию: «Сонату», сменившую к тому времени шестую генерацию, нацеливают преимущественно на азиатский и североамериканские рынки, а для Европы и России разрабатывают отдельную модель с сухим, «оцифрованным» названием — i40.

По большому счету эта машина лишь слегка отличалась дизайном, имела немного другой набор двигателей, да еще версию с кузовом «универсал». А в остальном все в ней было то же самое, вплоть до шасси. Вот только покупатели приняли «сороковку» не так хорошо, как ее «мелодичную» предшественницу. Причем не только у нас, но и в целом по Европе, где на нее делались основные ставки. В год i40 находила в Старом Свете лишь десятки тысяч владельцев, тогда как Sonata в остальных частях света расходилась тиражом в сотни тысяч. Не сникала популярности Hyundai i40 и в России (не помогла даже локализация модели на калининградском заводе «Автотор»).

Чтобы не терять место в бизнес-классе и не остаться без среднеразмерного седана, в Hyundai решают снова все переиграть, делают осенью прошлого года еще одну рокировку — убирают с рынка i40, а взамен возвращают «Сонату». Причем Россия стала чуть ли не первой страной, где Sonata пришла на смену «сороковке». Знакомое имя призвано привлечь внимание и помочь Hyundai укрепить присутствие в сегменте. Правда, собирать эту модель в РФ пока не планируется, первое время ее будут импортировать напрямую из Кореи. И это уже совсем не тот автомобиль, что мы знали раньше, а рестайлинговая версия нового для России седьмого поколения модели, которое уже успели «распробовать» в Корее, а затем в Китае и США. Там новинка оказалась вполне успешна, что позволяет автопроизводителю надеяться на хорошие продажи и у нас. Для этого есть все предпосылки.

Бизнес-седан длиной 4 855 мм, играющий в одном классе с такими моделями, как Toyota Camry или Mazda 6, уже на старте стал самым доступным в России автомобилем в D-сегменте. Для сравнения: «базовые» японцы Toyota Camry и Mazda 6 даже по январским спецпредложениям стоят минимум 1 377 000 и 1 336 000 рублей соответственно (по состоянию на 23.01.2018 г.), тогда как «ценник» на Hyundai Sonata начинается с 1 245 000 рублей (комплектация Primary). За эти деньги «Соната» оснащается шестью подушками безопасности, системой курсовой устойчивости (ESP), кондиционером, аудиосистемой, подогревом передних сидений, электроприводом складывания зеркал и стальными 16-дюймовыми колесами. Дальше — больше. Комплектация Comfort включает в себя уже двухзонный климат-контроль, медиасистему с пятидюймовым экраном, светодиодные фары, камеру заднего вида, задний парктроник, круиз-контроль, датчик света и 17-дюймовые легкосплавные диски. А немногим более



дорогая версия Style имеет продвинутую медиасистему с восьмидюймовым экраном, навигатором и функциями Apple CarPlay и Android Auto, электропривод сиденья водителя, опитронные приборы, кнопку запуска двигателя, подогрев руля, датчик дождя и передний парктроник. Кожаная обивка сидений — особенность комплектации Lifestyle (следующей ценовой категории), равно как и электромеханический стояночный тормоз и подогрев задних сидений. К слову, снаружи такие «Сонаты» можно опознать по двум хромированным патрубкам выхлопной системы в заднем бампере. Топовое исполнение Business (уже от 1 725 000 рублей) ко всему вышеперечисленному имеет адаптивные фары, вентиляцию передних сидений, электропривод кресла переднего пассажира, шторки на окнах задних дверей и беспроводной зарядник для смартфонов. Помимо этого, для данной версии можно опционально заказать пакет High-Tech, состоящий из панорамной крыши, 18-дюймовых колес, системы контроля слепых зон (BLIS), шторку на заднем стекле и память настроек водительского кресла.

Кстати, начиная с варианта Style в стоимость входит и набирающая популярность функция автоматического открывания замка багажника, но здесь система Smart Trunk пошла даже дальше «родоначальников» этого ноу-хау. Если у «американца» или «немца» необходимо провести ногой под задним бампером, то «кореец» разблокирует замок, если электронный ключ просто находится рядом с багажником дольше трех секунд.

Разительно Hyundai Sonata последнего поколения отличается и от своей предшественницы. В частности, у седьмой «Сонаты» нет с ней ни одной общей кузовной детали. При этом доля особо высокопрочных сталей, используемых в структуре кузова, выросла с 21% до 51%. Были усилены элементы в области стоек, лонжеронов, бамперов, порогов и моторного щита. Вдобавок конструкторы Hyundai увеличили количество сталей горячей штамповки, протяженность и число клеевых соединений, а также число до-





полнительных усилителей. В результате жесткость кузова на кручение выросла на 41%, а на изгиб — на 30%. Очевидно, что эти перемены полезны не только для безопасности, но и для управляемости. А вот чтобы изменить ее, корейцы поработали над шасси, преобразив геометрию передней и задней подвесок, изменив точки крепления, усилив передние ступичные подшипники (продольные рычаги стали толще почти на миллиметр, что немало), а на машинах с мощным мотором появились амплитудозависимые амортизаторы с переменной жесткостью.

Что касается непосредственно двигателей, то в России доступны два бензиновых силовых агрегата (оба — атмосферные). Базовый — двухлитровая «четверка» 2.0 MPI семейства Nu с распределенным впрыском рассчитан на 150 лошадиных сил. Зато мотор 2.4 GDI Theta-II объемом 2,4 литра с непосредственным впрыском вмещает целый табун в 188 «лошадей». Первый способен разогнать автомобиль до 100 км/ч за 11,1 секунд, второй — за 9.

Ни турбомоторы, ни дизели в Россию не приедут, хотя в Корее и США такие «Сонаты» продаются. В Hyundai это объясняют крайне низким потенциальным спросом на подобные машины среди россиян.

Зато все наши автомобили — исключительно с шестиступенчатым «автоматом» и передним приводом. Обновленная энергоемкая подвеска демонстрирует неплохой компромисс между плавностью хода и устойчивостью. На «волнах» асфальта «Соната» не раскачивается, пробоев не допускает, а дорожные дефекты отрабатывает хорошо (155 мм дорожного просвета вам в помощь). Перестановки на зимней скользкой дороге автомобиль выполняет аккуратно, без спортивной резкости и каких-либо намеков на занос. Да и в целом Hyundai Sonata управляется предсказуемо — точно следует за рулем и при этом не сильно кренится.

Не менее радикальным изменениям подвергся интерьер. Внутри новая «Соната» словно разделена на две части: для водителя и VIP-пассажира. В целом, салон получился просторным, что особенно чувствуется во втором ряду. Места хватит с запасом, пол почти ровный (полностью ноги, конечно же, выпрямить не удастся, зато можно свободно менять их положение). Да и водительское кресло нигде «не жмет». Даже в самом нижнем положении сиденья отлично просматривается капот и чувствуются габариты этого большого, по-деловому строгого автомобиля.

БЖ

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации. В 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Каждая региональная версия журнала состоит из двух блоков:

- **60-112** общефедеральных полос, одинаковых для всех регионов. Их готовит федеральная редакция.



- **16-48** локальных полос с контентом о местных рынках и компаниях. Их готовит региональная (реже — федеральная) редакция.

Таким образом, каждая локализованная версия «Бизнес-журнала» является качественным продуктом, в котором сбалансированно представлены как общефедеральные, так и локальные материалы. Как правило, такая концепция не имеет аналогов на местном рынке.



Хабаровский край



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).

**Как стать издателем
качественного делового
журнала**

Отправьте заявку на адрес:
partner@b-mag.ru

**БИЗНЕС
журнал**

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

V

Ежегодная конференция

Организатор:



Партнер:



Единая электронная торговая площадка
roseltorg.ru

Партнер секции:

ТИМЛИС

При участии:



ЭТП В РОССИИ – 2018

21 февраля 2018 г., Москва

Обсуждаемые вопросы:

- Ключевые проблемы инфраструктуры электронной торговли и пути их решения.
- Эволюционное развитие или технологический прорыв: сценарии развития электронного межкорпоративного рынка.
- Использование новых технологических возможностей для решения проблем заказчиков: преимущества и риски.
- Правовая ответственность заказчика и границы дальнейшей автоматизации проведения закупок.

Информационный правовой партнер:



КонсультантПлюс
надежная правовая поддержка

Аналитической базой конференции станет исследование, включающее рэнкинг ключевых ЭТП по уровню удовлетворенности крупнейших корпоративных заказчиков качеством их услуг.

www.raexpert.ru

На правах рекламы

RAEX