

КООПЕРАЦИЯ ПО-АЛЬПИЙСКИ  
Как это работает в Швейцарии

16

ЗНАЙ НАШИХ!  
Дочь уроженки Пензы и ангольского  
студента заработала \$ 3 млрд

34

«ЛЕСНОЕ ФЕРМЕРСТВО»  
Особенности национальной охоты

53

#3 (249) 2017

# БИЗНЕС

## журнал

16+



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

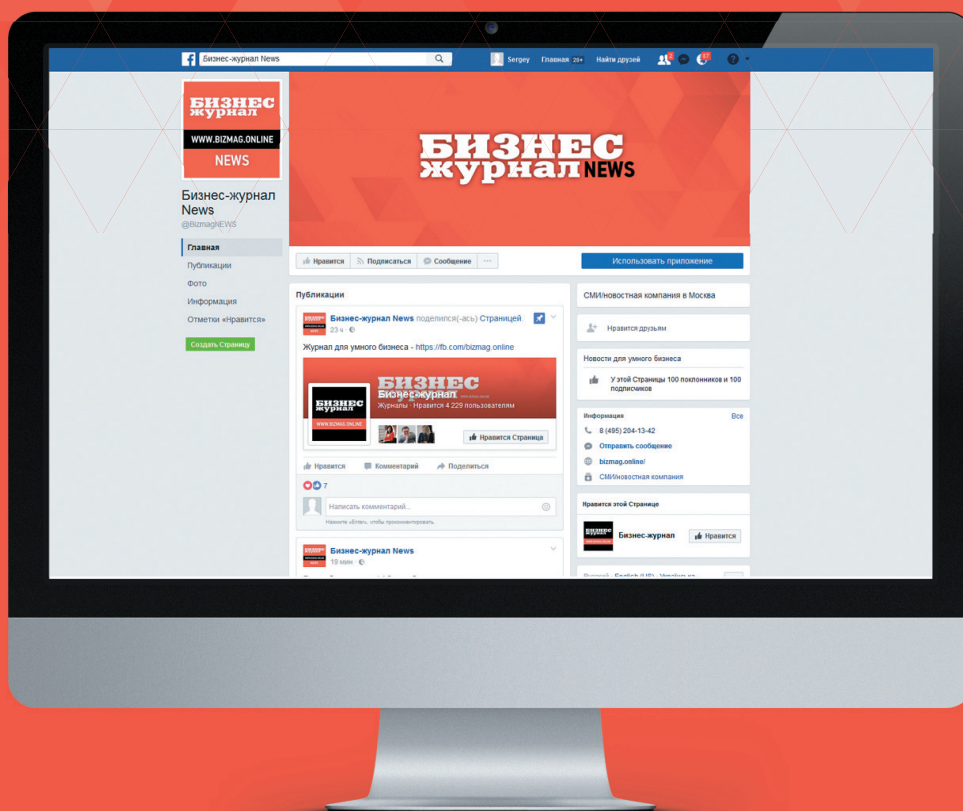
ISSN 1819-267X  
17003  
9 771819 267007

Социальный предприниматель  
**ГУЗЕЛЬ САНЖАПОВА:**

# КТО СКАЗАЛ, ЧТО У НАС СЛАДКАЯ ЖИЗНЬ? 24

# БИЗНЕС журнал NEWS

ТЕПЕРЬ ЕЩЕ И НОВОСТИ



[www.facebook.com/BizmagNEWS](http://www.facebook.com/BizmagNEWS)



16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012  
РЕКЛАМА

## СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

### 4 В ОЖИДАНИИ ПЕРЕХОДА К ПОЛОЖИТЕЛЬНОМУ РОСТУ

Февраль 2017 года в ключевых словах и высказываниях.

## КАК ЭТО БЫЛО. УРОКИ ИСТОРИИ

### 6 ОПЕРАЦИЯ «КООПЕРАЦИЯ»

Историк и журналист Максим Артемьев вспоминает, как 30 лет назад в СССР начался расцвет кооперативного движения, и чем это всё закончилось.

## ДЕЛО-ПРОИЗВОДСТВО

### 10 БИЗНЕС ПО-АЛЬПИНИСТСКИ

В 80-е годы они добывали себе снаряжение так же, как и большинство других спортсменов в СССР, — шили собственными руками. Потом среди друзей-альпинистов стали появляться первые клиенты, что положило начало российскому бренду одежды для спорта и активного отдыха.

## А КАК У НИХ



### 15 АЛЬПИЙСКОЕ КООПЕРАТИВНОЕ ЧУДО

Одна из стран, в которых кооперативы многие десятилетия доказывают способность быть коммерчески успешными, — Швейцария. «БЖ» подобрал три кейса о крупнейших швейцарских кооперативах.

## БЮРО ПРОГНОЗОВ

### 18 ДОРОГАЯ НАША БЕЛОРУССИЯ

Экономист Владислав Иноземцев рассуждает о перспективах отношений России со своим ближайшим соседом и союзником.

## ВЛАСТЬ

### 22 ЭКОНОМИКА КАК ПОЛИТИКА

Новый председатель профильного комитета Госдумы Сергей Жигарев убежден в необходимости скорейшего перехода к системным действиям, направленным на повышение инвестиционной активности в стране и создании условий для модернизации промышленного производства.

## ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА



### 24 БАБУШКИНО СЧАСТЬЕ

Гузель Санжапова предпочла карьере в столице развитие уральской деревни Малый Турыш. Её бизнес по производству кремового мёда и других сладостей спасает глубинку от безделья и забвения.

## ТОЧКА РОСТА

### 28 В ЖЕНСКОЙ ДОЛЕ

Конечно же, «женский бизнес» — самый настоящий штамп. Однако штампы окружают женщин со всех сторон...

## ЧУЖИЕ УРОКИ



### 34 ИЗАБЕЛЬНАЯ ЖИЗНЬ

Как дочь уроженки Пензы и ангольского студента, родившись в столице советского Азербайджана, стала самой богатой женщиной Чёрного континента.

## ЛЕКТОРИЙ

### 37 СКАЗКА ПРО ГЕНДЕР

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой» лекции — об «особенностях женского менеджмента». Но главное, чтобы женщины — остались женщинами.

## ИНФРАСТРУКТУРА

### 40 ИНКУБАЦИОННЫЙ ПЕРИОД

Российские бизнес-инкубаторы пока делают ставку на получение дохода от своих услуг, проведения мероприятий, а также — спонсорской поддержки со стороны крупных компаний.

## РЕЙТИНГ

### 44 СУПЕРМАРКЕТ УСЛУГ

RAEX представляет очередной рейтинг ЭТП. Самое плохое для электронного рынка B2B позади — после падения в 2014 году объёмы закупок крупнейших российских компаний перешли к реальному росту.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

### 46 УСТРАНЕНИЕ СИМПТОМОВ

«Знаток» Анатолий Вассерман размышляет о том, что болеют не только личности, но и общества. И перед ними тоже возникает выбор: снимать симптомы или лечить болезни.

## ТОЖЕ ДЕЛО

### 48 ШКУРНЫЙ ИНТЕРЕС

Как «менеджеры дичи» и любители лесов, болот и лугов пытаются зарабатывать на коммерческой охоте.

## ВЗГЛЯД СПРАВА

### 54 ЧТО В ДОМЕНЕ ТЕБЕ МОЁМ?

Доменное имя сегодня стоит в одном ряду с товарным знаком. Однако его правовой режим в российском законодательстве до сих пор не определен, в отличие от того же товарного знака.

## ИНВЕСТИЦИИ

### 56 ЖИВЫЕ И МЁРТВЫЕ

На IV Московском корпоративном венчурном саммите эксперты пытались разобраться, чего не хватает рынку инноваций, для того чтобы оживить российскую экономику.

## АВТОДЕЛО

### 58 ДОКАТИЛИСЬ

2016 год опять выдался сложным для российского авторынка. По мнению экспертов, опрошенных «БЖ», в 2017 году стоимость автомобилей снова повысится, но вместе с тем увеличится и их реализация.

# БИЗНЕС журнал

bizmag.online

№ 3 (249) за 2017 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 02.03.2017
- дата выхода цифровой версии — 01.03.2017

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

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

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

- отпечатанный тираж — 42 700 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугодия 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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

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

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

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

И.о. главного редактора: Алексей Мурат

Заместитель главного редактора:  
Наталья Югринова

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

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой

Фотограф: Андрей Ильин



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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 18 лет

Цена свободная

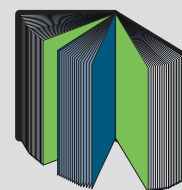
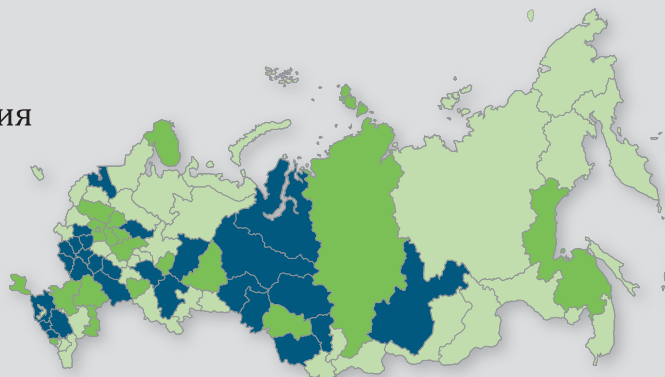
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Белгородская область	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП - Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Ностромская область	Ностромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Нострома Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Немеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 - 00862 от 28.09.2016	Елена Поличук	ООО «ТОЧКА РОСТА»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 4А
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 - 01608 от 28.09.2016	Евгения Гладущенко	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 Шиттенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киртбая, 20
■ Ямало-Ненецкий АО	Ямальский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01338 от 29.03.2016	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83

\* — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

## 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.

GENERATION



ПРЕДАКСЕЛЕРАТОР

## ЧТО ТАКОЕ GENERATION S?

6000+

Сообщество  
технологических  
предпринимателей

600+

Менторов,  
экспертов  
и консультантов

200+

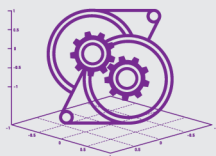
Инвесторов  
и корпоративных  
партнеров

100+

Мероприятий  
для технологических  
предпринимателей  
в год

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

## ОТРАСЛЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ GENERATION S-2016



TechNet



AgroBioTech&Food



Creative Industries



LifeScience



SmartCity



Mining&Metals



Power&Energy



Finance&Banking  
Technologies

Реклама.

**ФИНАЛ GENERATION S СОСТОИТСЯ В АПРЕЛЕ 2017 ГОДА**

Следите за новостями на сайте!



Организатор GenerationS

info@rusventure.ru www.rusventure.ru

БЦ «Серебряный город», Серебряническая наб., 29

Тел.: +7 (495) 777-01-04

GENERATION



info@generation-startup.ru

www.generation-startup.ru

#gen\_s

# В ожидании перехода к положительному росту

Февраль 2017 года в ключевых словах и высказываниях

# РУБЛ

УКРЕПЛЕНИЕ

126 18%

438 21%

# СДЕЛКА

ВАЛЮТА 156 32%

ТАРИФЫ

168 33%

**Эльвира Набиуллина,**  
председатель Центрального Банка РФ, выступая в Совете Федерации, 15.02.2017

В течение трёх лет Банк России проводил работу по очищению и оздоровлению участников рынка, в том, что касается некредитных финансовых организаций, эта работа практически завершена. Очищение банковского сектора потребует ещё несколько лет.

**Валентина Матвиенко,**  
председатель Совета Федерации, о зарплатах учителей, на встрече с работниками социальной сферы, «Интерфакс», 03.02.2017

На бумаге все гладко, почти все губернаторы отчитались - все зарплаты соответствуют майским указам. А выходит какой-то учитель из конкретной школы - это же полное безобразие. Как это можно 7 тысяч учителю? Кто пойдёт на эту зарплату?

**Александр Ткачёв,**  
министр сельского хозяйства РФ, об укреплении курса рубля, телеканал «Россия 24», 16.02.2017

То, что рубль сегодня укрепился и укрепляется, это для наших экспортных позиций, безусловно, серьезный минус и не только для сельского хозяйства - и для промышленности, и для многих других секторов экономики.

**Владимир Путин,**  
президент РФ, выступая на  
совещании по экономическим  
вопросам, 17.02.2017

Мы в целом видим  
положительную динамику в  
экономике. Снижение ВВП, по  
последним данным, составило  
0,2 процента, хотя прогнозы  
были, как я уже сказал, хуже,  
а промышленное производство  
увеличилось на 1,1 процента.

**Джеймс Вудхайзен,**  
футуролог, профессор  
прогнозирования и инноваций,  
выступая с лекцией в рамках  
просветительского проекта ipi 4.0,  
13.02.2017

Россия также традиционно  
занимает ведущие места  
в сфере космических и  
оборонных технологий. Эти  
сферы надо продолжать  
активно развивать, однако  
стоит посмотреть и в сторону  
потребительских товаров,  
например, автомобилей,  
обратить внимание на роботов и  
3D-печать.

**Татьяна Голикова,**  
председатель Счётной палаты РФ,  
в интервью журналу «Эксперт»,  
20.02.2017

Решение Минфина о покупке  
валюты в счёт дополнительных  
нефтегазовых доходов с  
зачислением в резервы считаю  
оправданным. Мы не должны  
тратить резервы, лучше их  
накапливать. Важно, чтобы не  
получилось так, что, когда мы  
сформулируем по поручению  
президента программу  
структурных реформ, денег на  
осуществление этих реформ у  
нас просто не будет.

**Андрей Костин,**  
президент – председатель  
правления ПАО «Банк ВТБ», на  
брифинге по итогам президиума  
Совета по стратегическому  
развитию и приоритетным  
проектам, 17.02.2017

В целом могу отметить, что  
кредитные ставки, по крайней  
мере по группе предприятий  
малого и среднего бизнеса,  
снизились за последние годы  
в среднем на 3%. Сегодня по  
среднему бизнесу это 13%, по  
малому – 14,4%.

**Светлана Орлова,**  
губернатор Владимирской области,  
о ритуальном бизнесе в интервью  
телеканалу «Губерния-33»,  
17.02.2017

Рынок похоронных услуг ещё  
криминальный у нас. И им мы  
будем заниматься. И население  
прошу писать, говорить – где,  
какие цены, кто что берёт...  
Очень много тех, кто сегодня  
на этом рынке наживается на  
людях. Вот сейчас руки дошли  
и до этого вопроса.

**Михаил Хазин,**  
экономист, об укреплении рубля,  
lenta.ru, 16.02.2017

Некие иностранные инвесторы  
конвертировали крупные  
суммы в российские ценные  
бумаги, поскольку доходность в  
рублях выше. Через некоторое  
время они начнут от них  
избавляться. Это в чистом  
виде спекулятивная игра и  
спекулятивный капитал.



# ПРОДАЖА

ИНФЛЯЦИЯ 140 12%

612 20%

ПРИВАТИЗАЦИЯ

51 8%

ТАРГЕТИРОВАНИЕ 9 -44%

**Владимир Лисин,**  
председатель совета директоров  
группы НЛМК о комфортном для  
российских металлургов курсе  
национальной валюты, ИА RNS,  
07.02.2017

Российские металлурги  
должны быть готовы к  
любому курсу рубля, поэтому  
нас в этой ситуации любые  
неожиданности не пугают.

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца — в период с 21 января 2016 года по 20 февраля 2017 года.

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

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

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

# ОПЕРАЦИЯ

## «КООПЕРАЦИЯ»



30 лет назад Совет Министров СССР принял постановление «О создании кооперативов по производству товаров народного потребления». Говоря точнее, кооперативы существовали все годы советской власти, просто именно в перестройку началась их широкая экспансия, они стали первой ласточкой рыночных перемен. Этот документ вместе с чуть ранее принятым законом «Об индивидуальной трудовой деятельности» обозначил решимость Горбачёва и Рыжкова порвать с прежней экономической политикой, не допускавшей частной инициативы в сколь-нибудь заметных масштабах.

Кооперация была известна в России ещё до 1917 года. Известным её теоретиком и практиком, например, выступал Николай Верещагин (родной брат известного художника-баталиста), создатель молочных артелей среди крестьян. Его деятельность дала мощный толчок кооперативному движению на селе в России в предреволюционный период. Артели (это русское слово использовалось чаще) обзаводились своими заводами по переработке молока, проводили единую сбытовую политику. Подобные объединения возникали и в других сферах сельского хозяйства.

При НЭПе большевики вновь обратились к опыту кооперативов, хотя раньше с известным недоверием относились к «кооперативному социализму». Во многом тогдашние артели были продолжением вышеупомянутого движения до революции, но в значительно больших масштабах (ими было охвачено до половины крестьянских хозяйств). Кооперацию проповедовали видные экономисты-аграрии — Александр Чаянов и Николай Кондратьев, которых большевики допустили на руководящие органы

в сфере управления земледелием. Также кооперация заняла при НЭПе видное место в розничной торговле (от 60% до 80% от всего оборота). Так что период НЭПа во многом был эпохой расцвета артельного движения в России.

«Год великого перелома» — 1930-й — стал концом НЭПа. На смену единоличным хозяйствам крестьян пришли колхозы, объявленные Сталиным высшей формой кооперации. Торговля также по преимуществу перешла в руки государства. Однако, артели, в том числе производственные, не исчезли. Они сохранялись в сфере услуг, лёгкой промышленности и т.п. В производстве мебели, посуды, игрушек, одежды, бижутерии они занимали ключевые позиции. На момент смерти Сталина в 1953 году в артелях всех видов работало до 1,8 миллионов человек.

Как ни странно, именно хрущёвская оттепель принесла конец артельной кооперации. Постановлением ЦК КПСС и СМ СССР «О реорганизации промысловой кооперации» от 14 апреля 1956 года производственные артели приказано было сделать государственными предприятиями. Так все бывшие артели народных промыслов стали отныне фабриками — как, например, Жостовская фабрика декоративной росписи, Федоскинская фабрика лаковой миниатюры и т.д.

Отныне кооперация в СССР оставалась только в сфере заготовок и торговли (потребкооперация — по сути, государственная структура, никакой низовой инициативы и самостоятельности там не просматривалось) и добычи золота (артели старателей на Дальнем Востоке, самые известные из которых возглавляли



**МАКСИМ АРТЕМЬЕВ**

историк, журналист





Вадим Туманов — друг певца Высоцкого, Хазрет Совмен — будущий глава Адыгеи, Евгений Наздратенко — губернатор Приморья в девяностых годах). Правда, в 1958 году, в условиях острого и нерешаемого жилищного кризиса, появились жилищно-строительные кооперативы. Но они представляли собой, скорее, способ финансирования возведения жилья. ЖСК было мало, чтобы вступить в них, надо было также отстоять очередь, стройматериалов и техники постоянно не хватало.

Когда к власти пришли Горбачёв и Рыжков, они остро ощущали насущные потребности населения — постоянный дефицит товаров и услуг, низкое качество имеющихся, неоперативность и безынициативность руководителей торговли и сферы услуг, привыкших ориентироваться на выполнение плана и не откликавшихся на изменения в запросах потребителей.

Как одна из мер, призванных изменить положение, и была задумана активизация кооперативного движения. При этом импульсы из Кремля посылались разнонаправленные, одновременно с разрешением индивидуальной трудовой деятельности и кооперативов, инициировались кампании по борьбе с нетрудовыми доходами, вводилась госприёмка на предприятиях, шла борьба с пьянством и алкоголизмом. Таким образом, руководство страны постоянно пыталось дополнить экономические рычаги воздействия административными, что изначально создавало многочисленные проблемы.

Рост кооперативов был бурным. К тому времени в СССР накопилось немало теневых миллионеров — фарцовщиков, цеховиков, других оборотистых дельцов, которым нужны были механизмы легализации своих доходов. Также в кооперативы устремились разного рода инициативные люди, которые были недовольны своим положением и полагали, что в рамках кооперативов смогут раскрыть таланты и получить вознаграждение по заслугам. Это были и рядовые инженеры, и рабочие, и вузовские работники, и труженики села. Общим лозунгом был «Куй железо пока Горбачёв!» Многие не верили в долговременность перестроечных начинаний и стремились побыстрее сделать деньги, пока открылось «окно возможностей».

26 мая 1988 года был принят закон «О кооперации в СССР», должный успокоить тех, кто сомневался в серьёзности намерений вождей Советского Союза, и дать основательную легальную базу для деятельности новоявленных бизнесменов. А в том, что кооператоры были именно ими, никто не сомневался. Старый смысл слова «кооператив» как сообщества независимых производителей был давно утрачен. «Кооператив» был эвфемизмом для обозначения частного предпринимательства, которое всячески маскировалось. Идеологические штампы преодолевались с трудом. Так, было запрещено использовать наёмный труд, ибо он по-прежнему ассоциировался с капиталистической эксплуатацией.

Надо сказать, что поскольку директивы о развёртывании кооперативов исходили сверху, а начальство на местах привыкло подчиняться и выполнять все распоряжения начальства вышестоящего, то особых проблем перед желающими зарегистрировать кооператив не возникало, никто им палки в колеса не вставлял.

В Москве процесс регистрации кооперативов возглавил Юрий Лужков, на тот момент — только что назначенный первый заместитель председателя Мосгорисполкома — председатель Мосагропрома. На тот момент это поручение не казалось особо перспективным, скорее, дополнительной неблагодарной нагрузкой, но именно тогда будущий мэр столицы завязал полезные знакомства с большим количеством предпринимателей, ставших впоследствии миллиардерами. Поскольку большинство капиталов крутилось в Москве, то и самые значительные кооперативы возникали тут же, и все они проходили через кабинет Лужкова, возглавлявшего городскую комиссию по кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности. Секретарём же этой комиссии служила Елена Батурина, рядовой специалист Мосгорисполкома. Владимир Гусинский, создавший с Борисом Хайтом производственный кооператив «Металл», а после — консультативный кооператив «Инфэкс», вспоминал, как скромно тогда жил Лужков, на тот момент — вдовец.

Закон «О кооперации» разрешил кооперативам заниматься всеми видами предпринимательской деятельности, в том числе и торговлей. Это решение оказалось роковым. Неразумная налоговая политика, сохранение монопольных государственных цен приводило к тому, что новоявленные кооператоры поняли, что производство невыгодно и не сулит быстрой прибыли, и потому устремились во всякого рода торговые спекуляции.

Многие из сегодняшних миллиардеров начали свой бизнес именно в рамках кооперативов. Михаил Прохоров учредил кооператив «Регина», выпускавший джинсы-«варёнки». Роман Абрамович вошел в учредители кооператива «Уют», который поначалу специализировался на выпуске игрушек. Михаил Фридман открыл кооператив «Курьер», предлагавший услуги по мытью окон.

В этом было резкое отличие реформ в СССР от китайских реформ. Если Дэн Сяопин поставил во главу угла производственный и сельскохозяйственный сектор и не допускал спекулятивной купли-продажи, то Горбачёв и Рыжков своими неумными и неумелыми действиями, обусловленными непониманием принципов рыночной экономики, привели к полной дискредитации самой идеи частного предпринимательства.

Кооператоры стали восприниматься населением не как честные бизнесмены, создающие своим трудом и талантом состояния, а как малоприятные жулики и проходимцы, цель которых — урвать кусок прибыли любой ценой. Атмосферу того времени хорошо передает комедия Леонида Гайдая «Частный детектив, или Операция «Кооперация». Стоит заметить, что в 1988 возникло и т.н. «кооперативное кино», в рамках которого создавалась на быструю руку невзыскательная халтура.

Теперь уже и чиновники, и директора заводов, почувствовав, что в мутной воде можно успешно ловить рыбку, начали сами создавать под себя кооперативы, чего на заре кооперативного движения делать избегали. Так, Елена Батурина, на паях с братом Виктором Батуриным, открыла свой кооператив в 1989 году. К нашумевшему в январе 1990 года «делу кооператива АНТ» оказались причастны высшие хозяйственные и военные руководители, а также органы госбезопасности. Как выяснилось, под видом тягачей была совершена попытка вывезти за границу танки Т-72. Кооператив АНТ был создан при участии КГБ в качестве ширмы для проведения тайных операций.

Другим скандалом, связанным с кооперативами, была информация о первом советском легальном миллионере —

Артёме Тарасове, который в январе 1989-го года получил официальную зарплату в три миллиона рублей. Налоговый пресс на кооперативы немедленно усилили, равно как и участили их проверки. Впрочем, кооператоры решали свои проблемы хорошо знакомым способом — через взятки правоохранительным органам. С самого начала их деятельность протекала в условиях правового нигилизма, когда на законы было не принято обращать внимание, а запреты обходили любыми способами. Это надолго наложило отпечаток на российский бизнес, склонный к коррупции, пренебрежению правовыми нормами. Уход от налогов, серые зарплаты, оформление без трудовой книжки стали обыденностью именно тогда. Некоторые кооператоры в поисках «крыши» начинали заниматься политикой, избирались депутатами, как тот же Артём Тарасов.

Многие из сегодняшних миллиардеров начали свой бизнес именно в рамках кооперативов. Михаил Прохоров учредил кооператив «Регина», выпускавший джинсы-«варёнки», пользовавшиеся тогда большим спросом. Роман Абрамович вошел в учредители кооператива «Уют», который поначалу специализировался на выпуске игрушек. Михаил Фридман открыл кооператив «Курьер», предлагавший услуги по мытью окон.

1991 год и начало гайдаровских реформ ознаменовало окончание «золотой поры» кооперативов. На смену им пришли иные формы учредительства предприятий — ТОО, АОЗТ, АООТ и другие. Наёмный труд стал разрешён, а кооперация в классическом виде как способ самоорганизации независимых производителей прозябала на задворках экономики. Накопив в 1987-1991 гг. начальный капитал, кооператоры периода перестройки устремились в большой бизнес. Уже упомянутые Прохоров, Абрамович, Фридман ныне возглавляют списки миллиардеров России. Однако далеко не все смогли преуспеть в новых условиях. Навыки эпохи кооперативов не всегда оказались пригодными в пореформенной России. Елена Батурина стала женщиной-миллиардером, но после того как муж перестал быть мэром Москвы, потеряла значительную часть состояния, а компания «Интеко» была продана другим владельцам. Ещё драматичнее сложилась судьба её брата-кооператора Виктора Батурина. Он не только рассорился с сестрой и лишился активов, считавшихся совместными, но и оказался за решёткой по обвинению в мошенничестве.

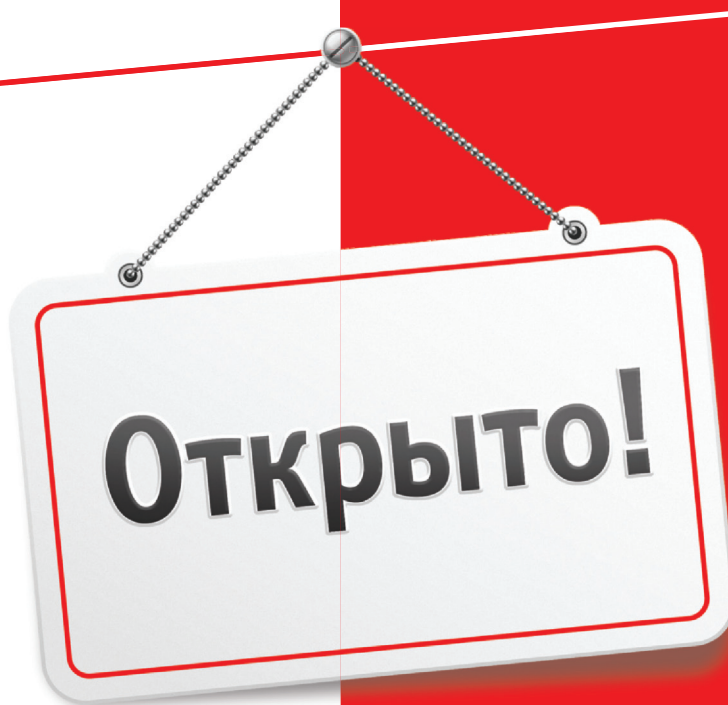
Артём Тарасов, уехавший из СССР еще в 1991 году, вернулся в 1993, когда был избран депутатом первого состава Государственной Думы — на волне энтузиазма как легендарный деятель кооперативного движения, но затем он больше не добивался успехов в политике, а в бизнесе довольствуется скромными достижениями. Некоторые из кооператоров первой волны и вовсе пропали из виду, как, например, Валерий Неверов, всероссийски известный к началу девяностых.

Перестройка, как она задумывалась своими идеологами, потерпела крах. Сегодня она представляется как авантюра, дорого обошедшаяся населению СССР. На фоне удачных китайских и вьетнамских рыночных реформ контраст особенно впечатляющ. Кооперативы той поры были попыткой «обмануть природу» — создать рынок без рынка, следствием страха называть вещи своими именами. Однако те, кто поначалу просто хотел быстро подзаработать, и потому откликнулись на призывы Горбачёва и включились в кооперативное движение, вовсе не строили «социализм с человеческим лицом», а, как оказалось, выступили в роли его могильщиков.

**Счет для  
бизнеса без  
визита в банк**

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

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



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

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

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

**alfabank.ru**

**Расчетно-кассовое  
обслуживание**

**А** Альфа-Банк  
Для Вашего бизнеса

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

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



# БИЗНЕС

## ПО-АЛЬПИНИСТСКИ

ОЛЬГА  
КРАСИЛЬНИКОВА

В 80-ые годы советские альпинисты Владислав Мороз и Александр Глушковский «добывали» себе снаряжение так же, как и большинство других спортсменов в СССР, — шили собственными руками (профессиональная спортивная одежда в продаже практически отсутствовала). Альпинистское снаряжение у Мороза и Глушковского получилось отменного качества. Потому среди друзей-альпинистов стали появляться первые клиенты. Так было положено начало легендарному российскому бренду одежды для спорта и активного отдыха RedFox.

Российский рынок одежды для outdoor и активного отдыха сформировался давно. Однако эксперты не берутся оценить его объём на данный момент. «В связи с резким падением общих продаж, это сложный вопрос», — объясняет трудности в подсчёте Алексей Гребцов, председатель правления Российской Аутдор Группы. Ассортимент в тематических отделах магазинов представлен не только зарубежными марками, но и российскими. Отечественных производителей одежды для «активных» людей наберётся с три десятка, считает Гребцов. При этом многим российским брендам более 20 лет. Их организаторы — выходцы из спортивных секций и клубов Советского Союза. Как только в

стране стали появляться возможности для ведения бизнеса (различные кооперативы), бывшие и действующие спортсмены с энтузиазмом окунулись в предпринимательское дело.

Так произошло и с петербургской компанией RedFox. Ее соучредители Владислав Мороз и Александр Глушковский знают друг друга более 25 лет. Они познакомились в 1980 году в секции альпинизма: Мороз пришел записаться в спортивный клуб, где Глушковский на тот момент являлся одним из руководителей. Опыт совместных восхождений сплотил будущих бизнес-партнёров — они подружились, вместе готовились к покорению новых вершин и шили себе спортивное снаряжение.

Одежда, спальные мешки, рюкзаки и другие вещи для горных высот требуются особенные, способные защитить от ветра, влаги, холода. Однако в СССР приобрести профессиональное обмундирование было практически невозможно. Потому спортсменам приходилось решать эти проблемы кто как мог. «Каждый альпинист в то время обладал навыками пошива», — подчёркивает Мороз.

Александр и Владислав подходили к вопросу создания экипировки со всей серьёзностью. Во-первых, искали любые возможности для приобретения подходящих материалов: например, что-то удавалось привезти из-за границы. В ход шла также парашютная ткань. Но и ее было трудно достать в то время, в магазинах она не продавалась.

«Каждый тогда себе всё шил. И мы себе всё шили. Но мы шили немножко лучше», — смеётся Владислав. Очень быстро продукция Глушковского и Мороза заинтересовала других альпинистов — стали поступать первые заказы на пошив снаряжения. Ассортимент тогда составляли рюкзаки, спальные мешки, пуховые куртки.

Когда в конце 80-х появились первые возможности для организации полноценного бизнеса, альпинисты Владислав и Александр решили «легализоваться» и открыть свою фирму.

## СПОРТ И ТЕХНОЛОГИИ

В конце 80-х в фирме RedFox (тогда она называлась иначе) работало всего пять человек. Потихоньку штат и объёмы производимой продукции росли. Большую часть старой команды Владислав Мороз лично научил шить. И многие из этой «старой гвардии» по-прежнему трудятся в фирме — уже более 20-25 лет. «Таких сотрудников достаточно много. Не сотни, конечно, но хватает — на производстве, к примеру, начальник производства и некоторые мастера, также специалисты из бухгалтерии», — с гордостью отмечает Мороз.

Исторически так сложилось, что сотрудники RedFox так или иначе всегда были связаны со спортом. Даже сегодня (когда в штате более 300 человек) многие специалисты с удовольствием принимают участие в спортивных мероприятиях фирмы. При этом в самой компании жестких правил относительно ЗОЖ или спорта нет. Как объясняет Владислав Мороз, физкультура — личный выбор сотрудников. Возможно, работники RedFox стараются ориентироваться на свое руководство: совладельцы компании по-прежнему тесно связаны с горами. Так, в мае 2016 года Мороз совершил восхождение на Эверест — самую высокую и труднодоступную вершину в мире.

Спорт укрепляет не только тело, но и дух, полагает Владислав, потому опыт экстремальных ситуаций здорово помогает ему в бизнесе. Что получает альпинист на выходе? Навык трезвой оценки ситуации и рисков, умение отличать, где можно рисковать и насколько, а где лучше повернуть обратно и отказаться от дальнейших действий. Помимо этого такой спорт развивает способность мотивировать себя и других. «Без целеустремлённости в альпинизме сложно, а в бизнесе — и подавно», — подытоживает Владислав.

Разумеется, основной костяк потребителей бренда — это люди, связанные со спортом, в возрасте от 20 до 40 лет. При этом мужчин и женщин среди клиентов присутствует примерно поровну. Встречаются и особенные покупатели. Одним из клиентов марки является известный российский путешественник Фёдор Конюхов. Недавно он облетел на



воздушном шаре Землю. Полёт занял 13 дней. В течение этого времени Конюхов побил несколько мировых рекордов. На этапе планирования своего «подвига» путешественник пришёл в компанию RedFox за подходящей одеждой. Чтобы выжить на такой высоте около двух недель, необходимо серьёзно подойти к вопросу подбора необходимого обмундирования, в противном случае смельчака ждёт смерть от переохлаждения. Как видно по результатам путешествия, Конюхов остался доволен выбранным брендом одежды.

Однако одеться в продукцию RedFox могут не только активные сторонники спорта или ЗОЖ молодого и среднего возраста. «Возраст наших потребителей начинается с нуля. Для зимы у нас есть пуховые спальные мешки на выписку. Моей младшей внучке 1 год, и она тоже ходит в одежде нашего бренда. При этом отметки «до» как таковой нет. Недавно моей маме исполнилось 90 лет, и я подарил ей пуховую куртку RedFox», — описывает гардероб своей семьи Мороз.

Производство одежды для outdoor и активного отдыха имеет ряд отличий от прочих отраслей лёгкой промышленности. К нему предъявляются высочайшие требования по технологичности используемых материалов и современности оборудования. Вещи должны сохранять тепло, отводить влагу, защищать от ветра. «Когда совершают экстремальные восхождения, например, на Эверест, очень важно, чтобы одежда была лёгкой, тёплой, непромокаемой, нервущейся», — объясняет Мороз, вспоминая свой недавний поход. Лёгкость одежды и снаряжения — также очень важный параметр. Во время активного отдыха спортсмен «тащит» одежду на себе. Тяжёлая куртка или штаны существенно усложняют ему жизнь.

Глушковский и Мороз уже в 80-х годах (ещё до организации фирмы RedFox) понимали, что пошив спортивной одежды требует особенных материалов, и выискивали последние в самых неожиданных местах: например, в парашютном спорте. Сегодня, разумеется, выбор тканей, доступных для изготовления вещей, огромен. А с приходом интернета купить подходящее сырьё можно в любой точке мира. Но Александр и Владислав по-прежнему остаются верны себе и «достают» только самое редкое и лучшее. Например, мембранную ткань Gore-tex производства американской компании W. L. Gore and Associates. Материал производится из фторопласта (тефлона) и обладает уникальными характеристиками — водонепроницаемостью и паропроницаемостью. При этом у ткани небольшой вес. Попав под дождь, спортсмен не промокает, но в то же время его пот будет эффективно отводиться через материал наружу.

«Такая ткань — лидер на этом рынке. Очень сложно получить лицензию на производство одежды из материала Gore-tex. Фирма предъявляет множество требований — к производству, к ассортименту, к репутации компании», — объясняет Владислав. Компания RedFox единственная в России имеет лицензию на пошив одежды из этой ткани.

Чтобы сохранять свое технологическое лидерство, владельцы RedFox внимательно следят за всеми трендами в отрасли. Из актуального сегодня — бесшовный крой, а также склейка вместо сшивания. Используя последние наработки в сфере лёгкой промышленности, компания RedFox умудряется даже ставить рекорды. Технологическим «шедевром» бренда стал самый тёплый в мире спальник-мешок в своей весовой категории. Трёхкилограммовый спальник способен держать тепло, даже если температура окружающей среды опустится до минус 91 градуса. «Хотя такой температуры в природе практически не встречается, разве что в холодильнике», — улыбается Владислав, рассказывая про технологический триумф RedFox.

**На российском рынке одежды для outdoor и активного отдыха работает порядка 30 отечественных компаний. Однако они занимают долю только в 15%. Остальные 85% приходятся на иностранные бренды.**

Чтобы произвести удачную модель одежды, мало опираться на опыт или интуицию. Чаще всего требуется череда тестирований и доработок. «Очень много спортсменов тестирует нашу одежду. Иначе не создать правильный продукт», — объясняет процесс создания новых моделей Мороз. В процессе



носки спортсмены выявляют недочёты и составляют своё мнение о продукте. Затем вещь снова отправляется на доработку. Так может происходить несколько раз, пока не выйдет «идеальная» вещь.

Как правило, каждый год в компании обновляется до 20% ассортимента. При производстве новых моделей упор делается не только на технологичность, но и моду. Потребители, даже профессиональные спортсмены, не меньше внимания обращают на цвет, фасон. Клиенты хотят не только быть защищены от ветра и дождя, но и выглядеть стильно.

## OUTDOOR И КРИЗИС

Несмотря на то, что изначально одежда для активного отдыха предназначалась спортсменам, сегодня круг её потребителей значительно шире. Обычные люди с удовольствием приобретают ветровки или пуховые пальто. Многие связывают растущую популярность такой одежды в массах с технологическим прогрессом. К примеру, в советское время мало кому пришло бы в голову отправиться в гости в дождь в неудобном туристическом дождевике. Зато сегодня есть красивые и, главное, лёгкие модели курток, которые надёжно защищают от влаги и ветра.

Простые потребители ценят одежду для активного отдыха за те же качества, что и профессиональные спортсмены: зимой добираться до работы комфортнее в «специализированной» куртке, которая не позволит продрогнуть, даже если придётся простоять около часа на остановке. «Такая одежда лёгкая, прочная и очень комфортная. Это лучшее, что есть в лёгкой индустрии. Почти как космос в тяжёлой», — объясняет Алексей Гребцов (Российская Аутдор Группа).

На сегодняшний день рынок одежды для активного отдыха в России представлен тремя десятками отечественных производителей, среди которых «Баск», «Сивера», NovaTour, RedFox, «Снаряжение» и другие, перечисляет Гребцов. Однако



Фото: gov.spb.ru

большая доля рынка тем не менее принадлежит зарубежным маркам — до 85%. Среди иностранных брендов, активно работающих в России, TheNorthFace, Arc'teryx, Marmot, Tatonka, Salewa, LoweAlpine и другие.

По наблюдениям игроков рынка одежды для активного отдыха, новых компаний, производящих outdoor-вещи, в России появляется мало. В первую очередь, это связано с непростой экономической обстановкой в стране. Производство в этом секторе легкой промышленности капиталоемко и наукоёмко, требует больших вложений — необходимо закупить современное оборудование, дорогостоящие ткани. Маленькой небогатой фирме трудно выйти на этот рынок. «Сейчас на рынке появляется мало компаний, производящих одежду для активного отдыха. В частности, из-за кризиса в стране. Некоторые закрылись. Однако сейчас многие иностранные бренды переносят свое производство в Россию. Если раньше фабрики в основном базировались в Азии, то теперь в России», — описывает ситуацию на отечественном рынке Мороз (RedFox).

Во многом перенос производства в Россию связан с обвалом рубля. На данный момент в РФ рабочая сила дешевле, чем в Азии.

Впрочем, у нынешнего кризиса есть и положительные стороны. Российским производителям одежды для активного отдыха стало легче конкурировать с иностранными брендами поскольку стоимость отечественных товаров доступнее для покупателей. В свою очередь, помогает и развитие внутреннего туризма, получившего популярность по причине волатильности национальной валюты. Любители лыжного спорта и альпинизма стали выбирать для себя российские курорты вместо иностранных. «На Сочи и Минеральные воды этой зимой (с 2015-го на 2016-й) пришлось примерно 10% всех проданных билетов. Можно предположить, что горные лыжи и сноуборд стали практически народными», — отмечает

Янис Дзенис, PR-директор компании Aviasales. В топ российских регионов, получивших внезапную популярность, вошли Крым, Татарстан, Камчатка, Алтайский и Ставропольский края, Подмосковье и другие, гласит рейтинг туристического сервиса Travel.ru за 2016 год.

Как отмечает совладелец RedFox Владислав Мороз, отдых в России поднимает выручку местным производителям одежды для активного отдыха. Если раньше любители спорта привозили снаряжение и теплые вещи из путешествий, то теперь вынуждены покупать их в России. «Когда люди едут, к примеру, кататься на лыжах на Эльбрус, они покупают снаряжение и одежду в России, а не привозят её из-за границы», — объясняет Мороз.

В RedFox отмечают популярность российских маршрутов и по статистике участников на своих мероприятиях. Компания является организатором двух крупных спортивных событий — RedFoxAdventureRace и RedFoxElbrusRace. Соревнования проводятся в России на севере Санкт-Петербурга и на горе Эльбрус соответственно уже много лет подряд. Как правило, мероприятия привлекают до 400-500 участников ежегодно из самых разных стран. Благодаря низкому курсу рубля посещаемость этих состязаний в последнее время значительно выросла. «Сейчас люди предпочитают отдых в России, а не за границей. Благодаря этому обстоятельству наши мероприятия активнее посещают. Последние несколько лет мы бьем рекорды по количеству участников», — рассказывает Владислав Мороз (RedFox).

## ОБУВЩИКИ ПОДТЯГИВАЮТСЯ

Отрасль одежды для активного отдыха имеет высокий порог входа для компаний — требуются серьезные вложения в организацию производства. При этом предсказать, как будет развиваться новоиспеченная фабрика и сможет ли конкурировать с «ветеранами» рынка, практически не-

возможно. К тому же сложная экономическая обстановка в стране оказывает двоякое влияние на отрасль: с одной стороны, цены на российские товары (в сравнении с иностранными) становятся привлекательнее в глазах покупателей, с другой — обвал рубля взвинтил цены на заграничное оборудование и сырье.

Впрочем, некоторый спад на рынке ничуть не пугает российских предпринимателей. Обувной бренд «Обувь России» в 2016 году решил попробовать себя в новом качестве — в производстве ботинок для активного отдыха и outdoor. В отличие от многих своих конкурентов, исторически имеющих тесную связь со спортивным миром, «Обувь России» пришла на рынок только потому, что может. В 2014 году «Обувь России» открыла цех по производству обуви из полимерных материалов (ЭВА) и обкатала новую технологию. А в конце 2015-ого приобрела обувную фабрику S-TEP в Новосибирской области с современными автоматизированными раскройно-швейными системами. «За последние несколько лет в обувной отрасли произошла технологическая революция: многие из тех процессов, которые ранее выполнялись вручную, были автоматизированы, например, раскрой и пошив обуви. Как раз автоматизированные раскройно-швейные системы позволяют отшивать более сложный ассортимент обуви, в которой используются разные материалы, много отсрочек и т.п. К такому ассортименту относится обувь стиля полуспорт и спортивная обувь. Кроме того, автоматизация позволяет повысить производительность труда и снизить себестоимость конечной продукции, что в текущих условиях играет на руку российским фабрикам», — перечисляет последние тенденции в обувной отрасли Наталья Паули, PR-директор группы компаний «Обувь России».

**Производители одежды и обуви для активного отдыха считают рынок униформы весьма перспективным. Его объем составляет порядка 150 млрд рублей**

Наличие необходимой производственной базы сделало возможным запуск серий тактической обуви и обуви для условий Крайнего Севера под брендом PioneerofArcticTravel. До недавнего времени на этом рынке были представлены преимущественно зарубежные марки. Однако в результате девальвации рубля они существенно подорожали. Поэтому открылись возможности для отечественных производителей по изготовлению такой обуви, объясняет целесообразность выхода «арктической» и тактической серий Наталья Паули («Обувь России»).

В компании не стали торопиться с выпуском больших партий. Ассортимент тактической обуви из 20 моделей к концу 2016 году изготовят в объеме не более 10 тысяч пар. Однако уже через год предприятие планирует производить

до 150-200 тысяч пар таких ботинок. Основное назначение тактической обуви — это эксплуатация в сложных погодных условиях. Она подойдет любителям активного отдыха, профессиональным спортсменам, охотникам, рыбакам и другим категориям людей, имеющим хобби, связанное с природой.

В свою очередь, «арктическая» серия имеет более узкую целевую аудиторию — ее назначение, сохранять тепло при максимально низких температурах. Сапоги PioneerofArcticTravel недавно прошли тестирование на полярной станции Барнео. Они прекрасно зарекомендовали себя при температуре минус 60 градусов. «Сейчас мы доработали такую обувь с учётом полученных рекомендаций и будем выпускать улучшенные модели», — поясняет текущую стадию создания коллекции Наталья Паули («Обувь России»).

## СПАСИТЕЛЬНЫЙ ГОСЗАКАЗ

Разумеется, «Обувь России» смотрит в сторону отрасли «активного отдыха» не только из-за возросшей популярности специализированной одежды и обуви в массах. Привлекает отечественных производителей outdoor-вещей возможность работать по госзаказам, выполняя пошив униформы.

«Если говорить о тактической обуви, то она также приобретает по заказам госструктур, армейских подразделений, а это уже рынок спецобуви и госзакупок, который является очень перспективным. Его объём достигает более 150 млрд рублей и 50 млн пар. При этом данный рынок со стабильным спросом, и он не просел в кризис. Еще один важный момент: в 2015-2016 годах правительство РФ запретило приобретать продукцию лёгкой промышленности импортного производства для муниципальных и государственных нужд», — рассказывает Наталья Паули («Обувь России»). Компания «Обувь России» уже участвует в тендерах на госзакупки со своей «тактической» серией.

Как отмечает Владислав Мороз, производство одежды для активного отдыха и униформы мало чем отличается друг от друга. В компании RedFox производством и того и другого занимаются в одном и том же цеху. Связано это, как правило, с тем, что от вещей для outdoor и униформы ожидают схожих качеств: они должны не рваться, защищать от ветра, холода, влаги, быть лёгкими и удобными. «Униформа шьётся для людей, которые находятся в экстремальных ситуациях — спасают людей, например», — подытоживает Мороз (RedFox). На счету компании RedFox множество выполненных госзаказов на пошив униформы.

Алексей Гребцов из Российской Оутдор Группы называет отечественный рынок одежды для активного отдыха маленьким в сравнении с аналогичными рынками в Европе или США. Тем не менее, на его взгляд, отрасль стабильно развивается, «медленно начинается рост производства всего: от материала до конечного продукта». Российские производители ничем не уступают своим иностранным коллегам: ни в технологичности используемых материалов, ни в актуальности подходов к кройке и шитью, ни в современности используемого оборудования. Нынешнее состояние экономики в России и волатильность рубля подкосили доминирующее положение зарубежных брендов одежды и обуви для outdoor в нашей стране. Будем надеяться, что это позволит отечественным производителям существенно увеличить свою долю на рынке, а соотношение 85% зарубежных марок к 15% российских изменить на прямо противоположное.

БЖ



# АЛЬПИЙСКОЕ КООПЕРАТИВНОЕ ЧУДО

НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА

В России кооперативное движение пытаются вернуть к жизни уже не первый год. Зато на Западе оно на подъёме: добровольные объединения создаются не только в агропроме, но и в страховании, ритейле, коммунальном хозяйстве, туризме и даже секторе возобновляемой энергетики. Одна из стран, в которых кооперативы многие десятки лет доказывают способность быть коммерчески успешными, — Швейцария. «Бизнес-журнал» подобрал три кейса о крупнейших швейцарских кооперативах.

## КЕЙС 1. MIGROS И ПРИНЦИП ДОСТУПНОСТИ

Любой, кто провёл в Швейцарии хотя бы день, обратит внимание на ярко-оранжевые буквы «M», которые красуются над входом в торговые центры городов, посёлков и даже крохотных горных деревушек. Это фирменный логотип сети Migros — самого крупного в стране кооператива, отсчитывающего историю с 1925 года. Его основатель Готлиб Дутвайлер запустил свой бизнес в период экономического кризиса, когда понял, что цены в розничных магазинах страны неоправданно завышены. Предприниматель начал продавать продукты «с колёс»: разослал во все уголки альпийской республики грузовики с продовольственными товарами, которые стоили на 10-30% дешевле, чем в обычных лавках.

Как ему это удалось? Очень просто: вместо того, чтобы закупаться у оптовых посредников, как это делали конкуренты, Дутвайлер поставлял продукт непосредственно от самих



# 9600

КООПЕРАТИВОВ НАСЧИТЫВАЛОСЬ  
В 2014 ГОДУ В ШВЕЙЦАРИИ

# 500

ШВЕЙЦАРСКИХ КООПЕРАТИВОВ  
ИМЕЮТ ОБОРОТ СВЫШЕ  
1 МЛРД ФРАНКОВ



производителей. Ему первому пришла в голову идея попросту устранить посредническое звено. Поначалу предприниматель продавал шесть базовых товаров: кофе, рис, сахар, макароны, кокосовое масло и мыло. Всю прибыль он реинвестировал в строительство стационарных магазинов, которые открывались как в крупных городах, так и в самых маленьких и труднодоступных локациях. К 1940 году они образовали крупную ритейл-сеть, состоящую из 12 региональных кооперативов, объединённых в федерацию. Формат кооператива позволял быстро и эффективно выстроить вертикально интегрированный холдинг. К компании присоединялись перерабатывающие предприятия, произво-

**Кооперативы отлично вписались в стремительное распространение экономики совместного потребления (англ. sharing economy) в США и Европе.**

**Это неудивительно: обе идеи имеют много общего — в частности, мотивацию максимально сократить расходы потребителей.**

дители упаковки и т. д. К 1960 году сеть Migros превратилась в огромный конгломерат, владеющий даже собственным банком и страховой компанией.

Migros не выплачивает своим членам дивидендов, но вместо этого обеспечивает продажу в своих супермаркетах высококачественных товаров по низким ценам. Некоторые швейцарские

хозяйки долгое время вообще избегали совершать покупки в Migros. Они не верили, что хорошее качество может стоить так дешево! Швейцарский «оранжевый гигант» с тех пор активно продвигает идеи доступности благ широким слоям общества за счёт своих благотворительных программ. Ежегодно от 0,5 до 1% прибыли компании переводится в специальный фонд на культурные и образовательные цели для всего швейцарского общества. Сегодня компания продолжает расти, а её сила — в диверсификации. К кооперативам, входящим в структуру Migros, присоединяются отели, фитнес-центры, производители товаров для дома и сада. Заняв более 37% домашнего рынка ритейла, компания вышла за его пределы и выстроила подобные кооперативные организации в Турции и Франции. В Migros более двух миллионов членов, на её предприятиях занято около ста тысяч человек, а в 2015 году оборот сети превысил 27 млрд франков. Кстати, ближайший конкурент Migros, швейцарская розничная сеть Coop, — тоже кооператив.

## КЕЙС 2. MOBILITY И ЭКОНОМИКА СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Кооперативы отлично вписались в стремительное распространение экономики совместного потребления (англ. sharing economy) в США и Европе. Это неудивительно: обе идеи имеют много общего — в частности, мотивацию максимально сократить расходы потребителей. Особенно быстро совместное потребление прижилось в автомобильном бизнесе. Зачем тратить на личную машину внимание, время и деньги, если можно просто арендовать её при необходимости? Европейцам такая мысль очень понравилась. В 1980-х Швейцария стала родиной первых каршеринговых кооперативов AutoTeilet-Genossenschaft (ATG) and ShareCom. Участники этих объединений могли свободно пользоваться автомобилями других членов либо совершать совместные поездки — тем самым сокращая траты на обслуживание и страховку, а также выброс выхлопных газов в атмосферу.

В 1997 году оба кооператива слились в одну структуру, образовав новую компанию Mobility CarSharing с штаб-квартирой в Цюрихе. Она сделала ставку на повышение удобства пользования сервисом с помощью высоких технологий: все прокатные автомобили были оснащены бортовыми компьютерами, а для их активации стали применяться специальные чипированные карты. Модернизация довольно сильно ударила по карману кооператива, поэтому он начал активно вербовать новых членов с помощью рекламы и маркетинговых акций. Сегодня в организации более 59 тыс. участников, а услугами Mobility, по подсчётам самой компании, пользуется каждый шестидесятый житель страны. По результатам 2015 года оборот Mobility перевалил за 74 тыс. франков и растёт на 3-5% ежегодно.

Станции Mobility (всего их полторы тысячи) расположены по всей Швейцарии, преимущественно вблизи вокзалов. На каждой из них есть одна или более машин; в 2015 году в сети насчитывалось 2900 автомобилей. Член кооператива может забронировать по телефону, интернету или мобильному приложению ближайший к нему автомобиль на любой промежуток времени, начиная от получаса. После поездки машину необходимо вернуть на ту же станцию. Оплачивать необходимо только километраж и время использования, а стоимость бензина, сервиса, страховки, периодической чистки и мойки и сезонной замены шин обеспечивает сам кооператив. Например, прокат машины на три часа на дистанцию 100 км обойдётся водителю в 8,5 франков. Членство в кооперативе стоит 190-290 франков в год (скидка даётся тем, кто является участником других «дружественных» кооперативов), причём вступить в него могут как частные лица, так и представители бизнеса. Как пишет в своем блоге клиент сервиса Юрий Зозуля, житель кантона Аргау, для ближних поездок — например, за продуктами в супермаркет или в IKEA — каршеринг оказывается значительно выгоднее, чем использование собственного автомобиля. Но для путешествий более 100 километров экономия не столь значительна.

### КЕЙС 3. FENACO И ФЕРМЕРСКАЯ ВЗАИМОВЫРУЧКА

Сельское хозяйство в Швейцарии стало одной из первых отраслей, где кооперативное движение нашло понимание и поддержку. Производители молока и сыроделов начали



объединяться в кооперативы ещё в конце XIX века для того, чтобы эффективнее распределять издержки и закупать сырьё и корма по сниженным ценам. На руку фермерам сыграло и распространение кредитных кооперативов, пришедших из соседней Германии с подачи Фридриха Вильгельма Райффазена. Этот предприниматель создал несколько обществ, задачей которых стало предоставление дешёвых кредитов — в первую очередь, жителям отдалённых деревушек, промышлявших исключительно сельским хозяйством. Райффайзен предложил обеспеченным членам кооператива отдать часть своих средств под небольшой процент нуждающимся, а выплачивать кредиты фермеры могли натуральной продукцией. Кредитные организации, которые возникли по такой схеме в Германии, Австрии и Швейцарии, взяли имя Raiffeisen и сегодня преобразованы в полноценные кооперативные банки.

В 1997 году шесть крупных сельскохозяйственных кооперативов объединились в национальную федерацию FENACO. Эта структура, в которую входит более 60 тыс. членов, контролирует всю цепочку создания ценности в швейцарском агропроме — от закупки семян до попадания товара на прилавок. FENACO прицельно решает насущные проблемы фермеров: организует поставки удобрений, семян, кормов, станков и оборудования, поголовья скота, техники для обработки почвы. Что важно, фермерам поставляются товары от швейцарских же производителей. Зерно, фрукты, овощи, вино, яйца и мясные продукты затем проходят переработку на предприятиях кооператива, упаковываются и отправляются на продажу через сети специализированных магазинов органической продукции Volg, Agrola и Landi. Последний торгует ещё и товарами для дома и сада, одеждой, обувью, текстилем, местными специалитетами — всё исключительно швейцарское. Кроме прочего, FENACO обеспечивает фермеров топливом: в кооператив входит сеть дизельных заправок, а также пункты продажи масляного топлива и древесных пеллет. Несмотря на то, что кооператив сохраняет традиционную структуру, он активно занимается скупкой мелких конкурентов и созданием совместных предприятий. Кооперативная машина, зародившаяся на идее «патриотического сельского хозяйства», является ещё и коммерчески успешной: оборот компании в 2015 году превысил 6,2 млн франков. Более 80% швейцарских фермеров являются членами кооперативов FENACO и Landi.



**fenaco**  
 Unternehmensgruppe der  
 Schweizerischen Agrarwirtschaft  
 Groupe d'entreprises  
 du secteur agricole suisse

# ДОРОГАЯ НАША БЕЛО РУССИЯ



Одним из наиболее обсуждаемых в начале этого года сюжетов, уступающим, наверное, по популярности только инаугурации Д. Трампа и перспективам российско-американских отношений, стало драматическое развитие противостояния между Москвой и Минском. Начавшееся с возникающего в канун каждого очередного года конфликта по поводу цен на энергоносители, оно довольно быстро приобрело черты, которые никогда прежде не проявлялись.



**ВЛАДИСЛАВ  
ИНОЗЕМЦЕВ**

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества

Обычно в моменты обострения экономических противоречий с Россией — «газовой», «нефтяной» или «молочной» войны — Белоруссия параллельно заводит разговор на политические темы: в Минске вспоминали о «великой дружбе» с российским народом, о том, что республика является верным военным союзником, как и Россия, не приемлет европейского декаданса и издержек демократии и т.д. В итоге Белоруссия всегда выигрывала и выходила из конфликта с очередным кредитом или поблажкой — причём такими, что, по отдельным оценкам, поддержка её экономики обошлась России в последние 20 лет более чем в 70 млрд долларов.

Россия в эти сложные периоды всякий раз исходила из того, что терпеть строптивного друга нужно просто потому, что он никуда не денется, даже если от Москвы отвернуться все — и потому это, если так можно сказать, «союзник последней инстанции». Однако в последние годы А. Лукашенко, которому нельзя отказать в недюжинном политическом таланте, осознал то, что к этому времени стало совсем уж очевидно: разлад между Россией и Западом достиг предела, за которым сидеть на двух стульях невозможно; да и получать от России удаётся всё меньше. И в таких условиях, действуя согласно главному правилу блефа, требующему повышать ставки в рискованной ситуации, президент Белоруссии решил пойти, по сути, ва-банк.

Противостояние конца прошлого — начала этого года отражает именно такое повышение ставок. Введение краткосрочного безвизового режима для иностранцев, посещающих Белоруссию, не повысит



инвестиционной привлекательности республики, в которой с предпринимательской точки зрения ничего привлекательного кроме того, что она выступает воротами в Россию. Рассказы о том, что Минск проживёт без российской нефти, неубедительны в условиях, когда 25-30% экспорта Белоруссии составляют нефтепродукты, выработанные из российского сырья. Надеждам на то, что МВФ и Всемирный банк бросятся кредитовать страну, вступающую в третий год экономического спада (—3,9% в 2015 г. и —2,7% в 2016-м), так же вряд ли суждено сбыться. Но А.Лукашенко поставил своё будущее на кон, жёстко шантажируя В.Путина развалом не только мифического Союзного государства, но и любимого детища российского лидера — Евразийского Союза (отказы посетить саммиты ОДКБ и ЕАЭС в конце прошлого года и заседание Высшего Совета Союзного государства 9 февраля говорят сами за себя).

Россия тоже ответила на белорусские демарши довольно жёстко: по сути, закрыла с 1 февраля свободное пересечение границы (для граждан третьих стран) и начала последовательную кампанию по выдавливанию белорусских (и небелорусских, но проникавших с белорусской территории) товаров с российского рынка. Кремль впервые позволил себе не слишком дипломатично отметить, в какую сумму обходится Москве поддержка Минска (названные 3 февраля 22,3 млрд долларов прямого субсидирования за последние пять лет хотя и не отражают всего масштаба затрат,

тем не менее могут оказаться значимым аргументом в пользу свёртывания связей с соседней страной, если российские власти решатся на это). Судя по всему, в ближайшее время мы увидим новую волну ограничительных мер, которые коснутся самых разных сторон сотрудничества между братскими государствами.

Наблюдая очередное обострение отношений между Москвой и Минском, сложно отделаться от мысли, что многолетнее сохранение той модели, которая приводит к постоянному воспроизведению этого конфликта — одна из самых больших (и уж без сомнения — самых дорогих) внешнеполитических ошибок Кремля. Поддержание видимости интеграции, которую Б. Ельцину потребовалось создать в канун выборов 1996 г. с целью дать консервативной части электората надежду на восстановление Советского Союза, действительно обошлось казне за эти годы в 70-90 млрд долларов в виде как прямых дотаций, так и за счёт допуска белорусских товаров на российский рынок на особых условиях. При этом никакой политической поддержки от А. Лукашенко В. Путин так и не дождался: Белоруссия не признала ни независимость Южной Осетии и Абхазии, ни присоединение к России Крыма. Конфликт на Украине, в который Россия оказалась втянута без внятных перспектив выхода, Белоруссия использовала к своей выгоде, предоставив противоборствующим сторонам и европейским посредникам площадку для переговоров и став транзитным путём для пассажиров и товаров, следующих из Москвы в Киев и обратно.

Эту ошибку, на мой взгляд, пришло время исправлять. Скорее всего, уже не стоит надеяться на то, что западный сосед образумится или при первой же подходящей возможности не примется за старое. Между

**Поддержание видимости интеграции, которую Б. Ельцину потребовалось создать в канун выборов 1996 г. с целью дать консервативной части электората надежду на восстановление Советского Союза, действительно обошлось казне за эти годы в 70-90 млрд долларов в виде как прямых дотаций, так и за счёт допуска белорусских товаров на российский рынок на особых условиях.**

тем время для расстановки точек над «i», если Россия, повторю, решится на это, выдалось сейчас очень даже неплохое.

Несмотря на то, что многие аналитики отмечают «дрейф» Белоруссии в западном направлении, он

остаётся по большей части символическим. Европа как не верила, так и не верит А. Лукашенко, прекрасно понимая мотивы его шатаний, продиктованные исключительно стремлением продлить своё пребывание во власти. В белорусском обществе нет таких прозападных настроений, какие имелись в украинском не то что в прошлом году, но даже в канун Евромайдана; нет и элиты, которая готова повести страну в западном направлении. Наконец, белорусская экономика совершенно нежизнеспособна без российской подпитки, а подкидывать Минску 5-6 млрд евро в год и ждать, когда и как

**В отсутствие массивной европейской поддержки у А. Лукашенко не будет ни одного шанса спастись от экономического коллапса: если страна не сможет перепродавать нефть и нефтепродукты, её экспорт упадёт на 6-8 млрд долларов, если закроется российский рынок продовольствия — ещё на 2,5-3 млрд долларов; в совокупности снижение составит около 20% ВВП.**

вас обманут, никто в Европе не будет. В условиях, когда политики заняты выборами во Франции и Германии, «разруливанием» ситуации с Brexit, очередными попытками реструктуризовать долги Греции — не говоря уже о налаживании отношений с новой американской администрацией — проблемами Александра Григорьевича никто интересоваться не будет.

Многочисленные неудачи российской политики на постсоветском пространстве объясняются, как мне кажется, только одним обстоятельством: Москва всегда стремилась доказать своё влияние на бывшие республики СССР, способствуя удержанию у власти в них прежних лидеров. На этом она «подскальзывалась» не только в Грузии и на Украине, но даже в Абхазии. Между тем показателем подлинной силы является умение сменить вставший тебе в оппозицию режим на более лояльный, сотрудничество с которым принесёт дополнительные выгоды твоей стране (политические, а в идеале и экономические) — но этого Россия не только не делала, но даже и не пыталась (хотя я убежден, что в Кремле если и завидуют Америке, то как раз потому, что это единственная страна, достаточно успешно оркестрирующая regime changes по всему миру). Говоря совершенно прямо и откровенно, России следовало бы активно помочь зарвавшемуся минскому лидеру завершить его политическую карьеру.

Упаси Бог, никто не призывает к «гибридной войне» с братским народом; речь идёт исключительно о после-

довательном экономическом давлении: о запрещении реэкспорта нефти и нефтепродуктов и сокращению их поставок до объёма потребления в самой республике, о практически полном закрытии продовольственного импорта (на другие отрасли ограничения распространить невозможно из-за режима Таможенного союза), отказе от беспошлинного импорта услуг, и многом другом. При этом следует прямо послать сигнал о том, что все эти проблемы связаны исключительно с личностью белорусского лидера и его безответственной политикой.

У Минска в этой ситуации не будет возможности для манёвра. Российскую нефть не заменить венесуэльской, как и российский газ — катарским СПГ. В отсутствие массивной европейской поддержки у А. Лукашенко не будет ни одного шанса спастись от экономического коллапса: если страна не сможет перепродавать нефть и нефтепродукты, её экспорт упадёт на 6-8 млрд долларов, если закроется российский рынок продовольствия — ещё на 2,5-3 млрд долларов; в совокупности снижение составит около 20% ВВП, пересчитанного по рыночному обменному курсу. Миф о стабильном «новом» белорусском рубле в одночасье рухнет, правительство вынуждено будет девальвировать валюту, в очередной раз запустится механизм инфляции. И Москве придётся по-настоящему испортить А. Лукашенко один из его вечеров, предложив ему достойно уйти, передав власть любому из «системных» белорусских политиков — и быть уверенным, что никто из них не сможет далее играть в ныне исполняемую белорусским президентом игру просто потому, что не имеет такой, как он, истории взаимоотношений с российским руководством.

Сегодня у Кремля есть три варианта действий: в очередной раз пойти навстречу А. Лукашенко по всем пунктам и стать настоящим посмешищем; согласиться с частью его требований и тем самым положить начало необратимому дрейфу Белоруссии на Запад при сохранении нынешнего президента республики у власти; и, наконец, отклонить пожелания Минска и взять курс на смену руководства братской страны. Последнее было бы самым правильным, так как позволило хотя бы частично сократить издержки поддержания дружеских иллюзий; это бы резко изменило положение России на постсоветском пространстве и при этом никак не отразилось на взаимодействии наших стран на уровне людей и народов.

Александр Лукашенко, конечно, может воспринимать себя как учителя и наставника Владимира Путина — ведь и во внутренней политике, и в экономической консолидации, и в отношении к оппозиции и гражданскому обществу Россия в последние двадцать лет уверенно копировала Белоруссию с небольшим временным лагом. Но, как говорил в своё время Пётр I, когда-то хороший ученик должен в чём-то превзойти своего учителя. И если это не будет сделано в ходе нынешнего противостояния, это может стать одним из непростительных просчётов российского президента.

# Лучший корпоративный банк

по версии  
GLOBAL BANKING & FINANCE REVIEW

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

## Овердрафт от 9%\*

Автоматическое кредитование расчетного счета при недостаточности средств

## Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

## Зарплатный кредит 9%\*

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты в размере ФОТ

## Наличные операции

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

## Как открыть расчетный счет

1

**Заполнить** заявление online

2

**Загрузить** необходимые документы

3

**Прийти в Банк** с оригиналами документов

**За подключение и обслуживание интернет-банка плата не взимается**



Банк основан в 1994 году



100 офисов в Москве



30 офисов в Санкт-Петербурге



Более 100 тыс. корпоративных клиентов



300 офисов в 75 городах России



\*Валюта – рубли РФ. Обеспечение: поручительство или залог. Условия для овердрафта / для зарплатного кредита: срок (с автопродолжением) 3 года / 1 год; срок непрерывной задолженности 65 дней / 25 дней; ставка (% годовых): с 1-го по 7-й день 9%, с 8-го по 14-й 13%, с 15-го – 15% / 9%; доп. комиссия 75 р. за каждые 10 000 р. необеспеченной задолженности на последний день месяца (~ 0,75%) / без комиссии; мин. сумма лимита не менее 150 000 р. / 100 000 р., но не более ФОТ; пересмотр лимита: ежемесячно / ежеквартально, в зависимости от размера чистых кредитовых оборотов по счету; неустойка 0,25% / 0,15% от суммы задолженности за каждый день просрочки.

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

# БАНК АВАНГАРД

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

# ЭКОНОМИКА КАК ПОЛИТИКА

## ПЯТЬ ШАГОВ К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ

**П**о итогам декабряского послания Федеральному Собранию президент поручил предусмотреть ряд мер, обеспечивающих достижение не позднее 2019-2020 гг. темпов роста экономики страны, превышающих темпы роста мировой экономики, в том числе: по улучшению делового климата, повышению результативности крупных инвестпроектов, наращиванию объёма несырьевого экспорта, развитию малого и среднего предпринимательства, повышению эффективности господдержки отраслей экономики. Для этого необходимо выполнить ряд задач, среди которых я бы выделил пять основных:

1. Субсидирование процентной ставки по кредитам на реализацию инвестиционных, инновационных проектов, а также импортозамещения предприятиями несырьевого сектора.

2. Финансирование отраслей с высокой добавленной стоимостью с использованием средства ФНБ на возвратной основе.

3. Создание условий для применения ускоренной амортизации через освобождение от налога части прибыли предприятий.

4. Принятие стимулирующего налогового пакета на поддержку новых бизнес-проектов, нацеленных на коммерциализацию результатов НИОКР.

5. Капитализация институтов поддержки экспорта (в первую очередь, несырьевого) с использованием возможностей ЦБ РФ для поддержки крупных инвестпроектов.

В настоящее время возможности социально-экономического развития России ограничены не только внешними негативными факторами, но и высоким уровнем износа основных производственных фондов, а также низкими темпами импортозамещения. Однако данные направления даже не вошли в число приоритетов экономической политики правительства на среднесрочную перспективу. Более того, базовый прогноз развития экономики в 2017-2019 годах по-прежнему ориентирован на консервацию текущего пассивного экономического

Преодоление сложностей в российской экономике возможно при условии скорейшего перехода к системным решительным действиям, направленным на повышение инвестиционной активности в стране и создании условий для модернизации промышленного производства.

курса. При этом основным драйвером роста, как и в предыдущие годы, предлагалась не взвешенная государственная политика, направленная на структурную перестройку экономики, а оптимистичный прогноз динамики цен на углеводороды, которая находится вне сферы контроля правительства.

Заявленные в базовом варианте прогноза ожидания роста инвестиций в 2018 г. несостоятельны, ибо при сохранении высоких процентных ставок, низком уровне платежеспособного спроса, снижении рентабельности бизнеса у предприятий практически не останется инвестиционных ресурсов. Кроме того, в условиях планируемого сокращения государственных капиталовложений продолжится дальнейшее угнетение инвестиционной активности в стране, а значит, увеличатся масштабы оттока частного капитала за рубеж, что никак не способствует ожидаемому «опережающему росту частных инвестиций».

Недостаточно обоснованы и предусмотренные базовым вариантом прогноза темпы прироста промышленного производства, поскольку потребительский спрос на внутреннем рынке по-прежнему невелик, а тяжёлое финансовое положение многих предприятий не позволит им реализовать программы модернизации для повышения производительности труда.

В материалах прогноза отсутствует «шоковый» сценарий, который предусматривал бы резкое падение нефтяных цен



и содержал бы перечень экстренных мер правительства при кардинальном ухудшении экономической конъюнктуры. В условиях возросшей глобальной военной и социально-экономической нестабильности эти риски есть, но правительство, по сути, не готово к такому развитию событий.

Федеральным бюджетом предусмотрено сокращение в 2017 году инвестиционных расходов по разделу «Национальная экономика» более чем на четверть к 2016 году. Комитетом Госдумы по экономической политике были выработаны рекомендации Центробанку по стимулированию финансовой поддержки преобразований, направленных на формирование новой модели экономического роста:

- создать максимально благоприятные условия для трансформации сбережений в долгосрочные инвестиции, в том числе посредством снижения ключевой ставки;

- усовершенствовать механизм формирования обязательных резервов банка, предусмотрев критерии освобождения заёмщика от дополнения переоценённого обеспечения (например, осуществление заёмщиком определённых видов деятельности, а также процент реализации инвестпроекта);

- расширить объёмы применения специализированных инструментов для стимулирования инвестиционной активности в перспективных секторах экономики;

- усилить согласованность политики ЦБ РФ и правительства по обеспечению комплементарности мер, направленных на создание условий для экономического роста.

Не обеспечив реальному сектору возможности получать достаточный объём долгосрочных кредитных ресурсов по приемлемым ставкам, невозможно провести структурную перестройку экономики. В условиях нестабильного экономического положения заёмщиков для кредитных организаций более выгодным становится получение прибыли в рамках краткосрочных финансовых операций. В результате наш банковский сектор оказывается слабо включённым в финансирование производственных инвестиций.

Отдельные нормативные документы ЦБ РФ предписывают коммерческим банкам формировать дополнительные резервы в случае обесценивания залогового имущества заёмщика, выступающего в качестве обеспечения по кредиту. Банки фактически перекалывают эти обязательства на заёмщика. Однако большинство заёмщиков не в состоянии выполнить эти требования, что приводит к замораживанию кредитной линии.

Что мы имеем в итоге? Сотни нереализованных, брошенных инвестпроектов, недостроенных промышленных предприятий и объектов незавершенного жилищного строительства по всей стране. В этой ситуации ущемляются и интересы банков, которые не могут в полном объёме вернуть средства, вложенные в финансирование инвестпроекта, поскольку «недострой» является неликвидным активом. Все это приводит к сворачиванию инвестиционной деятельности, вследствие чего бюджетная система недополучает налоги, а в регионах не создаются рабочие места.

Со своей стороны, Госдума в осеннюю сессию приняла ряд законопроектов, подготовленных Комитетом по экономи-



### СЕРГЕЙ ЖИГАРЕВ

председатель Комитета Государственной Думы по экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству. Кандидат экономических наук. Член национального банковского совета России. Член военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ.

ческой политике. В частности, это пакет законов по Крыму, в том числе о расширении свободной экономической зоны полуострова. Предлагаемые изменения (приняты в первом чтении) позволят участникам СЭЗ осуществлять деятельность на льготных условиях.

Ведётся работа над целым пакетом документов по контрактной системе. Один из них призван облегчить закупки для спортшкол и клубов, сделать их более оперативными. Для этого предполагается включить государственные и муниципальные физкультурно-спортивные организации в перечень заказчиков, которые вправе закупать товары, работы и услуги у единственного поставщика на сумму не более 400 тыс. рублей, при общем годовом объёме таких закупок не более 50% от совокупного годового объёма закупок заказчика и не более 20 млн рублей.

Работаем над законопроектом, ограничивающим срок оплаты госзакупок в 30 дней. На практике часто появляются ситуации, когда заказчики неоправданно затягивают оплату по обязательствам в рамках контрактов. Будет установлено неременное условие об оплате поставленного продукта либо выполнении работы, отдельных этапов выполнения договора — не позже 30 дней с даты подписания документа о приёмке.

В планах на этот год — реализация целого ряда законодательных инициатив в области улучшения делового климата в стране, в том числе — по повышению результативности крупных инвестпроектов, наращиванию объёма несырьевого экспорта, развитию малого и среднего предпринимательства, по исключению избыточных требований к бизнесу. Будем также работать над повышением эффективности господдержки отраслей экономики, а также на увеличении доли выпускаемой предприятиями ВПК высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения.

БЖ

# БАБУШКИНО СЧАСТЬЕ

Гузель Санжапова предпочла карьере в столице развитие уральской деревни Малый Турыш. Её бизнес Cocco Bello по производству кремowego мёда с личной пасеки и других сладостей спасает деревню от безделья и забвения. С её легкой руки мёд превратился в модный продукт, а следом, возможно, в моду войдёт деревенский уклад жизни.

**Ж**изнь в уральской деревушке Малый Турыш в 200 километрах от Екатеринбурга несладкая. К невзрачным домишкам подступают высокие травы, пересохший колодец, которому больше сотни лет. Деревня идеально сливается по тональности с окружающим пейзажем — она уже словно готова исчезнуть. Что само по себе очень красиво, но и печально. В деревне живут 52 человека, у которых почти четверть века не было достойной работы. Здесь, что называется, некуда идти. Закрыли ферму, лесопилку и единственный магазин.

Здесь живёт отец предпринимательницы Гузель Санжаповой, вместе с которым она организовала семейный бизнес. Пасека и производство карамельных и медовых продуктов под брендом Cocco Bello, открытое Санжаповыми, — единственное место, где могут работать сельчане. Попутно предпринимательница построила детскую площадку (при поддержке спонсоров) и собирается реализовать несколько проектов по развитию инфраструктуры в Малом Турыше. Бизнес, помогающий решать социальные задачи, быстро вырос и стал финансово устойчивым. Производство началось в 2013 году, в 2015-м оборот был уже 6,5 млн рублей, в прошлом году — 12. «В деревне, где не было ровным счётом ничего, мы построили два производственных цеха, — с гордостью говорит Гузель. — За три года нам удалось очень многое, хотя в масштабах Москвы это и ничто. Я вижу здесь перспективы как для бизнеса, так и для того, чтобы сделать жизнь в деревне максимально комфортной».

Санжапова получила прекрасное образование (у неё красный диплом факультета мировой политики МГУ), могла бы





сделать карьеру в корпорациях или на госслужбе, но выбрала развитие деревни Малый Турыш. Неудивительно, что с 2013 года бизнес-общественность стала называть её образцовым социальным предпринимателем. Чуть позже к этому добавилось звание «королевы краудфандинга»: Санжапова провела четыре проекта, которые привлекли в общей сложности почти 4,5 млн спонсорских рублей. Чем же сладкая история «медовой королевы» так проняла россиян?

## БАБОЧКИ

Первый бизнес начался для Гузель Санжаповой с девичьего увлечения. Прилетев из какой-то тёплой страны с прекрасным отпускным настроением, она решила купить себе галстук-бабочку. Не обнаружив в магазинах ни одной бабочки редкой красоты, Гузель сшила её сама. А потом ещё несколько десятков штук. Днём Санжапова работала в ИТ-компании SAP, а по ночам вместе с подругой-дизайнером шила бабочки. По выходным они продавали товар на дизайнерских маркетах. Бабочки «разлетались» через соцсети, потом их удалось завести в магазины. Вложения в бизнес были небольшими: на покупку простой швейной машинки, ниток, других мелочей — не более 30 тыс. р. Не то чтобы в бизнесе был сплошной нектар: с производством пришлось немало помучиться, а чтобы попасть в универмаг «Цветной», понадобился год упорной борьбы. Этот настроенческий по сути проект оформился в бренд дизайнерских галстуков и бабочек Cocco Bello Bow Ties и быстро вышел на годовой оборот в 3 млн рублей. В 2013 году Гузель Санжапова по ряду причин ушла с работы и занялась только бабочками и пошивом женских рубашек.

Гузель и сегодня может шить бабочку, если попросит кто-то из друзей. Говорит, это очень отвлекает от назойливых мыслей. Бабочки-галстуки были очень милы, но оставались не более чем «зарплатой»: не было в них той глубины, которая удовлетворяла бы предпринимательским амбициям Гузель. В 2013 году ей удалось начать дело, которое приносило не только деньги, но и причастность к позитивным переменам в жизни людей.

## ПРАВИЛЬНЫЙ МЁД

Началось все с желания Гузель помочь отцу разобраться с пчёлами. Равиль Санжапов до начала 90-х был геологом,

потом пошел в бизнес: держал в Екатеринбурге магазинчик с турецкой одеждой. «Предпринимательская жилка у меня от него», — говорит Гузель. Получив в наследство от своего отца пасеку, Санжапов перевез её в деревню Малый Турыш и... заполучил себе головную боль. В год пасака из 69 ульев дает две тонны мёда. Наладить выгодный сбыт долго не получалось: перекупщики предлагали слишком низкую цену, на ярмарках и рынках покупатели предпочитали идти к торговцам с более широким ассортиментом, чем мог дать Санжапов с одной пасеки. Гузель выдвинула идею: купить оборудование и выпускать в деревне относительно новый для российского рынка продукт: сбитый до кремовой структуры мёд с добавлением сушёных уральских дикорастущих ягод. О технологии кремования мёда Гузель прочла в Интернете: в Канаде она существует больше сотни лет.

Отец Гузель взялся за производство. Мед взбивали на немецком оборудовании, ягоды собирали местные бабушки. На первом этапе проекта, в 2013 году, на сбор ходили четыре женщины, еще три человека были заняты на производстве и фасовке. Сборщицы могли заработать в день тысячу рублей, при том что пенсия у них 8-9 тысяч. В 2016-м сбором занималось уже 50 человек, а в этом году, по прогнозу Гузель, будет сотня сборщиц. В цеху работает 5-9 человек в зависимости от загруженности производства.

Первые 50-70 баночек с крем-мёдом и ягодами Гузель и её партнёр Наталья Александрова продали на летнем маркете (ярмарка для молодых дизайнеров) в Екатеринбурге. А где же им ещё было торговать: традиционные медовые ярмарки им были чужды по духу. Крем-мёд вызывал у публики любопытство. Его продавали вместе с галстуками-бабочками. Шарм изысканной галантереи Cocco Bello распространился и на стеклянные баночки с крем-мёдом, на которых с легким дизайнерским шиком были повязаны цветные лоскутки.

Производство крем-мёда нужно было расширять: требовалась медогонка большего объёма и сушильные машины для ягод. Бабушек, желающих ходить на сборы, становилось всё больше, как и ягоды, которую нельзя было долго хранить.

В тот момент Гузель случайно узнала о существовании краудфандинга и разместила проект на одной из крупнейших российских площадок для сбора средств «Бумстартер». Краудфандинг не был тогда таким модным, как сейчас,



Санжапова почти ничего не знала о том, как это работает, но интуитивный подход принёс хороший результат. На запуск краудфандинга она затратила минимум ресурсов и всего неделю. Хватило просто видео, записанного на «Айфон». Спонсоры услышали четкий призыв: деревня умирает, давайте её трудоустроим с помощью производства мёда. За душу брала речь «музы» проекта — 84-летней жительницы Малого Турыша бабушки Хамаиры. Второй посыл был обращён к ценителям экологически чистых продуктов с понятным и честным происхождением. После небольшой пробуксовки поначалу, когда казалось уже, что впереди неудача, деньги наконец пошли, причём именно за последние три дня, после одной удачной публикации в прессе, рассказывающей о проекте, «упало» сразу 250 тысяч рублей. На оборудование для пасеки деньги перечислили почти 400 человек. Собрали намного больше запроса: вместо 150 тысяч рублей почти 454. В качестве вознаграждения люди получали банки с мёдом, фотографии и письма с пасеки, написанные от руки бабушками, и даже потрясающее тщеславию предложение получить за крупный взнос именной улей на пасеке. «У нас получилось мотивировать людей только благодаря нашей честной истории, — говорит Гузель. — Мы были первыми, кто сказал: у нас дома проблемы, почему мы ждём, пока государство придёт и само их решит?»

Краудфандинг не просто позволил аккумулировать определённую сумму. С него началось формирование лояльной аудитории продуктов Sossco Bello, общение со спонсорами помогло понять ожидания потребителей. Это важнее самой суммы, из которой ещё нужно вычесть налоги, сборы и комиссии площадки.

Продажи Sossco Bello Honey, как назвали медово-чайный проект (кроме крем-мёда, Санжаповы стали выпускать травяной чай), стали расти. Очень многие в столице и мегаполисах оценили возможность есть продукты с экологически чистой пасеки.

Помогало в продажах и то, что покупатели галстуков-бабочек стали вполне естественной средой и для распространения недешёвого даже для Москвы крем-мёда. Банка 150 мл в интернет-магазине Sossco Bello стоит 280 рублей, 250 мл — 450. У продукта высокая себестоимость, потому что Санжаповы не хотят экономить на закупке сырья. К примеру, они платят

бабушкам 260 рублей за литр земляники. «Конечно, дешевле покупать сушёное киви, дыню или курагу и замешивать в мёд. Но это умеют все», — замечает Гузель. Весь смысл в том, чтобы колорит у проекта был здоровый: бабушки могли зарабатывать, а между производителем и покупателями по возможности не было посредников. Сначала у Sossco Bello был только свой интернет-магазин, потом Санжаповы стали сотрудничать с некоторыми магазинами экологически чистых и фермерских натуральных продуктов и кооперативом «LavkaLavka».

Гузель старалась ковать пока горячо: на волне популярности после первого краудфандинга провела на следующий год вторую кампанию на «Бумстартере», собрав 658 тысяч на строительство первой очереди производственного цеха. Потом была и третья кампания, и четвёртая. Первые две краудфандинговые кампании прошли практически без бюджета, но в третий раз Гузель уже вкладывала в качественную подготовку презентации и продвижения проекта. Соответственно, отдача оказалась больше: собрали 1 268 131 р. на вторую очередь цеха под выпуск в том числе и нового продукта — медового мусса с ягодами.

Краудфандинг — только лишь инструмент финансирования. На первую очередь цеха Санжаповы потратили в два раза больше собранного — минимум 1 млн 300 тысяч. Вкладывали средства из прибыли от работающего медового бизнеса и то, что приносили хоть и привядшие от недостатка внимания, но не остановившиеся продажи галстуков-бабочек.

## ВСЁ БУДЕТ КАРАМЕЛЬНО

Последняя, четвёртая кампания Sossco Bello на «Бумстартере» отличалась от предыдущих, говорит Гузель. Краудфандинг кардинально меняется буквально каждые полгода. Уже недостаточно записать видео на «Айфон», нужен объёмный подход: графика, видео, продуманный контент, грамотная работа со СМИ и пиар. Раньше ей помогали один-два человека, а в этот раз 13. «Пробивать» проект очень тяжело, в течение всей «активной фазы» Гузель находилась в стрессе и сутками сидела в онлайн, общаясь с 50 людьми в день. Результат стал самым лучшим в истории проекта: спонсоры перечислили более 2 млн р.



Гузель Санжапова уже эксперт этого жанра. Но от него сильно устаёшь, говорит предпринимательница. Нужна мощная психологическая подготовка, чтобы не сойти с ума, когда сотни людей обсуждают твой проект, и обязательно найдутся те, кто назовёт тебя «эксплуататором бабушек». Кого-то непременно покорабят фотографии бабушек в огромных разноцветных очках, здесь ведь можно усмотреть и определенный стёб.

Четвёртый краудфандинг был нацелен на то, чтобы в Малом Турыше появилась карамельная фабрика. На первом этапе за 2 млн рублей авторы Cocco Bello обещали разработать проектную документацию фабрики площадью 200 кв. м (документация будет открыта для всех желающих создать свое пищевое производство), где будут производиться натуральные леденцы с разными вкусами, чайные ложечки из залитых карамелью ягод и трав, придающие яркий вкус чаю, и другие сладости. В конце концов, мёд — специфический продукт, который любят далеко не все, даже с добавками и оригинальной кремовой или муссовой структурой, поэтому можно прогнозировать спад спроса в будущем.

Когда карамельная мануфактура станет реальностью, пока сложно сказать. Согласование места строительства и выделенные земли может растянуться на два года, опасается Санжапова. Да и средства найти будет непросто: может потребоваться, по её расчётам, до 12 млн рублей. Но она полна энтузиазма и почти не думает о рисках. «Мне дико интересно, что из этого может получиться, — признаётся Гузель. — Производство ведь можно представить себе как избушку, условно говоря, или как фабрику с панорамными окнами. У меня очень много мечт, но неизвестно, на что хватит сил и денег».

Опять краудфандинг, и совсем не страшно показаться назойливым? Нет, пятого раунда точно не будет, говорит Санжапова: «Мои планы сейчас слишком масштабны, чтобы их можно было осуществить с помощью российского краудфандинга. Вот если бы я была Земфирой, то, возможно, собрала бы деньги на масштабный проект». С инвесторами у неё тоже все непросто: Cocco Bello — семейное дело, в котором работает три поколения семьи Санжаповых, и Гузель против того, чтобы кто-то имел такой же сильный голос в бизнесе, как члены её семьи.

По словам Гузель, она не хочет попасть со своими продуктами в каждую торговую сеть и заработать миллионы. Впрочем, в качестве эксперимента Cocco Bello сотрудничал с концерном Unilever, выпустив в 2016 году пробную партию из 15 тысяч промонаборов с карамельными чайными ложечками для бренда Lipton. Пока не известно, продолжится ли это сотрудничество. Но уже ясно, что на этом поле маленький, вручную созданный бренд столкнется с жёсткой конкуренцией. «Я хочу выпускать более «хитрые» продукты, которые будет тяжелее скопировать, повторить технологию. По большому счёту, я стремлюсь только к устойчивости бизнеса», — объясняет Гузель. Избежать повторов очень сложно. По сведениям Санжаповой, один российский бренд недавно выпустил точно такие же чайные ложечки, как Cocco Bello.

Никакие искушения и азарт бурлящего food-рынка не способны затмить основную цель — улучшать жизнь в Малом Турыше. Недавно последовательная работа Cocco Bello в деревне и ради деревни привлекла внимание властей. «Когда я всё это создавала, то сразу сказала, что не пойду за помощью государства, пока сами не придут и не предложат, — говорит Гузель. — И в этом году мне действительно предложили подать на грант от фонда «Перспектива». Грант связан с изменениями в жизни деревни. Решение о выделении средств принято, сейчас мы проходим процедуру согласования документации».

В ближайшее время на средства участников краудфандинга и гранта должно быть создано уличное пространство в деревне, где смогут собираться жители, — это больше всего сейчас волнует Санжапову. Возможно, здесь будет развёрнут международный волонтерский лагерь, который будет помогать в обустройстве общественной зоны. Затем нужно будет решать проблему с отсутствием площадки для вывоза бытового мусора и делать скважину с питьевой водой. Одна из самых интересных вещей во всей этой истории то, что Гузель не пугает перспектива распрощаться с городской жизнью. «Пока я молода, мне ещё очень много нужно сделать, прежде чем придёт моё время ехать в Малый Турыш и продолжать дело отца», — признавалась она в одном из своих интервью.

БЖ

# В ЖЕНСКОЙ ДОЛЕ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

**Р**оссию никогда нельзя было заподозрить в женской пассивности. Даже идиллический образ «кормящей женщины» в нашей реальности всегда можно было трактовать гораздо шире. Женщина в России — часто кормилец, всегда — многостаночник, и, как правило, готова взять на себя больше, чем нужно. Результаты показывает статистика: представительницы женского пола в России очень быстро перемещаются по карьерной лестнице. «Если посмотреть на женщин-руководителей, здесь мы впереди планеты всей, — напоминает консультант по женской карьере Вера Гаврилова. — 45% руководящих постов внутри российских компаний занимают женщины».

Впрочем, успешная карьера — далеко не предел. В последние годы женщины всё чаще направляют свою энергию в сторону бизнеса. По данным «Опоры России», индекс женской предпринимательской активности в стране необычайно высок и даже обратно пропорционален экономической ситуации в стране. В России положительно относятся к предпринимательству 96% женщин. При этом большая часть женщин (84%) хотела бы начать собственный бизнес. По мнению собеседников «Бизнес-журнала», на такие цифры, как ни парадоксально, могло повлиять некапиталистическое прошлое, которое в своё время уравнило в правах мужчин и женщин, упразднив образ домохозяйки и поставив женщин «к станку» плечом к плечу к представителям сильного пола. С точки зрения высшего образования у российских женщин тоже давно всё в порядке: в процентном отношении образованные женщины заметно превосходят мужчин. Кроме того, напоминает Эльнара Суляева, руководитель проекта «PRO Женщин»,

Если в качестве ингредиентов взять бизнес-идею, любимое занятие и желание приносить пользу обществу, с большей или меньшей вероятностью, вы получите типичный «женский бизнес». Конечно же, «женский бизнес» — самый настоящий штамп. Однако штампы окружают женщин со всех сторон.

приверженность к традиционным семьям, в которых старшее поколение активно участвует в воспитании детей: таким образом, женщины могут высвободить время для карьеры и собственного бизнеса.

## ГЕРОИ СОЦТРУДА

Мотивы дам, открывающих бизнес, как правило, отличаются от стимулов более прагматичных мужчин. Конечно же, прежде всего свой бизнес даёт шанс поправить материальное положение, однако 42% опрошенных «Опорой России» женщин заявляют о желании приносить пользу обществу. Многие дамы вполне успешно это делают в рамках традиционно «мужских бизнесов», есть также примеры технологических стартапов, возглавляемых женщинами. И всё-таки в России до сих пор остаются типично женские ниши — такие, как индустрия красоты, образование, детский досуг и другие — куда, возможно, также в силу традиций, далеко не всегда стремятся мужчины. Так или иначе, в России социальный предприниматель — скорее, женщина. По данным фонда «Наше будущее» (поддерживает проекты социального предпринимательства), женские проекты составляют 60% от всех, которые когда-либо поддерживал фонд. «Возможно, причина — в том, что женщины чаще, чем мужчины, сталкиваются с социальными проблемами, например, в сфере дошкольного образования, — размышляет директор



фонда Наталия Зверева. — В каком-то смысле социальный бизнес созвучен женщинам просто потому, что они в большей степени, нежели мужчины, вовлечены в саму социальную сферу: чаще всего именно они занимаются детьми, ухаживают за стариками... Соответственно, многие тонкости, специфику сферы они нередко знают изнутри». Вероятно, поэтому в отличие от «обычного» женский бизнес зачастую идёт «от обратного» — социальной ответственности, к которой рано или поздно приходит крупный бизнес и которую способны на старте монетизировать предприимчивые женщины.

В числе подобных проектов — идея социальных предпринимателей Тамары Шабуниной и Ольги Суколиной из Кемеровской области. Во время работы в одном из вузов Новокузнецка девушки увидели, насколько тяжело активным энергичным преподавателям дается уход на пенсию: чувствуя свою невостребованность, люди имеют обыкновение быстро сдавать. Сначала предпринимательницы планировали построить центр для пожилых сотрудников института, однако затем решили, что проблема касается многих, и открыли частный пансионат для пожилых, цель которого — социализация пенсионеров, оставшихся в одиночестве. В отличие от обычного дома престарелых, постояльцы «Берёзово» ведут активный образ жизни, занимаются туризмом, то есть «начинают новую жизнь». Ещё один яркий проект, поддержанный фондом «Наше будущее», — крестьянско-фермерское хозяйство «Велес» (Онежский район Архангельской области), основательница которого Ольга Зайцева с помощью бизнеса буквально спасла от умирания своё родовое село Верховье (в этом селе её семья жила ещё до революции). Семейная ферма, открытая Зайцевыми в 90-е, стала основным местом работы для односельчан. Постепенно, после долгого перерыва, в Верховье снова стали рождаться дети, открылась школа, клуб, библиотека, фельдшерский пункт и даже музей. «Благодаря непоколебимому энтузиазму Ольги Зайцевой и её близких за какие-нибудь 20 лет Верховье из хрестоматийно-умирающего села превратилось в настоящий культурный центр Онежского района», — комментирует Наталия Зверева.

## ОСОБОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

Занимаясь своим бизнесом, женщины, как правило, стараются не только для себя: они часто ориентированы на то, чтобы изменить вокруг себя мир. По словам Эльнары Суляевой, когда год назад «Рыбаков Фонд» организовывал программу, рассчитанную на женщин, это обстоятельство стало важным мотивом. «Согласно статистике, 90% своего дохода женщины

тратят на семью и детей. А значит, инвестируя в женщин, мы инвестируем в общество», — объясняет Эльнара.

По статистике «Опоры России», ключевыми факторами, которые мешают женщинам начать бизнес, являются недостаточность средств (65%) и бизнес-образования (48%). Конечно, предпринимательская карьера требует и определённых качеств, и подходящих условий. Однако, как показывает практика, иногда для открытия своего дела достаточно совсем небольших вложений. Так что, по мнению собеседников «Бизнес-журнала», барьеры лежат, скорее, в области психологии. «Если женщина по-настоящему чего-то хочет, она обязательно этого добьётся», — считает Эльнара Суляева. — Как правило, открыть свой бизнес мешают неуверенность себе, страхи, а также отсутствие поддержки со стороны близких».

По мнению собеседников «Бизнес-журнала», идентифицировать себя предпринимателем женщинам часто мешают представления и штампы, навязанные обществом в целом и мужской «половиной» в частности. «Стереотипы, оценки и суждения (кто такая женщина, каково её предназначение и роль) насаждаются извне и далеки от того, чтобы быть подлинными», — объясняет Вера Гаврилова. — Однако очень часто именно они мешают женщине обрести внутреннюю свободу и ведут к заниженной самооценке». Особую лепту вносят мужчины, которые, с одной стороны, опасаются конкуренции со стороны женщин, с другой — сами являются заложниками традиций. «Одна моя клиентка недавно вышла на работу (в IT-компанию) после трёх месяцев декретного отпуска. Коллеги-мужчины встретили её словами: «Что ты тут делаешь?» Подобная реакция довольно распространена», — рассказывает Гаврилова.

Конечно же, никто не спорит, что между полами есть очень существенные различия. Особенно ярко они проявляются в момент рождения детей, когда женщине приходится намного больше времени уделять семье. Это обстоятельство, как правило, тормозит карьеру, а иногда заставляет женщин надолго отойти от дел.

Однако в то же самое время благодаря возникшей паузе у человека появляется шанс посмотреть на свою жизнь другими глазами и, возможно, многое изменить. Как раз в этот момент у женщин часто появляются новые ресурсы: приходится быть намного более активными и решать одновременно столько задач, что в этом ряду открытие своего бизнеса уже не представляется чем-то сверхъестественным. «Многозадачность — это женское свойство. Работа, семья, уход за собой — всегда требует очень жесткого тайм-менеджмента», — объясняет Анна

Резниченко, член совета «Женской ассоциации Сколково». — Конечно же, свой бизнес требует большого вовлечения в процесс. Однако, по сути, это всего лишь ещё одна задача».

Если к этому времени человек успел получить образование (или имеет перспективное хобби), накопить связи и отточить лидерские качества в корпорации, вынужденная остановка может стать очень хорошим плацдармом для нового рывка. Зачастую именно так и рождается «женский» бизнес. Чаще всего именно молодые мамы смотрят в сторону «детских» бизнесов: открывают интернет-магазин игрушек, центры образования или досуга для детей. Как правило, в собственном районе, то есть в шаговой доступности от дома и семьи. «Типичная ситуация: мама не может найти в округе детский сад или развивающий центр, который соответствовал бы её требованиям, и организует его самостоятельно, — рассказывает Наталия Зверева. — Многие развивающие центры с инклюзией открылись именно по этой схеме: в семье появляется ребёнок с ограниченными возможностями здоровья, мама ищет возможности для его реабилитации и развития и в итоге сама организует подобный центр».

Для того чтобы преодолеть сомнения и найти в себе силы для первого шага, эксперты советуют активно расширять круг знакомств и искать единомышленников — участвуя в программах, рассчитанных на развитие женщин, тренингах или получая новое образование. «Для женщин очень важно чувствовать общность и получить поддержку извне. Дружелюбная среда всегда освежает, возбуждает, мотивирует», — считает Вера Гаврилова.



## ОПЯТЬ КАНИКУЛЫ

Виктория Катаева из Раменского (Московская область) давно подыскивала «хороший лагерь» для своего ребёнка. Тем временем дочь выросла, а идея осталась. «Это вечная проблема родителей — занять детей во время каникул, причем так, чтобы это было безопасно, интересно, и при этом кормили вкусной едой», — объясняет Виктория. Клуб дневного пребывания «Киноканикулы» предпринимательница открыла два года назад аккуратно к летним каникулам. По совету знакомого она обошла окрестные школы и рассказала о проекте, который сразу пришелся ко двору. После этого пошли первые «клиенты». Для того чтобы открыть лагерь, пришлось взять небольшой потребительский кредит в 200 тысяч рублей, — на покупку видеотехники и мебели. С помещением помогли дружественные предприниматели.

У клуба-лагеря киношная специализация: за время каждой смены дети успевают написать сценарий, поучаствовать в съёмках, смонтировать отснятый материал и в результате сделать фильм. Такая концепция появилась не на пустом месте. Виктория — журналист с двадцатилетним стажем и до сих пор остается штатным сотрудником журнала «Караван историй». По долгу службы она знакома с большим количеством актёров, в том числе известных «сериальных», которые охотно подключились к проекту и стали приезжать на мастер-классы. «Для детей общение с людьми, которые прежде встречались только в кино, — прекрасный стимул к творчеству, — объясняет Виктория. — Тем более, что артисты делятся не только секретами мастерства, но и помогают детям сориентироваться в жизни. Рассказывают, как добиваться целей и не опускать руки в случае неудач. Помогли и местные знакомства. «Киноканикулы» мы проводим с замечательным человеком, автором проекта «Переменка в Раменском» (студия, похожая на «Ералаш») Юрием Лупповым, собравшим команду профессионалов, которые преподают в каникулы детям основы кино».

Проект удалось вывести на самоокупаемость лишь к прошлому году. И сейчас, несмотря на затратность кинопроизводства, компания приносит прибыль. «Главное, выйти в ноль, — заключает Виктория. — Потом уже можно заниматься финансовым планированием». Впрочем, сделать это было непросто, поскольку основной принцип ценообразования предприни-





мательницы — «не задирайте цены». «Главное — принести пользу, — объясняет она. — И я надеюсь, у нас это получается. На прошлых каникулах, после премьеры фильма, снятого детьми, родители плакали: главную роль сыграла девочка, которая раньше была очень закрытой, она почти ни с кем не разговаривала, а после опыта съёмок стала общаться, как другие дети!» Сейчас Виктория подумывает о том, чтобы перерегистрировать свою компанию в НКО: так можно будет получать гранты и часть услуг оказывать бесплатно.

Большой проблемой для развития бизнеса является сезонность. «Работаем от каникул до каникул», — улыбается Виктория. Идею организовать свою кино-теле-школу, которая работала бы круглый год, реализовать сложно: дети слишком загружены в школе, чтобы посвящать себя кино. Так что свои дальнейшие планы Виктория связывает с киноканикулами. Сейчас она подыскивает площадку для полноценного летнего лагеря, в котором детей будут обучать различным творческим профессиям. «Немного похож на «советские» лагеря профориентации, только с творческим уклоном», — уточняет предпринимательница.

## УЙТИ В ТЕНЬ

Мария Васильева никогда не была связана с бизнесом, и даже экономического образования у нее нет. Мария — актриса. Она успела поработать в нескольких театрах, однако так сложилось, что на время девушка устроилась в департамент культуры Москвы. Впрочем, уже через три месяца решила вернуться в профессию и... именно в этот момент она поняла, что ждет ребёнка, а значит, о театральной карьере придется на время забыть. В то же самое время нужно было срочно придумывать, чем зарабатывать на жизнь: «в положении» искать работу непросто и за пределами театрального сообщества. Решение организовать собственный театр пришло довольно быстро: идею подал муж. К этому моменту у Марии уже накопился подходящий опыт. Помимо прочего она успела поработать в «Домашнем театре», участвовала в теневых постановках, выездных спектаклях и мастер-классах для детей. Так что в ожидании рождения ребёнка девушка принялась делать картонных кукол и обдумывать сценарий для своего первого спектакля — «Дюймовочка». Проект Марии почти не потребовал затрат. Основные вложения в размере 10-15 тысяч рублей пошли на покупку штативов и теневого экрана. Лампы, подходящие для теневого постановки (такие не найти в магазинах) сделал муж. Когда наступило время выйти из тени, Мария пригласила на подмостки знакомых актёров, а сама появлялась на сцене вплоть до седьмого месяца беременности.

Собственной площадки у ИП Марии Васильевой нет — проект «Всюду театр» работает только на выезде. Впрочем, несмотря на то, что первые продажи оказались довольно успешными, поначалу выезжать удавалось нечасто. «Первое время страдала административная часть, — признаётся предприимчивая актриса. — Однако, когда я пришла в проект «PRO Женщин», я познакомилась с девушками, которые пришли из разных сфер. Новые знакомые очень помогли, и постепенно всё выровнялось. За это время я научилась продавать и теперь сама готовлю команду продажников». Основные продажи спектаклей (их уже три) идут через Фейсбук, в том числе личную страницу Марии. Разработка театрального сайта также не потребовала вложений: он сделан на бесплатной платформе. Заниматься соцсетями и заполнять контент сайта было тоже нетруд-



но, ведь основное образование предпринимательницы — литературное.

Своего рода кульминационным моментом в развитии бизнеса стала потеря мужем работы: условия стали хуже, и пришлось уволиться. Мария поставила цель продать столько спектаклей, чтобы сохранить семейный бюджет, и все получилось: «отбить» прежнюю зарплату мужа удалось всего за две половины недели. После такого успеха супруг тоже подключился к проекту. «Конечно, он всегда был рядом: без моральной и технической поддержки ничего не получилось бы. Сейчас муж занимается продажами, а также планирует участвовать в новом музыкальном спектакле. Он музыкант — барабанщик, хотя и

работал до этого торговым представителем». Пока дела идут в гору: за декабрь (с пиковым новогодним спросом) «Всюду театр» продал около пятидесяти спектаклей. По принципу сарафанного радио количество заказов растёт с каждым новым выездом, так что в дальнейшем Мария надеется расширить свою команду, снять с себя административные обязанности и окончательно вернуться в профессию.

## ПИРОЖКИ СО СМЫСЛОМ

История Киры Михайловой и её «Новой пирожковой» началась с поиска себя. Четыре года назад, во время учебы в университете, Кира устроилась в крупную логистическую компанию. Карьера быстро пошла в гору, однако, несмотря на открывающиеся перспективы, она вдруг поняла, что не хочет тратить жизнь на карьеру наёмного менеджера. «Я не видела в этом своей миссии», — объясняет она. В этот момент, по совместительству с учебой и работой Кира решила открыть свой бизнес — начала закупать оптом купальники в Китае и продавать их через интернет. Однако очень быстро поняла, что продажи — её слабое место. Для того чтобы восполнить пробел, она, недолго думая, устроилась в другую логистическую компанию менеджером по продажам. На тренировку новых навыков ушел год, а самым большим достижением в качестве продавца стал контракт на 1,5 млн рублей. Зарабатывая на жизнь продажей купальников, параллельно Кира принялась искать свою нишу: с помощью тренингов, работы с психологами

и проекта «PRO Женщин». «В отличие от многих участниц программы, у меня не было своей идеи, я чувствовала себя лузером», — признаётся предпринимательница. Однако в какой-то момент на одном из тренингов её осенило, Кира поняла, в чем её предназначение. «Немного пафосно, но это любовь и забота», — объясняет она.

Впрочем, пирожки, с помощью которых Кира решила монетизировать свою миссию, в её жизнь пришли не случайно: Кира родом из Чувашии, где это блюдо является неизменным атрибутом семейных праздников. «В нашей семье всегда их пекли, причём родители всегда говорили, что мои — самые вкусные», — улыбается Кира. Сейчас, выпекая свои пирожки, предпринимательница старается сохранять «тот самый вкус»: тесто делается только вручную, а пирожки выпекаются по принципу «много начинки — мало теста».

Бизнес пошёл с августа 2016 года, когда Кира впервые показала свои кулинарные достижения на одном из фестивалей еды. Первые вложения составили 50 тысяч рублей. После того, как пошли заказы, она зарегистрировала компанию и стала расширять ассортимент — начала выпекать «актуальные» имбирные пряники и открытые пироги. Свою продукцию девушка производит в арендованном цехе в компании двух поваров, а продвигает свой бизнес через малобюджетные интернет-каналы. Основные заказчики — частные лица, организующие «пати» в детских садах и школах. Однако развитие бизнеса Кира прежде всего связывает с b2b, откуда недавно пришёл первый крупный заказ: к 23 февраля в одной из московских компаний нужно было накормить 200 человек.

Конечно же, с одной стороны, «пирожковая» ниша пересекается с кейтеринговыми услугами. Но отличия всё-таки есть, прежде всего, они заключаются в ценовой категории, которая оставляет пирожкам много места для манёвров: к примеру, Кира рассчитывает войти в число поставщиков «конкурентов» и тем самым увеличить свои обороты. Несмотря на первые успехи, Кира признаётся, что работать над собой приходится до сих пор: так просто уверенность в себе не даётся. «И все вокруг меня поддерживают — и родители, и молодой человек, и даже его мама-предпринимательница. Я постоянно общаюсь с женщинами-бизнесменами и ищу истории успеха, которые могли бы меня вдохновить».

БЖ



СКОРО В МОСКВЕ

# «ДАО ТОУОТА»

СЕКРЕТ  
БЕРЕЖЛИВОГО  
ПРОИЗВОДСТВА

ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

**Бережливое производство -  
это главное, чему стоит  
научиться у японцев в области  
управления**

Реклама.

Семинар подготовлен по материалам новой книги, еще не изданной на русском языке - «Развитие лидеров бережливого производства».

Эта книга получила «нобелевскую премию» в области производства - Shingo 2016.



8 (800) 333 67 02 | [WWW.BBI.CLUB](http://WWW.BBI.CLUB)

# ИЗАБЕЛЬная ЖИЗНЬ

КАК ДОЧЬ УРОЖЕНКИ ПЕНЗЫ И АНГОЛЬСКОГО СТУДЕНТА,  
РОДИВШИСЬ В СТОЛИЦЕ СОВЕТСКОГО АЗЕРБАЙДЖАНА, СТАЛА  
САМОЙ БОГАТОЙ ЖЕНЩИНОЙ ЧЁРНОГО КОНТИНЕНТА.

**П**осле 1991 года многочисленные друзья и союзники СССР в Третьем мире оказались брошенными на произвол судьбы. Их дальнейшие жизненные пути оказались очень разными: кто-то практически исчез с карты мира, как Южный Йемен, кто-то погрузился в пучину бедствий, как Афганистан, но некоторые весьма преуспели в капиталистическом строительстве, к которому обратились с тем же азартом, с каким строили прежде социализм.

Ангола на протяжении пятнадцати лет была ближайшим союзником Советского Союза в Африке. Её значение обуславливалось многими факторами. Во-первых, обширные природные ресурсы — страна располагает огромными запасами нефти и алмазов. Во-вторых, у неё самая большая территория из всех бывших португальских колоний. В-третьих, она обладает удобным стратегическим расположением: опираясь на Анголу, можно контролировать и Южную Африку, и экваториальные глубины Чёрного континента, и Южную Атлантику. В-четвёртых, победа советских союзников в такой важной стране была огромным пропагандистским выигрышем для СССР.

При португальцах Ангола сделала значительный рывок в своём развитии. Почти миллион переселенцев из метрополии создали в ней развитое сельское хозяйство — плантации кофе, сизаля, других культур. Страна кормила и соседей. Стремительно развивалась горнодобывающая промышленность. Однако, как это часто случалось в XX веке, чем быстрее продвигался экономический прогресс, тем сильнее росло недовольство местного населения,

точнее, туземной интеллигенции, остро ощущавшей свое неравноправное положение.

В 1961 началось восстание, впрочем, быстро подавленное. Темнокожее население не спешило присоединяться к партизанам, боясь потерять уже имеющееся. Вплоть до 1974-го — года падения диктатуры в метрополии, вся активность сопротивления сводилась к sporadическим вылазкам из-за границы. Португальцам помогало то обстоятельство, что единого фронта сопротивления против их владычества не существовало — имелось три основных повстанческих группировки, каждая из которых ненавидела другую больше, чем колонизаторов. Это было связано и с национальной раздробленностью, и с различными союзниками вовне.

Советский Союз сделал ставку на МПЛА — наиболее «марксистско-ленинскую» из соперничающих партий. Её активистов приглашали на родину социализма получать образование. В числе таких студентов, попавших учиться в Баку в нефтяной институт (как будто бы приглашавшие знали, какое место в экономике страны займет спустя несколько десятилетий нефть!) был выходец из семьи переселенцев с острова Сан-Томе, родившийся в Луанде, — Жозе Эдуарду душ Сантуш.

За шесть долгих лет, проведённых в СССР, он не только изучил в совершенстве добычу «чёрного золота», но и нашёл себе первую жену — Татьяну Куканову, родом из Пензы. После 1957 года — времени проведения Фестиваля молодежи и студентов в Москве, для советских девушек открылась возможность выходить замуж за студентов и гостей из



Жозе Эдуарду душ Сантуш — второй президент Анголы.



Изабель душ Сантуш — ангольский предприниматель, старшая дочь второго президента Анголы Жозе Эдуарду душ Сантуша.



экзотических стран. Это было каким-никаким выходом из серой советской действительности, особенно в провинции. В свою очередь, горячие чернокожие парни же поднимали свой социальный статус, женясь на белых женщинах.

Впрочем, нормальной семейной жизни у Жозе и Татьяны не получилось. Революция позвала душ Сантуша в дорогу, он вернулся на родину и окунулся с головой в бурные события. Как только португальцы объявили о своём уходе, началась полномасштабная гражданская война, которая затянулась на много лет и откинула Анголу почти в каменный век. Португальские фермеры уехали, поля и плантации оказались заброшенными. Экономика обрушилась, вся инфраструктура, созданная за предыдущие десятилетия, либо обветшала без ухода, либо была повреждена во время боевых действий.

Советский Союз обильно вложился в Анголу с 1975 по 1990 годы. Он обеспечил и воздушный пост, по которому перекинул кубинских солдат на спасение МПЛА, и поставил оружие, и множество офицеров-советников. До сих в России силен клан бывших «ангольцев», проходивших там службу. Любопытно заметить, что Тульской областью в 2011 — 2016 гг. управляла именно такая «ангольская» команда: губернатором был бывший военный переводчик Владимир Груздев, а его первым заместителем (работает и по сей день) — военный советник Юрий Андрианов. В стенах правительства региона временами даже звучал португальский язык — когда требовалось сказать что-то конфиденциальное...

В перестройку Горбачёв поставил задачей выход СССР из региональных конфликтов, дорого обходившихся союзному

бюджету. И после Афганистана Ангола была именно такой страной, которую надо было поставить на самостоятельный путь. Были подписаны договорённости, что Куба выводит свои войска, ЮАР прекращает помогать повстанцам.

Во всех этих событиях активное участие принимал бывший бакинский студент, ставший в 1975 первым министром иностранных дел независимой Анголы, а в 1979 — после смерти президента Антонио Агостиньо Нету — его преемником. В тридцать семь лет он оказался во главе страны, раздираемой войнами, однако проявил на этом посту наивысшую государственную мудрость и уже тридцать восемь лет руководит государством. Уход Советов не стал для него началом конца. Напротив, именно оставшись без помощи «старшего брата» (и «младшего» в лице Фиделя Кастро), ему удалось разгромить своего заклятого врага — группировку УНИТА во главе с Жонасом Савимби, убитого в 2002 году, на чём, собственно и закончилась гражданская война.

За это время его личная и семейная жизнь снова претерпела перемены, он развёлся, женился, снова развёлся и создал новую семью уже в третий раз. Но от первого брака у него осталась дочь — Изабель, родившаяся в Баку в 1973 году. В раннем детстве она переехала вместе с матерью в Луанду, а после развода родителей не вернулась в СССР, а отправилась учиться в Великобританию, в элитный Королевский колледж Лондона — естественное решение для дочери коммунистического вождя в то время. Без согласия отца она бы не могла пойти на такой шаг, так что дальновид-

ные лидеры загодя начали готовить себе и своим родным отступные пути.

В начале девяностых Изабель вернулась на родину из Лондона. Её отец как раз начинал поворот к рыночной экономике, и дочь в его планах была призвана играть немалую роль. Инициативная, свободно говорящая на нескольких языках, великолепный коммуникатор, умеющая налаживать контакт с любыми людьми благодаря своей мультикультурности, с превосходным западным образованием, она

**«Афророссиянка» Изабель душ Сантуш — яркий пример типичных тенденций стран Третьего мира, хорошо нам известных на постсоветском пространстве. Государство заинтересовано в том, чтобы контролировать ситуацию в ключевых отраслях. Но правовые механизмы не действуют, работают только личные связи.**

с головой погрузилась в хаотичные поначалу процессы создания ангольского бизнеса.

Первым ее предпринимательским экспериментом стала организация ночного клуба MiamiBeach — до того Луанда не знала современной развлекательной инфраструктуры. Следующим шагом стала экспансия в сферу телекоммуникаций — наиболее выгодного дела на рубеже веков ввиду появления мобильной связи и Интернета. Будучи по образованию инженером в области электроники, Изабель распознала одной из первых весь потенциал новейших систем связи. При её участии была создана компания Unitel, где ей принадлежала четверть всех акций. Ещё четверть фактически контролировалась ею же через государственную нефтяную компанию Sonangol.

Ангола — один из крупнейших поставщиков алмазов на мировой рынок. Чтобы расширить их добычу и иметь гарантированные каналы сбыта, необходимо было установить контакты с профессиональными обработчиками бриллиантов. Отец и дочь душ Сантуши выбрали в качестве партнёров бывших советских граждан Аркадия Гайдамака и Льва Леваева, переехавших в Израиль. У первого из них, получившего и ангольское гражданство, были давние связи с Луандой, которой он в девяностые помогал закупать оружие. Альтернативой было обращение к южноафриканской «Де Бирс», чего ангольцы не хотели делать из-за длительного противостояния с ЮАР во времена апартеида.

Постепенно были взяты под контроль и финансовые потоки нефтяного монополиста Sonangol, через учреждённые при ней фирмы, занимающиеся экспортом нефти, и в долю которых вошла Изабель, также как и в цементный холдинг, чья продукция оказалась чрезвычайно востребована в стране ввиду строительного бума. А в 2016 она была

назначена отцом председателем совета директоров Sonangol. Параллельно душ Сантуш занялась и банковским бизнесом, войдя в учредители BIC — важнейшего финансового института страны с участием португальского капитала.

Однако только Анголой бизнес-аппетиты первой женщины-миллиардера на Африканском континенте (таковой её признали к 2013 году) не ограничиваются. Начался любопытный обратный процесс — бывшие колонии инвестируют в метрополию. Так, душ Сантуш активно вкладывает средства в Португалию, став ключевым акционером крупнейшего коммуникационного холдинга NOS.

Надо заметить, что Изабель занимается бизнесом не только опираясь на отца, но и в паре со своим супругом Синдика Доколо — конголезским мультимиллионером, крупнейшим коллекционером в мире африканского искусства. Он, как и жена, мулат — сын чернокожего конголезца и датчанки, а его детство прошло во Франции. После начала гражданской войны в Конго, Доколо перевёл свою штаб-квартиру в Луанду, откуда и руководит многопрофильным бизнесом, управляет цементной компанией жены NovaCimangola и также осуществляет инвестиции в португальскую нефтегазовую AmorimEnergia, которая взамен работает на ангольском рынке.

«Афророссиянка» Изабель душ Сантуш — яркий пример типичных тенденций стран Третьего мира, хорошо нам известных на постсоветском пространстве. Дети Каримова и Шаймиева, Назарбаева и Алиева входят в нефтяной, телекоммуникационный и прочий бизнесы не от жадности своих отцов, а как своеобразные «смотрящие», как гаранты того, что компании не будут разворовываться другими субъектами экономического процесса. Государство заинтересовано в том, чтобы контролировать ситуацию в ключевых отраслях. Но правовые механизмы не действуют, работают только личные связи. Сын или дочь в правлении нефтяной монополии — гарантия того, что средства не будут перекачиваться куда-то «налево» несогласованно. При этом действует принцип «государство — это я», почему тот же душ Сантуш рассматривает семейный карман и бюджет страны как одно целое. Да, это, конечно, не по-западному, в правовом государстве это не допустимо — почему Изабель душ Сантуш не только восхищаются как женщиной-миллиардером и признают «женщиной года Африки», но и подвергают беспощадной критике как воплощение коррупции и непотизма.

Но менталитет в той же Анголе таков (как, скажем, в Казахстане или Узбекистане), что по-иному в обозримой перспективе быть не может. И лучше такой «семейный капитализм», при котором рост ангольской экономики на протяжении последних пятнадцати лет составлял примерно 11% в год, чем иные испробованные альтернативы.

К тому же Изабель ведёт себя разумно-осторожно, не пытается вмешиваться в политику (по крайней мере, публично), активно занимается благотворительностью. Это не вариант каримовской дочери Гульнаны, которая тоже пыталась заниматься и бизнесом, и меценатством, а закончила полным крахом и домашним арестом ещё при жизни отца.

По одним сведениям, Изабель душ Сантуш получила в 2013 году и российское гражданство. Ждать ли нам инвестиций теперь из Анголы и в РФ? Гайдамак, заработанные в Африке деньги, пытался вложить в Россию, вышло не очень удачно. Получится ли это у Изабель?

# СКАЗКА ПРО ГЕНДЕР

**Ж**енщина-управляющий до сих пор способна вызвать у окружающих самые разные реакции — как со стороны мужчин, так и со стороны женщин. Таковы издержки патриархального мира. В свое время дамы уже проделали похожий путь, когда боролись за возможность получения образования и профессии. Вспомним, какую реакцию в обществе вызывали дамы вроде Софьи Ковалевской всего лишь сто с лишним лет назад. С тех пор мы видим вокруг себя несметное число женщин-врачей, женщин-учителей, женщин-ученых, которые ни у кого не вызывают никаких вопросов. Однако менеджмент в Россию пришел не так давно, а потому штампы, адресованные женщинам этой профессии, еще не успели превратиться в рудимент.

Как и любая другая профессия, менеджмент не нуждается в специфических гендерных параметрах. Скорее, особый взгляд на женщин вызван культурными особенностями и воспитанием. В конце концов, если в западных странах унисекс является нормой, в наших традициях детей до сих пор с самого рождения разводят по разным углам с помощью розово-голубых тонов. В результате мы получаем мужчин, которые не в состоянии подчиниться женщине-руководителю (в особых случаях — вплоть до саботажа), и женщин, которые в свою очередь, следуя «впитанным с молоком матери» представлениям о том, какими они

**Наступит время, когда об «особенностях женского менеджмента» никто и не вспомнит. Не будет ни такой проблемы, ни дискуссий вокруг нее. Зрелое общество рано или поздно нивелирует гендерные различия и в этой профессии. Главное, чтобы женщины остались женщинами.**

должны быть, лишь подбрасывают в топку дрова, позволяя себе на работе строить глазки, одеваться в кричащие тона и всячески демонстрировать свою непоколебимую женственность. В развитых странах давно отказались от такой модели поведения. К примеру, в Северной Европе вы никогда не увидите сотрудника женского пола в броской одежде, с ярким макияжем и драгоценностями. Все — очень скромно, всегда со вкусом. Безусловно, никто при этом не перестает быть женщиной, но никто также не кричит об этом при каждом удобном случае.

Глобально женщины отличаются от мужчин более хрупким здоровьем, но в то же время они гораздо устойчивы к психическим перегрузкам. Слишком эмоциональны? Я бы так не сказала. Есть много дам, транслирующих холод, при том что мужчины-руководители порой способны на бóльшие глупости ради чувств. Делать акцент на женской интуиции я бы тоже не стала: у эффективных мужчин-лидеров она работает как часы. Манипуляторы? Вряд ли. История показывает, что самыми жестокими манипуляторами как раз являются мужчины.

Однако отличия все же есть. Известно, что мужчины и женщины мыслят по-разному. На своем веку я успела пови-  
дать в компаниях огромное количество моделей и ролей и в



## АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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



результате пришла к мысли, что могу понять и воспроизвести практически любую — кроме «мужской брутальной». Именно здесь возникает непреодолимый барьер, который, уверена, встанет также перед каждым мужчиной, если он захочет думать, как женщина. Между тем именно эта разница обещает большой потенциал. Если компанию удастся сбалансировать с помощью представителей обоих полов примерно в равных пропорциях (во многих странах на этот счет есть определенные квоты), мы сможем обеспечить полноту точек зрения, подходов и так далее.

## НЕ ПАРА

Работая в паре, мужчина и женщина могут быть крайне успешны. Впрочем, все зависит от «сочетаний». По многим наблюдениям, наиболее эффективным остается классический альянс «он — генеральный директор, она — исполнительный» (мужчина как стратег, захватчик, защитник, женщина — «управляющая», «сберегающая»). Вариант, представляющий союз двух мужчин, намного менее эффективен: довольно сложно добиться комплиментарности в паре, которая по природе вещей очень конкурентна. В случае, когда партнерами являются женщины, конкуренция может перерасти в очень жесткое противостояние. Все дело в природе женской власти, которая по своей сути тотальна. Смею утверждать, что женщин-демократов не бывает, если, конечно же, не брать в

расчет «героических» дам, которые сумели преодолеть это свойство, заставив себя делегировать полномочия и делиться своим пространством. Однако добиться такого прогресса будет непросто: если женщина представляет собой тип «хранителя», ей будет крайне сложно что бы то ни было «отдавать». Такой альянс, как правило, влечет за собой тяжелые отношения, которые со стороны могут выглядеть идиллично, однако такая «гармония» — результат сдерживаемой агрессией. Подобный союз всегда требует от партнеров избыточной энергии. По этой же причине столь высок градус эмоционального напряжения в классических «женских» компаниях, даже если речь идет о старом коллективе, в котором давно утихли страсти и устаканились отношения. Где-то внутри, под гладкой поверхностью, будет неслышно кипеть лава, готовая вспыхнуть от малейшей искры, если кто-то случайно заступит на чужую территорию.

Еще одна спорная пара связана с верховенством женщины. Далеко не каждый мужчина способен продержаться в таком альянсе. Это будет возможно только в случае, если второе лицо смирится с ролью «подкаблучника», согласившись с тотальной властью руководителя. Однако диспозиция, когда наверху работает «хранитель», а «стратег» — второе лицо, не сможет сохраняться вечно. Стратег, не имея возможности выполнять свои захватнические функции, всегда будет стремиться вырваться, уйти.



## МОДЕЛЬНЫЙ РЯД

С точки зрения моделей поведения между мужчинами и женщинами тоже есть некоторые различия (которые, впрочем, не всегда дают о себе знать; не стоит забывать, что все женщины — разные). К примеру, женщина-управляющая порой может грешить избыточной материнской опекой — стремлением всех обогреть и взять под свое крыло. Даже если подчиненный показывает все признаки неэффективности и давно не соответствует занимаемой должности, при женщине-управляющей у него есть все шансы сохранить свое место просто потому, что он слаб, а «значит нуждается в защите». У стремления к тотальному контролю и трансляции «всего доброго-вечного» есть своя оборотная сторона: этому нужно соответствовать. Тот, кто оказывает сопротивление и выходит из-под опеки, в одночасье может стать врагом.

Еще одна черта, свойственная женщинам — избыточное терпение, которое распространяется на партнеров и сотрудников, которые этого не заслуживают. Конечно же, терпение может лопнуть, вылившись в избыточные эмоции, однако — скорее, женщина будет портить свою нервную систему, чем разрывать отношения. В компаниях это провоцирует различные злоупотребления.

Бытует мнение, что женщина — неэффективный стратег. И как показывает практика, женщины действительно редко бывают стратегами: как правило, они не ориентированы на захват пространства. Именно поэтому мы не знаем женщин — полководцев, женщин — строителей империи. Чаще всего женщина выполняет другие функции, которые связаны с построением системы, наведением порядка, пошаговым развитием. Конечно же, она сделает все, чтобы удержать свою территорию, однако захват — остается уделом очень немногих. В какой-то момент я убедилась в этом на примере рынка туристических услуг. В начале 2000-х, по какой-то причине мужчины покинули туристический бизнес: то ли пошли завоевывать другие пространства, то ли не выдержали конкуренции с доминирующими в этом бизнесе женщинами. Но, так или иначе, во главе подавляющего большинства туристических компаний остались женщины, которые сделали очень интересную вещь. Они прекратили конкурировать и поделили рынок. Похожие процессы я наблюдаю во многих отраслях (реклама, PR и так далее), из чего можно сделать вывод, что в «женских» бизнесах процветает конвергенция. Женщинам намного проще договориться, чем соперничать и враждовать. Вероятно, так проявляется не то что бы неспособность — скорее, нежелание быть стратегом.

## ПРАВО НА ПОЛ

Безусловно, есть женщины, обладающие мощным стратегическим мышлением. Но здесь есть свои опасности. Зачастую в таких случаях мы действительно видим проявление очередного штампа — «гренадера в юбке». Как бы ни хотелось с этим поспорить, но существуют исследования, которые показывают, что происходит с женщинами, желающими походить на мужчин. К сожалению, они действительно постепенно «сдвигаются» в сторону противоположного пола: у них меняется тембр голоса, походка, движение, пластика. Когда женщина из года в год выполняет «мужские обязанности», совершая рывки и другие резкие движения, организм начинает в большем объеме вырабатывать мужской гормон тестостерон, а значит, меняться. Вернуться обратно довольно сложно, хотя нет ничего невозможного. Достаточно взглянуть на последние фотографии

Елены Батуриной, которая, после того как отошла от дел, превратилась в приятную милостивую женщину, лишь отдаленно напоминающую о своем прежнем образе.

А потому мы вынуждены предупредить прекрасных амбициозных дам, которые рвутся в высокие сферы стратегии: да, безусловно, вы добьетесь многого, да, гендер — это сказка. Однако не исключено, что подобные успехи повлияют на вашу женскую сущность. Если у женщины есть проблемы с деторождением, отсутствие детей (как «смягчающего» фактора) со временем может привести к еще большим изменениям в поведении и организме. Именно поэтому американские компании, отбирая претенденток на высокие посты, всегда смотрят на наличие семьи и детей: молодых волков наверх не пускают. Управляющая обретает избыточную жесткость, когда в бизнесе нет партнера — или хотя бы тех «пристяжных», на которых при случае, можно опереться. У женщин слишком мощное восприятие и при этом довольно хрупкая нервная система, а значит, такой лидер, оставшись в одиночестве, рискует быстро выдохнуться.

Для того чтобы удержать себя в рамках собственного пола, необходимо пристально за этим следить. Необязательно на работе, где лучше забыть о гендере, но во что бы то ни было «женскую» нишу нужно найти: в семье ли, детях или СПА, куда

**Как показывает практика, женщины редко бывают стратегами: они не ориентированы на захват пространства. Именно поэтому мы не знаем женщин — полководцев, женщин — строителей империи. Женщина выполняет другие функции, которые связаны с построением системы, наведением порядка, пошаговым развитием.**

можно сбежать на пару дней, для того чтобы восстановиться и прийти в себя. Женщинам-стратегам необходимо научиться принять себя как женщину (мужчиной она всеравно не станет, зато рискует превратиться в «синий чулок»), а значит — необходимо адаптироваться к жесткому миру, сохраняя при этом свою природу.

Коль скоро нас наделили женской оболочкой, у нас есть возможность освоить самый сложный вид управления — с помощью «слабости», если обратиться к терминологии восточной философии. Для того чтобы побеждать, необязательно лезть на рожон или рваться в бой: иногда намного эффективней прислушаться к своей природе, действовать мягко и настойчиво, как река, которая течет туда, куда нужно, размывая себе русло, несмотря на возникающие препятствия. Конечно же, быть эффективным управляющим и при этом оставаться настоящей женщиной — высший пилотаж. Но... для женщин нет ничего невозможного.

БЖ

# ИНКУБАЦИОННЫЙ ПЕРИОД

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

## РОССИЙСКАЯ ИННОВАЦИОННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ЖИВЁТ ВОПРЕКИ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ СПАДУ.

**В** конце прошлого года шведская компания UBI Global при помощи ОАО «РВК» и бизнес-инкубатора НИУ ВШЭ провела исследование российских инкубаторов и акселераторов (до этого подобных исследований в России не проводилось). Как выяснилось, картина очень неоднородна – разрыв показателей лидеров рынка с отстающими оказался значительным. К примеру, с точки зрения объёма инвестиций самые эффективные структуры почти на 40% превышают средние показатели по стране. Кроме того, они выпускают примерно в 3,5 раза больше проектов, чем все остальные, и в целом находятся на уровне основных игроков глобального и европейского рынка, в то время как основная масса инкубаторов не дотягивает даже до среднестатистических цифр.

Впрочем, по мнению экспертов, тенденция всё равно положительна – если учесть, что ещё несколько лет назад далеко не каждый бизнес-инкубатор (из построенных на государственные деньги) занимался профильной деятельностью. По наблюдениям Гульнэры Биккуловой, заместителя гендиректора ОАО «РВК», раньше региональные инкубаторы мало чем отличались от бизнес-центров: как правило, везде можно было увидеть таблички обычных арендаторов вроде торговых компаний. «Сейчас мы находим жизнь там, где ее прежде не было, — констатирует эксперт. — Региональные инкубаторы выпускают интересные стартапы, формируют пул инвесторов,

привлекают иностранный капитал. Среди управляющих этими структурами все чаще можно увидеть молодых людей, готовых учиться и влиять на изменения. Сегодня бизнес-инкубаторы и акселераторы (последние сегодня переживают настоящий бум) становятся очагами региональной стартап-экосистемы».

Несмотря на то, что многие эксперты российского венчурного рынка каждый год отмечают снижение потока качественных проектов, с точки зрения количества пока тоже все в порядке. В среднем, российские программы, по подсчетам UBI Global, получают 181 заявку в год, что на 28 и 36 заявок больше, чем в Европе и мире соответственно. При этом большая часть российских резидентов бизнес-инкубаторов и акселераторов начинает получать прибыль уже в первые пять лет с момента выпуска (27%), что заметно отличается от аналогичного европейского показателя (19%). Впрочем, «смертность» в России тоже высока: если в Европе за этот период погибают 17% экс-резидентов, в России — 22%.

Российский венчурный рынок все еще сложно назвать зрелым, поэтому разницу между иностранными и российскими бизнес-инкубаторами можно увидеть не только в деталях. В числе самых больших различий — структура доходов. Если западные инкубаторы прежде всего опираются на университетское финансирование, их российские коллеги делают ставку на получение дохода от своих

# ЛУЧШИЕ РОССИЙСКИЕ ИНКУБАТОРЫ И АКСЕЛЕРАТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С УНИВЕРСИТЕТАМИ

## УНИВЕРСИТЕТСКИЕ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРЫ

1	Бизнес-инкубатор ИТМО	Университет ИТМО	Санкт-Петербург
2	Бизнес-инкубатор ИрНИТУ	Иркутский Национальный Исследовательский Технический Университет	Иркутск
3	Межвузовский Студенческий Бизнес-инкубатор «Дружба» ТУСУР	Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники	Томск

## БИЗНЕС-ИНКУБАТОРЫ, АССОЦИИРОВАННЫЕ С УНИВЕРСИТЕТОМ

1	Технопарк в Сфере Высоких Технологий «Жигулевская долина»	ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет сервиса», Тольяттинский государственный университет	Тольятти
2	Корпорация развития Зеленограда	Национальный Исследовательский университет «МИЭТ»	Москва, Зеленоград
3	Бизнес-инкубатор «Ингрия»	СПбГУ, ИТМО, СПбПУ, НИУ ВШЭ	Санкт-Петербург

## УНИВЕРСИТЕТСКИЕ АКСЕЛЕРАТОРЫ

1	Капитаны России	Российский Экономический Университет им. Г. В. Плеханова	Москва
2	iDealMachine	Университет ИТМО	Санкт-Петербург
3	Акселератор УрФУ	Уральский Федеральный Университет	Екатеринбург

## АКСЕЛЕРАТОРЫ, АССОЦИИРОВАННЫЕ С УНИВЕРСИТЕТОМ

1	Pulsar Venture Capital	Казанский Федеральный Университет, КНИТУ-КАИ, Казанский Государственный Аграрный Университет, Казанский Государственный Архитектурно-строительный Университет, НИ ТГУ, Пермский Государственный Университет, Университет Иннополис, НИУ ВШЭ, Уральский Федеральный Университет	Казань
2	ФРИИ	100+ университетов	Москва
3	NUMA Moscow	Финансовый Университет, Британская высшая школа дизайна, Московский Политех, МГТУ им. Баумана	Москва



ЗА ПЯТЬ ЛЕТ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРЫ И ИХ РЕЗИДЕНТЫ ПРИВЛЕКЛИ

**\$ 5,1**

МЛН. В РОССИИ

**\$ 27**

МЛН. В ЕВРОПЕ

**\$ 23**

МЛН. В МИРЕ

услуг, проведения мероприятий, а также — спонсорской поддержки со стороны крупных компаний. В мире, по данным UBI Global, средний инкубатор/акселератор проводит всего 33 мероприятий в год, в России средняя цифра приближается к 48. При этом 39% опрошенных российских инкубаторов назвали event своим ключевым источником финансирования, в то время как мероприятия находятся в приоритете всего у 19% глобальных игроков. «Не удивительно, что российские программы тратят в среднем 18% своих бюджетов на проведение мероприятий, тогда как аналогичные европейские и глобальные программы — лишь 9% и 10%», — заключают исследователи.

**В среднем, за пять лет каждая российская программа помогла создать 309 рабочих мест. В Европе было создано 342 рабочих места, в мире — 493.**

«В России используется неклассическая модель, — соглашается Гульнара Биккулова. — Бизнес-инкубаторы в нашей стране в основном создаются государством. И если на западе при каждой такой структуре всегда есть фонд, у нас эта связка не работает. Обычно инфраструктурная организация и инвесторы существуют отдельно друг от друга». В случае наличия своего фонда, объясняет Биккулова, основным заработком инкубаторов могла бы стать доходность от инвестиций: «проинкубировали, продали фонду, заработали». В условиях российской реальности игроки рынка (прежде всего инкубаторы, аффилированные с госструктурами) стараются пополнить свои бюджеты более быстрыми и доступными способами. Впрочем, мероприятия приносят российским игрокам не только деньги. По мнению директора петербургского бизнес-инкубатора «Ингрия» Полины Лукьяновой, бизнес-инкубатор — это, прежде всего, коммуникативная площадка, а мероприятия обеспечивают тот самый обмен информацией, который столь важен для динамичной стартап-индустрии. Причём такое коммуникативное посредничество особенно востребовано в России, где предпринимательская среда слабо развита, и потому бизнес-инкубаторы прочно заняли эту нишу. «В случае, если бы мы имели достаточно бюджетов, мы всё равно проводили бы больше мероприятий, чем наши американские коллеги», — считает Михаил Эрман, глава бизнес-инкубатора НИУ ВШЭ.

Кроме того, мероприятия позволяют продвинуть бренд в деловой среде, привлечь экспертов, менторов и инвесторов, а также найти новых поставщиков проектов. «Потенциальных основателей проектов, студентов с горящими глазами, имеющих в голове ряд идей по организации своего стартапа, но не знающих, как и при чьей

поддержке их реализовать», — уточняет Сергей Фрадков, управляющий партнёр акселератора iDealMachine.

Как показывает исследование, российские программы, связанные с университетами, намного меньше инвестируют в своих резидентов, чем независимые структуры (32% против 53%). Такое расхождение показателей также объясняется «неклассической моделью». Однако, по мнению собеседников «Бизнес-журнала», фондирование, став хорошим заделом на будущее, в настоящий момент вряд ли сможет изменить ситуацию. Проблема в том, что в университетах не хватает специалистов, компетентных в венчурных инвестициях. По мнению Елены Гавриловой, директора бизнес-инкубатора Университета ИТМО, вузы ещё не научились зарабатывать на коммерциализации своих разработок резидентов. «Основным источником дохода для технологических вузов — мировых лидеров, таких как MIT, Stanford и UCO, является получение процентов от продажи лицензии и долей стартапов», — уточняет она. По мнению Михаила Эрмана, проблема также в том, что внутри конкретного вуза обычно встречается довольно небольшая выборка инвестиционно-привлекательных проектов.

У резидентов российских бизнес-инкубаторов намного больше препон на пути к капиталу, чем у иностранных стартапов. Это объясняется не только экономическим спадом, но и ещё одной, «вечной» проблемой, связанной с небольшим количеством «выходов» (то есть продажи доли или акций компаний). В поисках денег для своих резидентов бизнес-инкубаторы плотно работают с бизнес-ангелами, венчурными фондами (прежде всего, теми, у которых нет своих акселераторов), а также занимаются поиском иностранных инвесторов за пределами российского рынка. Для стартапов привлечение иностранного капитала особенно важно: поскольку, как правило, означает гарантию для выхода на следующие раунды инвестиций за рубежом. По словам Сергея Фрадкова, ещё одной тенденцией российского рынка последнего времени стала ориентация бизнес-инкубаторов и акселераторов на корпоративных заказчиков, находящихся в поиске профильных разработок.

В условиях спада инвестиционной активности очень многие российские инкубаторы стали менять бизнес-модель в пользу корпораций. В числе таких — бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ, который в последние годы совместно с крупными компаниями разрабатывает специальные инкубационные и акселерационные программы, направленные на решение задач заказчиков. «К примеру, сейчас в банковской сфере ввиду изменения рынка высок запрос на инновационные продукты, поэтому у нас постоянно действует программа для финтех-стартапов, которая проводится совместно с крупными финансовыми организациями. Ищем аналогичные запросы и со стороны компаний других сфер», — рассказывает Эрман. По его словам, изменение бизнес-модели привело к кратному росту числа резидентов и сокращению продолжительности программ. В результате за 2016 год через этот бизнес-инкубатор прошло больше проектов, чем за все предыдущие девять лет. Вырос и объём инвестиций: прошлогодние показатели в несколько раз превышают цифры предыдущих лет.

БЖ

# СУПЕРМАРКЕТ УСЛУГ

## ТРУДНЫЙ ПУТЬ ВВЕРХ

Данные анкетирования крупнейших корпоративных заказчиков, проведенного RAEX (Эксперт РА) в 2016 году, показывают: самые тяжелые времена для рынка межкорпоративной электронной торговли уже позади. Данные компаний, которые мы наблюдаем три и более года подряд, показывают, что спад объема электронных закупок, отмеченный по итогам 2014 года, в 2015-м прекратился. Более того, по данным операторов ЭТП, рост объемов закупок крупных заказчиков, которые уже пользуются услугами ЭТП, в 2016 году составил 10-20% (график 1). Таким образом, снижение объемов закупок крупнейших корпоративных клиентов ЭТП перестало тормозить рост объема рынка межкорпоративной электронной торговли в целом.

«Подавляющее большинство наших клиентов, с которыми у нас развиваются долгосрочные отношения, ежегодно увеличивают объемы закупок в электронном виде. В среднем этот прирост составил 10—15% в год. Однако с точки зрения прироста объема торгов на нашей площадке основной эффект дает привлечение новых клиентов», — отмечает Антон Киценко, заместитель генерального директора ОАО «Единая электронная торговая площадка (ЕЭТП)».

Тем не менее эхо острого этапа кризиса еще звучит: крупные компании продолжают жить в режиме экономии, что, в том числе, отразилось в снижении (уже третий год подряд) средней

стоимости одной закупки — к показателю 2014 года она сократилась на 5,2%. Характерно, что это сокращение отмечалось как на фоне опережающего роста среднего количества закупок, так и планомерного роста средней доли закупок, которые компании проводили на ЭТП. В частности, в 2016 году респонденты проводили в электронной форме чуть менее 60% закупок (рост 5,3% к показателю 2015-го). Таким образом, электронные закупки являются сегодня основным инструментом материально-технического обеспечения для компаний, которые их внедрили.



**ДМИТРИЙ  
МИНДИЧ**

исполнительный директор проекта «ЭТП в России: кто есть кто», RAEX (Эксперт РА)

Самое плохое для электронного рынка B2B позади — после падения в 2014 году объемы закупок крупнейших российских компаний перешли к реальному росту. Однако пределы экстенсивного расширения рынка уже видны, и они могут быть достигнуты в обозримом будущем. Одним из направлений интенсивного развития могут стать дополнительные услуги электронных торговых площадок.

## ПОТОЛОК ВСЕ БЛИЖЕ

В целом, если говорить о закупках компаний, вошедших в рейтинг крупнейшего российского бизнеса RAEX-600, то рынок электронной торговли в этом наиболее привлекательном для операторов ЭТП сегменте достиг зрелости. В той или иной степени электронные закупки применяли более 78% опрошенных компаний. Возможностей для дальнейшего экстенсивного роста здесь не так много: это наращивание клиентской базы ЭТП за счет привлечения новых заказчиков из числа частных компаний, а также увеличение доли закупок в электронной форме, проводимых субъектами 223-ФЗ.

«Большая доля компаний, подпадающих под действие 223-ФЗ, проводят закупки практически полностью в электронном виде. В основном это крупнейшие заказчики. В сегменте 223-ФЗ привлечение новых клиентов практически невозможно, но возможен как переход клиентов с площадки на площадку, так и увеличение объема проводимых в электронном виде закупочных процедур», — комментирует генеральный директор ЭТП «ТЭК-Торг» Дмитрий Сытин.

Разворот ЭТП лицом к частным компаниям выглядит более перспективным. Сейчас именно частные компании составляют более 90% крупнейших заказчиков, не использующих электронные закупки. И операторы ЭТП активно осваивают эту незанятую нишу — доля крупнейших частных компаний, внедривших электронные закупки, всего за год выросла с 51% до 59%. Закупки в электронной форме становятся все более распространенным инструментом для крупных розничных сетей и банков. В целом доля использующих для проведения закупок услуги ЭТП крупнейших компаний финансового сектора, сервисных и ИТ-компаний, а также компаний розничной и оптовой торговли в 2016-м по сравнению с предыдущим годом выросла на 21% (на 7 п. п.) и превысила 40%.

«Наиболее активный рост клиентской базы ЭТП продолжается в сегменте частных компаний, закупки которых государство не регулирует. Сегмент закупок частных компаний активно растет — как по числу заказчиков, так и по числу процедур. В 2016 году с помощью B2B-Center в электронный вид свои закупки активно переводили добывающие и агропромышленные предприятия, производители продуктов питания и ретейлеры», — считает коммерческий директор Центра электронных торгов B2B-Center Андрей Бойко.

Вместе с тем при освоении этой ниши операторы ЭТП уже сталкиваются с определенными сложностями. Во-первых, затраты операторов на привлечение и дальнейшее оказание услуг частным заказчикам в среднем в несколько раз превышают аналогичные затраты, связанные с сотрудничеством с субъектами 223-ФЗ. Во-вторых, 65,7% неохваченных услугами ЭТП крупных частных корпоративных заказчиков составляют компании банковского сектора, страховые компании, ИТ, оптовой и розничной торговли, то есть компании нересурсоёмких отраслей. Необходимо учитывать, что отдача от привлечения новых заказчиков из числа таких компаний с точки зрения увеличения общего объёма и количества закупочных процедур заведомо ниже, чем от привлечения заказчиков, осуществляющих деятельность в промышленности, строительстве, энергетике, транспорте и связи. В среднем объёмы закупок

компаний с сопоставимой выручкой, входящих в эти группы, различаются почти в шесть раз.

Таким образом, естественный предел экстенсивного развития уже виден, и он может быть достигнут в среднесрочной перспективе, если операторы ЭТП не сбавят достигнутый темп.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭЛЕКТРОННЫХ ЗАКУПОК: ОЖИДАНИЯ ОПЕРЕЖАЮТ РЕАЛЬНОСТЬ

Данные анкетирования показывают, что корпоративных заказчиков полностью удовлетворяют практически все аспекты работы ЭТП, за исключением одного и самого важного: в 2016 году опрошенные компании оценили уровень конкуренции участников в проведенных ими электронных закупочных процедурах в среднем заметно ниже, чем в 2015 году. Более того, такой низкой эта оценка не была за все годы проведения исследования.

Характерно, что выборочный анализ доступных открытых данных о закупочных процедурах, проведенных в 2015-2016 годах на крупнейших ЭТП, не показывает никаких заслуживающих внимания изменений в предложении на электронном рынке B2B. Среднее количество участников закупочных процедур по большинству рассмотренных групп товарной номенклатуры практически не изменилось либо незначительно выросло.

## Лучшие ЭТП по уровню удовлетворенности корпоративных заказчиков качеством их услуг

Позиция в рейтинге (позиция в 2015 году)	ЭТП	Средневзвешенная оценка респондентов, имевших опыт сотрудничества в качестве заказчика с данной ЭТП (1 балл – минимальная оценка, 10 баллов – максимальная оценка)*	Доля в общей численности оценок, %**	Итоговый балл
1 (1)	Центр электронных торгов B2B-Center	8,9	22,0	1,95
2-3 (2)	Единая электронная торговая площадка (Росэлторг)	8,7	20,0	1,74
2-3 (3)	Торговый портал «Фабрикант»	8,7	20,0	1,74
4 (5)	АО «ОТС»	8,6	5,5	0,47
5 (4)	Автоматизированная система торгов «Сбербанк-АСТ»	8,0	5,5	0,44
6 (-)	РТС-тендер	6,4	5,0	0,32
7 (6)	ТЗС Электра	7,6	4,0	0,31
8 (10)	Система электронных торгов (www.zakazrf.ru)	7,4	4,0	0,30
9 (8)	ООО «ТендерПро»	8,4	3,0	0,25
10 (9)	Аукционный конкурсный дом	7,0	3,0	0,21
11 (7)	ЭТП ONLINECONTRACT	8,0	2,0	0,16
12 (13)	ЭТП ГПБ	7,9	2,0	0,16
13 (-)	ТЭК-торг	7,5	2,0	0,15
14 (11)	Санкт-Петербургская биржа	7,0	2,0	0,14

\* В том числе в рамках проведения тестовых закупок.

\*\* Респонденты могли поставить оценку любому количеству ЭТП, с которыми имели опыт сотрудничества.

Еще один тревожный симптом: рост доли респондентов, чья оценка эффективности электронных закупок снизилась по сравнению с результатами анкетирования предыдущего года. Если в 2015 году такие компании составляли 29% в общей численности респондентов, то по результатам анкетирования 2016 года их доля превысила 36%. Тем не менее средние оценки эффективности применения электронных закупок заказчиками практически не изменились по сравнению с результатами анкетирования 2015 и 2014 годов. Большинство респондентов (38%) оценивают среднее снижение затрат в результате применения электронных закупок в диапазоне 5-10%.

Изменение настроений заказчиков можно объяснить несколькими причинами. С одной стороны, в условиях экономического спада операторами ЭТП отмечалось ужесточение требований заказчиков к поставщикам (в частности, касающиеся сроков оплаты по выполненным контрактам). С другой стороны, можно говорить об эффекте привыкания: целый ряд компаний, внедривших электронные закупки три-четыре года назад, объективно приблизились к потолку их эффективности с точки зрения сокращения затрат. Можно говорить о том, что реальный уровень конкуренции участников в торговых процедурах, проводимых на ЭТП, начинает отставать от растущих ожиданий их крупнейших корпоративных клиентов.

## ЭТП КАК СУПЕРМАРКЕТ УСЛУГ

Одним из возможных направлений интенсивного роста рынка услуг ЭТП является развитие дополнительных и сопутствующих услуг. В ходе анкетирования корпоративным заказчикам было предложено оценить свою заинтересованность в дополнительных сервисах ЭТП по пятибалльной шкале (0 — отсутствие заинтересованности, 5 — высокая заинтересованность). В число наиболее востребованных услуг предсказуемо вошли сервисы, непосредственно связанные с проведением закупок и управлением закупочной деятельностью (график 2).

Вместе с тем среди наиболее насущных потребностей заказчиков оказались и те, которые пока не в полной мере удовлетворяются предоставляемыми ЭТП сервисами. В частности, опрошенные компании выразили заинтересованность в использовании аналитических инструментов для мониторинга спроса и предложения на интересующих их рынках, а также в услугах по проверке деловой репутации и финансовой устойчивости контрагентов. Таким образом, опрошенными компаниями востребовано получение маркетинговой информации, а также информации о контрагентах, накопленной электронными площадками. Можно предположить, что дальнейшее развитие такого рода сервисов, в том числе с применением технологий big data, найдет спрос со стороны крупных корпоративных заказчиков.

Можно отметить еще одну тенденцию: менее крупные компании в большей мере заинтересованы в использовании дополнительных сервисов ЭТП. Это различие можно объяснить тем, что крупнейшие компании обладают большими возможностями и ресурсами для создания собственных сервисов, связанных с управлением и организацией закупочной деятельности. Причем можно предположить, что подобное расслоение крупных заказчиков будет в дальнейшем углубляться, поскольку, например, доступность само-

стоятельной разработки и внедрения средств автоматизации закупочной деятельности в текущих экономических условиях заметно снизилась. Соответственно, расширяется ниша для предлагаемых ЭТП решений по автоматизации всех или некоторых этапов проведения закупки, а также организации электронного документооборота.

Независимые ЭТП в России занимают уникальное положение как средство коммуникации огромного числа компаний. Они являются банками маркетинговой и иной информации, накопленной в результате проведения большого количества торгово-закупочных процедур. Это преимущество может быть использовано для создания новых сервисов и их дальнейшей монетизации.

БЖ

## Наиболее востребованные крупнейшими заказчиками дополнительные сервисы ЭТП

Средние оценки респондентов:

0 баллов - отсутствие заинтересованности,

5 баллов - очень высокая заинтересованность.

Услуги по организации трансграничных закупок, обеспечивающих снижение рисков взаимодействия с зарубежными контрагентами	1,2
Электронные финансовые услуги	1,3
B2B-интернет магазин для реализации неликвидного имущества и складских остатков компании	1,9
Услуги по автоматизации управления поставщиками (SRM)	2,0
B2B-интернет магазин для проведения мелких и простых закупок	2,3
Тендерный консалтинг	2,3
Юридический консалтинг	2,5
Услуги по организации электронного документооборота для проведения электронных торгов	2,8
Обучение поставщиков	2,9
Услуги по автоматизации всех или некоторых этапов подготовки, организации и проведению процедур закупки компании	3,6
Маркетинговые услуги по привлечению новых поставщиков для участия в процедурах закупки компании	3,7
Разработка номенклатурных справочников и предоставление нормативно-справочной информации	3,8
Услуги по проверке финансовой устойчивости и деловой репутации контрагента (участника закупки)	4,2
Аналитические инструменты для мониторинга спроса и ценового предложения на интересующих компанию рынках	4,3
Обучение сотрудников компании	4,4
Аналитические инструменты для мониторинга эффективности закупок и подготовки отчетности о проведенных процедурах закупки	4,4

# УСТРАНЕНИЕ СИМПТОМОВ

ХОЗЯЙСТВУ СЛОЖНЕЕ САМОЛЕЧИТЬСЯ,  
ЧЕМ ОРГАНИЗМУ

**В** рекламе аптечных снадобий то и дело встречаются фразы вроде «снимает 3 симптома воспаления» или «устраняет 5 симптомов простуды». Спасибо законам о рекламе: сейчас обещать заведомо невыполнимое могут разве что политики, но никак не коммерсанты — поэтому, если препарат только снижает температуру, то никак нельзя уверять, что он лечит.

Зачастую ослабления симптомов достаточно. Не зря говорят: леченый насморк проходит за 7 дней, нелеченый — за неделю. Многие расстройства — и внутренние, и вызванные внешними воздействиями вроде вирусов — исправляются только защитными силами самого организма, и устранение некоторых симптомов предотвращает распыление этих сил на второстепенные направления. А, скажем, вирус гриппа практически не поддаётся истреблению современными лекарствами, зато осложнения после гриппа куда опаснее, чем он сам — но симптоматические средства как раз предотвращают часть осложнений.

Бывают даже случаи, когда именно устранение симптомов — эффективнейшая часть лечения. Так, у меня 3 десятилетия назад было несколько приступов миозита — воспаления мышц. Их лечили обычными обезболивающими — анальгином, ибупрофеном... Не только потому, что нестероидные обезболивающие — по совместительству ещё и противовоспалительные. Главное — боль вызывает мышечные спазмы и нарушает кровообращение. Снятие боли расслабляет мышцы, восстанавливает их питание и таким путём способствует преодолению организмом самого воспаления и его глубинных причин.

Увы, всё перечисленное — лишь редкие исключения из общего правила: подавление симптомов куда меньше лечит, чем калечит.

При болях в животе принимать обезболивающее до прихода врача недопустимо: без операции многие расстройства различимы только по характеру боли.

Зачастую симптомы заболеваний — ещё и часть борьбы с ними. Так, высокая температура убивает значительную часть бактерий и поражённых вирусом клеток, препятствуя размножению болезнетворцев. Если температуру сбить — причина заболевания разрастётся, и в конечном счёте организм с нею может вовсе не справиться или по меньшей мере промучиться больше и дольше.

Симптоматические средства зачастую рекламируются как средство продолжения работы при любом самочувствии. Организм, вынужденный делить силы между делом и самолечением, то и другое делает плохо. Болезнь в лучшем случае затягивается, а то и обрывается осложнениями.

Кстати, вот уже полвека простуживаюсь 2–3 раза в год. И, как правило, переношу болезнь на ногах, но не прибегаю ни к какому лечению: спокойнее дать организму возможность самостоятельно разобраться с очередным приступом. Правда, с годами выздоровление растянулось с 3 дней до 4: увы, возраст. Но когда в конце 2004 го употребил изрядное количество симптоматических противопростудных средств, дабы не сорвать очень важные телесъёмки, половину января провалялся с первым во взрослой жизни воспалением лёгких. И кололи мне тогда не симптоматики, а серьёзные лекарства.

Но полноценное лечение — в отличие от симптоматического — требует не только точного диагноза, но и понимания причин болезней. Например, вирусы или аллергию не устранить антибиотиками, а банальная



## АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр



боль в боку может проистекать и из трещины в ребре, и из язвы в желудке.

Болеют не только личности, но и общества. И перед ними тоже возникает выбор: снимать симптомы или лечить болезни.

Первую Великую депрессию, начавшуюся 1929.10.24, поначалу пытались глушить: рассказывали о признаках завершения спада, выкатывали на улицы больших городов котлы благотворительной похлёбки... Только перед лицом уже состоявшейся общественной катастрофы в Германии — формирования правительства Национал-социалистической немецкой рабочей партии — и близящихся сходных катастроф в других великих державах — подготовки марша миллиона ветеранов на Вашингтон и правого переворота во Франции — большинство государств занялось серьёзными преобразованиями хозяйственной структуры. Например, в Соединённых Государствах Америки разделили инвестиционные и сберегательные банки, организовали общественные работы для нескольких миллионов человек, создали работающую по сей день государственную Администрацию долины реки Теннесси... А главное, именно тогда началось — по образцу СССР, не затронутого всеобщим кризисом — формирование систем социального обеспечения в других развитых странах.

Антикризисные меры потребовали немалых расходов. Возможно, как раз поэтому нынешнюю Вторую Великую депрессию с самого начала — уже 8 лет! — заливают денежными потоками. Это позволило сгладить куда больше симптомов экономической болезни, чем в начале Первой. Но причины так и остались не только не вылечены, но даже официально не выявлены.

Хотя, например, Михаил Леонидович Хазин ещё до начала кризиса не только предсказал его неизбежность, но и указал одну из ключевых причин — исчерпание возможности стимулировать конечный спрос. Ещё в начале 1980 х — ради вспышки процветания — резко возросло потребительское кредитование. Его предел ранее ограничивался возможностью гасить кредиты из текущих доходов. Теперь же не нужно даже выплачивать проценты: стало возможно брать новый кредит для оплаты старого. Но чтобы механизм работал, нужно постоянно удешевлять кредитование. И когда учётные ставки центральных банков США и ЕС опустились до нуля, кредитование вновь стало ограничено текущими доходами — ведь рано или поздно надо возвращать всё позаимствованное.

Вот ещё причина. Несколько десятилетий подряд США и ЕС выводят всё больше производств со своей территории в регионы с дешёвой рабочей силой. До поры до времени лицензионных отчислений за право копирования предметов творческой деятельности (в основном — очередных вариантов раскраски маек или формы пряжек на дамских сумках) хватало на выплату всем утратившим рабочие места пособий по безработице, зачастую замаскированных под оплату работы, чей результат заведомо никем не востребован. А латиноамериканские и дальневосточные производители зарабатывали продажей своей продукции там, откуда к ним не попадали новые разработки. Но этой

части рынка по мере роста производства в дешёвых регионах и доли безработных в самих США и ЕС стало слишком мало для устойчивости такой системы: ведь покупатели даже самых дешёвых товаров тоже должны как-то зарабатывать на свои покупки, а нынешняя система постепенно подрывает их собственное хозяйство. Опять же приходится накачивать спрос инфляцией.

**Нынешнюю Вторую Великую депрессию уже 8 лет заливают денежными потоками. Это позволило сгладить куда больше симптомов экономической болезни, чем в начале Первой. Но причины так и остались не только не вылечены, но даже официально не выявлены.**

Увы, многолетнее подавление симптомов кризиса почти исчерпало ресурсы, нужные для качественного изменения глобальной экономической модели. Да и сама необходимость такого изменения очевидна пока далеко не каждому: пока хватает жаропонижающих — зачем ложиться на обследование? Не зря в США за кандидата, предложившего программу возрождения производства, проголосовало меньше, чем за продолжение прежнего курса иждивенчества. Правда, то, что Трампу дали возможность войти в Белый дом, показывает: среди лиц, принимающих решения, уже достаточно влиятельна доля тех, кто если даже не осознал, то по меньшей мере ощутил неизбежность грядущих перемен — и хочет провести их, пока ещё есть силы для самостоятельного движения. Ведь с давних времён известно: *volentem ducunt fata, nolentem trahunt* — желающего ведёт судьба, нежелающего — тащит.

Симптоматическое лечение популярно и в РФ. Например, растут валютные спекуляции — Центральный банк задирает ставку: мол, подорожает кредит — станет невыгодна биржевая игра на заёмные средства. Но когда ставка превышает доходность производства товаров и услуг — биржа остаётся единственным способом заработка, и рано или поздно на ней пойдут игры, доходные при любой ставке. Чтобы такое предвидеть, надо понимать причины, а не только наблюдать симптомы. А уж грамотно воспользоваться общепринятыми и хорошо отработанными по всему миру прицельными ограничителями спекуляций могут врачи, знакомые со структурой организма экономики, а не санитары с дипломами Master of Business Administration, способные в лучшем случае взглянуть на градусник и сунуть руку в коробку с жаропонижающим. Или при туберкулёзе дать кодеин от кашля. Сменим экономическую теорию — вылечимся.

БЖ



# ШКУРНЫЙ ИНТЕРЕС

ВЕРА  
КОЛЕРОВА

КАК «МЕНЕДЖЕРЫ ДИЧИ» И ЛЮБИТЕЛИ ЛЕСОВ  
ПЫТАЮТСЯ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА КОММЕРЧЕСКОЙ ОХОТЕ.

**О**хота — занятие литературное. «Я коренной москвич, но с детства все каникулы, праздники и каждый свободный день проводил в деревне, к которой прирос душой. Еще в юности, пацанами, мы смотрели, как мимо над рекой тянутся весенние утки, как высоко в небе пролетают гуси, и в нас просыпалось дикое желание добыть их любой ценой», — пишет один из участников крупнейшего форума для охотников, попришвински красноречивый. Желание, скорее всего, тогда не было реализовано: как говорят бывалые охотники, дикий гусь на пролёте в центральной части России остаётся для множества охотников только мечтой — охота на него требует опыта, изощрённых умений.

Мотивация охотников не исчерпывается глубинными зовами преследовать добычу. Это и добыча мяса для еды и шкур пушного зверя, и стремление весело провести время с друзьями на природе, и погоня за трофеями. На удовлетворении потребностей охотников (их число, по официальным данным, не так уж велико — 2,2 млн человек; в США любительской охотой занимаются 14 млн человек) строится немало бизнесов: от изготовления манков и чучел и разведения подсадных уток, похожих на дикую крякву, до организации спортивной и любительской охоты.

Охотугодья в начале 2000-х годов были общественными, принадлежали обществам охотников и рыболовов и государственным структурам. Вскоре появилась возможность выигрывать охотугодья на безденежных аукционах — под обещания инвестировать в содержание охотхозяйства. А в 2010 году вступил в действие закон об охоте, согласно которому охотугодья стали разыгрываться на открытых аукционах за деньги. Лакомые куски быстро начали расходиться «по рукам». По данным Минприроды (доклад замминистра Ивана Валентика), площадь угодий общественных организаций составляет 276 млн га, коммерческих — 477 млн га. Минимум 20% охотугодий в регионе по законодательству должны быть общедоступными.

К деятельности многих частных охотхозяйств есть вопросы у охотничьей общественности. Немалая их часть на самом деле не оказывает услуги охотникам, работая на нужды хозяев и их окружения, говорит Александр Блюм, главный редактор журнала «Охота и охотничье хозяйство». Известный зоолог и доктор биологических наук Алексей Данилкин называет нынешнее охотничье хозяйство в России «феодалным». По его мнению, лучшие охотугодья сконцентрированы в руках крупных чиновников и бизнесменов, охотников за трофеями. Всеобщее помешательство на трофеях приводит к «повсеместному уничтожению элитных зверей с самыми мощными рогами, клыками и черепами», пишет Данилкин.

Цены частных охотхозяйств участники охотничьего сообщества называют «неоправданными», «непомерными». Альтернатива для рядовых охотников — охотиться в угодьях общего пользования. Но охотоведы говорят об их опустошённости: может случиться, что охотник будет бродить по лесам сутками и встретит разве что мёртвые туши зверей.

Управляющий небольшим охотхозяйством в Тверской области (11 тысяч гектаров в аренде) рассказывает, что

владелец держит это хозяйство потому, что сам любит охотиться здесь с друзьями. «С улицы» на охоту могут попасть только состоятельные клиенты. «Грубо говоря, в России индивидуальная охота — это хорошо, а всё, что дешёво, — это браконьерство. Многие охотники просто привыкли ездить бесплатно на охоту, через военные общества, ещё как-то договариваются, объединяются, чтобы заплатить не больше трёх тысяч с человека. Мы с такими не имеем дела», — говорит управляющий. У них индивидуальная охота стоит от 100 тысяч, в год

**Цены частных охотхозяйств участники охотничьего сообщества называют «неоправданными», «непомерными». Альтернатива для рядовых охотников — охотиться в угодьях общего пользования. Но охотоведы говорят об их опустошённости: может случиться, что охотник будет бродить по лесам сутками и встретит разве что мёртвые туши зверей.**

охотник может потратить на свое хобби до 300 тысяч, побывав на охоте пару раз. К примеру, трофейный медведь больше 250 килограммов стоит 200 тысяч (плюс 10 тысяч за егерское обслуживание), лось с рогами от 6 отростков — 90 тысяч. И даже при таких ценах охотхозяйство не приносит прибыли, уверяет управляющий: крупного зверя мало, а если дашь рекламу, то браконьеры перебьют вообще всё подчистую. «Элитарные» охотхозяйства обустроивают охотничьи базы и гостиницы так, чтобы все было чин-чинарём: чучела и ветвистые рога на стенах, медвежья шкура у камина. А в лесу егеря носят ружья за охотниками.

## **КОРМИЛЬЦЫ С РУЖЬЯМИ**

Но и для тех, кто далёк от крупных корпораций и олигархических кругов, охотничье хозяйство может стать и формой самозанятости, и бизнесом.

Охотхозяйство «Южный регион» (Ставропольский край, более 360 тыс. га) в 2011 году выиграло аукцион на право заключения охотхозяйственного соглашения, проводившийся министерством природных ресурсов и охраны окружающей среды Ставропольского края, обойдя немало конкурентов, как рассказывает Леонид Черниговский, владеющий угодьями вместе с отцом. За это право они заплатили в бюджет в 2011-2012 годах почти 3,5 млн рублей. До этого были обычными фермерами, держали базу стройматериалов, всю жизнь увлекались охотой. Черниговские возрождают забытые за годы

советской власти традиции охоты с русскими пегими гончими, русскими борзыми по «красному зверю» (на волка, шакала, лисицу). «Сейчас всё больше стреляют по зайчику, а раньше с гончими выгоняли волка из угодий и борзыми их брали, — говорит Леонид Черниговский. — А что зайчик? Просто ничтожный зверёк...».

Иван Муранов стал совладельцем и управляющим охотхозяйства «Зоомир» в Ярославской области (20 тысяч гектаров): вместе с партнёрами они арендовали угодья, как только это стало возможно. До этого он 10 лет проработал егерем на этих же землях и не видел уже для себя других занятий, кроме как связанных с охотой.

Что значит владеть охотугодьями? Это чем-то похоже на лесное фермерство. В любом случае сидеть без дела и только стрелять не получится. Охотники — та сила, которая может (и, пожалуй, кроме них на это не способен никто) как сохранить определённые популяции зверя и птицы, так и сократить их при необходимости (как в случае с волками и некоторыми другими хищниками). Охотоведы называют мудрую охотхозяйственную деятельность «менеджментом дичи». Они верят, что если эффективно использовать охотничьи ресурсы, то запасы дичи будут неистощимыми, и «урожай» будет расти год от года.

Зверьё постоянно требует заботы. Приходится делать солонцы (специальная соль-лизунец с минеральными добавками), подкармливать зверей долгими зимами (в средней полосе кабанам, к примеру, нужна подкормка с ноября и до апреля, по словам Ивана Муранова). Чтобы кабан мог нормально передвигаться по лесу зимой, дороги «накатывают» снегоходом: у него короткие ноги, вязнущие в сугробах. Мигрирующих лосей нужно «задерживать» в угодьях, «подваливая» осину, кору

**Что значит владеть охотугодьями? Это чем-то похоже на лесное фермерство. Охотники – та сила, которая может (и, пожалуй, кроме них на это не способен никто) как сохранить определённые популяции зверя и птицы, так и сократить их при необходимости (как в случае с волками и некоторыми другими хищниками).**

которой они грызут, и подпиливая, обновляя для них ивняк. Для кабанов, лосей, медведя, зайцев, паровой дичи засеваются овсом целые поля; чтобы подкормить оленей, сажают рапс.

Чтобы угодить глухарям и тетеревам, охотники устраивают в глухих токах галечники — птице нужно безопасное место, чтобы поклевать мелкие камушки, ко-



торые им необходимы. Если они будут вылетать за этим на дороги, то всегда найдутся желающие «поохотиться по перу» прямо из машин. «Кто-то делает тетеревам ещё и порхалища, но это уже баловство, — говорит Иван Муранов. — Сами найдут, где крылья почистить».

А ведь ещё необходимо проводить лесомелиорацию, строить биотехнические сооружения, охранять угодья от браконьеров. Одна из целей — увеличивать поголовье дичи и птицы. К примеру, «Южный регион» закупал маточное поголовье северокавказского фазана, а приплод выпускал в свои угодья. Здесь также следят за тем, чтобы увеличивалась популяция зайцев и серой куропатки. «Южный регион» в 2012-2016 годах вложил в охотхозяйство почти 14 млн рублей. В прошлом году — почти 3,8 млн руб.

Даже в небольшом охотхозяйстве должно работать несколько егерей, здесь техника постоянно эксплуатируется в агрессивной среде: поездившие по бездорожью УАЗы ремонтируют чуть ли не каждые две недели; должен быть ветеринар, механик, охотовед, бухгалтер. При этом у большинства охотхозяйств платить достойные зарплаты не получается. «А можно ли спросить с егеря, который получает 10 тысяч рублей в месяц, качественную работу? — задается вопросом Иван Муранов. — Тем более не стоит ждать, что он полезет на рожон или вообще будет вмешиваться, встретившись со случаями браконьерства».



## ГОЛОД ПО ЗВЕРЮ

Основные объекты охоты — лоси, олени, птица, зайцы, медведи и лисы, болотная дичь — принадлежат государству. «Когда звери падают мёртвыми — тогда и происходит передача собственности к охотпользователю», — шутит Муранов. На отстрел охотхозяйства приобретают лицензии, которые в основном стоят недорого — в пределах сотен рублей; взрослый медведь или лось могут обойтись максимум 1500 р. В год на лицензии у хозяйства Муранова «Зоомир» уходит тысяч 80. Имея лицензии, охотхозяйство может уже «продавать охоту», самостоятельно устанавливая цены. Самая дорогая охота в «Зоомире» — трофейная на лося на реву. До 5 тысяч рублей охотник платит за организацию охоты и за сам трофей — от 45 до 65 тысяч. Трофейная добыча дороже, потому что на обнаружение какого-нибудь выдающегося лося егеря тратят дополнительное время, да и просто это доплата за редкость: нечасто в лесах встречаются экземпляры с рогами на 8-10 отростков. Глухарь и тетерев дешевле — 10 и 8 тысяч рублей, включая егерское сопровождение.

Некоторые охотхозяйства даже не брезгают «промоакциями», предлагая в подарок за путёвку на ревущего лоса возможность добыть ещё и лисицу.

Нередко крупные охотхозяйства стараются не уходить в исключительно коммерческую охоту: чай, не при феодализме живём. «Южный регион» местным

охотникам, которые помогают в охотхозяйственных мероприятиях, продаёт путёвки за символические 10 рублей, а также даёт хорошие скидки пенсионерам. Для «коммерческих» охотников здесь выделяют участки с высокой «плотностью охоты» на зайца, куропатку, фазана, такая VIP-охота проводится в сопровождении егеря и стоит уже 2-2,5 тысячи рублей в сутки.

Желающих поохотиться хватает. Даже спад в экономике и снижение доходов не привело к тому, что в охотхозяйство стало ездить меньше людей, говорит Иван Муранов. Реально разбирающихся в охоте среди них от силы 2%, считает он. Остальные — это «стрелки», которым просто нравится оружие и хочется стрелять, но почему-то не хочется ехать на стрельбище или в тир. О довольно низком уровне подготовки желающих поохотиться клиентов говорят почти все владельцы охотхозяйств. Люди идут на тетерева на току, но не знают, как он выглядит. «Спрашиваешь его: ты почему не стрелял? — Да не было тетеревов. Были какие-то большие черные птицы», — улыбается Муранов.

Многие клиенты в последнее время стали охочими до мяса, рассказывает Муранов. Раньше лосятину (а здоровый лось — это туша в 250 кг) или не брали вообще, просили только вырезать рога, или брали только самый лакомый кусочек, а теперь забирают всё. Так ведь можно и на год себя обеспечить лесным экологически чистым мясом. В «Южном регионе» среди охотников очень во-

стребовано белоснежное мясо фазана — его здесь для желающих общипывают, замораживают и упаковывают. «А волков, знаете, как едят охотники? Дерутся за это мясо. Говорят, очень вкусное», — посмеивается Леонид Черниговский.

**Охотпользователи, пытающиеся зарабатывать на охоте, сталкиваются с множеством ограничений. Сама по себе охота разрешена далеко не круглый год, если речь не идёт об охоте в вольерах. Заработанного на пернатых едва хватит на то, чтобы «протянуть» до открытия охоты на копытных.**

## ОХОТА НА КУР

Охотпользователи, пытающиеся зарабатывать на охоте, сталкиваются с множеством ограничений. Начнём с того, что сама по себе охота разрешена далеко не круглый год, если речь не идёт об охоте в вольерах. Например, весенняя охота продлится всего 10 дней. Заработанного на пернатых едва хватит на то, чтобы «протянуть» до открытия охоты на копытных, говорит Иван Муранов. А на Алтае в этом году весеннюю охоту вообще закрыли, сетует Сергей Фелкин, директор охотхозяйства «Феникс». Она давно привлекла внимание экологов. «Этот год объявили годом экологии, — беспокоится Фелкин. — Как бы вообще охоту не запретили».

Важное ограничение — это количество выдаваемых местными властями лицензий. Охотхозяйство «Воря», к примеру, получает на год 9 лицензий на оленя и 6 лицен-

зий на лося. «И куда нам сунуться с 15 головами? К нам хотят ехать большие компании с твёрдыми намерениями добыть десяток лосей и десяток кабанов. А мы предлагаем им две головы на всех», — говорит Никита Юрков, совладелец охотничьего хозяйства «Воря». Чиновники считают так: если угодья занимают 10% от общей площади района, то охотпользователь и получает 10% поголовья, имеющегося в районе по расчётным данным. При этом не учитывается различная ситуация в охотхозяйствах: где-то могут подкармливать животных, проводить ветеринарные мероприятия и разводить оленей и косуль, а где-то — не делать ничего. Но лицензии все получают строго в зависимости от площади. «Такая система не стимулирует охотхозяйства увеличивать поголовье», — считает Юрков.

Лоси — это больная тема. Поголовье лосей в России в прежние периоды резко снижалось, потом вводились ограничения на добычу, и популяция возростала, но ситуация и сегодня далека от благоприятной. На 2011 год, по данным, указанным в госпрограмме «Воспроизводство и использование природных ресурсов» (утверждена в 2013 году), численность лося составляла 711,9 тыс. — но это в пять раз меньше потенциальной. Официальная добыча лося в России в два раза меньше, чем в Финляндии и в 4 раза меньше, чем в Швеции, хотя охотничьи угодья там на порядок меньше, чем в России. Браконьерство, высокая численность волка и других хищников, ограничения по использованию искусственно разведенной дичи — вот основные причины плохого состояния наших копытных охотничьих ресурсов, указано в Программе.

А ведь и правда, копытных, численность которых в целом по стране в 6 раз ниже потенциально возможной, можно разводить. Владельцы «Вори» договорились с фермером, который теперь разводит благородного оленя на огороженной территории в пределах охотугодий. Подросших оленей выпускают в лес. Покупают их по 90 тысяч за голову, а выручить за голову удастся 50-60. Однако самка оленя приносит приплод, и за несколько лет отработывает вложенные в неё деньги. Юрков хотел бы разводить больше оленей, чтобы можно было отстреливать в 15-20 раз больше, чем сейчас, и вывести хозяйство из финансового тупика. Вот только не вполне ясно, не будет ли Минприроды регулировать охоту и на этих животных.

С одной стороны, подобное лесное фермерство — вольерное и полувольерное разведение диких копытных на зарастающих лесом лугах и полях — охотоведы считают рентабельным (по сравнению с содержанием скота на фермах) и перспективным направлением, в котором мог бы развиваться малый бизнес. С другой стороны, есть одна «закорючка закона»: пока животное в вольере, оно является собственностью владельца, но если копытный зверь содержится на вольном выпасе и кормится в лесу (что позволяет существенно экономить на содержании) — он становится охотничьим ресурсом государства, а значит, есть вероятность, что чиновники от охоты будут решать, сколько животных можно добыть и когда.





ства есть преимущества в виде большой территории, природных красот, интересующих туристов, и охотничьих «манков»: здесь находится кладезь, кишящий болотной дичью, — Чограйское водохранилище на реке Восточный Маныч, где изобилие гусей, уток, куликов, ондатры. Кроме того, уголья расположены в центре Кумо-Манычской впадины, через которую мигрирует птица. За пролетными гусями и охотой за огненными всполохами многочисленных фазанов люди едут сюда со всей страны. В год охотхозяйство посещает в среднем 2 400 человек.

Однако этот барьер можно отчасти преодолеть. Как пишет Алексей Данилкин в книге «Охота, охотничье хозяйство и биоразнообразие», в «Общероссийском классификаторе продукции по видам экономической деятельности» многие дикие охотничьи животные с 1 января 2015 года переведены в разряд сельскохозяйственных, что позволяет фермерам в какой-то степени избежать контроля со стороны охотничьих надзорных органов. В список входят и олени — северные, пятнистые, благородные и прочие виды.

На Западе дичь давно разводят специально «под выстрел» и содержат в вольерах. В России это тоже кое-кому интересно, однако пока ещё у нас сильно предубеждение против «вальжной» вольерной охоты на прикормленных животных, в которой процесс слишком предсказуем. Да, на Западе такая охота процветает, говорит Никита Юрков, но добавляет: «Это всё равно, что расстреливать кур в курятнике».

Элементы фермерства в том или ином виде могут сделать охотхозяйственную деятельность более устойчивой и рентабельной. Как и создание инфраструктуры (строительство турбаз, гостиниц). Но здесь охотничье хозяйство смыкается с туристическим бизнесом, для развития которого требуется много условий. Если с этим удаётся разобраться — проект будет отлично работать в комплексе: охота, рыбалка, гостиница, ресторан, экотуризм. Однако таких примеров немного, это получается преимущественно у тех, кто расположен не очень далеко от крупного города, при этом имеет свободные средства и богатые уголья, которые умеет защищать. «Южный регион» хочет идти по этому пути: на побережье Чограйского водохранилища (на территории охотугодий) Черниговские уже построили кемпинг на 60 человек и сейчас строят ещё один гостиничный комплекс для охотников. Раньше там стояли только армейские вагончики, теперь номера со всеми удобствами. Однако вовсе не всегда охотхозяйству, расположенному далеко от крупных городов, имеет смысл строить объекты для приёма гостей: к примеру, построенная «Южным регионом» гостиница в Светлогорске (с рестораном) обслуживает не только охотников, но и жителей города и окрестностей. У этого охотхозяй-

тем не менее, пока «Южный регион» работает в убыток, Черниговские вкладывают туда деньги, которые зарабатываются в других бизнесах. Они не теряют надежды сделать его прибыльным и не очень-то опасаются, что охотхозяйство окажется «чёрной дырой». «Волков бояться — в лес не ходить», — говорит закалённый охотами Черниговский.

Никита Юрков из «Вори» не верит, что сегодня охотхозяйство может выйти в плюс: ему приходится тратить на зарплаты сумму в два раза больше выручки. И пока чиновники будут решать вопросы с лицензиями и регулировать охоту, ничего не изменится. Он убеждён, что охотничьему хозяйству в России необходимо саморегулирование.

«Зоомир» для Ивана Муранова — в какой-то мере форма самозанятости. Охотхозяйство получает выручку в три миллиона при затратах в 2-2,5 миллиона в год. Жить можно, но скромно. Зато можно не покупать мясо в магазинах, иметь свободный график и хобби, сросшееся с работой, что в общем-то совсем не плохо. Алтайскому охотхозяйству «Феникс» Залесовского района удается в последние два-три года выводить охоту в плюс, до этого основную прибыль приносил сбор дикоросов. Как поясняет директор хозяйства Сергей Фёфёлкин, стараются чуть дороже продавать путёвки на охоту, а расходы на содержание хозяйства не очень велики. Здесь почти 300 тысяч гектаров и большое разнообразие дичи: бобёр, выдра, заяц, лисица, рыси, набирающий популярность у охотников сурок, много птицы. На Алтае с его богатой природой ещё немало более-менее преуспевающих охотхозяйств, говорит Фёфёлкин.

Разговор об охоте — это кое-что большее, чем пикантные истории о трофейных тетеревах или споры о том, имеет ли право человек убивать зверя. Если посмотреть шире, охотхозяйственная деятельность — один из способов оживить российскую самую затерянную глубинку. Там в округе есть только леса и звери, порой туда можно добраться только на вездеходе. И если найдутся охотники до того, чтобы взять в такой местности охотуголья под свою опеку, — это уже будет шансом на то, что жизнь там не иссякнет.

БЖ

# ЧТО В ДОМЕНЕ ТЕБЕ МОЁМ?

**В** последние годы российские компании особое внимание стали уделять продвижению собственного бренда. Нет сомнения в том, что доменное имя (по сути онлайн бренд) сегодня стоит в одном ряду с товарным знаком. Однако правовой режим доменного имени в российском законодательстве до сих пор не определён, в отличие от того же товарного знака.

Наличие собственного бренда является отличительной чертой успешных компаний, а его разработка и раскрутка – довольно трудоёмкий и финансово затратный процесс. Бренд – это щит, за которым скрывается репутация компании на рынке. Все эти факторы повышают ценность бренда для их обладателей – с одной стороны, а с другой – становятся привлекательными для конкурентов.

Вследствие отсутствия законодательного регулирования отношений, возникающий по поводу использования доменных имен, при рассмотрении дел суды вынуждены самостоятельно определять правовую природу доменного имени.

Подпункт 15 пункта 1 статьи 2 Федерального закона от 27.07.2006 года №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», даёт определение понятию «доменное имя» как обозначение символами, предназначенное для адресации сайтов в сети «Интернет» в целях обеспечения доступа к информации, размещенной в сети «Интернет». В свою очередь, основной функцией доменного имени является пре-

образование адресов IP, выраженных в виде определённых цифр, в уникальное символическое имя, облегчающее поиск в сети Интернет. (Решение по делу № А40-138884/2013 от 4 марта 2014 года, Арбитражный суд г. Москвы).

В свою очередь, ст. 1477 Гражданского кодекса Российской Федерации определяет товарный знак как средство индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Для возникновения прав на товарный знак необходима соответствующая регистрация.

Товарный знак обладает признаком относительной новизны, которая просматривается в рамках класса международной классификации товаров и услуг (МКТУ) для страны, где он зарегистрирован. Допустимы аналогичные товарные знаки не только в разных странах, но и в одной стране с условием разных классов регистрации. Доменное имя может быть относительно новым в рамках домена более верхнего уровня и абсолютно новым в сочетании с доменом верхнего уровня. Причина этого в том, что техническая структура организации сети Интернет не допускает существование идентичных доменных имён, а возможности выбора доменного имени значительно уже, чем товарного знака.

Учитывая, что товарный знак является объектом исключительных прав, регистрация доменного имени, схожего с товарным знаком, признаётся нарушением исключительных прав.

Так, суды отмечают, что «...в силу пункта 2 статьи 1484 ГК РФ исключительное право на товарный знак может быть осуществлено для индивидуализации товаров, работ или услуг, в отношении которых товарный знак зарегистрирован, в частности, путём размещения товарного знака на товарах, в том числе на этикетках, упаковках товаров, которые производятся, предлагаются к продаже, продаются, демонстрируются на выставках и ярмарках или иным образом вводятся в



**ИРИНА  
ЩУРОВА**

кандидат юридических наук, руководитель компании Schurova group, [www.sg.msk.ru](http://www.sg.msk.ru)



гражданский оборот на территории РФ, либо хранятся или перевозятся с этой целью, либо ввозятся на территорию РФ; при выполнении работ, оказании услуг; на документации, связанной с введением товаров в гражданский оборот; в предложениях о продаже товаров, о выполнении работ, об оказании услуг, а также в объявлениях, на вывесках и в рекламе; в сети «Интернет», в том числе в доменном имени и при других способах адресации» (см. Решение по делу № СИП-416/2013 от 11 апреля 2014 года, Суд по интеллектуальным правам).

Использование доменного имени, под которым понимаются действия по регистрации и непосредственному использованию доменного имени (администрирование, делегирование и другие действия), тождественного или сходного до степени смешения с товарным знаком, является нарушением исключительного права на товарный знак (при условии, что владелец доменного имени и товарного знака – разные лица). В результате потерпевшая сторона может предъявить иск «нарушителю» – так возникает доменный спор.

В результате судебных споров между владельцем товарного знака и обладателем доменного имени приоритет отдаётся именно владельцу исключительных прав на товарный знак – более 90% доменных споров решаются в их пользу. Так каково же соотношение доменного имени и товарного знака, и какие обстоятельства необходимо учитывать?

## ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРА НАИБОЛЕЕ ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТЫ:

**1** Тождественность товарного знака и доменного имени (по фонетическому, графическому, семантическому признакам). Это может быть как полным совпадением, так и схожестью до степени смешения (то есть если домен ассоциируется с товарным знаком в целом, несмотря на их отдельные отличия). Важно отметить, что схожесть может быть установлена и тогда, когда доменное имя представляет лишь часть товарного знака (и наоборот). Например, установлено сходство товарного знака «MIRAX» и домена `miraxa.net.ru` (Решение АС г. Москвы от 6 октября 2011 года по делу № А40-40473/2011) или сходство товарного знака «SAMSUNG» и доменного имени `samsungkies2.ru` (Решение СИП по делу № А56-8524/2014 от 10 декабря 2014 года).

**2** Виды деятельности владельца доменного имени и товарного знака (пересекается ли данная деятельность). Оценка однородности товаров или услуг по данной категории споров обязательна, поскольку именно размещение обозначения, сходного до степени смешения (тождественного) с обозначением, в отношении которого предоставлена правовая охрана товарным знаком, на товаре, предложенном к продаже (введенным в гражданский оборот), представляет собой нарушение прав на товарный знак. Согласно п. 13 Информационного письма Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 13 декабря 2007 года № 122 вопрос о сходстве до степени смешения обозначений является вопросом факта и по общему правилу может быть разрешен судом без назначения экспертизы.

**3** Наличие самостоятельных прав на использование доменного имени. Например, владелец доменного имени имеет компанию с одноимённым фирменным названием либо имеется связь с другим средством индивидуализации. Так, в одном из дел суд, отказывая в удовлетворении требования владельца товарного знака, указал: «...Соответствующее доменное имя реально используется ответчиком в своей предпринимательской деятельности и связано с его фирменным наименованием, что подтверждается материалами дела и не оспаривалось сторонами в ходе судебного разбирательства. Само по себе обстоятельство того, что ответчик не обжаловал регистрацию товарного знака, не означает, что у него не имеется законных прав и интересов в отношении принадлежащего ему доменного имени» (см. Постановление по делу № А60-38763/2013 от 20 июня 2014 года, 17-й ААС).

Если будет установлено, что доменное имя нарушает права на товарный знак, суд может обязать нарушителя:

- Выплатить «потерпевшей стороне» компенсацию в размере от 10 тыс. до 5 млн рублей, а также возмещение убытков. Размер компенсации определяется судом исходя из конкретных обстоятельств дела, в том числе, с учётом характера нарушения, срока незаконного использования, возможных убытков (пункт 14 Информационного письма Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 13 декабря 2007 года № 122 «Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел, связанных с применением законодательства об интеллектуальной собственности»).
  - При определении размера компенсации суд, учитывая, в частности, характер допущенного нарушения, срок незаконного использования результата интеллектуальной деятельности, степень вины нарушителя, наличие ранее совершенных лицом нарушений исключительного права данного правообладателя, вероятные убытки правообладателя, принимает решение исходя из принципов разумности и справедливости, а также соразмерности компенсации последствиям нарушения.
  - Запретить использовать и прекратить права на администрирование доменного имени;
  - Обязать безвозмездно передать права на доменное имя правообладателю;
  - Опубликовать решение суда в периодическом издании Федеральной службы по интеллектуальной собственности.
  - Основным неприятный момент может заключаться в том, что все эти последствия могут ожидать не только нарушителя, который, зная о зарегистрированном товарном знаке, использует схожее с ним доменное имя, но и компанию, которая добросовестно использует доменное имя для целей реализации своих товаров и услуг в сети Интернет. В таком случае злоумышленник может зарегистрировать схожий товарный знак и обратиться в суд с перечисленными выше требованиями к «добросовестной» компании.
- В целях избежания возможных неблагоприятных последствий, имеет смысл перед регистрацией доменного имени провести поиск на совпадение с уже зарегистрированными товарными знаками и поданными на регистрацию обозначениями, и, если совпадений не найдено, зарегистрировать товарный знак.

# ЖИВЫЕ И МЁРТВЫЕ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

На IV Московском корпоративном венчурном саммите эксперты пытались разобраться, чего не хватает рынку инноваций, для того чтобы оживить российскую экономику.

## ГРЕФОВ

Эпиграфом к дискуссиям и выступлениям саммита вполне могли бы стать не единожды цитируемые слова Алексея Кудрина: «Технологическое отставание — угроза национальной безопасности страны». Эта аксиома, хорошо известная узкому кругу посвящённых, постепенно просачивается за пределы инновационного сообщества, «нужные слова» давно в ходу у чиновников разного ранга. Проблема только в том, что пока их крайне редко используют руководители госкорпораций. И поскольку госкомпании представляют 70% экономики страны, глухая оборона потенциальных заказчиков заметно влияет на ход битвы за инновации. По словам Анны Бойченко, руководителя проектов «Открытого правительства», для изменений в экономике стране не хватает грефов и савельевых, а значит их нужно вырастить.

В числе рецептов эксперты назвали образовательные программы, рассчитанные, в первую очередь, на первых лиц крупных компаний и советы директоров. Для того чтобы «развернуть гаубицу», по словам Бойченко, необходимо добиться кровной заинтересованности в результате генеральных директоров госкорпораций. Некоторое время назад для этого «Открытым правительством» совместно с Минэкономразвития был разработан КРІ инновационной деятельности компании, влияющий на ключевые показатели эффективности гендиректоров. «Сейчас мы унифицируем критерии выплаты вознаграждений первым лицам», — сообщает Бойченко.

## РАЗМАХА

Ещё одна проблема, хорошо знакомая венчурному сообществу, — отсутствие долгосрочного, а зачастую и среднесрочного планирования в крупных компаниях, что обычно имеет простое объяснение: топ-менеджмент не может мыслить такими категориями, поскольку не рассчитывает на столь долгую жизнь в компании. Что касается совета директоров —

часто здесь всё ограничивается годом плодотворной работы. «Мы готовы сотрудничать с крупными компаниями, искать ниши, прорывные технологии для бизнеса, но нам нужна стратегия! — объясняет Кирилл Варламов, директор фонда ФРИИ. — Зачастую это самая большая проблема». Кроме того, по мнению экспертов, корпорации не научились переформатировать прикладные цели в серьёзные вызовы. Если бы госкомпании, размышляет Варламов, могли бы ставить задачи — на уровне снижения тарифов через пять, десять лет, подобная постановка вопроса позволила бы поставщикам говорить на другом языке, предлагая технологии, которые могли бы решать задачи нового порядка.

В числе таких вызовов для компаний является ориентация на экспорт, который всегда хорошо стимулирует к изменениям. Примеры Сбербанка, Росатома и Аэрофлота — хорошая иллюстрация этой аксиомы. Как только компания выходит за пределы внутреннего рынка, где можно ограничиться нерыночными механизмами, у неё сразу же возникает потребность повышать свою эффективность и меняться — в том числе с помощью инструментов открытых инноваций.

## СВЕЖЕЙ КРОВИ

По воспоминаниям Евгения Кузнецова, замгендиректора ОАО «РВК», когда РВК шесть лет назад стала работать с корпорациями, последние сопротивлялись, утверждая, что «им это не нужно». С тех пор, по мнению экспертов, мало что изменилось. С одной стороны, в госкомпаниях не хватает компетенций, позволяющих использовать инструменты работы с венчурным рынком. С другой — системного взгляда на свое развитие. По словам Евгения Кузнецова, эта проблема хорошо знакома и западным компаниям, в которых до недавнего времени корпоративные фонды развивались очень медленно. Прорыв, сообщает эксперт, случился в 2013-2015 гг., когда число сделок корпоративных фондов выросло в 2,5 раза, а количество денег,

проинвестированных кэптивными фондами, увеличилось в пять раз. Причина — в изменении парадигмы. Компании поняли, зачем им это нужно. Основная цель, объясняет Кузнецов, заключается не в росте прибыли компании и не в появлении новых продуктов. Речь идёт о замене мертвой корпоративной среды на живую предпринимательскую. «Крупная компания может расти только за счёт свежей крови», — констатирует Кузнецов. Поэтому, покупая стартап, корпорации прежде всего покупают команду, а не продукт, который далеко не всегда начинает производить. «Проблема в том, что нашим компаниям не нужно меняться, — сетует эксперт. — У них нет задачи стать предпринимательскими, только — осваивать ресурсы и контролировать инфраструктуру. Пока крупным компаниям не будет поставлена задача развития — они развиваться не будут».

По мнению Кирилла Варламова, даже если в корпорации есть фонд, зачастую компании не умеют им пользоваться: менеджмент не понимает, как взять с рынка технологию и встроить её в компанию; не знает, какие технологии (из имеющихся в компании) подлежат монетизации и как их вывести на рынок. Для того чтобы сдвинуть ситуацию с мёртвой точки, ФРИИ этой весной запускает две школы, которые будут обучать корпорации основам венчура.

### ВИЗИОНЕРОВ

По словам Александра Горного, директора по стратегии и анализу Mail.ru, инвестиции в стартапы — всегда хорошая тренировка, позволяющая компании нащупать почву для возможной диверсификации, которая в дальнейшем способна изменить бизнес компании. В мировой практике этому есть яркие примеры: в своё время Yahoo, которая всегда довольно много инвестировала, в результате сделала ставку на покупку компании Alibaba, и в дальнейшем капитализация приобретённой компания более чем в два раза превысила капитализацию основного бизнеса Yahoo.

Российские коммерческие компании намного более охотно работают с венчурными инструментами, чем госкомпании. Однако и здесь не всё так гладко. По мнению Елены Витчак, руководителя департамента по управлению персоналом АФК «Система» (в последние годы корпорация открыла восемь фондов), ключевая драма между интересами компании и фондами из разряда вечных: такие динамичные образования как фонды по определению плохо вписываются в жёстко регламентированную корпоративную структуру. Финансисты, работающие в компании, не любят выводить деньги из организации и рисковать, а фондам сложно отстаивать свою независимость даже в случае поддержки первого лица. Подобные опасения вполне оправданы: риски не вернуть деньги в ближайшей перспективе довольно велики. Однако во многом они связаны с человеческим капиталом. По словам Елены Витчак, управляющие фондами жалуются, прежде всего, на одно обстоятельство: как правило, разработчики представляют собой специалистов в очень узкой, прикладной области. «Не хватает визионерского видения. Людей, обладающих стратегическим взглядом, найти практически невозможно», — констатирует она.

И именно в этой точке, вполне по-человечески, пересекаются как потенциальные инвесторы — из числа корпораций, которые (по выражению Евгения Кузнецова) до сих пор мыслят как инженеры, так и сами стартаперы, зачастую «инженерами» и являющиеся.

БЖ



### ИЗМЕНЕНИЯ ТЕНДЕНЦИЙ

В 2 раза возросло использование мобильных банковских сервисов по всем возрастным группам за последние 5 лет

7,4 млрд VS. 7,2 млрд  
Количество устройств превысило население планеты



### Обзор корпоративных Ф за 2016 год

Наталья Подсосонная,  
Генеральный директор АО УК «Сбербанк»  
Председатель Административного Совета  
Российской ассоциации венчурного инвестирования



# ДОКАТИЛИСЬ

РОССИЙСКИЙ АВТОРЫНОК ПОКАЗАЛ ХУДШИЙ РЕЗУЛЬТАТ ЗА 10 ЛЕТ

2016 год опять выдался сложным для российского автомобильного рынка. Продажи машин продолжали падать, а их стоимость — расти. За год — из-за ослабления рубля — они подорожали на 16%. Только за последний месяц минувшего года свои ценники «переписали» 25 автопроизводителей, и сейчас средневзвешенная цена новой «легковушки» уже превышает отметку в 1,3 млн рублей. По мнению экспертов, опрошенных «БЖ», в 2017 году стоимость автомобилей повысится ещё как минимум на 7%, но вместе с тем увеличится и их реализация.

**П**родажи новых легковых и легких коммерческих автомобилей в России в 2016 году сократились на 11% до 1 425 791 единиц. Это на 176 319 машин меньше, чем в 2015 году. Получается, что в минувшем году было продано меньше всего автомобилей за последние 10 лет (см. инфографику). Такие данные привели «БЖ» в Комитете автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ). При этом если в начале прошлого года АЕБ еще предсказывала 5%-ное падение рынка относительно 2015 года (напомним, тогда рынок вообще упал на 35,7%), то уже по результатам первого полугодия скорректировало свой прогноз до близких к итоговому минус 12%. Самые низкие показатели в прошлом году были действительно продемонстрированы в июле, когда было продано 109 410 автомобилей, затем продажи стабильно росли месяц к месяцу. Декабрь, к примеру, вообще стал рекордным по годовым продажам — из салонов были буквально сметены 145 668 автомобилей (хотя в среднем в 2016 году в месяц реализовывалось около 120 тыс.). «Предновогодний бум» большинство автоэкспертов объяснили «БЖ» — «стабилизацией валютного рынка и отложенным спросом». «Российский авторынок находится в процессе финального поиска дна, но отрицательная динамика замедлилась, что не может не радовать», — подчеркнул председатель комитета автопроизводителей АЕБ и глава представительства Mazda в РФ Йорг Шрайбер.

Пальму первенства по маркам на отечественном рынке по итогам 2016 года, даже несмотря на незначительное падение продаж на 1% (до 266 296 машин), по-прежнему

держит наша Lada. «Серебряный призер» тот же — Kia (149 567 проданных автомобилей / -9%). Его «корейский собрат» — Hyundai — (145 254 шт / -10%) сохранил третью строчку. Стоит отметить, что снижение продаж показала не только первая тройка, но и еще четыре бренда, вошедших в топ-10 (см. таблицу). Исключение — Ford (+10%), Skoda (+1%) и UAZ (+1%). Они не только закончили год в плюсе, но и увеличили свою долю на рынке — на 0,6%, 0,5% и 0,4% соответственно. Несмотря на абсолютную победу некоторых марок, лидерство среди корпораций по количеству проданных авто распределяется иначе. На первом месте который год держится альянс АвтоВАЗ-Renault-Nissan (входят также Infinity и Datsun), занимающий треть рынка, и суммарные продажи которого в 2016 году составили 477 279 автомобилей (-7,9%). На втором месте концерн VW Group (Volkswagen, Audi, Skoda и Seat) с 156 712 проданными автомобилями (-4,9%). Третье место у Hyundai Group, к которой в России в октябре прошлого года присоединилась марка Genesis — 145 300 реализованных авто (-9,9%). На троих у этих групп — 54,7% от всего российского авторынка.

Наибольшее падение в 2016 году показали SsangYong (-78%), Acura (-77%), Honda (-62%), Geely (-61%) и Mitsubishi (-53%). Были в прошлом году и автопроизводители, напротив, показавшие даже трёхзначный рост продаж. Правда, с поздравлениями в этом случае следует повременить: столь невероятные результаты обусловлены лишь «низким стартом». Так, например, рост продаж автомобилей Foton в 295% объясняется только



## Топ-10 самых продаваемых марок в стране в 2016 году, шт

LADA	266 926	-1%
KIA	149 567	-9%
HYUNDAI	145 254	-10%
RENAULT	117 230	-3%
TOYOTA	94 568	-4%
VW	74 221	-18%
NISSAN	70 464	-23%
SKODA	55 386	1%
UAZ	48 848	1%
FORD	42 528	10%

Источник: Комитет автопроизводителей АЕБ.  
Динамика продаж приведена в сравнении с 2015 годом.

тем, что в 2015 году было продано всего 19 машин этой марки, и увеличить это количество до 75 не составило особого труда. Безусловным же аутсайдером 2016 года нужно признать бренд Chrysler, реализовавший за год в стране всего 30 автомобилей.

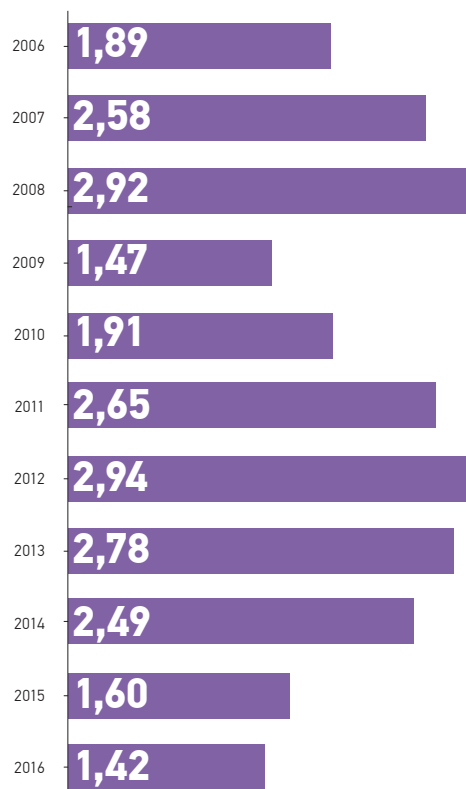
Однако самый интересный срез все же не по маркам и альянсам, а по моделям, которые больше других влияют на рост рынка. У каждой автомобильной компании свои бестселлеры, являющиеся основным двигателем роста продаж. Примечательно, что все модели, находящиеся в десятке самых продаваемых автомобилей, — российского производства. Три машины — это продукция тольяттинского АвтоВАЗа, остальные — иномарки, собранные в стране. При этом впервые в истории российского авторынка иномарке удалось обойти по популярности представителя российского же автопрома. Бессменного лидера продаж последних четырех лет Lada Granta (87 726 шт) потеснил Hyundai Solaris (90 380). Третье место у Kia Rio, который разошелся тиражом 87 662 машины. В пятёрку вошли Lada Vesta (55 174) и VW Polo (47 702). Далее следуют: Renault Duster (44 001), Toyota RAV4 (30 603), Chevrolet Niva (29 844), Renault Logan (29 565) и Lada Largus (29 341).

На фоне общего снижения продаж происходит и заметное перераспределение спроса в сегментах. По мнению главного редактора автопортала SimplyCars Александра Хлынова, самым пострадавшим в прошлом году можно считать С-сегмент («средний класс» — «БЖ»). Зато свою востребованность сохраняют кроссоверы, особенно малые и компактные (SUV). «Из общих соображений понятно, что и премиальные бренды пострадают в меньшей степени, т.к. у их клиентов выше эластичность по спросу», — добавляет он.

Тот факт, что лучше всего в нынешних непростых условиях чувствуют себя производители небольших внедорожников, подтвердил «БЖ» и Йорг Шрайбер. По его оценке, на долю SUV приходится больше трети от совокупных продаж автомобилей в стране, и спрос на них год от года продолжает расти. Причины популярности кроссоверов очевидны — это их универсальность, соответствие дорожным и климатическим условиям России.

Несмотря на некоторые точки роста, как отметил также глава Комитета АЕБ, автопроизводители заработали очень скромную прибыль в прошлом году. «И если сейчас ситуация немного улучшается, то это не значит, что цены на машины будут падать, — считает он. Уже сейчас вырисовывается 2-3% роста

## Продажи в России новых легковых и легких коммерческих автомобилей, млн шт



Источник: Комитет автопроизводителей АЕБ

цен в среднем по рынку в январе». Да и обещать, что январские цены смогут долго удержаться, не взялся ни один из опрошенных «БЖ» автодилеров. Их консолидированное мнение звучит так: «Прайс-листы на автомобили будут корректироваться так часто, как это потребует — хоть каждую неделю». Первая, очередная волна повышения цен на автомобили прогнозировалась уже на февраль-март. В целом, как считает известный автоэксперт Игорь Моржаретто, рост стоимости новых машин в 2017 году может составить минимум 7%. «Из них, к примеру, три придется на инфляцию, ещё три составит вклад компенсации разницы между ослаблением рубля по отношению к иностранной валюте, и один

процент роста «набежит» за счет необходимости установки на все новые машины комплексов ЭРА-ГЛОНАСС», — пояснил он.

Это, правда, по мнению Йорга Шрайбера, никак не должно помешать российскому авторынку закончить четырёхлетний период падения и вернуться к умеренному росту. «У него для этого есть потенциал», — уверен эксперт. В частности, в этом году, по прогнозу АЕБ, продажи автомобилей могут вырасти на 4% до 1,48 млн. Но с единственной оговоркой: такое изменение возможно при условии, что государственная поддержка автомобильного рынка в 2017 году будет на запланированном уровне.

БЖ

## С НАДЕЖДой НА НОВОЕ

По данным агентства «Автостат», средний срок владения автомобилем в России составляет четыре с половиной года для новых автомобилей и менее трёх лет для подержанных. Это значит, что российский потребитель чаще пересаживается на новый автомобиль, чем европейский покупатель, который меняет машину только тогда, когда она выходит из строя. Как раз бороться за российского клиента, «пришедшего по второму кругу», и предстоит сейчас в основном автопроизводителям. Мотивировать его на покупку они собираются кардинальным обновлением модельного ряда. «БЖ» отобрал топ-5 самых ожидаемых новинок 2017 года.



### HYUNDAI SOLARIS

Самой популярный автомобиль в России выпускается на заводе в Санкт-Петербурге. К сборке нового, второго поколения Solaris предприятие приступило уже в январе этого года. Месяцем позже состоялась и премьера новинки.

Южнокорейский производитель постарался удержать ее стоимость на прежнем уровне. Стартовая цена на Hyundai Solaris II составит 599 000 рублей. До первых покупателей автомобили доедут к концу первого квартала. При сохранившейся гамме силовых агрегатов седан стал немного крупнее (за счет прибавки в ширине и высоте), а колесная база вытянулась на 30 мм. Аналогичная смена поколений ждет и родственника Kia Rio.



### RENAULT KOLEOS

Французский кроссовер несколько лет назад покинул российский рынок из-за низкого спроса. Но с появлением нового поколения компания Renault решила возобновить поставки в Россию. Автомобиль построен на платформе CMF, которая уже

стала основой для нынешнего Nissan X-Trail. Новый Koleos будет оснащен бензиновым двигателем мощностью 140 л.с. или 171 л.с. Купить его можно будет в России уже в первом полугодии 2017 года, но, скорее всего, он будет дороже соплатформенной модели.



### LADA VESTA SW

Изначально АвтоВАЗ планировал выпустить Lada Vesta в кузове универсал (SW) в 2016 году, через год после появления одноименного седана. Но после смены руководства завода запуск перенесли на 2017 год. Предприятие пока не раскрывает описание

комплектаций и перечень двигателей, но можно предложить, что, как и седан Vesta, универсал будет предлагаться с двумя типами двигателей тольяттинской разработки: объемом 1,6 литра и мощностью 106 л.с. и 1,8 литра и 122 л.с. около 800 000 рублей. Старт производства запланирован на вторую половину года.



### SKODA KODIAQ

Самый большой чешский кроссовер появится на российском рынке летом 2017 года. В Европе Kodiaq собирается уже с октября 2016 года на предприятии в Чехии. Но для нас будет организована сборка модели в России. Автомобиль может по-

лучить бензиновые двигатели объемом 1,4 литра (125 л.с. или 150 л.с.) и 1,8 литра (180 л.с.). Подробности о рублёвых ценах и комплектациях новинки пока не раскрываются, но учитывая европейский прайс-лист, стоит полагать, что Kodiaq будет чуть дороже Superb.



### TOYOTA C-HR

Компактный японский кроссовер C-HR может приехать в Россию до конца этого года. Хотя окончательного решения о сроках его появления в стране пока не принято, компания уже сертифицировала автомобиль для нашего рынка. Сборка модели,

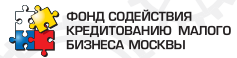
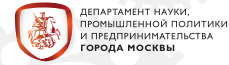
скорей всего, будет организована на заводах в Турции и Японии, где уже начались продажи этого кроссовера. Там автомобиль выпускается с турбомотором объемом 1,2 литра (116 л.с.) и атмосферным двигателем объемом 2 литра (150 л.с.). Доступна также гибридная версия.



Организатор:



Партнеры:



# XII Ежегодная конференция

При участии:



Информационный  
правовой партнер:



## ФИНАНСЫ РАСТУЩЕМУ БИЗНЕСУ

5 апреля 2017 г., Москва

### Обсуждаемые вопросы:

- Господдержка кредитования МСБ: эффективность существующих программ и возможности их расширения.
- Реорганизация бизнес-процессов и построение эффективной системы кредитования МСБ.
- Новации в кредитных продуктах и процедурах принятия решения о выдаче кредита.
- Взрывной рост закупок госкомпаний у МСП: как развить успех?

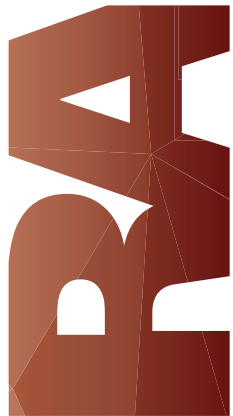
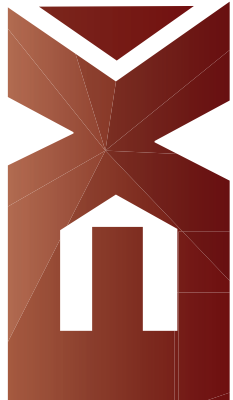
RAEX (Эксперт РА) представит участникам конференции исследование рынка «Кредитование МСБ: итоги 2016 года», включающее рэнкинги ведущих участников рынка, а также прогноз развития на ближайшие годы.

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

На правах рекламы

Руководитель проекта – Юлия Барыбина  
Тел.: (495) 225-34-44 (доб. 1651), baribina@raexpert.ru

По вопросам партнерства – Мариам Яндиева  
Тел.: (495) 225-34-44 (доб. 1896), yandieva@raexpert.ru



Организатор:



Информационный  
правовой партнер:



# XIII Ежегодная конференция

## ФАКТОРИНГ В РОССИИ – 2017

26 апреля 2017 г., Москва

### Обсуждаемые вопросы:

- Меры по стимулированию восстанавливающегося рынка.
- Внедрение EDI-технологий: лучший опыт для МСБ.
- Качество активов: насколько близок критический уровень?
- Финансирование новых отраслей реального сектора: ожидания клиентов, возможности факторов.

RAEX (Эксперт РА) представит участникам конференции исследование рынка факторинга по итогам 2016 года, включающее рэнкинги основных игроков и прогноз развития отрасли на ближайшие годы.

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

На правах рекламы

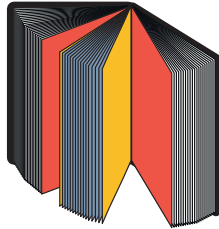
Руководитель проекта – Дина Джиенбекова  
Тел.: (495) 225-34-44 (доб. 1824), dzhienbekova@raexpert.ru

По вопросам партнерства – Мариам Яндиева  
Тел.: (495) 225-34-44 (доб. 1896), yandieva@raexpert.ru

# НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

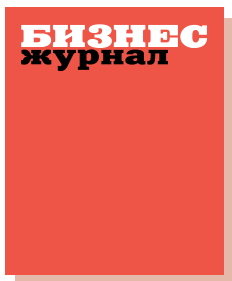
«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратно 16 страницам):

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



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

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



## ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

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

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

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

**Мы предлагаем стать  
издателем качественного  
делового журнала**

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

**БИЗНЕС  
журнал**

**PARTNER@B-MAG.RU**