

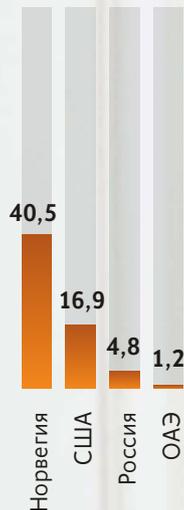
РБК

Рейтинг

25

ЖЕНЩИН СЕО

Доля женщин
в советах
директоров,
%



МЕНЕДЖЕР МИЛЛИАРДА

Как Екатерина Лапшина возглавила
инвестфонд на \$1 млрд





Audi A8 L. Ваше идеальное личное пространство

Вы — это то, что Вас окружает, то, что Вы чувствуете, видите, вдыхаете, к чему прикасаетесь. Идея эксклюзивности салона Audi A8 L просматривается во всех элементах дизайна и подчеркнута натуральностью используемых материалов: алюминия, дерева, уникальной кожи. Изысканность, качество и комфорт соединяются в единую формулу личного пространства, идеального для бизнеса.

www.audi.ru

Информационный центр Audi: +7 495 775 8888, 8 800 200 2333





Реклама



Д Р А Г О Ц Е Н Н О Е
Н А С Л Е Д И Е



Историческая коллекция, вдохновленная
тиарами эпохи дома Романовых

WWW.MIUZ.RU





Генеральный директор «Оборонстрой»
Лариса Левина — с. 34

ФОТО: АНТОН БЕРКАСОВ ДЛЯ РБК

И.о. генерального директора ЦЭНКИ
Ранохон Джураева — с. 60



ФОТО: АНТОН БЕРКАСОВ ДЛЯ РБК

ТЕМА НОМЕРА

28 РЕЙТИНГ **«25 женщин CEO российского бизнеса»**

46 МНЕНИЕ **Несуществующие потолки** Партнер «Deloitte СНГ»
Наталья Капризина — о том, как совмещать семью и работу

50 КАРТА БИЗНЕСА **Женщины в рейтингах** Сравнение «женских» компаний
Fortune 500 и РБК 500

51 ИНВЕСТИЦИИ **Девушка и миллиард** Екатерина Лапшина, генеральный директор Marsfield Capital

60 КОСМОС **Начальник космодромов** Ранохон Джураева должна
найти прибыль там, где раньше ее никто не искал

RANGE ROVER SPORT

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗИМНИЕ ЦЕНЫ¹



ABOVE & BEYOND*

landrover.ru  facebook.com/LandRoverLife



5 LAND ROVER CARE²
ЛЕТ СЕРВИСНЫЙ ПАКЕТ

ПУСТЬ ЗИМА БУДЕТ ЯРКОЙ!

За рулем Range Rover Sport вы воспринимаете зиму совершенно иначе, и каждое мгновение доставляет вам незабываемые эмоции. Воспользуйтесь уникальным предложением – обменяйте ваш автомобиль на новый Range Rover Sport с преимуществом до 1 116 400 рублей¹. А оставшуюся разницу вы можете оформить в кредит всего под 7% с подтверждением ставки в договоре³.

Откройте зиму заново за рулем Range Rover Sport!

JAGUAR LAND ROVER EXPERIENCE
В ЦЕНТРЕ НАСТОЯЩИХ ЭМОЦИЙ

ТЕРРИТОРИЯ 13 ГА
5 ТРЕКОВ
МИНИ-КИНОТЕАТР
РЕСТОРАН

ВЫ УЖЕ ПРИГЛАШЕНЫ!

8 800 77 00 828
landrover.ru

На правах рекламы. * За гранью обыденного. 1. Предложение действует в период с 1 по 30 ноября 2016 года при покупке нового автомобиля Range Rover Sport с двигателями TDV6 или SDV6 в салонах официальных дилеров Land Rover. Указанное преимущество рассчитано для модели Range Rover Sport в комплектации Autobiography (Автобиография) с дизельным двигателем SDV6 и 4WD (полный привод) с применением скидки 7%, предоставляемой в случае покупки с одновременным участием в программе Trade In (Трейд ин – обмен подержанного автомобиля марки Jaguar или Land Rover, ввезенного на территорию РФ / Беларуси / Казахстана официальным дилером Jaguar Land Rover и не старше 7 лет на новый Range Rover Sport с доплатой). Количество автомобилей ограничено. За детальной информацией и расчетом обращайтесь к любому официальному дилеру Land Rover. Вся информация носит справочный характер и не является публичной офертой (ст. 437 ГК РФ). 2. Care (Забота). Услуга платная и покрывает стоимость работ и запасных частей на все обязательные базовые операции в рамках регулярного технического обслуживания в течение 5 лет с момента покупки автомобиля либо до достижения пробега 120 000 км. Имеются ограничения. Полные условия на сайте: landrover.ru. 3. Кредит предоставляется ВТБ 24 (ПАО), ген. лиц. ЦБ РФ № 1623, ООО «Русфинанс Банк», ген. лиц. ЦБ РФ № 1792, АО «ЮниКредит Банк», ген. лиц. ЦБ РФ № 1 (далее – «Банки»). Условия предложения: первоначальный взнос – 40%, срок кредитования – 12 мес., ставка – 7% годовых, валюта кредита – рубль РФ. Требуется оформление полиса КАСКО (полное) в любой страховой компании (для Русфинанс Банка) / в любой страховой компании, соответствующей требованиям банка (для ЮниКредит Банка и ВТБ24). Полное и частичное досрочное погашение возможно в любую дату / для ЮниКредит Банка – при предварительном уведомлении банка за 3 рабочих дня по истечении первых 30 дней с даты выдачи кредита. Сумма кредита: от 100 000 руб. до 8 500 000 руб. в зависимости от Банка. Неустойка за несвоевременное погашение задолженности: 0,1% (Русфинанс Банк, ВТБ24) / 0,05% (ЮниКредит Банк) за каждый календарный день от суммы просроченной задолженности. Обеспечение по кредиту – залог приобретаемого автомобиля. Вы можете взять кредит на любых других условиях в рамках действующих программ банков-партнеров. Банки принимают решение о выдаче кредита на основании всей предоставленной информации в соответствии с установленными требованиями Банков к заемщикам. Условия указаны по состоянию на 01.10.2016 г. Программа распространяется на все комплектации новых автомобилей Range Rover Sport. За детальной информацией и расчетом обращайтесь к любому официальному дилеру Land Rover. Вся информация носит справочный характер и не является публичной офертой (ст. 437 ГК РФ).

ЭФЕК



Wi-Fi для бизнеса от МТС. Лидер легко поставит точку!

Ваш бизнес в центре или за городом? В здании или передвижном фургоне? На крыше или в подвале? Не имеет значения — мы установим сеть Wi-Fi!



corp.mts.ru

ПАО «МТС» является лидером корп. рынка по объему выручки и числу абонентов среди операторов моб. связи России, по данным исследования компании ООО «ТМТ Консалтинг», проведенного в марте 2016 г. (кроме респ. Крым и г. Севастополь). Услуга «Wi-Fi для бизнеса» включает предоставление точек доступа по технологии Wi-Fi, подключение к сети интернет и идентификацию пользователей. Услуга действует на территории всей России, кроме респ. Крым и г. Севастополь, при условии наличия технической возможности предоставления доступа к сети передачи данных. Подробнее на corp.mts.ru.

Wi-Fi в законе

Как выполнить нормативные акты о Wi-Fi и получить дополнительную выгоду

Спустя два года после принятия постановления правительства России о Wi-Fi в публичных местах Роскомнадзор начал активно проверять общественные места на внедрение идентификации пользователей бесплатного Wi-Fi. В новых условиях интернет-операторам стало сложнее выжить. Кто-то покинул рынок, а кто-то адаптировался в новых условиях и даже сумел найти новые возможности для бизнеса. О том, как бизнесу выполнить все обязательства, рассказала директор по маркетингу и продуктам бизнес-рынка МТС **Елена Нечай**.



— Как ужесточение правил отразилось на рынке операторских услуг?

— Действительно, закон взволновал многих. Кто-то адаптировался к изменениям. Малым операторам стало, наверное, сложнее. Появляются Wi-Fi-точки, которые необходимо довести до соответствия новым требованиям, но существующий провайдер к этому не готов. В таком случае оборудование можно и нужно использовать. МТС успешно работает в новом правовом поле с любыми компаниями.

— Но бизнес в любом случае вынужден перестраивать сети и нести расходы?

— Рассмотрим вариант, при котором оборудование осталось. Казалось бы, организации придется строить новую инфраструктуру и делать дорогостоящий ремонт офиса из-за переустройства сети Wi-Fi. Мы внедрили специальную

услугу «Wi-Fi для бизнеса», с которой таких проблем не будет — мы ставим точку доступа на уже имеющемся оборудовании или организуем только идентификацию пользователя, соблюдая все требования закона.

— В чем еще интерес бизнеса перестраивать сети, кроме исполнения нормативных актов?

— Парадоксально, но факт: Wi-Fi — это не только и не столько затраты, сколько возможность для компаний зарабатывать. Страница авторизации становится удобным носителем рекламы с абсолютным контактом с аудиторией. Не нужно тратить деньги на листовки с акциями и спецпредложениями — достаточно разместить новости в окне авторизации, в фирменном стиле вашей компании. Сделать это можно одновременно во всей сети заведений, сэкономив время на обучении персонала.

— Где окажется информация о пользователях сети компании?

— Конечно, вся информация останется конфиденциальной и все данные обезличены. Но авторизация позволяет собирать и анализировать данные о количестве посетителей в зоне Wi-Fi: как часто заходят, сколько времени пользуются, какой трафик потребляют. Все это помогает определить, какие маркетинговые инструменты будут работать для посетителей Wi-Fi-зоны. Также можно управлять самой сетью: регулировать скорость и время доступа, число подключенных устройств и пр.

— Может ли получиться так, что некоторые организации

останутся вообще без Wi-Fi? Ведь далеко не везде есть проводной интернет.

— Конечно, нет. Мы понимаем, что интернет нужен любому бизнесу как воздух. И готовы предоставить Wi-Fi с авторизацией даже на основе скоростных мобильных сетей, таких как сети LTE. А это значит, что где бы ни располагалось бизнес-пространство — в городе, за городом, в здании, на крыше, в подвале или это подвижная точка Wi-Fi для мероприятий — мы легко поставим фиксированный или мобильный канал доступа в интернет.

Обязательная идентификация пользователей

Летом 2014 года постановление правительства России №758 от 31 июля 2014 года обязало идентифицировать пользователей публичных точек доступа к интернету через Wi-Fi по паспорту, позднее правила были смягчены: кроме паспорта, идентификатором может быть номер мобильного телефона или учетная запись на портале gosuslugi.ru.

Проверка Роскомнадзора в сентябре 2016 года*

18 000	точек беспроводного доступа в интернет в публичных местах по всей России проверил Роскомнадзор.
5500	точек доступа к интернету через Wi-Fi работает без идентификации личности пользователей.
2500	незапароленных сетей Wi-Fi из них организованы физическими лицами.

* Данные Роскомнадзора, ссылка на офиц. сайт: <https://rkn.gov.ru/news/rsoc/news40898.htm>.



ЭЛЕМЕНТЫ

- 12 UPDATE

Завод «Медсинтез», «Монокристалл» и «ЦентрОбувь»
- 14 КОЛОНКА
РЕДАКТОРА

Производители изменений
- 18 ДРОНЫ

Беспилотные курьеры *Логистические компании осваивают новые виды перевозок*
- 20 ФОТО МЕСЯЦА

Ловцы дронов *Пока одни осваивают беспилотную доставку, другие пытаются бороться с ней*
- 22 БИОТЕХНОЛОГИИ

Обман в благородных целях *3D-биопринтеры против браконьеров*
- 24 РАЗВЛЕЧЕНИЯ

Фото с маржой 56% *Реальный бизнес на печати снимков из Instagram*



ФОТО: ПРЕДСТАВЛЕНО КОМПАНИЕЙ BOFT

Фото за деньги: российские компании вышли на мировой рынок инсталматов — с. 24

Птичка на страже: орлы против дронов — с. 51



ФОТО: GUARD FROM ABOVE

Реклама ООО «ШИСЕЙДО РУС», ROUGE ROUGE – РУЖ РУЖ

Ваш идеальный красный

Красный стоит у истоков всего земного.

Это цвет любящего сердца,
цвет дерзости и достоинства.
Красный диктует свои правила.
Красный – цвет жизни.

Новинка:
найдите свой оттенок Rouge Rouge,
Ваш идеальный красный.



SHISEIDO
GINZA TOKYO

ЛАБОРАТОРИЯ

66 **ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ** **Эффект погружения** VR-трансляции благодаря компании Prosense могут стать массовыми

КРУПНЫЙ ПЛАН

72 **ГОСКОМПАНИЯ** **Почтовое превращение** Сможет ли «Почта России» стать похожей на «Яндекс» и Mail.Ru Group

82 **ПЛАСТИЧЕСКАЯ ХИРУРГИЯ** **Бизнес в груди** Загадочная история Натальи Мантуровой, главного лоббиста интересов отрасли

92 **ЧЕЛОВЕК** **Остров Александра** Миллиардер, зарабатывающий на производстве десертов, строит бизнес на похудении

122 **ГАДЖЕТЫ**



ФОТО: ВЛАДИСЛАВ ШАТИГО ДЛЯ РБК

Владелец бизнеса по производству сырков Борис Александров занялся новым делом — с. 92

Новый сортировочный центр «Почты России» во Внуково — с. 72

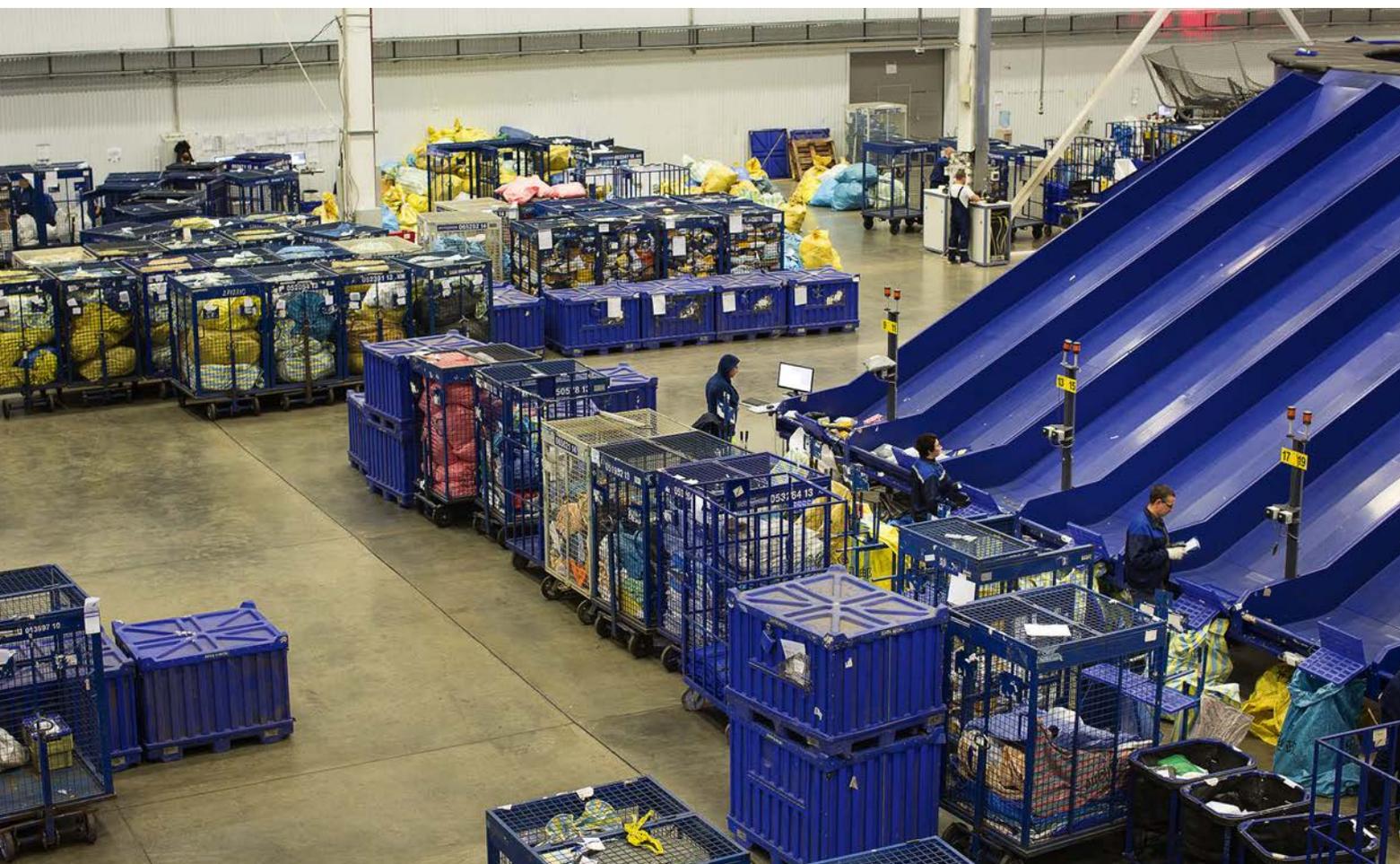


ФОТО: ДЕНИС СИНЯКОВ ДЛЯ РБК



FREDERIQUE CONSTANT GENEVE



Реклама. ¹ Живи со страстью ² Лейдиз Харт Бит Автоматик ³ ДонорсЧуэ

Ladies Heart Beat
Automatic²



Гвинет Пелтроу
поддерживает DonorsChoose*
*live your passion*¹

Подробная информация на foundation.frederiqueconstant.com

PROTIME
DISTRIBUTION

Эксклюзивный дистрибьютор в России, Москва, ул. Веткина, 4, тел. 8 (495) 926 0700
Полный список авторизованных точек продаж можно узнать на сайте www.protime-distribution.com



ФОТО: ДМИТРИЙ ТЕРНОВОЙ ДЛЯ РБК, ЕКАТЕРИНА КУЗМИНА ДЛЯ РБК

Urd: Сапфиры из России

Ставропольский завод «Монокристалл» уже несколько лет подряд остается мировым лидером на рынке сапфировых подложек для производства светодиодов — его доля составляет около 30%, писал журнал РБК в №6 за 2016 год. В сентябре на заводе был запущен новый комплекс по производству кристаллов сапфира больших и сверхбольших размеров — до 440 кг (прежний мировой рекорд «Монокристалла» — сапфиры весом 300 кг). Запуск комплекса стал завершением инвестпроекта на сумму 2 млрд руб., из которых 320 млн руб. составили средства господдержки, полученные заводом впервые.

Urd: Уральский инсулин

Фонд развития промышленности РФ выделил заводу «Мед-синтез» целевой заем под проект, связанный с производством собственной субстанции для выпуска инсулина. Как рассказывал журналу РБК основатель завода Александр Петров в №9 за 2015 год, деньги пойдут на новое производство, запуск которого позволит отказаться от использования французской субстанции. Льготный кредит на 183,1 млн руб. выдан под 5% годовых на пять лет.

Urd: Цена успеха

Осенью 2014 года Сергей Ломакин и его давний партнер Артем Хачатрян стали единственными бизнесменами, которые владели долями сразу в двух из 30 самых быстрорастущих компаний России по версии РБК — «Бэст Прайс» (магазины Fix Price) и «Одежда 3000» (магазины Modis). Как писал журнал РБК в №11 за 2014 год, еще двум компаниям с их участием — сетям «Монетка» и «ЦентрОбувь» — для попадания в рейтинг РБК 30 не хватило совсем немного. Осенью 2016 года Ломакин был объявлен в федеральный розыск: его подозревают в хищении 9 млрд руб. у Газпромбанка, крупнейшего кредитора сети «ЦентрОбувь», общие долги которой достигают 40 млрд руб.

ЖУРНАЛ РБК №11 НОЯБРЬ 2016

Главный редактор: Валерий Владимирович Игуменов

Заместитель главного редактора: Полина Русыева

Редактор: Иван Осипов

Корреспонденты: Елизавета Архангельская, Настя Березина, Владимир Гендлин, Илья Рождественский, Алена Сухаревская, Ирина Юзбекова

Ответственный секретарь: Анна Кожухарь

Дизайн и инфографика: Алексей Баранов, Дмитрий Иванов,

Григорий Терно, Надежда Парфенова

Фоторедактор: Ирина Губайдуллина

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

Соруководители проекта РБК: Игорь Тросников, Елизавета Голикова

Главный редактор rbc.ru и ИА «РосБизнесКонсалтинг»: Вакансия

Арт-директор проектов РБК: Дмитрий Девишвили

Руководитель фотослужбы: Варвара Гладкая

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ LIFESTYLE

Главный редактор «РБК Lifestyle»: Александр Щуренков

Шеф-редактор: Ирина Урнова

ОБЪЕДИНЕННЫЙ LIFESTYLE SALES-ОТДЕЛ

Директор по рекламе: Виктория Ермакова; vermakova@rbc.ru

Отдел рекламы: Ольга Ковгунова, Юлия Купреева,

Нина Синякова

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ РБК

Генеральный директор: Ирина Митрофанова

Арт-директор бренда РБК: Ирина Волошина

Корпоративный коммерческий директор: Людмила Гурей

Коммерческий директор ИД РБК: Анна Батыгина;

тел. (495) 363-1111, доб. 1342; abatygina@rbc.ru

Отдел рекламы: Светлана Мельникова, Светлана Романова, Дмитрий Яшин, Оксана Барабанщикова (менеджер по работе с клиентами); тел. (495) 363-1111, доб. 1360

Директор по маркетингу: Андрей Сикорский

Директор по распространению: Анатолий Новгородов

Директор по производству: Надежда Фомина

Предпечатная подготовка: Дмитрий Калашников

Прием рекламных макетов: Юлия Зеленова, Роман Корнилов;

тел. (495) 363-1111, доб. 1350, 2376; reklama.magazine@rbc.ru

Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1;

тел. (495) 363-1111, доб. 1177; факс (495) 363-1125; magazine@rbc.ru

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации средства массовой информации **ПИ №ФС77-63852** от 09.12.2015

Учредитель журнала: ООО «БизнесПресс». **Издается** ООО «БизнесПресс», 117393, Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1

Отдел подписки и распространения: тел. (495) 363-1101; podpiska@rbc.ru

Подписные индексы: по каталогу агентства «Роспечать» — **18060**;

по каталогу российской прессы «Почта России» — **10773**

Отпечатано в АО «Полиграфический комплекс «Пушкинская площадь», 109548, Москва, ул. Шоссейная, д. 4Д **Тираж** номера — 145 000 экз. **Цена** свободная. Номер подписан в печать **10.10.2016**

Редакция не несет ответственности за инвестиционные рекомендации, данные аналитиками. Ответственность за инвестиционные решения, принятые после прочтения журнала, несет инвестор. Редакция не имеет возможности вступать в переписку, не рецензирует и не возвращает не заказанные ею рукописи и иллюстрации.

Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции. © ООО «БизнесПресс», 2016

Фото на обложке: Иван Куренной для РБК.

В №9 2016, стр. 71 была ошибочно размещена подпись к фото, не имевшая отношения к нему. Приносим извинения Совкомбанку и лично Дмитрию Гусеву.

Стоишь? Лучше присядь

Volkswagen Tiguan

от 1 119 000 ₽*



Volkswagen

*Указанная цена достигается при покупке автомобиля VW Tiguan 2016 года выпуска в комплектации «Тренд энд фан» у официального дилера в период с 01 сентября по 31 декабря 2016 года за счет предоставления дилером специальной цены и скидки за сдачу предыдущего автомобиля в зачет стоимости нового (трейд-ин) при условии, что сдаваемый автомобиль был в собственности покупателя не менее года к моменту сдачи. Предложение ограничено. Подробности узнавайте у официальных дилеров Volkswagen. Изображенный автомобиль оснащен дополнительным оборудованием, которое устанавливается за дополнительную плату. Реклама

Производители изменений

Главный редактор Валерий Игуменов



ФОТО: АЛЕКСАНДР КАРНУХИН ДЛЯ РБК

и менять ФГУП позвали человека, ранее не имевшего никакого отношения к космосу. Зато у Ранохон Джураевой, одной из героинь нашего рейтинга 25 женщин CEO, есть более чем 20-летний опыт работы в крупнейших частных компаниях страны. **Первые результаты ее работы — в 2016 году у ЦЭНКИ впервые запланирован бюджет с профицитом (правда, пока не без прямой государственной помощи).**

Другое, еще более масштабное инфраструктурное предприятия советских времен — «Почта России». Ее изменение долго считалось уж совсем неподъемной задачей. Но сначала Герман Греф доказал саму возможность перемен в организации подобного масштаба и возраста, затем нашелся человек, рискнувший взвалить на себя такую задачу. Весной 2013 году «Почту» возглавил бывший топ-менеджер компании Tele2 Дмитрий Страшнов, который привел управленцев из частного бизнеса. Один из них, заместитель гендиректора по IT и развитию новых продуктов Сергей Емельченков, курирует технологическое «перерождение» «Почты» и ее превращение в компанию типа «Яндекса» или Mail.Ru Group. Звучит довольно фантастически, но, если изучить изменения, которые уже произошли в «Почте России», шансы на такое превращение совсем не нулевые.

Жена главы Минпромторга Наталья Мантурова всю жизнь занимается пластической хирургией и больше полутора десятка лет — бизнесом в этой области. Но у нее есть и другая миссия, которая вызывает у пластических хирургов противоречивые чувства: одобрение, неприязнь, восхищение, протест. Мантурова — главный лоббист и мотор реформы отрасли, которая должна вывести российскую пластическую хирургию на качественно новый уровень и принести на этот рынок новые деньги, которые освоют все его участники, в том числе и клиники, связанные с женой министра.

У бизнесмена Бориса Александрова, «короля» российского рынка глазированных сырков, история совсем других изменений. Больше 20 лет Александров кормит людей творогом, сметаной и шоколадом, а теперь помогает им избавиться от лишнего веса. Можно шутить, что новый бизнес предпринимателя логически вытекает из старого, но к новому проекту Александров относится со своей обычной серьезностью и тщательностью. И очень может быть, что скоро он станет «королем» совсем другой индустрии.

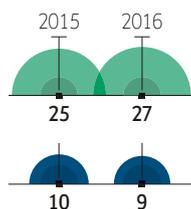
Начинать новое дело трудно, но часто еще труднее менять то, что складывалось, росло и обретало жесткие очертания годами и десятилетиями, будь то огромная корпорация, целая отрасль или собственная жизнь. Люди, у которых «производство изменений» является профессией, — главные герои этого номера журнала РБК.

Госпредприятие со звонкой аббревиатурой ЦЭНКИ, Центр эксплуатации наземной космической инфраструктуры, объединяет все гражданские космодромы России и много других объектов в разных частях страны и мира. Почти вся инфраструктура была построена в советское время под задачи советской космонавтики и сегодня частично устарела, частично не используется или нуждается в переориентации на новые задачи. Главная задача ЦЭНКИ — обеспечивать бесперебойные космические запуски. О том, чтобы предприятие было успешным еще и в коммерческом смысле, до последнего времени никто не думал. Но реформа Роскосмоса докатилась и до этой структуры,

Женщины-CEO в РБК 500

год | количество

● российские компании
● иностранные компании



Источник: РБК 500



МУЖЧИНА НАШЕГО ВРЕМЕНИ

BOSS BOTTLED INTENSE
НОВАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ ВОДА



BOSS
HUGO BOSS

#MANOFTODAY

Реклама. БОСС ХЬЮГО БОСС. БОСС БОТТЛД ИНТЕНС.

hugoboss.com



**Продайте по вашей цене
Продайте официально**



Audi с пробегом
:plus



Программа Audi MeetingPoint

Мы знаем, насколько важно правильно оценить автомобиль. Именно поэтому мы разработали уникальную программу Audi MeetingPoint. Учитывая ценность вашего автомобиля Audi, мы берем на себя все заботы по его продаже и экономим ваше время. Продайте свой Audi через официального дилера по вашей цене до 31 декабря 2016 года.

Audi MeetingPoint – Audi МитингПоинт. В рамках программы Audi MeetingPoint владелец автомобиля Audi имеет возможность продать свой автомобиль возрастом до 5 лет третьим лицам по заявленной цене при посредничестве официального дилера Audi.

Беспилотные курьеры

Зарубежные логистические компании активно готовятся использовать беспилотники для доставки заказов: в сентябре тесты провели американская UPS и немецкая DHL. Дроны — это будущее логистики, настаивают крупнейшие операторы, преодолевая сопротивление регуляторов по всему миру

Текст: **Иван Осипов**



UPS

Эксперимент UPS — доставка лекарств из городка Беверли, Массачусетс, до крошечного острова Чилдренс в Атлантическом океане, в 5 км от побережья. Дронов для проекта производит компания CyPhy Works. 23 сентября UPS и CyPhy Works отчитались о первом успешном тесте: ночью («начинка» дрона позволяет ему хорошо ориентироваться в темноте) беспилотник доставил на остров ингалятор условному больному ребенку. На месте дрон встречала группа сотрудников UPS и CyPhy Works. Это первый подобный проект UPS в США, а с мая компания совместно с производителем дронов Zipline поставляет медикаменты в сельские районы Руанды: в это некоммерческое начинание оператор вложил \$1 млн.



DHL

Несколькими неделями ранее немецкая DHL отчиталась о завершении трехмесячных испытаний системы доставки грузов фирменными дронами — в компании их называют «посылколетами» — в Баварских Альпах. На протяжении тестового периода жители коммуны Райт-им-Винкль могли сдавать почтовые отправления в автомат для упаковки грузов Skypost. Тот обрабатывал свертки и «выдавал» их дрону-перевозчику. За три месяца таким образом, без вмешательства людей-посредников, было переправлено 130 грузов. В обратную сторону «посылколеты» доставляли лекарства и аксессуары для горнолыжного спорта. Это уже третье поколение дронов от DHL. Аппараты умеют развивать скорость до 70 км/ч, преодолевать по 8 км пространства и брать на борт до 2 кг груза.

Amazon, Google, Walmart

Барьером для развития беспилотных перевозок остаются регуляторы. В США, например, Федеральное управление гражданской авиации (FAA) в августе выпустило обновленные правила использования дронов, по которым корпоративным квадрокоптерам запрещено летать над районами, которые не получают прибыли от коммерческой деятельности компаний-операторов. Эта норма тормозит начинания не только UPS, но и таких технологических гигантов, как Amazon.com и Google, — компании уже несколько лет мечтают наладить систему доставки заказов дронами. Даже консервативный монстр Walmart в 2015 году начал тестировать беспилотники для мониторинга логистической системы и перевозки товаров. Но пока всем первопроходцам приходится ждать государственной отмашки: законы США запрещают даже упускать управляемый дрон из виду.

FAA ведет диалог с бизнесом. Под присмотром регулятора осуществляются контролируемые перевозки: например, ретейлер 7-Eleven в июле на дроне доставил покупателю упаковку фруктового льда Slurpee. UPS также уведомил авиационные власти об эксперименте на территории США. Директор компании по безопасности перевозок Хьюстон Миллс в этом году вошел в комитет по вопросам развития перевозок дронами при FAA. Снятие запретов — вопрос времени, уверен оператор.

60th ANNIVERSARY | SEIKO AUTOMATIC WATCH*

СОВЕРШЕННОЕ ЧАСОВОЕ МАСТЕРСТВО, ИЗ ЯПОНИИ.

PRESAGE



Реклама. * 60-летний юбилей автоматических часовых механизмов Seiko.



TRIMATIC

Trimatic символизирует три изобретения Seiko, которые обеспечивают высокий уровень надежности и долговечности механических часов Seiko.

SEIKO

БУТИК SEIKO

Москва, ул. Никольская, 10/2; +7 (495) 510 1881

www.seikoboutique.ru; boutique@seiko.ru

Все авторизованные точки продаж в России на www.seiko.ru

Ловцы дронов

Национальная полиция Нидерландов в сентябре объявила, что закупит четырех орлов, натренированных на перехват дронов. Это решение стало результатом серии испытаний эффективности птиц в борьбе с беспилотными летательными аппаратами, которые полиция проводила вместе с голландским стартапом Guard From Above, придумавшим использовать орлов в этих целях. Таким образом, Голландия станет первой в мире страной, официально зачислившей пернатых хищников в подразделение по борьбе с дронами. «Мы используем все технические решения, включая электромагнитные импульсы, лазеры. И хищные птицы — это один из проектов, возможно, один из самых эффективных», — заявил агентству «Франс Пресс» Мишель Бэйтен, возглавляющий эту программу в полиции. На фото — обученный ловец дронов, двухлетняя самка белоголового орлана по кличке Охотница.





\$2

млрд составит объем мирового рынка коммерческих беспилотников в 2016 году, по оценке компании PwC.

\$127

млрд составит объем мирового рынка коммерческих беспилотников в 2020 году. По прогнозу PwC, рынок будет расти на \$45 млрд в год.

2,5

млн дронов будет продано в США в 2016 году, по оценке Федерального управления гражданской авиации (FAA).

600

тыс. коммерческих дронов будет работать в США в 2017 году, по прогнозу FAA.

25

кг — максимальный вес беспилотников, разрешенных к эксплуатации коммерческими структурами в США.

100

портативных радиочастотных ружей DroneDefender закупили в 2016 году министерства обороны и национальной безопасности США. Разработанные компанией Battelle Innovations устройства действуют на расстоянии до 400 м

и «сбивают» дроны с использованием радиоимпульса, который перебивает канал связи между беспилотником и пультом управления им.

3

км составляет радиус действия радаров и электрооптических инфракрасных сенсоров системы Drone Dome, которая борется с нежелательными беспилотниками. Разработанная израильской компанией Rafael Advanced Defense Systems система включает в себя радар, систему наблюдения, всепогодную систему блокировки GPS-ориентации аппаратов и их связи с оператором.

15

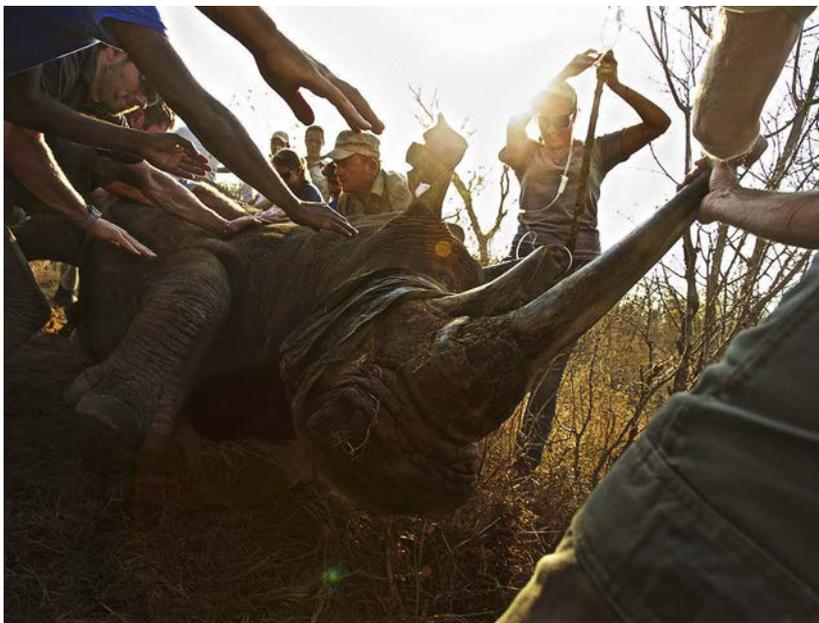
секунд занимает поиск и уничтожение дрона с помощью разработанной корпорацией Boeing лазерной установки Compact Laser Weapons System (CLWS), испытания которой прошли в 2015 году. Установка представляет собой облегченный вариант другой разработки Boeing — боевого военного лазера HEL MD (High Energy Laser Mobile Demonstrator), предназначенного для уничтожения ракет, снарядов и летательных аппаратов.

Источники: Федеральное управление гражданской авиации США, AFP, Battelle Innovations, Boeing, PricewaterhouseCoopers, Rafael Advanced Defense Systems.

3D-обман в благородных целях

Объем нелегальной торговли органами диких животных, по данным организации United for Wildlife, в 2014 году достиг \$20 млрд. Это четвертый по величине черный рынок после наркотиков, оружия и работорговли. Для борьбы с браконьерами американская Pembient решила наводнить рынок искусственными рогами носорогов, напечатанными на 3D-принтере

Текст: **Иван Осипов**



Ветеринары в Южной Африке помогают транспортировать раненого старого носорога

Интерес к рогам носорога является одним из драйверов роста нелегального рынка. Ажиотаж вокруг этого товара начался в 2008 году, его спровоцировали богатые азиатские потребители. По данным The Atlantic, во Вьетнаме и Китае рога носорогов используются для вечеринок: истолченный рог считается отличным средством от похмелья. Молотым рогом пытаются лечить рак, а также используют его для изготовления поделок, покупают в личные коллекции в качестве инвестиций.

Инициатива Pembient обсуждалась на встрече участников Конвенции о международной торговле видами дикой фауны и флоры, находящимися под угрозой исчезновения (СИТЕС) в Йоханнесбурге в сентябре этого года. **На территории ЮАР обитает около 80% мировой популяции носорогов. По оценке Департамента защиты окружающей среды страны, если в 2007 году браконьеры убили лишь 13 носорогов, то в 2015-м эта цифра выросла до 1338 особей. Это стало следствием роста цен: рога, еще в 1990-е стоившие \$250–500,**

за эти годы подорожали в тысячи раз и сегодня торгуются примерно вчетверо дороже золота. За килограмм товара покупатели готовы платить до \$100 тыс. (рог весит 1–3 кг). Носороги оказались под угрозой вымирания: в ЮАР осталось 4,8 тыс. черных и 20 тыс. белых носорогов, свидетельствуют данные Всемирного фонда дикой природы. По прогнозам экспертов, полностью исчезнуть носороги могут уже к 2020 году.

Основателей Pembient Мэтью Маркуса и Джорджа Боначи эти цифры привели в ужас. В 2015 году молодые предприниматели из Сиэтла создали Pembient. Их компания, рожденная в недрах сан-францисского акселератора для биотехнологических стартапов Indie.bio, печатает на 3D-принтере искусственные рога, генетически идентичные настоящим — «на макроскопическом, микроскопическом и молекулярном уровнях», говорил Маркус в интервью порталу Business Insider. Основной материал для производства — кератин, из него же состоят человеческие волосы и ногти. Но процесс сложнее, объяснял Маркус порталу Vice: «В производстве мы комбинируем подходы, от биоинженерии до биохимии для корректировки ДНК».

Pembient делает ставку на то, что копии носорожьих рогов будут неотличимы от оригинала и потребность в убийствах животных отпадет. **Поскольку убедить людей не покупать рога нереально, компания наводнит рынок искусственными аналогами, говорит Маркус. На рынок продукт Pembient еще не вышел.**

Энтузиазм Pembient разделяют не все. Некоммерческая организация TRAFFIC в апрельском докладе отмечала, что стратегия торговли синтетическими рогами выглядит «опрометчиво»: по их оценке, 90% рынка носорожьих рогов уже занимают подделки, так что надежда на его «очищение» с помощью продукции Pembient ложная. **Альтернатива 3D-печати — хирургическое «обезроживание» носорогов, используемое в ряде национальных парков в Африке. У критиков этого метода есть два ключевых вопроса: что делать со сплывшими рогами и как быть с отрастающими на их месте новыми? ■**

5-й
международный
форум по электронной
коммерции eCom21

ЭКОСИСТЕМА e-коммерции

новые грани,
перспективы,
направления

RIETUMU
ECOM21

РИГА | 17 и 18 ноября, 2016

Крупнейшая площадка для
профессиональных дискуссий

ecom21.com
+371 27332243

16+

РЕКЛАМА ООО "РИЕТУМУ ЕКОМ21", РЕГ. № 40103515367, ЛАТВИЯ.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НА ТЕРРИТОРИИ РФ.

Фото с маржой 56%

Первый инстамат — терминал для печати фото из Instagram — в России появился весной 2014 года. Сейчас их уже сотни, а заработок производителей терминалов исчисляется в сотнях миллионов рублей в год. В 2016 году начался новый этап — выход инстаматов на зарубежные рынки

Текст: Анна Левинская

\$15 тыс.

за сутки

заработал в 2014 году фотограф-репортер Дэниэл Арнольд на продаже своих работ из аккаунта в Instagram, писал журнал Forbes



Сооснователь компании «Бофт» Тос Мовсисян называет Россию «родиной инстаматов». Он уверен, что его фирма стала первопроходцем рынка, когда в апреле 2014 года на дизайн-заводе «Флакон» заработал первый фотокиоск под брендом Boft. Вместе с партнером Артемом Гармерьяном Мовсисян за два года превратил это забавное развлечение в бизнес с выручкой 180 млн руб. за 2015 год и рентабельностью свыше 56% (на основе данных в «СПАРК-Интерфакс»).

В начале 2016 года «Бофт» начала экспансию за рубежом: к октябрю в разных городах десяти стран мира (США, Гонконг, Вьетнам, Литва и др.) появилось 70 фотокиосков. В России и СНГ у компании работает около 170 терминалов. По итогам 2016 года выручка иностранной части сети должна сравняться с российской, в следующем году — обойти ее, уверяет Мовсисян. Он надеется на удвоение доходов компании в ближайшие два года.

«Бофт» — не единственная компания, начавшая экспорт технологии. Летом производитель терминалов самообслуживания «Инвенд», принадлежащий Виктору Зубику и Никите Сизикову, продал за рубеж десять лицензий на программное обеспечение для инстаматов — в Канаду, Египет и США. Имена покупателей не раскрываются. Бизнес на инстаматах приносит «Инвенд» менее 5% общей выручки, около 2 млн руб. в год. Продажа лицензий за рубеж пока принесла фирме около 360 тыс. руб. (софт и IT-поддержка на год). Впрочем, и развивать направление инстаматов Зубик и Сизиков начали в 2015 году — совместно с компанией Snatap (ранее Likebox). Терминалы установлены на 100 площадках, преимущественно в торговых центрах.

Основной заработок производителям инстаматов приносит продажа устройств, в том числе по франшизе. Стоимость аппаратов от «Инвенд» начинается от 350 тыс. руб., ценник на брендированный терминал Boft — от 590 тыс. руб. Окупается инстамат за полгода-год. «Хорошим темпом продаж» Зубик называет печать примерно 1 тыс. изображений в месяц. За два фото в России клиент платит 50 руб., за четыре — 100 руб. В европейских странах печать двух снимков стоит €1–2, в США — \$3. Средний чек за рубежом выше, говорит Мовсисян.

Оценить объем российского рынка инстаматов собеседники РБК затруднились: сводной статистики нет. Совладелец «Инвенд» считает, что порогом насыщения станут 10 тыс. установленных терминалов. Зарубежные рынки могут значительно расширить аудиторию: на Западе сегмент печати фото из Instagram «пустой», и эмигранты из России готовы развивать такой бизнес, уверяет Зубик. [Американской соцсетью пользуется 10,5 млн россиян \(«TNS Россия», за июль 2016-го\), в мире у сервиса более 600 млн поклонников \(данные компании\).](#)

Сами инстаматы можно трансформировать. Терминалы «легко доукомплектовываются», поэтому зарабатывать можно не только на печати, но и на рекламе брендов, считает Зубик. По его мнению, имеющийся софт также можно внедрять в классические вендинговые аппараты. Тогда открывается иной масштаб для бизнеса: по оценке J'Son & Partners Consulting и Berg Insight, в мире установлено более 17 млн вендинговых машин. ■

ФОТО: ПРЕДОСТАВЛЕНО КОМПАНИЕЙ БОФТ

SAMSUNG

Galaxy Note7

ЗВЕЗДНАЯ ПЫЛЬ

Электронное перо S Pen и его разъем защищены от воды и пыли – стихия заметкам не помеха.



ВИДЕЛИ НОЧЬ

Вспоминая в подробностях, как именно прошла веселая вечеринка, смело исключайте из списка забот смартфон – новую модель Samsung Galaxy Note7* может разблокировать только владелец, просканировав радужку своего глаза. Устройство водонепроницаемо, а электронное перо S Pen**, которым в одно касание можно оставлять сообщения и рисунки даже на выключенном экране, запечатлит ваши самые гениальные и смешные идеи или номер той самой брюнетки.

BORK

Продуманное превосходство



реклама

bork.com

«Окажитесь в центре Токио в час пик и вы оцените, как это работает»



Gen Terao

Ген Терао, дизайнер A802,
многократный обладатель премий



Увлажняющий воздухоочиститель A802 Rain является истинной гордостью компании BORK. Созданный выдающимся японским дизайнером Ген Терао, этот уникальный прибор удостоен престижных международных наград Red Dot Design и Good Design. Мастер минималистичного дизайна воплотил в нем все то, что считается ключевым в его творчестве — создание уникальных эмоций и иллюстрирование красоты окружающего мира.

Прибор поистине удивителен. Панель управления A802 Rain реагирует на прикосновения, она интуитивно понятна и приятна на ощупь. Акцент сделан на близости к идеальной природной простоте. Инновационная система вертикального залива воды делает использование прибора максимально простым и удобным. Свою основную функцию Rain выполняет безупречно. Увлажнение происходит через естественное испарение

очищенной воды, при котором на предметах интерьера не образуется белый налет солей кальция. Проходя через такой фильтр, очищенный, но сухой воздух насыщается влагой, позволяющей дышать качественно увлажненным воздухом, так необходимым нам в условиях агрессивной атмосферы мегаполиса. Включая его в помещении, вы наполните свой дом ароматами свежести и атмосферой чистого весеннего дождя. Все вместе эти компоненты создают неповторимое удовольствие от использования BORK A802 Rain.

Это настоящая роскошь, ваш личный оазис безупречно чистого воздуха.

25
женщин
СЕО
российского
бизнеса

Женское дело

Проблема любого женского бизнес-рейтинга, своего рода «первородный грех», — в самом факте гендерного деления участников коммерческой деятельности. Но доля топ-менеджеров или предпринимателей мужчин в подобных списках так велика, что женщин часто просто не видно, будто их нет совсем. В рейтинге крупнейших компаний России РБК 500 доля женщин-СЕО — чуть больше 5%, и по мировым меркам это еще очень неплохой результат и вполне заслуженный повод показать их отдельно

Текст: **Анна Кожухарь**
Подсчитал и составил рейтинг **Иван Осипов**

Причин для такой существенной процентной разницы несколько. До недавнего времени большинство исследований на эту тему сходилось в том, что главной проблемой являются общественные гендерные стереотипы в сочетании с отсутствием законодательной базы, которая бы женщину от этих стереотипов защищала. Казалось бы, простая логика: если закон будет карать за дискриминацию на работе по половому признаку, то и дискриминация исчезнет. Но даже в странах, где нормативная база по данному вопросу существует десятилетиями, не все идеально. Например, доля женщин-СЕО в рейтинге 500 крупнейших компаний США журнала Fortune в этом году еще меньше, чем в аналогичном российском, — всего 21 человек.

Оказалось, что защитить от воздействия стереотипов самих женщин гораздо сложнее, чем установить четкие правила для работодателей. В 2012 году профессор Университета Карнеги — Меллон Линда Бэбкок провела любопытное исследование среди выпускников бизнес-школ. **Выяснилось, что женщины, например, не склонны обсуждать повышение зарплаты с руководителем в отличие от мужчин. Только 7% опрошенных девушек со степенью MBA против 57% опрошенных мужчин готовы сразу же обсуждать размер компенсации. При этом стоимость одной и той же работы на рынке труда женщины склонны оценивать на 30% ниже, чем мужчины.**

Часто женщины не только боятся бороться за зарплату и ее повышение, но и вовсе отказываются от такого, потому что не уверены, что справятся с новой должностью. Согласно проведенному в 2015 году опросу журнала Time, две трети работающих женщин не готовы занять позицию на ступень выше из-за страха провала, тогда как подавляющее большинство мужчин согласилось бы на это, не задумываясь. По тем же причинам женщины реже переходят на работу в другие компании.

Многие героини этого номера журнала — исключения из всех правил. Например, сразу две участницы нового рейтинга — Ксения Соснина и Наира Адамян — поменяли работу, оставшись в топ-25. Более того, они укрепили позиции: Адамян поднялась с 11-й на 7-ю

строчку, оставив пост главы российского подразделения Johnson & Johnson в пользу российского подразделения фармацевтической компании Sanofi. А Соснина, перебравшись из российского подразделения International Paper в группу «Илим», поднялась за год на 18 позиций и стала лидером рейтинга.

Гендиректор компании Marsfiled Capital Екатерина Лапшина не входит в рейтинг (он не учитывает фонды прямых инвестиций) и тоже является исключением из правил. Она несколько раз меняла работу, отказываясь от стабильной карьеры в пользу сложных, но интересных проектов, и не боялась приходить в сферы, где юную девушку могли не воспринимать всерьез.

Участницы рейтинга опровергают и стереотипы о типично женских и неженских сферах. **И хотя больше всего менеджеров из сферы торговли (шесть человек, 24%), следом — фармацевтика (четыре человека, 16%) и автомобили (три человека, 12%). По два резидента в списке (8%) есть у нефтегазовой индустрии, финансов и электроэнергетики, а по одному (4%) — даже у деревообработки, космической индустрии, девелопмента, строительства инфраструктуры, сельского хозяйства и горной металлургии.**

Значительная часть рейтинга РБК 500 — во многих смыслах очень консервативные государственные и околосударственные компании. Но и тут есть положительные изменения. В прошлом году единственной женщиной, возглавлявшей госкомпанию, была и.о. гендиректора ЦЭНКИ Ранохон Джураева. В этом году к ней присоединились генеральный директор «Оборонстрой» Лариса Левина и председатель правления «квазигосударственного» Новикомбанка Елена Георгиева.

В списке СЕО компаний Fortune 500 первая женщина появляется на восьмой позиции, в РБК 500 — на 90-й. Для паритета женщина должна была бы возглавлять «Сургутнефтегаз» или Сбербанк. К слову, несмотря на то что в банковской сфере России традиционно работает очень много женщин, большинством банков страны управляют мужчины. С другой стороны, женщина руководит российским ЦБ.

Как мы считали

Основу рейтинга составили компании из списка РБК 500: женщины возглавляют 27 из них, а также девять русских «дочек» транснациональных корпораций с локальной выручкой от 15 млрд руб.

Положение в рейтинге зависело от трех переменных. В первую очередь от выручки возглавляемой компании (этот показатель был самым важным), во вторую — от численности штата. (Некоторые сотрудники русских «дочек» международного бизнеса не подчиняются главам национальных представительств, но в расчетах это не учитывалось.) Наконец, от роста выручки компании в 2015 году по сравнению со среднеотраслевыми показателями.

Чтобы успешно выступить в рейтинге, компания, занимающаяся розничной торговлей, должна была показать при прочих равных куда больший рост, чем, например, предприятие космической отрасли, потому что торговля даже в неудачный год росла двузначными темпами.

Расчетная формула итогового балла выглядит так:

итоговый балл = выручка * log₁₀(число сотрудников) * (1 + G), где **G** — разница между ростом компании (в %) и средним ростом по отрасли (в процентных пунктах).

Из-за особенностей методики в рейтинг в этом году не попали СЕО двух негосударственных пенсионных фондов: данных по их выручке за 2014 год нет, НПФ впервые отчитались о ней по новым правилам только в 2016 году.

1

↑ 17



Ксения Соснина

Группа «Илим» 🇷🇺

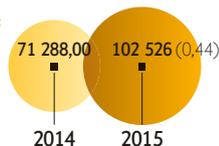
Сегмент: Лес и деревообработка

Должность: Генеральный директор

Штат: 17 354 чел.

Балл: 471,89

Выручка:



Ксения Соснина стала лидером рейтинга благодаря смене работы: с позиции президента российского подразделения американской International Paper (IP) в июне 2016 года она переместилась в кресло гендиректора лидера отечественной целлюлозно-бумажной промышленности — группы «Илим» (интересно, что и в IP, и в «Илим» Соснина приходила на смену одному и тому же менеджеру — Францу Йозефу Марксу). Для ориентированного на экспорт «Илима» прошлый год выдался особенно удачным: показатель EBITDA вырос в 1,5 раза, до рекордного уровня \$724 млн, операционная рентабельность составила 37,5% против 21,9% годом ранее. Группа завершила инвестпрограмму объемом \$2 млрд (около \$1,4 млрд — заемные средства) и в 2016-м готова вложить в развитие бизнеса еще \$1 млрд, говорил в интервью «Коммерсанту» один из основных акционеров Захар Смушкин. Соснина еще во время работы в International Paper курировала работу СП американского холдинга и «Илима» (International Paper принадлежит 50% Ilim Holding SA, головной компании группы), с 2015 года входила в состав совета директоров группы, а теперь реализует стратегию до 2030 года, утвержденную советом. На ПМЭФ в этом году Смушкин представил ее губернаторам Иркутской и Архангельской областей, основных регионов присутствия «Илима». Выпускница МИФИ, Соснина дополнительно изучала управление бизнесом в Университете Южной Каролины и с начала 2000-х работала в индустрии деревообработки. Первые годы карьеры она провела в российском подразделении скандинавского концерна Stora Enso.

2

↓ 1



Татьяна Луковецкая

Группа «Рольф» 🇷🇺

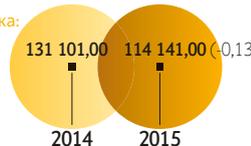
Сегмент: Автомобили

Должность: Генеральный директор

Штат: 5646 чел.

Балл: 450,32

Выручка:



Татьяна Луковецкая уступила лидерство в рейтинге из-за плохой конъюнктуры. Бизнес автодилеров в 2015 году падал вместе с покупательной способностью населения (если в 2012-м россияне купили около 3 млн автомобилей, то в 2015-м — лишь 1,6 млн), и минус 13% в выручке «Рольфа» не худший результат: конкуренты из «Автотора» и «Автомира», например, обрушились более чем на 30%. Луковецкая, почти всю карьеру посвятившая «Рольфу», сохранила за компанией около 4% российского рынка (в 2015-м группа продала около 85 тыс. автомобилей, из них новых — 62,5 тыс.). В портфеле брендов «Рольфа» — 19 иномарок и УАЗ. В начале 2016-го группа завершила сделку слияния с дилером «Пеликан-авто». Задача «Рольфа» — «максимально подготовленным» подойти к кризису, который ориентировочно наступит в 2020-м, говорил в интервью «Ведомостям» основатель и основной акционер компании Сергей Петров. «Будем стараться в этот момент не иметь долгов, создать наиболее эффективную структуру, возможно, продать недвижимость кому-то», — перечислял он задачи менеджмента. Сам Петров после ухода из Госдумы планирует вернуться в совет директоров «Рольфа».

3

Марина Седых
единственная
женщина-
гендиректор
нефтяной компании
в России, основала
Иркутскую нефтяную
компанию вместе с
Николаем Буйновым
в 2000 году.
Качественный скачок
в развитии компании
произошел в 2011-м



3 ↓ 1



Марина Седых

Иркутская нефтяная компания 🇷🇺

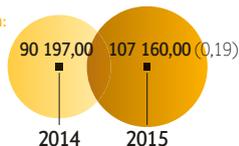
Сегмент: Нефть и газ

Должность: Генеральный директор

Штат: 4500 чел.

Балл: 419,47

Выручка:



4 ↓ 1



Татьяна Володина

«Л'Этуаль» 🇷🇺

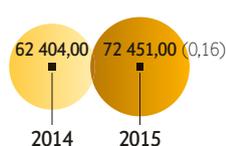
Сегмент: Торговля

Должность: Генеральный директор

Штат: 13 339 чел.

Балл: 304,37

Выручка:



5



Лариса Левина

Компания: «Оборонстрой» 🇷🇺

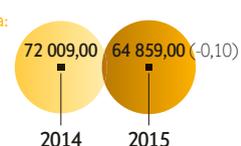
Сегмент: Строительство инфраструктуры

Должность: Генеральный директор

Штат: 9087 чел.

Балл: 191,88

Выручка:



Юрист по образованию, Марина Седых бесценно руководит Иркутской нефтяной компанией с 2000 года. Ее состояние, основная часть которого приходится на 10% акций ИНК, Forbes оценивает в \$160 млн. Доход Седых в 2015-м второй год подряд превысил 400 млн руб.: о заработках она отчитывается как депутат от «Единой России» в иркутском заксобрании. ИНК — один из крупнейших независимых игроков на нефтегазовом рынке с лицензиями на освоение 23 участков в Восточной Сибири. В прошлом году компания инвестировала в развитие 36 млрд руб. и нарастила добычу по сравнению с 2014-м на 36%, до 5,6 млн т. В этом году такой же объем углеводородов ИНК добыла уже за девять месяцев.

Обладатель дипломов по кибернетике и лингвистике, Татьяна Володина руководит компанией «Алькор и Ко» (торговая марка «Л'Этуаль») с 2011 года. До того она занималась продвижением в России американского косметического бренда Clinique, входящего в холдинг Estee Lauder, и возглавляла местное представительство японского производителя косметики Shiseido. «Л'Этуаль» — крупнейший игрок на российском косметическом рынке. По состоянию на конец 2015 года сеть компании насчитывала 931 магазин общей площадью 186 тыс. кв. м. По объему выручки «Л'Этуаль» почти вдвое опережает ближайших конкурентов — сети «Магнит Косметик» и «Рив Гош».

Самый успешный новичок рейтинга, Лариса Левина возглавила компанию, строящую жилье для военнослужащих, в мае 2016 года. Ее предшественник на посту Тимур Иванов ушел на повышение — до замминистра обороны. Биографии Левиной и Иванова во многом совпадают: выпускники МГУ, большую часть карьеры они провели в «Росэнергоатоме» и компаниях и организациях электроэнергетического комплекса, а в Минобороны пришли как члены команды Сергея Шойгу в 2013 году (до 2016 года Левина работала заместителем гендиректора «Оборонстрой»). Источники газеты «Коммерсантъ» отмечали, что «Оборонстрой» за последние три года закрыл авансы перед Минобороны на сумму более 125 млрд руб. и взял на себя достройку объектов СУ-155, передав в 2015–2016 годах более 30 тыс. квартир военнослужащим.

Класс Комфорт

на авиалайнерах Boeing 777 – 300ER



Обслуживание на борту



Комфортабельный салон класса Комфорт расположен между бизнес и экономическим классами на бортах лайнеров Boeing 777-300ER.



Преимущества в аэропорту



Для пассажиров, путешествующих классом Комфорт, **увеличена норма провоза багажа** – 2 места багажа весом не более 23 кг и 1 место ручной клади до 10 кг.

Новые широкие кресла**, обеспечивают высокий уровень комфорта, а их конфигурация, выполненная по технологии Shell (Раковина) и увеличенное расстояние между креслами*** дают Вам больше личного пространства и возможность удобно расположиться не мешая соседу. Монитор с диагональю 10,6 дюйма новой системы развлечения Thales, удобная подставка для ног, большой раскладывающийся столик и индивидуальная система подсветки позволит Вам не только отдохнуть во время полета, но и с комфортом работать. Кресла оснащены инновационным механизмом управления, который слегка сдвигает Вас вперед, обеспечивая максимальный комфорт. За счет этого ни одно кресло в салоне не откидывается назад и не мешает Вашему личному комфорту.



Программа лояльности

200 %
премиальных миль

Больше миль за полет: для участников программы «Аэрофлот Бонус», выбирающих класс Комфорт, действуют **специальные правила начисления миль.**



В классе Комфорт перед взлетом мы предложим Вам приветственный напиток, а во время полета Вы сможете насладиться горячими блюдами из меню Бизнес класса, приготовленными нашими высококлассными поварами.

Пассажирам класса Комфорт предлагаются дорожные наборы, в которых Вы найдете маску и носки для сна. Если перелет будет длиться больше трех часов или Вы следуйте ночным рейсом, Вам предложат плед и подушку.

www.aeroflot.ru

8 (800) 444-5555

5

Лариса Левина
возглавила
«Оборонстрой»
после того, как
экс-гендиректора
компании Тимура
Иванова на
протяжении трех
месяцев проверяли
кадровики.
Именно столько
времени Кремлю
понадобилось,
чтобы убедиться
в отсутствии
конфликта интересов
перед назначением
Иванова в
Минобороны, писал
«Ъ»

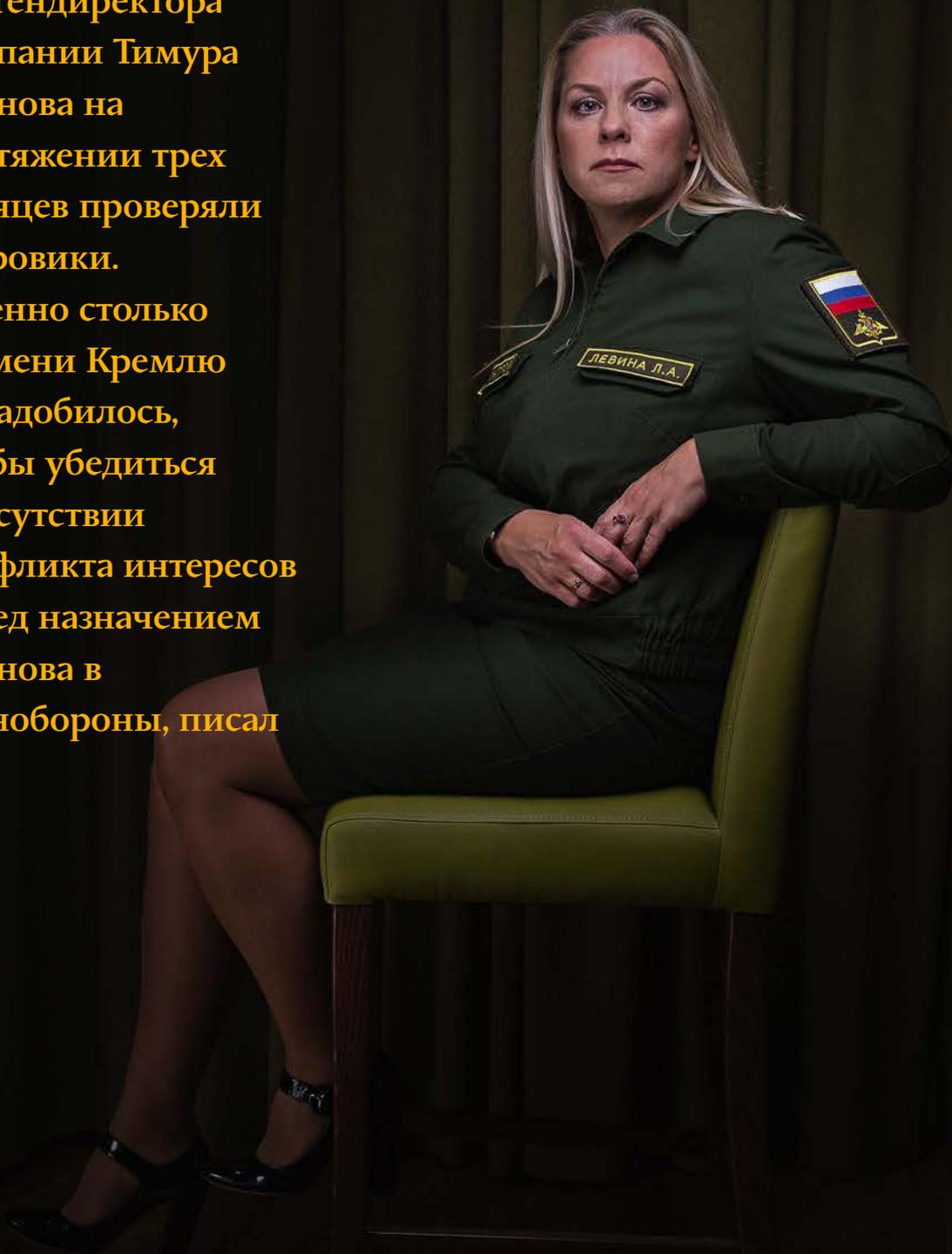


ФОТО: АНТОН БЕРКАСОВ ДЛЯ РБК. ПРЕДОСТАВЛЕНО КОМПАНИЕЙ БИВ РУСЛАНД ТРЕЙДИНГ. ПРЕДОСТАВЛЕНО КОМПАНИЕЙ САНОВИЙ РОССИЯ

6 ↓ 2



Елена Смирнова

«БМВ Русланд Трейдинг» 🇺🇸

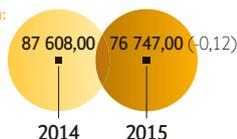
Сегмент: Автомобили

Должность: Генеральный директор

Штат: 236 чел.

Балл: 184,08

Выручка:



7 ↑ 4



Наира Адамян

«Санофи Россия» 🇺🇸

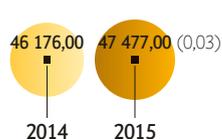
Сегмент: Фармацевтика

Должность: Генеральный директор

Штат: 2233 чел.

Балл: 145,67

Выручка:



8 ↑ 1



Елена Мальцева

«Билла» 🇺🇸

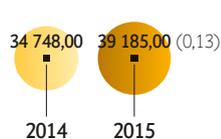
Сегмент: Торговля

Должность: Генеральный директор

Штат: 10 000 чел.

Балл: 142,79

Выручка:



9 ↑ 1



Ранохон Джураева

ЦЭНКИ 🇷🇺

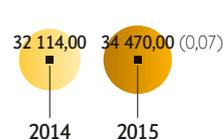
Сегмент: Космическая индустрия

Должность: И.о. генерального директора

Штат: 14 000 чел.

Балл: 141,01

Выручка:



Елену Смирнову российское представительство BMW в 2015 году «увело» у другого немецкого автогиганта — Audi. В Audi Смирнова, изучившая немецкий язык в Институте иностранных языков им. Мориса Тереза, проработала 15 лет, последовательно пройдя путь от секретаря до гендиректора местного офиса компании. Продажи BMW в России в 2015 году упали по сравнению с 2014-м на 22,6%, до 27,5 тыс. автомобилей, при том что весь отечественный авторынок, по оценке Ассоциации европейского бизнеса, обрушился почти на 36%, до 1,6 млн машин. В этом году темпы сокращения продаж BMW замедлились: за восемь месяцев 2016-го, по данным «Автостата», показатель сократился лишь на 2,6%, до 18,4 тыс. автомобилей.

Выпускница Первого медицинского университета им. Сеченова, Наира Адамян — один из самых опытных менеджеров на российском фармацевтическом рынке: до того как в октябре 2015-го возглавить местный офис французской Sanofi, она почти 18 лет проработала в структурах российского подразделения транснациональной корпорации Johnson & Johnson. Устроившись в 1997-м медицинским представителем фармацевтической «дочки» Johnson & Johnson «Янссен-Силаг», к 2013-му Адамян доросла до позиции управляющего директора компании по России и СНГ. У нового гендиректора «Санофи Россия» есть степень кандидата медицинских наук в области иммунологии и диплом MBA американской бизнес-школы Thunderbird.

Инженер по образованию и обладатель степени MBA Московской международной школы бизнеса МИРБИС, Елена Мальцева возглавляет российский офис австрийской сети супермаркетов «Билла» с октября 2014 года. До того она занимала позицию финансового директора компании. Мальцева предпочитает непубличный образ жизни и редко дает комментарии за пределами официальных выступлений. В конце 2015 года «Билла» открыла в России 100-й магазин и объявила о намерении расширить сеть до 200 точек в течение ближайших пяти лет. Инвестиции компании в развитие на территории страны превысили €520 млн.

В подведомственный «Роскосмосу» Центр эксплуатации объектов наземной инфраструктуры (ЦЭНКИ, управляет Байконуром и другими объектами) Рано Джураеву в 2015 году пригласил новый руководитель госкорпорации Игорь Комаров. До того карьера Джураевой была связана с авиаотраслью: она около десяти лет занимала топ-должности в аэропорту Домодедово, управляла авиационным подразделением холдинга Олега Дерипаски «Базэл», а в промежутках успела поруководить бизнесами Василия Анисимова и Леонида Лебедева — холдингом Соalco и группой «Синтез» соответственно. До переквалификации в госменеджеры Джураева также имела собственный консалтинговый бизнес, которым теперь занимаются члены ее семьи.

10 ↓ 2

11 ↑ 4

12 ↓ 6

13 ↑ 3



Татьяна Бакальчук

Юлия Принц

Елена Журавлева

Татьяна Подчасова

«Вайлдберриз» 🇷🇺

«Рив Гош» 🇷🇺

Группа «Независимость» 🇷🇺

«Новосибирскэнергосбыт» 🇷🇺

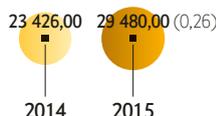
Сегмент: Торговля

Должность: Генеральный директор

Штат: 7000 чел.

Балл: 127,14

Выручка:



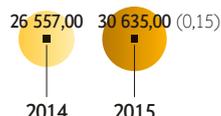
Сегмент: Торговля

Должность: Генеральный директор

Штат: 7500 чел.

Балл: 120,02

Выручка:



Сегмент: Автомобили

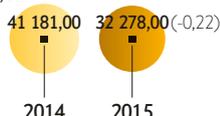
Должность: Главный управляющий

директор

Штат: 3487 чел.

Балл: 110,32

Выручка:



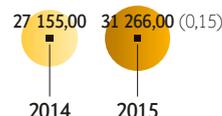
Сегмент: Электроэнергетика

Должность: Генеральный директор

Штат: 1606 чел.

Балл: 109,19

Выручка:



Таинственная основательница одного из самых популярных российских интернет-магазинов, Татьяна Бакальчук, по легенде, образец selfmade-предпринимателя. Бывший преподаватель английского языка и многодетная мать, она запустила Wildberries.ru в 2004 году. С тех пор сайт превратился в одну из крупнейших российских интернет-площадок по торговле одеждой и обувью, продолжая расти огромными темпами из года в год. Бакальчук при этом остается непубличной персоной и принципиально избегает встреч с журналистами. Бизнес ей помогает развивать супруг Владислав.

Юлия Принц давно работает в компаниях основателей «Рив Гош» Ларисы и Павла Коробань. В 2005–2007 годах она, к примеру, возглавляла принадлежащую им сеть салонов красоты «Невский шарм». «Рив Гош» Принц возглавила в 2009-м. Уже при ней контрольный пакет этой сети магазинов косметики и парфюмерии отошел бывшим совладельцам ретейлера «Лента» Дмитрию Костыгину и Августу Мейеру. По итогам 2015 года компания «Рив Гош» уступила статус второго по выручке игрока на российском косметическом рынке «дочке» ретейлера Сергея Галицкого «Магнит» — «Магнит Косметик».

Выпускница Восточно-Казахстанского госуниверситета в Усть-Каменогорске, Елена Журавлева начинала карьеру в Казахстане — в энергетической группе AES. В 2000-х возглавляла отдел внутреннего аудита в ТНК-ВР, а с 2007-го работает в «Независимости» (с 2014-го возглавляет группу). Один из старейших автодилеров на российском рынке, сегодня группа имеет портфель более чем из десяти иномарок, среди ее акционеров — структура «Альфа-групп» А1. В интервью «Коммерсанту» Журавлева рассказала, что в 2016-м ожидает роста показателя EBITDA по сравнению с 2015-м на 10–15%. В 2015-м «Независимость» продала непрофильные активы — земли у Киевского шоссе и салон «Химки-Peugeot».

Обладатель дипломов электротехника и экономиста, Татьяна Подчасова посвятила всю карьеру Новосибирскому энергосбыту, последовательно пройдя ступени от инспектора до гендиректора организации и лишь на два года «отлучившись» на позицию заместителя гендиректора в «соседний» Красноярский энергосбыт. С 2012 года «Новосибирскэнергосбыт» возглавляет рейтинг эффективности сбытовых компаний по версии отраслевой ассоциации «НП Совет рынка», которая учитывает уровень финансовых расчетов на оптовом и розничном рынках, рентабельность и др. показатели.

HP LaserJet Ultra

3 полных картриджа для печати до 6 900 страниц в комплекте.
Экстремально низкая стоимость отпечатка.



HP LaserJet Ultra MFP M134fn



Экономия при покупке устройства

3 полных картриджа в комплекте.
Выгода до 10 000 руб.*



Экономия при покупке новых картриджей

Стоимость печати страницы ниже в 4 раза**



keep reinventing***

* Расчет произведен исходя из стоимости устройства HP LJ 125ra и 4х оригинальных картриджей HP CF283A для получения не менее 6 900 отпечатков, использованы среднерыночные цены на 01.09.2016. ** Расчет стоимости отпечатка, произведен исходя из стоимости оригинального картриджа HP CF283A и ожидаемой стоимости оригинального тонер-картриджа HP CF233A, использованы среднерыночные цены на 01.09.2016. Стоимость картриджа фотобарабана в расчет не принималась. *** изобретая настоящее.
© Copyright 2016 HP Development Company, L.P. Сведения, приведенные в данном документе, могут быть изменены без предварительного уведомления.
hp.com/go/printerclaims. Реклама

14



Валентина Медведева

ОФ «Петербургская топливная компания» 🇷🇺

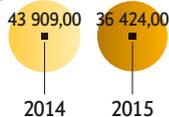
Сегмент: Нефть и газ

Должность: Генеральный директор

Штат: 2400 чел.

Балл: 107,05

Выручка: 43 909,00 36 424,00 (-0,17)



Валентина Медведева руководит «дочкой» Петербургской топливной компании (ОФ), ответственной за оптовые поставки нефтепродуктов. О карьере гендиректора ОФ «ПТК» известно немного: на сайте компании говорится лишь, что Медведева «много лет работает в сфере нефтепродуктообеспечения». Материнская структура ОФ «ПТК» — крупный продавец нефтепродуктов в Петербурге и Ленинградской области, ее сеть насчитывает около 150 АЗС и множество других активов. В 2014-м единственным владельцем ПТК стало ООО «Транссервис», принадлежащее Ольге и Андрею Голубевым. Стратегический партнер ПТК — «Сургутнефтегаз», который поставляет топливо на АЗС компании с Киришского НПЗ.

15



Елена Георгиева

Новикомбанк 🇷🇺

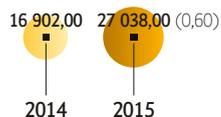
Сегмент: Финансы

Должность: Председатель правления

Штат: 779 чел.

Балл: 103,95

Выручка:



Выпускница РГГУ по специальности «мировая экономика», всю карьеру Елена Георгиева провела в финансовых организациях. В 2008-м она вошла в команду гендиректора «Ростеха» Сергея Чемезова, с 2013-го возглавляла казначейство госкорпорации. В мае 2016-го Георгиева возглавила подконтрольный «Ростеху» Новикомбанк. Именно ей предстоит реализовывать план оздоровления (о санации речи не идет) банка, который нуждается в докапитализации для создания резервов. В апреле Чемезов объявил о готовности госкорпорации инвестировать в Новикомбанк около 45 млрд руб. В июле «Ростех» стала единственным владельцем банка, выкупив доли миноритариев.

16 ↑ 7



Елена Старкова

Компания: «Эйвон Бьюти Продактс Компани» 🇷🇺

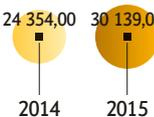
Сегмент: Торговля

Должность: Генеральный директор

Штат: 1300 чел.

Балл: 102,75

Выручка: 24 354,00 30 139,00 (0,24)



Елена Старкова училась лечебному делу в Московском медицинском стоматологическом институте им. Семашко, но все 18 лет карьеры провела в косметической империи прямых продаж Avon. Она прошла все ступени роста, от представителя отдела продаж и регионального менеджера до генерального директора офисов в самых разных регионах — в Сербии, Черногории, Польше, Грузии, на Украине. Российское представительство американской корпорации Старкова возглавила в 2014-м. Параллельно работе в Avon она получила дипломы MBA Американского института бизнеса и экономики и бизнес-школы INSEAD.

17



Ольга Грядовая

Транскапиталбанк 🇷🇺

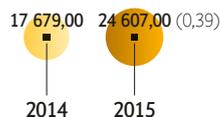
Сегмент: Финансы

Должность: Председатель правления

Штат: 2357 чел.

Балл: 93,09

Выручка:



Первые коммерческие банки Ольга Грядовая консультировала еще на рубеже 1980–1990-х параллельно с преподаванием на кафедре финансов и цен Плехановского института. В 1992-м она начала самостоятельную карьеру в отрасли: поработала в Транскредитбанке, «Югре» и Инфобанке. После кризиса 1998-го вместе с мужем Леонидом Ивановским выкупила Транскапиталбанк (ТКБ) и с тех пор остается его руководителем и акционером (Грядовой принадлежит 22% акций). В партнеры ей удалось привлечь международных инвесторов — ЕБРР, немецкую инвесткорпорацию DEG и структуру Всемирного банка IFC. В 2015-м ТКБ стал санатором Инвестторгбанка, получив на оздоровление организации около 30 млрд руб.

12

Елена Журавлева
пришла в группу
«Независимость»
из ТНК-ВР в 2007
году, когда в число
акционеров
автодилера вошел
совладелец
нефтяной компании
– консорциум
«Альфа-Групп»
Михаила Фридмана
и его партнеров.
В 2014-м структура
«Альфа-Групп»
А1 довела долю
в «Независимости»
почти до 50%,
выкупив доли
Goldman Sachs и Alfa
Private Equity Partners



18 ↑ 6



Ирина Федотова

Компания: ABI Product 🇷🇺

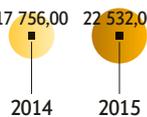
Сегмент: Сельское хозяйство и продукты

Должность: Врио генерального директора

Штат: 5000 чел.

Балл: 90,82

Выручка: 17 756,00 22 532,00 (0,27)



19



Юлия Базылева

Независимая энергосбытовая компания Краснодарского края 🇷🇺

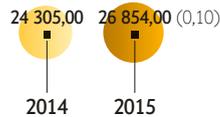
Сегмент: Электроэнергетика

Должность: Генеральный директор

Штат: 1250 чел.

Балл: 86,73

Выручка:



20 ↓ 1



Елена Карташева

«Эбботт» 🇺🇸

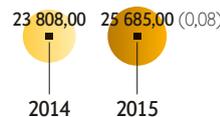
Сегмент: Фармацевтика

Должность: Генеральный директор

Штат: 1500 чел.

Балл: 78,86

Выручка:



21 ↓ 16



Алена Дерябина

«Дон-Строй Инвест» 🇷🇺

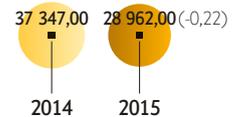
Сегмент: Девелопмент и строительство

Должность: Генеральный директор

Штат: 1053 чел.

Балл: 76,17

Выручка:



Окончив в 2001 году Владимирский университет по специальности «экономист-менеджер», Ирина Федотова провела всю карьеру в структурах ABI Product, одной из крупнейших мясоперерабатывающих компаний России. С 2013 года она занимает пост врио гендиректора. Бизнес ABI продолжает расти, пока ее владелец Григорий Аникеев лоббирует интересы отрасли в Госдуме и поражает избирателей суммами дохода в декларациях: с 2009 года депутат заработал более 10 млрд руб. ABI владеет тремя заводами по производству колбас и полуфабрикатов, продукция компании доступна в 65 российских регионах.

В мае 2016 года Юлия Базылева сменила во главе Независимой энергосбытовой компании Краснодарского края (НЭСК) участницу предыдущего рейтинга РБК — Ольгу Краснянскую. Базылева — профессиональный энергетик. Карьеру начала еще до окончания Кубанского государственного аграрного университета — в 1997 году, с позиции техника в управлении «Кубаньэнерго» по сбыту энергии. Прошла позиции инженера, ведущего инженера, начальника службы компании. С декабря 2005-го работает в НЭСК. В компании занимала должности заместителя начальника управления сбыта энергии, начальника управления и директора филиала «Краснодарэнерго-сбыт».

Елена Карташева окончила лечебный факультет Первого медицинского университета им. Сеченова и имеет кандидатскую степень в области медицины по специализации «онкология». До того как в 2014-м возглавить российской офис американской Abbott, она успела поработать в целом ряде других фармацевтических корпораций — Meda Pharmaceuticals, Sanofi, Novartis Group и Pliva (TEVA). При ее руководстве Abbott завершила сделку по покупке у владельца Московского кредитного банка Романа Авдеева одного из крупнейших российских производителей дженериков — «Верофарма». За актив Abbott заплатила 16,7 млрд руб.

За год Алена Дерябина потеряла 16 позиций в рейтинге РБК, в основном из-за сокращения выручки «Дон-Строй Инвеста» более чем на 22%. Выпускница Хабаровского института народного хозяйства по специальности «финансы и кредит», она около 20 лет проработала в банковской сфере. В 2004 году Дерябина стала советником вице-президента ВТБ, еще через год возглавила управление нефинансовых активов банка. Среди таковых после кризиса 2008 года оказался и девелопер «Дон-Строй Инвест»: предыдущие владельцы не справились с долговой нагрузкой, и компания отошла госбанку. Дерябина перебралась в кресло гендиректора «Дон-Строй Инвеста» в 2010-м. В портфеле компании — 10 объектов на московском рынке жилья общей площадью более 3 млн кв. м.

ФОТО: WWW.NESK.RU, ПРЕДОСТАВЛЕНО КОМПАНИЕЙ ЭББОТТ, ОЛЕГ ЯКОВЛЕВ ДЛЯ РБК

JACOBS MONARCH MILLICANO

КОФЕ МОЛОТЫЙ В РАСТВОРИМОМ

ПОЧУВСТВУЙ ВКУС КОФЕ КАК ИЗ КОФЕМАШИНЫ



РЕКЛАМА

Попробуй Jacobs Monarch Millicano
и почувствуй вкус кофе, как из кофемашины!

Каждая Милликано-гранула содержит
100% натуральный молотый кофе,
который дольше сохраняет свой
насыщенный вкус и аромат.
Заваривается быстро как растворимый!

РАСТВОРИМЫЙ КОФЕ
С СОДЕРЖАНИЕМ МОЛОТОГО КОФЕ
ИЗ ЦЕЛЬНЫХ ЗЕРЕН УЛЬТРАТОНКОГО ПОМОЛА

JACOBS

22



Ирина Парис

«Полушка» 🇷🇺

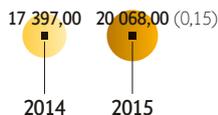
Сегмент: Торговля

Должность: Генеральный директор

Штат: 6000 чел.

Балл: 71,02

Выручка:



О гендиректоре управляющей компании сети продовольственных магазинов-дискаунтеров «Полушка» Ирине Парис помимо ее должности в открытом доступе нет фактически никакой информации. «Полушка» была основана в 1999-м и поначалу занималась оптовыми продажами. Первый универсам под этим брендом был открыт в Петербурге в 2003 году. С тех пор сеть разрослась до 190 магазинов формата «у дома» и вышла в Ленинградскую область и другие регионы Северо-Запада, Москву и Московскую область. Вместе с сетями «Всенародный», «Лайм» и аптеками «Клевер» «Полушка» входит в холдинг «Продовольственная биржа».

23



Анастасия Попрыгаева

«Сибирский антрацит» 🇷🇺

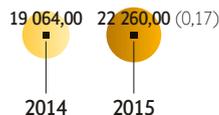
Сегмент: Металлы и горная добыча

Должность: Генеральный директор

Штат: 2355 чел.

Балл: 68,17

Выручка:



Обладательница дипломов МГУ по специальности «прикладная математика» и Московского горного университета по специальности «открытая разработка месторождения», а также степени MBA по программе «финансы» Академии народного хозяйства, Анастасия Попрыгаева около 20 лет работает в горно-металлургической отрасли. Большую часть карьеры она посвятила группе «Аллтек», подконтрольной миллиардеру, хоккейному спарринг-партнеру Владимира Путина Дмитрию Босову. «Сибирский антрацит», который входит в «Аллтек», Попрыгаева возглавила в 2015-м. Компания ведет добычу в Новосибирской области. Запасы антрацитного угля на ее месторождениях превышают 168 млн т.

24



Искра Рейч

«Астразенека Фармасьютикалс» 🇺🇸

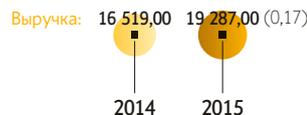
Сегмент: Фармацевтика

Должность: Генеральный директор

Штат: 1300 чел.

Балл: 63,39

Выручка:



Искра Рейч — уроженка Хорватии. Она окончила Университет Загреба и до устройства в англо-шведскую фармацевтическую корпорацию AstraZeneca работала стоматологом. С 2001 года Рейч прошла в AstraZeneca карьерный путь от менеджера по продуктам в хорватском офисе до топ-позиций на глобальном уровне. В 2012–2014 годах она руководила в России маркетингом и развитием бизнеса, а с 2014-го возглавила местный офис. В июне 2016-го Рейч также заняла позицию вице-президента AstraZeneca по региону «Россия и Евразия». В 2015 году компания построила завод в Калужской области. Объем инвестиций в проект составил €224 млн, на полную мощность — 850 млн таблеток в год — предприятие выйдет в 2017-м.

25



Наталья Радченко

«КРКА Фарма» 🇺🇸

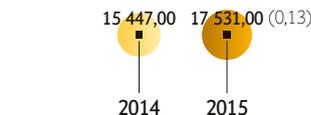
Сегмент: Фармацевтика

Должность: Директор

Штат: 3000 чел.

Балл: 62,35

Выручка:



Словенская фармацевтическая корпорация KRKA не раскрывает никакой информации о директоре своего российского юридического лица Наталье Радченко. Радченко возглавляет компанию, ответственную за маркетинг и реализацию лекарств KRKA в стране. У корпорации есть еще одно российское юрлицо — «КРКА-Рус», на балансе которого завод в Истре производственной мощностью более 1 млрд таблеток в год. В две очереди строительства объекта KRKA вложила порядка €175 млн.

Реклама. Лицензия ЛО-77-01-12379 от 01.06.16 г. ОГРН - 1157746074826

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА



НАСЛАЖДАЙТЕСЬ БУДУЩИМ!

РЕЗИДЕНЦИЯ ДОЛГОЛЕТИЯ И КРАСОТЫ

Москва, Бродников переулок, 7
+7 499 700-02-00
www.gl-med.ru

Инновационный центр
антивозрастной
медицины



реклама



**Школа бизнеса и международных
компетенций МГИМО**

**MBA и Executive MBA
МГИМО**

business.mgimo.ru



EXECUTIVE MBA
Корпоративный директор
в условиях кризиса



**МЕНЕДЖМЕНТ
В ИНДУСТРИИ МОДЫ**
Ваш бизнес в мире моды и роскоши

MBA



**МЕНЕДЖМЕНТ
В ИНДУСТРИИ СПОРТА**
Новые компетенции в спортивной индустрии

MBA



**МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС
И УПРАВЛЕНИЕ ВЭД**
Опыт МГИМО для успешного бизнеса за рубежом

MBA



КОРПОРАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР
Развитие ключевых навыков
эффективного стратегического управления

MBA



ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР
Теория и практика
корпоративных финансов и менеджмента

MBA



СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
Управление коммуникационными потоками
для развития вашего бизнеса

MBA

Несуществующие потолки

Проблема трудового равноправия женщин актуальна для многих стран. Решить ее пытаются, например, введением принудительного квотирования в найме. Нужны ли подобные меры в России, а главное, что формирует пресловутый «стеклянный потолок» — несовершенство законодательства или собственные стереотипы «семьи или карьеры»?



Наталья Капризина,
партнер
«Deloitte СНГ»

«Куда податься, если вы женщина и хотите сделать карьеру?» — таким вопросом задался в 2014 году журнал Time. Однозначным ответом на этот вопрос был один — в скандинавские страны, где благодаря специальному законодательству, как считалось, женщинам был открыт зеленый свет на ведущие позиции в корпорациях и госкомпаниях. Однако все далеко не так радужно за пределами законодательно обусловленного представительства в советах директоров.

К примеру, женщины CEO занимают весьма скромные 3% в 145 крупнейших по рыночной капитализации компаний Норвегии. Та же картина наблюдается в Германии, Испании и Швейцарии, которые приложили много усилий на политическом уровне, чтобы продвинуть женщин в органы управления компаниями. А Россия, несмотря на отсутствие у нас специального антидискриминационного законодательства, принятого, в частности, в Евросоюзе, США и Канаде и обязывающего компании поддерживать минимальный уровень присутствия женщин на руководящих постах, уверенно лидирует в мире по доле женщин, занимающих руководящие посты в компаниях — 45%, что существенно превышает среднемировую показатель (24%) и показатель стран G7 (22%).

Здесь сказываются и советское прошлое, когда женщин уравнивали в правах с мужчинами еще в первой четверти XX века не только юридически, но на уровне идеологии, и традиция брать на себя большую часть заботы о внуках со стороны старших родственников из-за вынужденного совместного проживания нескольких поколений. Эти культурные особенности определили большее окно возможностей для продолжения карьеры после декретного отпуска по сравнению с Западной Европой и США, как и сформированная еще во времена СССР система яслей и детских садов. У нас принято периодически ругать и восхищенно смотреть в сторону заграницы, но по сравнению со многими странами, в частности США, Великобританией и Швейцарией, у наших женщин, желающих выйти на работу, есть реальная недорогая альтернатива частным няням.

Однако, несмотря на кажущуюся идиллию, есть свои нюансы и «стеклянные потолки». Если копнуть поглубже, выясняется, что большинство россиянок на руководящих позициях занимают традиционные должности главного бухгалтера и директора по кадрам, а на уровне генеральных, финансовых и операционных директоров женщин уже существенно меньше. **Также, по данным регулярного мирового исследования Deloitte, в России исчезающе мала по сравнению с другими странами доля присутствия женщин в советах директоров, особенно в госкомпаниях: это 8,1% по 35 проанализированным компаниям, из них никто не занимает пост председателя совета директоров (это 34-е место из 39 стран, вошедших в исследование). Тут мы проигрываем даже Турции с ее более традиционным историческим и религиозным контекстом (10% мест в советах директоров и 7,4% мест председателей совета директоров из 29 проанализированных компаний).** Среднеевропейский уровень составляет порядка 20%, по данным Еврокомиссии, и это во многом благодаря уже упомянутым так называемым законам равенства. Естественно, совет директоров — сравнительно новая управленческая

ФОТО: ЕКАТИРИНА КУЗЬМИНА / РБК

структура, появившаяся в нашем правовом поле только с начала 1990-х. На нее унаследованная от СССР идеология гендерного равноправия, как видно, совершенно не распространилась.

В России сложилась удивительная ситуация. С одной стороны, мы впереди планеты всей по части занятых и работающих женщин, с другой — масса стереотипов, которые остаются препятствием именно для продвижения женщин по карьерной лестнице, причем стереотипы эти зачастую существуют на микроуровне — в семье или ближайшем круге общения. Например, считается, что бизнес достаточно агрессивен, поэтому мужские качества в нем более востребованы.

Более того, женщины далеко не всегда имеют внутреннюю установку на занятие руководящих позиций, и это обусловлено тем образом лидера, который сознательно или бессознательно навязывается общественным мнением, образовательными учреждениями и работодателями. В семье, во время обучения в институте и на ранних ступенях карьерной лестницы женщины часто получают четкий сигнал о том, что путь вверх по должностной лестнице однозначно связан с жесткой конкуренцией и требует исключительно «мужских» качеств — целеустремленности, амбиций и готовности поставить на кон все ради успеха. Проще говоря, чтобы добиться высот в бизнесе, нужно впахивать наравне с мужчинами (читай: как лошадь) и быть законченной стервой-карьеристкой.

В результате многие женщины отказываются от карьерных амбиций, не желая ассоциировать себя с образом мужеподобного монстра-трудоголика. Однако анализ успешных фирм показывает, что ни мужские черты лидерства, предполагающие доминантное поведение и навязывание различных форм воздействия на сотрудников, ни типично женские качества, предполагающие упор на собственную интуицию и эмпатию, не являются эффективными сами по себе.

Распространен миф о том, что женщина-руководитель никогда не сможет полностью посвятить себя работе, потому что для нее всегда будет важнее семья, тем более когда появляются дети. Работая в Deloitte уже более 16 лет, я могу с уверенностью сказать, что противопоставление семьи и карьеры — абсолютно надуманная постановка вопроса. За это время я видела огромное количество женщин, сочетающих успешную карьеру в аудите и консалтинге (а это проектный бизнес с заведомо ненормированным графиком) с воспитанием детей. При этом они не только не считают это каторгой, но и получают удовольствие от процесса. Часто это одни из самых эффективных

сотрудников. Любая мама в процессе общения с детьми оттачивает до совершенства тайм-менеджмент и гибкость в принятии решений в условиях неопределенности (маленькие дети — тот еще источник сюрпризов, они способны мгновенно перевернуть с ног на голову любые планы, а общение с ними — непрерывное творчество). Пребывание в многозадачном режиме с постоянными новыми вводными — это повседневная реальность для мамы.

А теперь давайте посмотрим, какие качества необходимы современному руководителю. Обратимся к многочисленным исследованиям, которые проводятся на эту тему с конца 1970-х годов психологами, кадровыми агентствами и консультантами. В топ-10 неизменно входят: инициативность и гибкость в решении задач, отсутствие страха перед новым и умение управлять неопределенностью, высокий уровень самоконтроля, умение планировать время и устанавливать приоритеты, высокий уровень эмоционального интеллекта. Похоже, не правда ли? Поэтому иначе как иллюзией мнение о неэффективности совмещения для женщины руководящей позиции и семьи считать нельзя.

Если сотрудник — не важно, женщина или мужчина, — полностью посвящает себя исключительно работе, то от этого его эффективность как сотрудника и профессионала скорее падает, чем растет. Зацикливаясь на работе или зарплате как самоцели, человек теряет самое ценное — творческий аспект деятельности, источники вдохновения и идей.

В целом влияние гендерного фактора на карьеру в общественном мнении сильно преувеличено, в том числе под влиянием описанных выше стереотипов и семейных установок. Многие женщины заведомо отказываются от карьерных перспектив, считая, что мир бизнеса суров и в целом «не женское это дело». В жизни абсолютное большинство известных мне руководителей и собственников бизнеса вообще не делают различия между полами в профессиональном плане — наоборот, многие крупные проекты поручают именно женщинам, доверяя их тщанию, заботе о конечном результате и личной приверженности делу. Также в моей практике очень многие не только зарубежные, но и российские компании уже давно идут навстречу женщинам, включая в программы мотивации гибкий рабочий график и другие специальные условия для совмещения работы и семьи в комфортном режиме, и женщины этим активно пользуются. И чем дальше я работаю, тем больше мантра о «жестокое мире акул бизнеса» в устах мужчин звучит для меня как лукавство, а в устах женщин — как оправдание отказа от реализации себя в деле. ■

Доля женщин в советах директоров крупнейших компаний разных стран:

36,7%

— Норвегия

10%

— Турция

8,1%

— Россия

2,4%

— Япония

22,2%

всех председателей советов директоров в Италии — женщины

0

— число женщин председателей советов директоров в 39 крупнейших компаниях РФ

61%

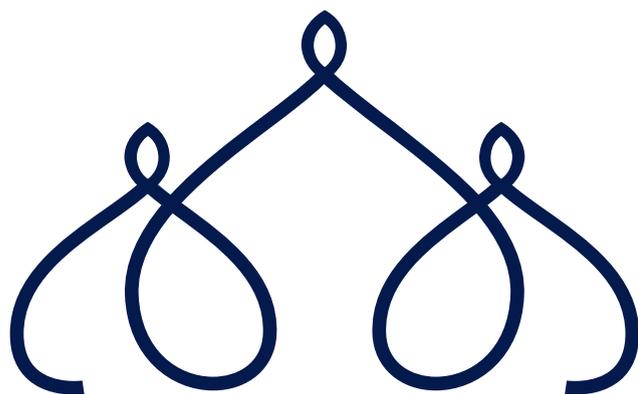
советов директоров в России обходится вообще без женщин

Источники: «Спенсер Стюарт», Deloitte



ПРЯМЫЕ ПЕРЕЛЕТЫ
ИЗ МОСКВЫ И РЕГИОНОВ

+7 (495) 988-22-54
rus-tour.travel



РУСЬ ТУР
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТУРОПЕРАТОР

ВРЕМЯ
ОТДЫХАТЬ
НА О. ХАЙНАНЬ



Женщины в рейтингах

Количество компаний, возглавляемых женщинами, и в рейтинге РБК 500, и в американском Fortune 500 не достигает 30. В рейтинге Fortune этого года их даже меньше, чем в российском, — всего 21. Но в США и России женщины руководят бизнесами очень разных масштабов.

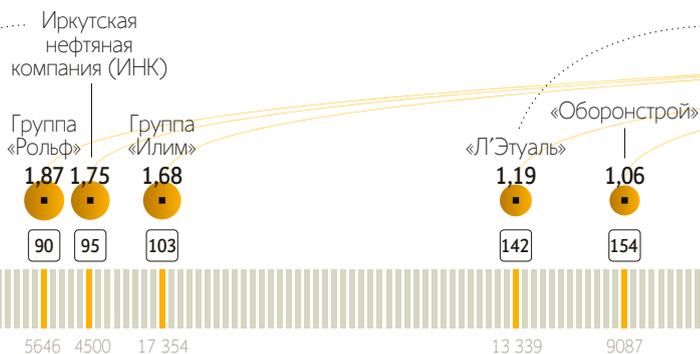
Подготовили: **Настя Березина, Иван Осипов, Анна Кожухарь**

500 — место в рейтинге
 ■ — выручка, \$ млрд
 411 798 — количество сотрудников

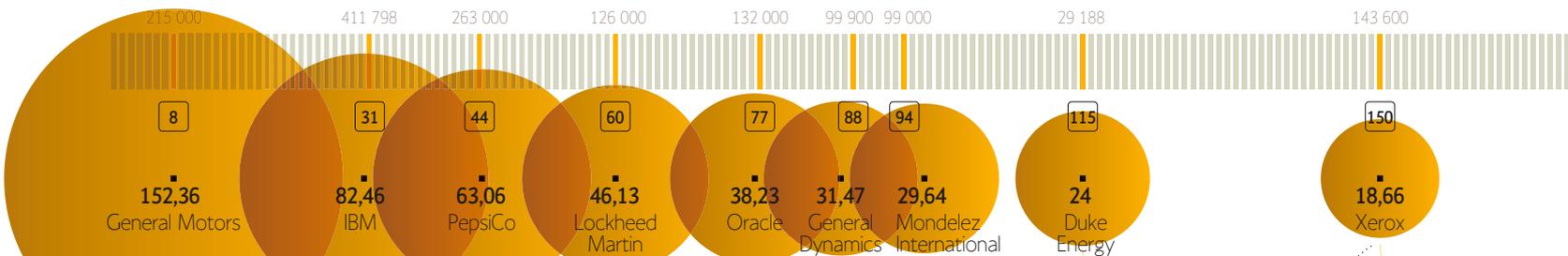
РБК 500



Марина Седых, ИНК
 В 120 раз больше мужа (сотрудника МВД на пенсии) заработала в 2015 году.



Fortune 500



Мари Барра, General Motors
 В 2016 году заняла пятое место в рейтинге самых могущественных женщин мира по версии Forbes, обойдя главу МВФ Кристин Лагард (6), Мишель Обаму (13) и нескольких президентов: Южной Кореи — Пак Кын Хе, Тайваня — Цай Инвэнь и Чили — Мишель Бачелет.



Вирджиния Рометти, IBM
 Всю свою жизнь работала в одной компании: с момента ее прихода в IBM в 1981 году до назначения CEO прошел 31 год.



Индра Нуи, PepsiCo
 В 2006 году после назначения на пост гендиректора компании уговорила остаться в компании своего менее удачливого конкурента в борьбе за пост — вице-президента Майка Уайта, в том числе убедила правление поднять топ-менеджеру зарплату почти до уровня своей — до \$7,1 млн в год.



Сафра Кац, Oracle
 В мае 2016 года Bloomberg назвал ее самой высокооплачиваемой женщиной-СЕО в США, оценив доход от работы в компании за 2015 год в \$57 млн.



Урсула Бернс, Xerox
 Первая чернокожая женщина, возглавившая компанию из списка Fortune 500. Начала карьеру в компании в 1980 году в качестве летнего стажера.

Источники: «Ведомости», «Известия», РБК 500, Bloomberg, Glamour, Fortune, Forbes

Совокупная выручка всех компаний, возглавляемых женщинами в РБК 500, всего **\$16,69 млрд** против \$1,26 трлн, приходящихся на «мужские» компании.

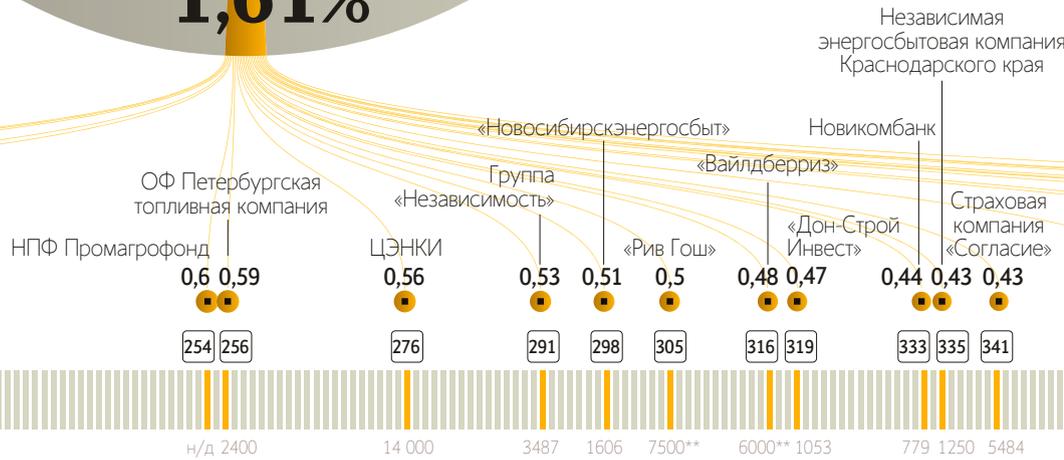
98,39%

1,61%



Татьяна Володина, «Л'Этуаль»

\$1 тыс. составлял размер ее первой зарплаты.



11 100 8000 77 800

5650 17 387

12 761

8800

18 600



Совокупная выручка всех компаний, возглавляемых женщинами в Fortune, гораздо больше, чем в РФ, — **\$594,76 млрд**, но не так велика в сравнении с «мужской» (\$11,42 трлн).

95,05%

4,95%



В 9,9 раза

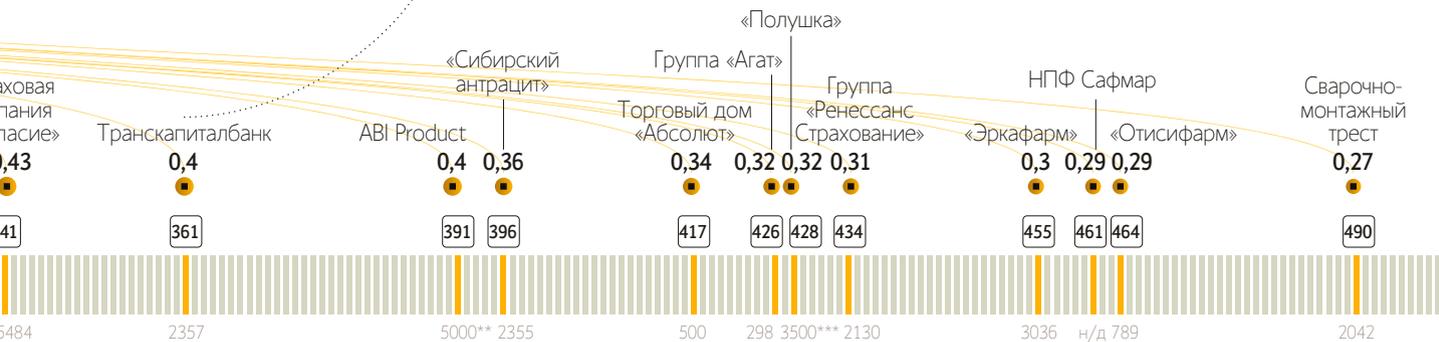
выручка General Motors больше суммарной выручки всех компаний РБК 500, возглавляемых женщинами

Юлия Базылева, НЭСК

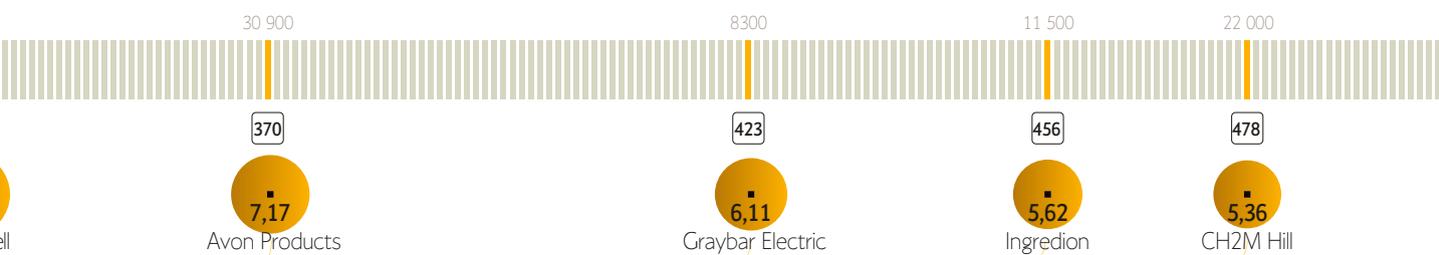
19 лет понадобилось Юлии Базылевой, чтобы пройти путь от техника до гендиректора Независимой энергосбытовой компании Краснодарского края

Ольга Грядова, Транскапиталбанк

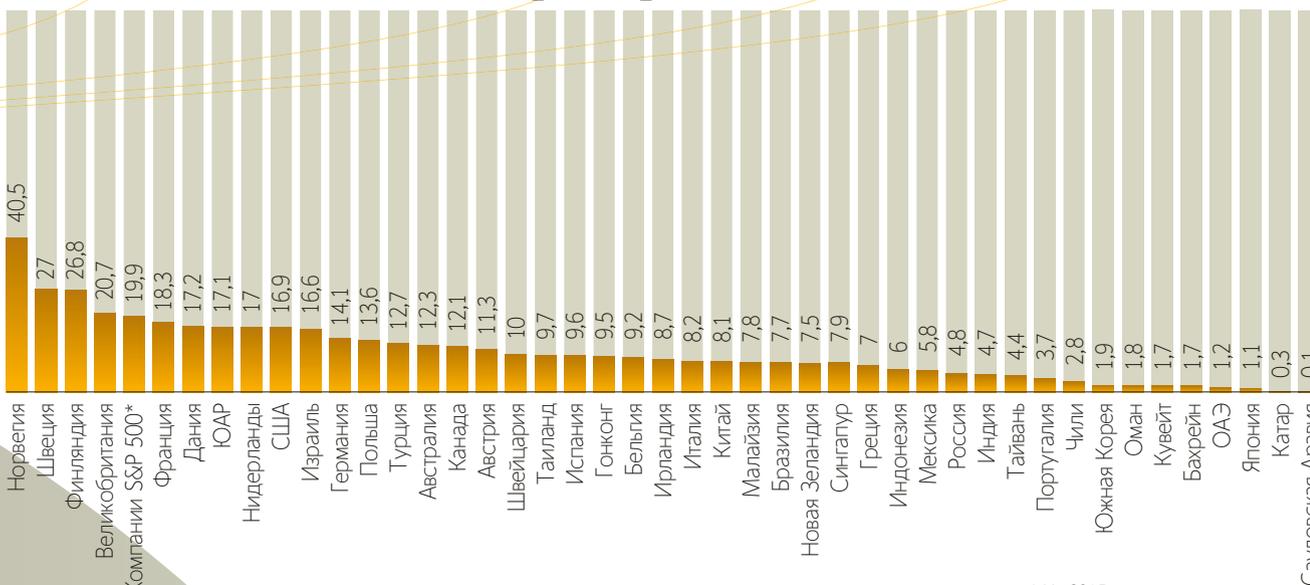
26,2 млрд руб. дополнительно на санацию Инвестторгбанка запросил у АСВ Транскапиталбанк



** – данные порталов HeadHunter, SuperJob
**** – данные на 31.12.2014



Доля женщин в советах директоров, %



* На 2015 год
Источник: Catalyst Knowledge Center

ТЕХНОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА

«Газпром нефть» — лидер нефтегазовой отрасли по доле высокотехнологичных, скважин по итогам 2015 года. Из 772 скважин 40% пришлось на долю высокотехнологичных, что является рекордным показателем для отрасли*.

*По данным отчетности компании за 2015 год.



РАЗРАБОТКА ЭКОНОМИЧЕСКИ
ОБОСНОВАННЫХ, ИНТЕГРИРОВАННЫХ
ПРОЕКТОВ ОСВОЕНИЯ
МЕСТОРОЖДЕНИЙ



ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ ПРОЕКТИРОВАНИЯ
И РАЗРАБОТКИ МЕСТОРОЖДЕНИЙ,
ПОВЫШАЮЩИХ ОБЪЕМ ДОБЫЧИ
НЕФТИ



ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ
И СИСТЕМА РАСПРОСТРАНЕНИЯ
ЗНАНИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ

2800 м

3700 м

68% нефтенасыщенность
пласта

На правах рекламы



www.gazprom-neft.ru

СТРЕМИТЬСЯ К БОЛЬШЕМУ

Девушка и миллиард Как Екатерина Лапшина стала управлять ИНВЕСТИЦИОННЫМ фондом основателей Yota

Работу в крупной международной компании в возрасте двадцати с небольшим лет принято считать отличным началом перспективной карьеры. Екатерина Лапшина в 22 года ушла из компании Ernst & Young в свободное плавание, а через десять лет возглавила бизнес на \$1 млрд. «Вижу цель — не вижу препятствий», — улыбаясь, формулирует главный принцип своей работы генеральный директор компании Marsfield Capital

Текст: **Елизавета Архангельская**
Фото: **Иван Куринной** для РБК

A woman with short reddish-brown hair, wearing a black blazer over a white t-shirt and black trousers, stands in a bright, white room with a tiled floor and paneled walls. She is looking towards the camera with a slight smile.

22

года было Екатерине Лапшиной, когда она ушла из EY в «Энерго-пром-Менеджмент»

\$1

млрд составляет объем средств под управлением Marsfiled Capital

.....
Источник: данные компаний, Forbes

В консалтинговое подразделение компании «большой четверки» Лапшина устроилась в 2004 году, во время учебы в магистратуре Финансовой академии в Москве. «У меня как у юного перспективного специалиста было ощущение, что компания такого уровня может делать какие-то чудеса, и к ним обязательно нужно приобщиться», — говорит она. Но опыт в Ernst & Young оправдал не все ожидания из-за «незавершенного процесса» бизнеса.

«Ты уже понял проблему, построил связи с людьми, нашел решение и готов его внедрять. Но именно в этот момент процесс заканчивался», — говорит Лапшина. — И вот этот процесс как интеллектуальное упражнение в конечном счете разочаровывает. Меня и сейчас «драйвит» то, что свои идеи и видение я перевожу на операционный уровень и добиваюсь результата». Лапшина отвергла и предложение о переходе в консалтинговую компанию McKinsey. Вместо этого в компании с несколькими бывшими «маккинзиатами» она ушла в «реальный» бизнес.

В 2006 году Лапшиной было 22 года, и она стала частью новой команды компании «Энергопром-Менеджмент», управляющей крупнейшими электродными заводами России — Челябинским, Новосибирским и Новочеркасским. Совокупная выручка предприятий группы «Энергопром» тогда составляла около \$200 млн. Весной 2006-го акционеры алюминиевой компании СУАЛ во главе с «Реновой» Виктора Вексельберга завершили покупку акций трех заводов у бизнесмена Дмитрия Босова, им понадобились новые управленцы. Руководителем «Энергопром-Менеджмент» стал Алексей Евгеньев, его заместителем — Ольга Цареградская, оба — выходцы из McKinsey. «Пришла маленькая девочка из «большой четверки», без опыта, но с горящими глазами», — описывает Евгеньев первую встречу с Екатериной.

Новой команде менеджеров нужно было провести ревизию бизнеса и оптимизировать его, разобраться с непрофильными активами, снизить себестоимость продукции, нарастить долю рынка и усилить экспортное направление, принять новую инвестпрограмму — другими словами, превратить компанию в привлекательный для покупки актив, говорит Лапшина. Акционеры отвели на это примерно три года.

Первой задачей Лапшиной в должности проектного менеджера стала реструктуризация Челябинского электродного завода, самого небольшого и низкомаржинального из трех. «Занималась всем: от продажи детских садов и охотничьих хозяйств до оптимизации номенклатуры, сервисных и ремонтных цехов», — вспоминает она. Эту работу Лапшина описывает как «реальное погружение»: приходилось иметь дело с профсо-

юзами, главными инженерами и заведующими детскими лагерями.

«Когда маленькая девочка приезжает на большой завод и начинает взрослых мужиков учить жизни, это обычно заканчивается довольно плохо для девочки, если только она не супер-способная. Катя относится к этой категории», — говорит Евгеньев. С проектом Лапшина справилась, добавляет он: «Это был самый «больной» из входивших в группу заводов, удалось несколько улучшить его состояние». За Челябинском последовала реструктуризация самого прибыльного предприятия группы в Новочеркасске.

«В 2008 году, когда мы начали заниматься продажей бизнеса, я уже входила практически в команду топ-менеджеров. И у нас были теплые партнерские отношения», — говорит Лапшина. «У нас был полусемейный бизнес», — говорит Евгеньев о руководстве «Энергопром-Менеджмента», куда входило около десяти человек.

Изначальную задачу акционеров — создать стоимость компании — команда выполнила, считает Лапшина: за два года оценка актива выросла с \$250 млн (оценка по последней сделке со структурами Босова) до \$750-800 млн (Евгеньев называет цифру \$500 млн). Но перегретый перед кризисом рынок влиял на ожидания акционеров — они не хотели выходить из бизнеса меньше, чем за \$1 млрд. Осенью 2008 года, когда команда Евгеньева уже покинула «Энергопром», компания стала стоить меньше, чем в нее было вложено, говорит Лапшина: «Мы сделали все, что могли. Оставаться и заниматься операционной деятельностью не имело большого смысла».

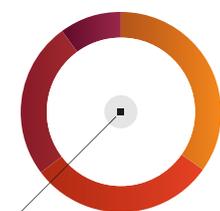
«Ренова» пыталась вернуться к идее IPO «Энергопрома» уже с другой командой менеджеров: в 2012 году группа сообщила, что стоимость компании уже составляет не менее \$500 млн, а в 2014 году достигнет заветного \$1 млрд, и тогда будет проведено первичное размещение акций. Но и эти планы не сбылись.

Кризисный менеджмент

Несколько менеджеров во главе с Евгеньевым ушли из «Энергопрома» осенью 2008 года, создав собственный бизнес — компанию Espresso Investments. Ключевая идея проекта заключалась в том, чтобы в кризис брать под управление проблемные активы, переходящие на балансы банков: банкам не пришлось бы списывать эти активы, а управляющие получали бы долю в «апсайте», если компании удастся вывести из кризиса. «Для меня это был первый подход к получению предпринимательского опыта — уходили «в никуда» строить свой бизнес с нуля», — рассказывает Лапшина.

Владельцы Yota Devices

доля, % | владельцы



- 34,9
Telconet Capital
Сергея Адоньева
и Альберта Авдоляна
- 30
Rex Global (Гонконг)
- 25,1
«Ростех»
- 10
Менеджмент
Yota Devices

Источник: данные компании

Но в разгар финансового кризиса крупные игроки начали создавать управления по работе с проблемными активами: в конце 2008 года, например, был создан «Сбербанк капитал». Затем в Россию пришла международная компания Alvarez & Marsal, занимающаяся антикризисным управлением. Ее специалисты занимались реструктуризацией Lehman Brothers, а в России, к примеру, гипермаркетов «Мосмарт» и группы «Дикая орхидея». В итоге команда Евгеньева присоединилась к Alvarez & Marsal, а сам он возглавил российский офис компании.

Лапшина с ними не пошла. «На тот момент мне не был понятен продукт Alvarez & Marsal, потому что, с одной стороны, они вроде консультанты, а с другой стороны, они говорили о своей уникальности через влияние на конечный результат. То, что я тогда услышала, меня не очень убедило. Для меня это звучало как возврат на два шага назад», — объясняет она свое решение.

Незадолго до ухода из «Энергопрома» Лапшина познакомилась с Евгением Бернштамом, инвестором и основателем одного из крупнейших колл-торжеских агентств «Секвойя», микрофинансовой организации «Домашние деньги» и кредитного брокера «Фосборн хоум». На одной из встреч он пригласил Екатерину в команду. Еще в Ernst & Young Лапшина была консультантом банковской практики и занималась проектами Дельта Банка, банка «Петрокоммерц», Транскредитбанка и банка «Россия», а после занималась частным консалтингом банкиров — на этой почве она познакомилась с Бернштамом. «Когда созреешь, приходи, и мы что-нибудь интересное вместе сделаем», — вспоминает Лапшина слова Бернштама (сам он не ответил на вопросы журнала РБК).

Хотя большинство знакомых не поддерживали идею заниматься финансовыми сервисами в разгар кризиса, Лапшина решила: почему бы не рискнуть? В конце 2008 года она стала директором по инвестициям в создаваемой холдинговой компании Adela Holding Limited, которая объединила активы Бернштама.

В Adela Лапшина начала заниматься инвестициями — их нужно было привлекать для существующих и новых проектов Бернштама. Пригодился и опыт операционного управления проблемными активами. Одной из первых задач на новом месте стала реструктуризация ипотечного брокера «Фосборн хоум». «Этот бизнес на тот момент чувствовал себя хуже всех, в силу того что практически не стало рынка ипотечного кредитования. Ставки по ипотеке выросли до запретительного уровня, а банки радикально сократили объем выдачи», — объясняет она.

Бизнесу понадобилась новая модель развития с сокращением затрат. Ставку решили сделать на диверсификацию предлагаемых продуктов и перевод операций в онлайн. Но хотя себестоимость услуг

снизилась, реструктуризация брокера успехом не увенчалась, признается Лапшина. В 2009 году из-за кризиса на ипотечном рынке выручка компании сократилась в четыре-пять раз, говорила в интервью газете «Ведомости» ее гендиректор Виктория Ракова. Сам Бернштам в интервью «Интерфаксу» признавал, что попытка превратить этот бизнес в интернет-брокеридж не удалась, и в 2014 году кредитный брокер закрылся.

Но успехи были в другом, считает Лапшина: компания привлекла новые инвестиции и запустила проект по кредитованию малого бизнеса — «Финотдел». Соинвестором стал фонд Solway, который получил 49% компании. Примерно в то же время появился сервис микрозаймов для физических лиц «Домашние деньги». Но через два года работы в Adela Лапшина поняла, что ее взгляды на развитие бизнеса расходятся со взглядами Бернштама.

Ее должность предусматривала ограниченный функционал: Бернштаму нужен был кто-то скорее для мониторинга периметра и переговоров с фондами, объясняет она. «У меня есть свое мнение, как строить бизнес, и мне не хватало возможности его реализовать», — вспоминает Лапшина.

Но основной причиной ухода стали личные обстоятельства: Лапшина вместе с будущим мужем, тоже выходцем из McKinsey, собиралась уезжать на Украину, где ему предложили новую работу. Поэтому в Москве пришлось отказаться от нескольких хороших предложений, одно из них — должность директора по стратегии в крупнейшей сети магазинов детских товаров «Детский мир». «До сих пор отзывается в душе», — говорит Лапшина.

«Когда я увидела, что происходило внутри «Детского мира», на тот момент... Компания с огромным потенциалом стояла на грани банкротства: низкая маржа, слабая матрица, плохое управление оборотным капиталом и торговыми площадями. При этом знакомый всем с детства невероятно узнаваемый бренд. Конечно, эту задачу было бы интересно решить», — сетует она.

«Детский мир», подконтрольный АФК «Система» Владимира Евтушенкова, начал выбираться из проблем позже, с приходом в 2012 году на пост гендиректора Владимира Чирахова. За три года его работы выручка сети выросла более чем в два раза, до 62,5 млрд руб., чистая прибыль — почти в семь раз, до 2,7 млрд руб.

Украинский поворот

Лапшина уехала на Украину «с планом, центром которого была личная жизнь». Но попытка временно не думать о карьере не удалась. Спустя два

Продолжение →

\$200

млн — выручка группы «Энергопром» в 2006 году

\$5,2

млрд — оценка состояния Рината Ахметова журналом Forbes в 2010 году

Источник: данные компаний, «СПАРК-Интерфакс», Forbes

Продолжение →

месяца после переезда, летом 2010 года, Лапшиной позвонили из группы СКМ, объединяющей активы богатейшего бизнесмена страны Рината Ахметова, состояние которого в 2010 году Forbes оценил в \$5,2 млрд.

В СКМ тогда решили сфокусироваться на развитии медийного направления бизнеса, и компании нужен был человек с опытом в инвестиционной сфере, рассказал журналу РБК гендиректор группы СКМ Олег Попов. «У СКМ был набор слабо интегрированных медийных активов: эфирные и кабельные национальные и региональные телеканалы, печатный холдинг, онлайн-портал. Бизнес требовал инвестиций, а экономический эффект тогдашним менеджментом позиционировался как «обязательно когда-нибудь будет». Когда меня позвали, то спросили: «Что бы ты делала?» — рассказывает Лапшина. Через неделю она предложила концепцию развития — построение диверсифицированной группы медийных активов, синергетично сочетающихся друг и другом, и выход на новые рынки. Предложение устроило менеджмент и акционера.

Так в СКМ появилась должность директора по развитию медийного бизнеса, которую заняла 26-летняя Лапшина. «Ее готовность взяться за решение достаточно непростой задачи вкупе с уже накопленным, несмотря на молодость, опытом и разумной амбициозностью сделали свое дело — Екатерина присоединилась к нашей команде», — отмечает Попов.

Основными задачами, которые были поставлены перед новым менеджером, стали формирование и развитие медиагруппы на базе телеканала «Украина», рассказывает гендиректор холдинга. «Это подразумевало объединение человеческих и инфраструктурных ресурсов наших каналов, печатных СМИ и интернет-проектов», — говорит он. В 2011 году Лапшина и ее команда представили акционерам новую стратегию. В ней обозначались как количественные цели (доля телеканала, финансовые показатели), так и качественные (например, запуск контента собственного производства).

В это же время в холдинге разгорелся конфликт главного редактора издания «Сегодня» Игоря Гужвы и гендиректора управляющей компании «Сегодня Мультимедиа» Алены Громницкой, назначенной на эту должность летом 2011 года. В декабре редакция написала письмо Ахметову, в котором пожаловалась на попытки цензуры со стороны Громницкой и требовала провести независимое расследование.

Лапшина встретилась с редакцией, после чего журналисты опубликовали заявление: встреча прошла неконструктивно, топ-менеджер отказа-

лась согласовывать с редакцией состав комиссии по расследованию конфликта, встав на сторону генерального директора. «Мы предупреждаем, что, если Екатерина Лапшина и дальше будет демонстрировать ангажированность, мы обратимся к акционеру предприятия с просьбой предоставить нам другого переговорщика с его стороны», — говорилось в заявлении редакции.

Почти сразу Громницкая и Гужва были отстранены от работы на время расследования. Через месяц, в январе 2012-го, Гужва был уволен, Громницкая написала заявление об уходе по собственному желанию. Лапшина не согласна с обвинениями в ангажированности и в том, что ей пришлось выступать в роли «душителя» прессы. «Душить свободную прессу в мои планы не входило, когда бизнес шел, прямо скажем, не очень хорошо. Почему-то слабые показатели бизнеса в этом конфликте все время путают со свободой слова», — говорит она.

«Уже хотелось домой»

«Ринат Леонидович считал меня активным человеком с неумной энергией, который готов последовательно добиваться нужного результата в самых непростых ситуациях», — говорит Лапшина.

Пообщаться с владельцем СКМ журналу РБК не удалось, но умения нового менеджера он явно оценил. По крайней мере, именно Лапшину он попросил подключиться к управлению новым активом, который СКМ купил в 2013 году — компанией «Укртелеком», крупнейшим в стране оператором фиксированной связи и на тот момент единственным обладателем 3G-лицензии на Украине (сумма сделки не разглашалась).

К тому времени Лапшина уже работала с телеком-рынком, так как с ним было связано развитие медийного бизнеса, поэтому его особенности успела изучить. Предложение заняться телекомом ей польстило и заставило остаться в СКМ еще на два года, хотя незадолго до этого она решила, что свои задачи по построению медиабизнеса и уже успела обсудить с Ахметовым свой уход.

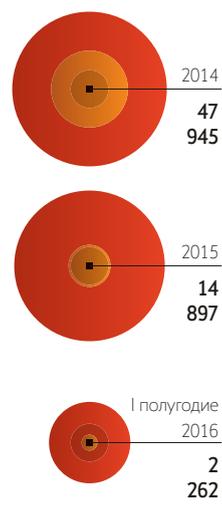
Практически сразу после покупки «Укртелекома» СКМ начал активные переговоры об объединении сотовых активов с МТС, набиралась новая команда и принималась стратегия на пять лет. Но планы сорвались: в ноябре 2013-го в стране случился Майдан, за первые два месяца 2014 года курс гривны упал почти на 20%, а к ноябрю валюта девальвировала на 100%. Это сказалось на рекламном рынке: по данным Всеукраинской рекламной коалиции, в 2014 году он сократился на 20% в денежном выражении.

Продолжение →

Прямые инвестиции в России

2014 – I полугодие 2016

● количество сделок, шт
● объем, \$ млн



Источник: Российская ассоциация венчурного инвестирования



Банк для разумных людей

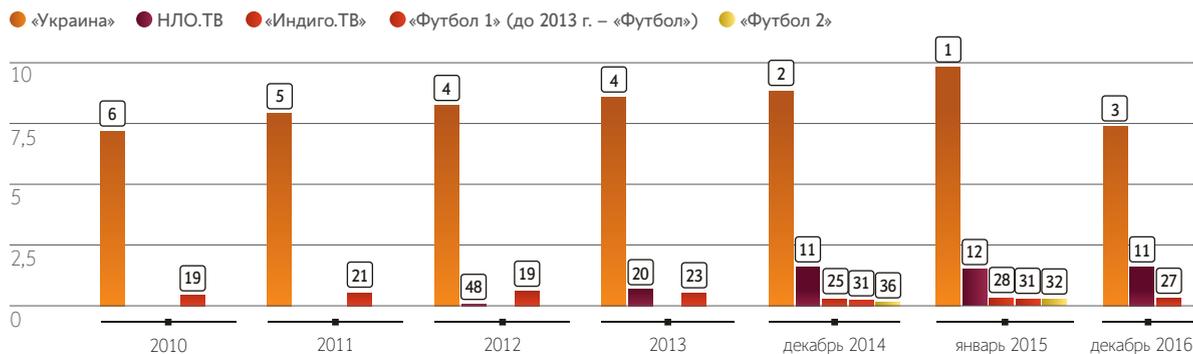
**Мы знаем, что для мечты
нужны крылья**

8 800 555 5575 | binbank.ru

Реклама. ПАО «БИНБАНК».

Рейтинг телеканалов «Медиа группы Украина»

доля, % | место в рейтинге



Источник: Индустриальный телевизионный комитет Украины; доля телесмотрения для аудитории 18–54 лет в городах с населением 50+ тыс. жителей

Продолжение →

«К концу 2014 года уже стало очевидно, что бизнес стремительно сокращается. Масштаб уже не позволял содержать такую управляющую компанию», — говорит Лапшина. По ее словам, общей задачей менеджмента СКМ стало «выжить, сфокусироваться на главном». «Не только в бизнесе, но и в стране наступили очень непростые времена», — говорит она. Осенью 2014-го Лапшина сообщила акционеру о своем решении покинуть компанию: «Подготовка ухода заняла больше полугода».

Лапшина говорит, что выполнила обещания, данные Ахметову: канал «Украина» поднялся с 6-го на 2-е по доле широкой коммерческой аудитории (18–54 года). Кроме того выросли показатели power ratio, «встал на ноги» платный бизнес спортивных телеканалов, говорит она.

С финансовыми показателями сложнее, признается Лапшина: «Наступивший кризис так и не дал возможности выйти на запланированные показатели». «Медиа Группа «Украина» не раскрывает финансовые показатели, а вся группа СКМ по итогам 2014 года впервые за несколько лет получила убыток в размере \$1,84 млрд; выручка группы упала на 24,6%, до \$18,5 млрд. Попов называл это следствием «спада украинской экономики и происходящих на территории страны военных действий», сообщила компания в пресс-релизе в июле 2015-го.

В марте 2015 года в медийном холдинге разгорелся новый конфликт: уволился Олесь Бузина, назначенный в январе на должность шеф-редактора газеты «Сегодня» (в апреле 2016 года он был убит в Киеве). Бузина объяснил свое решение цензурой со стороны медиагруппы «Украина»: согласно его заявлению, в издании, например, запрещалось критиковать премьер-министра Арсения Яценюка. Бузина утверждал, что Лапшина как

куратор газеты от акционеров запрещала ему общаться с прессой. Спустя две недели после увольнения Бузины холдинг покинула и сама Лапшина.

«На последнем этапе, честно говоря, уже хотелось домой, в Москву, — признается она. — Предполагала, что среда будет несколько более спокойной, но не получилось».

Активный CEO

«Меня удивило, что за время моего отсутствия жизнь в Москве несильно изменилась, пять лет для меня прошли незаметно», — говорит Лапшина. Вернувшись в Россию весной 2015-го, в апреле она возглавила компанию Marsfield Capital, управляющую активами фонда Telconet Capital Сергея Адоньева и Альберта Авдоляна.

Лапшина говорит, что в Marsfield Capital ее пригласил Денис Свердлов, один из основателей и бывший гендиректор ООО «Скартел», первого оператора интернет-доступа по технологии 4G Yota и производителя смартфонов Yota Devices. Их представили друг другу общие знакомые, говорит она: «Как всегда, все хорошее происходит случайно». Свердлов тогда стал активно заниматься собственными проектами в Лондоне, и владельцы Telconet Capital предложили 32-летней Лапшиной возглавить фонд (представители Адоньева, Авдоляна и Свердлова не дали комментариев журналу).

Капитал Адоньев и Авдолян заработали на продаже активов под брендом Yota: в 2012-м они договорились о слиянии ООО «Скартел» с AF Telecom Алишера Усманова в холдинг Garsdale Services. Совладельцы «Скартела» получили 13,5% холдинга, которые у них выкупил «МегаФон» за \$1,2 млрд. В 2013 году Адоньев и Авдолян стали новичками рейтинга Forbes с состоянием по \$700 млн.

Окончание →



SPY

Members-Only Club SPY Moscow

Three Spaces | Four Tastes | Five Sences

#certifiedmadness

Russia, Moscow, Triumphal Square, 24, +7 495 463 80 03
www.spymoscow.com

Окончание →

Деньги, полученные от продажи операторского бизнеса, партнеры инвестировали в разные проекты — для управления ими и был создан фонд Marsfield. Совокупная стоимость активов под управлением фонда, по словам Лапшиной, составляет от \$900 млн до \$1 млрд. Управление этими деньгами — ее новая задача.

По словам Лапшиной, партнеры инвестировали как в развитие Yota Devices, так и в другие активы: на старте было сделано более десяти инвестиций, из некоторых Marsfield уже вышел. Например, в январе 2014 года инвесторы купили долю в британской команде «Формулы-1» Lotus F1, но уже в конце 2015-го команду выкупил автоконцерн Renault.

Лапшина говорит, что акционеры попросили ее разобраться с имеющимся портфелем российских инвестиций — «что продолжать, где фиксироваться, что продавать». **При ее участии в середине 2015-го была продана доля в Томторском редкоземельном месторождении (совместный проект с «Ростехом» и группой ИСТ Александра Несиса). А в апреле 2016 года Telconet продал 30% акций Yota Devices гонконгскому инвестиционному холдингу REX Global Entertainment за \$46,2 млн. (плюс погашение выданных оборотных кредитов)**

Сейчас в портфеле фонда — около десяти инвестиций (Marsfield афиширует не все свои вложения). Известно, что кроме доли в Yota Devices (34,9%) это онлайн-кинотеатр Okko, контрольный пакет в компании «Технологии тепличного роста», занимающейся выращиванием овощей, строящийся угольный морской терминал «Порт Вера» в Приморье, а также доля в крупнейшем на Дальнем Востоке Сугодинско-Огоджинском месторождении угля. Последним проектом Telconet занимается совместно с дочкой «Ростеха» — «РТ-Глобальные ресурсы», который контролирует 50% актива.

Лапшина говорит, что зарабатывать фонд готов не только через «выходы», но и на дивидендах компаний. Цели через определенный срок выйти из всех активов, в которые инвестировал фонд, у акционеров нет, говорит она. По ее словам, фонд готов развивать активы в долгую, если это целесообразно, не сковывая себя некими формальными ограничениями инвестиционного мандата. **Marsfield Capital она планирует превратить «в классический private equity», фонд прямых инвестиций. «В России их практически нет», — утверждает Лапшина.**

Целевой уровень доходности инвестиций Marsfield Capital — 25–30% на горизонте трех-пяти лет. «Сейчас, если ты делаешь 16–18%, ты молодец, но это только уровень ставки по кредиту. Если делаешь 25–30% — отбил спред между долговым

и акционерным капиталом», — объясняет она. От выполнения этих целей напрямую зависит вознаграждение Лапшиной: «Иначе я бы не была CEO, а показатели просто не имели бы смысла».

Акционеры, рассказывает Лапшина, много делегируют, и в управлении действующим портфелем фонда она автономна. С владельцами согласуются стратегия и отступления от нее, а новые инвестиции сверх определенного лимита обсуждаются в рамках инвестиционного комитета, на котором защищаются проекты. Пригодился ее опыт операционного управления бизнесом — в портфельных компаниях, где доля Marsfield Capital больше 25%, фонд старается участвовать в управлении, хотя это зависит и от размера компании, и от ее профиля. Развитием Okko, например, Лапшина и ее команда занимаются много. «Мы очень активно работаем с командой, раздвигаем рамки, ищем разные возможности — расти органически, выходить на новые рынки, создавать партнерства, сливаться или что-то покупать. Все время задаем высокую планку, ставим перед собой агрессивные цели и задачи. Так я вижу нашу роль в тех бизнесах, которые мы хотим развивать», — говорит она.

Когда весной 2015-го Лапшина возвращалась в Москву, у нее было несколько предложений о работе. Фонд Marsfield Capital оказался ей ближе всего: «Это более предпринимательская вещь, с высоким уровнем самостоятельности». Тот же дух предпринимательства привлекал ее и в группе СКМ, говорит Лапшина. «Ринат Леонидович строит большой фундаментальный бизнес. Когда ты к этому приобщаешься, то понимаешь — вот она, эта амбиция, это предпринимательство... Для меня это было «билетом», и я понимала, что мне его надо реализовать по максимуму. И для себя, и для группы, и для моего дальнейшего карьерного пути», — рассказывает Лапшина.

Зачем тогда работать на других, почему не начать собственный бизнес? «Думаю об этом, но для этого нужна идея, которая «переворачивает изнутри», — такая, чтобы заниматься ею всю оставшуюся жизнь», — отмечает Екатерина. Пока такой идеи нет, а совмещать работу менеджера и предпринимательство она не готова: что-то одно все равно пострадает. Но и свою нынешнюю работу глава Marsfield Capital считает занятием бизнесом, а его владельцев — «старшими, но партнерами».

«У нас на равных построен диалог. Я бы точно не хотела оказаться в ситуации, в которой мне будут давать инструкции», — говорит она. В этом партнерстве каждый вкладывает в бизнес те ресурсы, которые у него есть, добавляет она: «Если ты не можешь вложить свои деньги, ты вкладываешь свое время и репутацию, душу. Я по-другому не могу, это мой принцип. И для меня это мой капитал». ■

\$46,2

млн заплатил за 30% Yota Devices гонконгский холдинг REX Global

\$1,2

млрд получили Сергей Адоньев и Альберт Авдолян по продаже активов Yota «Мегафону»

Источник: данные компаний, «СПАРК-Интерфакс», Forbes



ROYAL PARK

С ВИДОМ НА ИСТОРИЮ

ПЕТРОВСКИЙ
ПРОСПЕКТ, 2



РЕКЛАМА

II КВ. 2018 ГОДА
плановый срок сдачи

ROYALPARK-SPB.RU

ЭЛИТНЫЙ КОМПЛЕКС В ОКРУЖЕНИИ ВОДЫ

Royal Park возводится в 3 км от Невского проспекта, в непосредственной близости от центра города!

Территория комплекса со всех сторон окружена водой. Из окон большинства апартаментов видны Малая Нева, собственная бухта и открывается великолепная панорама Северной столицы. Вблизи находятся живописный Петровский пруд и река Ждановка. Особый шарм добавляют белоснежные катера и яхты на серебряной глади марины.

4-6

ЭТАЖЕЙ

90%

ВИДОВЫХ
АПАРТАМЕНТОВ

298

АПАРТАМЕНТОВ
В КОМПЛЕКСЕ

42-450 м²

ПЛОЩАДЬ
АПАРТАМЕНТОВ
В ПРОЕКТЕ



КОРТРОС®
Девелопер
проекта



Кнайт Франк
Эксклюзивный
брокер

Застройщик: ООО «Петровский Альянс».
Проектная декларация www.royalpark-spb.ru.

* Ипотечные программы предоставляются:
ПАО «Банк «Санкт-Петербург». Лицензия ЦБ РФ № 436 от 31.12.2014 г.
ПАО «Банк БФА». Лицензия ЦБ РФ № 3038 от 26.03.2015 г.
ПАО «Банк ВТБ» лицензия №1000 от 08.07.2015 г.

+7(812) 612-07-07

Начальник космодромов

Рано Джураева должна найти прибыль там, где раньше ее никто не искал

Ранохон Джураева руководила компаниями трех миллиардеров из списка Forbes, но главным карьерным вызовом для нее стала реформа Центра эксплуатации объектов наземной космической инфраструктуры (ЦЭНКИ), «дочки» Роскосмоса, управляющей всеми российскими космодромами

Текст: Алена Сухаревская, Иван Осипов
 Фото: Антон Беркасов для РБК

«После [Дмитрия] Каменщика и [Олега] Дерипаски никакая работа не страшна», — с улыбкой говорит Рано Джураева о бывших работодателях. У владельца Домодедово она занималась развитием компании «Ист-Лайн», у хозяина «Базэла» отвечала за масштабную реконструкцию южных аэропортов. В 2015 году, после 20-летней карьеры в крупном бизнесе, она внезапно возглавила государственное предприятие в сфере, традиционно далекой от бизнеса.

В управлении ФГУП «ЦЭНКИ» — космодромы Байконур, Плесецк и Восточный, филиал в Гвиане, Центр ликвидации межконтинентальных баллистических ракет и несколько производственных филиалов (НИИ стартовых комплексов им. Бармина, конструкторское бюро «Мотор» и ряд других). **Все это досталось Джураевой в виде неэффективной структуры с раздутым штатом, запутанным управленческим аппаратом и касовым разрывом в 8,5 млрд руб. Но не принять приглашение гендиректора Роскосмоса Игоря Комарова она не могла: «Я с детства мечтала посвятить себя космонавтике», — признается Джураева.**

Взлет из Домодедово

После окончания школы Джураева, пройдя конкурс в 16 человек на место, поступила в знаменитый Ленинградский институт авиационного приборостроения, один из главных вузов, готовящих кадры для космической отрасли. Но климат Северной столицы не подошел уроженке Ташкента, и через год она перевелась в Московский авиационный институт. В 1986 году обладательница красного диплома МАИ Джураева начала карьеру в НИИ «Аэронавигация», где в компетенции молодого специалиста оказалась программа модернизации систем организации воздушного движения. «Связь, наблюдение, навигация и посадка», — перечисляет Джураева зоны ответственности в НИИ.

В бизнес в 1995 году ее пригласил Дмитрий Каменщик, на тот момент взявший под контроль грузовой терминал аэропорта Домодедово. «Не было никаких правил, все было заброшенное, старое, грязное», — вспоминает Джураева. Аэропорт обслуживал всего 2 млн пассажиров в год. В сфере задач Джураевой как директора по развитию

Продолжение ➔

Основные показатели космодрома для обеспечения работ с КРК «Союз-2»

№	Наименование	Ед.
1	Количество объектов (площадок)	10
2	Количество отдельных зданий и сооружений, всего в т.ч., оснований	1496 879
3	Общая площадь зданий и сооружений	1010,6 тыс. м ²
4	Общая площадь космодрома Для справки: Площадь Байконура Площадь Плесецка	670 км ² 617 км ² 116,2 км ²
5	Протяженность внутрикосмодромных: автодорог железных дорог Для справки: автодорог Байконура железных дорог Байконура автодорог Плесецка железных дорог Плесецка	137 км 125 км 470 км 316 км 280 км



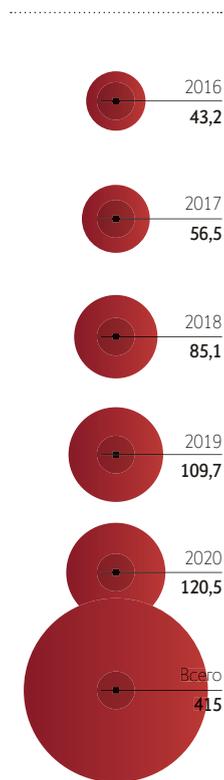
Условные обозначения

Условные обозначения	Наименование
[Blue shaded area]	Площадки участвующие в реализации проекта
[Dashed line]	Площадки перспективного строительства
[Blue rectangle]	Водозаборные сооружения
[Red dashed line]	Трассы высоковольтной линии электропередачи
[Green dashed line]	Проектируемые железнодорожные пути
[Blue dashed line]	Проектируемые автомобильные дороги
[Red dashed line]	Граница территории ЗАТО Ульмановск
[Green dashed line]	Граница земель водного фонда под объекты космодрома «Восточный»



Финансирование ФЦП «Развитие космодромов на период 2016–2025 годов (проект) из федерального бюджета

год | млрд руб.



Источник:
Минэкономразвития РФ

Продолжение →

управляющей компании «Ист-Лайн» входили самые разные вопросы — от взаимодействия с госорганами и привлечения инвестиций и авиакомпаний до контроля систем качества, маркетинга и реконструкции терминала.

«Школу Каменщика» глава ЦЭНКИ вспоминает с благодарностью: говорит, что работать приходилось по 24 часа в сутки семь дней в неделю, одновременно под ее управлением находилось от 40 до 70 проектов. Бывший сотрудник «Ист-Лайна», работавший в компании с Джураевой, характеризует ее как «целеустремленного и авторитарного руководителя», который любит амбициозные задачи.

Джураева признается, что до сих пор равнодушна к Домодедово: «Я тут прилетела на днях из-за рубежа, смотрю, человек 300–400 [на паспортном контроле] на границе. Хотелось позвонить Каменщику, сказать: «Что это такое? Где система качества?» О владельце Домодедово Джураева отзывается с нежностью: «Он родной мне, как младший брат. Мы много работали, многое пережили и многого добились вместе».

Когда в 2005-м она уходила из Домодедово, аэропорт обслуживал уже около 14 млн пассажиров в год. Новым местом работы топ-менеджера стал девелоперский холдинг Соалсо миллиардера Василия Анисимова. С ним Джураева познакомилась, когда урегулировала территориальные споры с владельцами прилегающих к аэропорту земель, — крупнейшим лендлордом Домодедовского района был как раз Анисимов. Впечатленный деловыми качествами Джураевой, он пригласил ее на должность гендиректора Соалсо.

В 2005–2006 годах холдинг под руководством Джураевой строил бизнес-центр «Белая площадь» (строительство было завершено в 2009-м) и ряд других объектов в Москве и области. В мае 2011-го Соалсо продала долю (47%) в «Белой площади» фондам «ВТБ Капитал» и ТРГ Capital. По оценкам экспертов газеты «Ведомости», сумма сделки составила \$470 млн.

Анисимов сказал журналу РБК, что «очень сожалел», когда Джураева в 2006 году решила уйти. «Она вела не только «Белую площадь» — все наши земельные участки, все проекты до одного. Если в двух словах, она была работоспособной до безумия и при этом честнейшим человеком», — не скрывает Анисимов на похвалы.

После нескольких месяцев работы гендиректором группы «Синтез» Леонидом Лебедевым (в «Синтезе» Джураева курировала строительство Южной ТЭЦ в Петербурге и разработку ряда шельфовых проектов) она по личным обстоятельствам взяла тайм-аут. К работе она вернулась в 2007-м: Олег Дерипа-

ска пригласил ее создать авиационный дивизион холдинга «Базовый элемент» — «Базэл-Аэро».

Так Джураева вернулась в авиационную отрасль: под ее началом оказались как инфраструктура в виде аэропортов Сочи, Краснодара, Анапы и Геленджика, так и авиакомпания «Авиалинии Кубани». Она написала стратегию развития «Базэл-Аэро», связанную с подготовкой к Олимпийским играм и развитием туризма на юге страны: в рамках стратегии планировалось инвестировать \$500 млн в аэропорты юга.

По словам Джураевой, она попала к Дерипаске в «жаркий» момент, когда Россия выиграла право на проведение Олимпиады в Сочи. Под ее руководством был реконструирован сочинский аэропорт, а от Красной Поляны к нему протянута железнодорожная ветка. Джураева вспоминает, каких усилий ей стоило отстаивать свой вариант маршрута в спорах с РЖД.

«Разработка стратегии, продумывание костяка бизнеса, на который можно, приглашая конкретных менеджеров, наращивать операционное «мясо», — конек Джураевой», — отмечает руководитель аналитической службы агентства «Авиа-Порт» Олег Пантелеев.

В 2009 году грянул кризис, финансирование проектов остановилось, Джураева решила прервать карьеру наемного менеджера и заняться собственным бизнесом, создав консалтинговую компанию «Инновационный центр гражданской авиации». Ключевым ее проектом стало введение в России международного стандарта электронного документооборота при оформлении грузов — e-freight. Сегодня этот стандарт внедрен «Аэрофлотом», AirBridgeCargo, аэропортами Домодедово, Шереметьево и Толмачево. После ухода Джураевой в ЦЭНКИ этим бизнесом занимается ее зять.

Задача на 750 миллиардов

Назначению Джураевой на пост главы ЦЭНКИ предшествовала кадровая суматоха в руководстве организации. Основатель центра Александр Фадеев, возглавлявший его на протяжении 14 лет, ушел в отставку в декабре 2013 года. Сменивший его Сергей Лазарев проработал меньше года: в августе 2014-го руководство Роскосмоса отправило его в отставку «по состоянию здоровья».

Но спустя несколько месяцев, по данным газеты «Известия», Следственный комитет завел на Лазарева уголовное дело по факту злоупотребления полномочиями при закупках топлива для космодрома Байконур, что нанесло ЦЭНКИ ущерб в 13 млн руб. Недолго на посту главы ФГУПа продержался и бывший заместитель гендиректора

«Алмаз-Антея» Александр Сироткин, который возглавил ЦЭНКИ в ноябре 2014-го, а уже в феврале 2015-го был уволен новым главой Роскосмоса Игорем Комаровым.

Джураеву на пост главы ЦЭНКИ Комаров назначил в мае 2015 года, но из-за бюрократических проволочек она до сих пор остается и.о. гендиректора. По словам Джураевой, она не была знакома с Комаровым, на должность ее рекомендовал «общий знакомый», имени которого она не называет. В Роскосмосе на вопросы журнала РБК не ответили.

Джураева рассказывает, что на первой встрече глава Роскосмоса поставил перед ней задачу решить финансовые проблемы ЦЭНКИ: погасить долги перед поставщиками предприятия и сократить расходы. «Можно пытаться быть лидером [в космической отрасли], не считая деньги, а можно заниматься бизнесом», — говорит Джураева. Игорь Комаров — тоже человек из бизнеса, до Роскосмоса работал в Сбербанке и «Норильском никеле», возглавлял АвтоВАЗ.

Финансовое положение ЦЭНКИ ухудшалось из-за уменьшения числа коммерческих пусков. В 2015 году Комаров оценивал «масштаб финансовых проблем» ЦЭНКИ в 12–15 млрд руб. и заявлял, что для их решения должны использоваться внебюджетные средства.

ЦЭНКИ работает в рамках сразу трех федеральных целевых программ. Две из них уже действуют: в марте принята «Федеральная космическая программа» на 2016–2025 годы в размере 1,4 трлн руб., в сентябре утверждено финансирование по ФЦП «Космическая деятельность России» до 2020 года. Для ЦЭНКИ в большей степени актуальна третья, еще не принятая программа «Развитие российских космодромов» на 2016–2025 годы, замечает Джураева.

Год назад в интервью «Известиям» глава ЦЭНКИ говорила, что эта ФЦП будет утверждена в объеме 750 млрд руб., из которых около 50 млрд планировалось вложить в Байконур, 180 млрд руб. — в военный космодром Плесецк, а остальные деньги — более 500 млрд руб. — в строительство инфраструктуры Восточного. **Но в июне 2016 года глава Роскосмоса в интервью той же газете говорил о сокращении финансирования программы до 550–560 млрд руб. Программа должна быть принята до конца года, утверждал он.**

Основными подрядчиками по космодромам и получателями денег на их развитие будут Спецстрой и ЦЭНКИ, в зависимости от специфики проектов. «Если строительство — это Спецстрой. Если оснащение и производство оборудования, то ЦЭНКИ», — поясняет руководитель Института космической политики Иван Моисеев.

Реформа по орбите

По словам Джураевой, финансовые проблемы ЦЭНКИ были связаны в том числе с неэффективным расходованием средств. «Такой шикарный офис есть не у всех крупных коммерческих компаний. А у нас их только в Москве шесть», — объясняет она, обводя рукой просторный кабинет. Часть людей, «не понимавших разницы между своим и государственным карманом», уволены, говорит она, «кем-то занимаются правоохранительные органы».

Джураева решала и проблему с раздутым штатом: на момент прихода в ЦЭНКИ только заместителей у нее было 28 (после сокращения осталось 14). У всех этих людей были автомобили с личными водителями, что кратно повышало представительские расходы, говорит Джураева. «У нас было 13 уровней начальников, теперь шесть», — рассказывает она. Штат головного офиса за полтора года сокращен более чем вдвое — с 1500 до 650 человек.

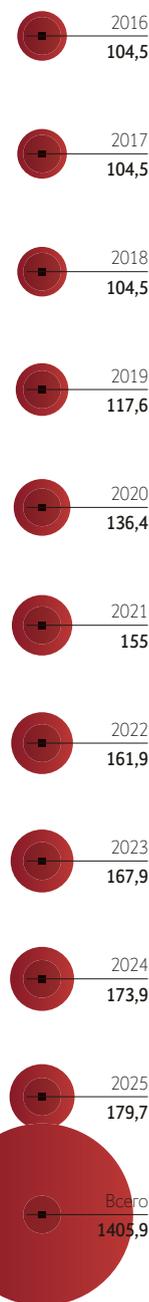
Сокращения коснулись и основного предприятия ЦЭНКИ — космического центра «Южный», специалисты которого обслуживают стартовые комплексы Байконура, сообщил осенью 2015 года со ссылкой на собственные источники «Интерфакс». По данным агентства, под сокращение штата попали около 10% специалистов из 8 тыс. человек. В общей сложности за время работы Джураевой число сотрудников ЦЭНКИ сократилось на 2 тыс. человек, до 14 тыс. Снижение административных расходов и сокращение персонала позволили сэкономить 3 млрд руб. в первой половине 2016 года. «Сегодня все платежи проходят через меня. Я вижу, кто, что и куда платит», — подчеркивает Джураева.

На момент прихода Джураевой у ФГУПа был огромный кассовый разрыв — около 8,5 млрд руб. В значительной степени он возник из-за долгов сторонним компаниям за обслуживание объектов инфраструктуры, в том числе и неиспользуемых, говорит Джураева, приводя в качестве примера Байконур.

На нем в аренде у России находится около 3 тыс. объектов, но приблизительно 1,7 тыс. долгое время не используются — давно закрыты программы, под которые эти объекты строились в советское время. Но за их содержание ЦЭНКИ долгие годы продолжал платить. Отказ от обслуживания части площадок и другие меры экономии позволили по итогам первой половины 2016 года сократить расходы на 1 млрд руб., а кассовый разрыв в целом — в четыре раза. **Справиться с финансовыми проблемами помогло и правительство: государство,**

Финансирование ФЦП «Федеральная космическая программа России» на 2016–2025 годы из федерального бюджета

год | млрд руб.

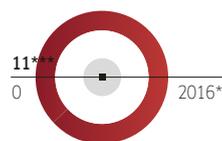
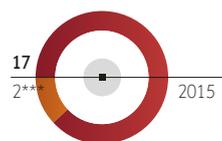
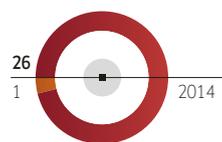
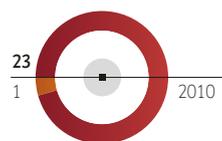


Источник: Минэкономразвития РФ

Окончание →

Запуски с космодромов, организованные структурами Роскосмоса

● число запусков |
● из них неудачных



*по состоянию на 07.10.2016

**1 из 2 – «частично успешный»

***без учета успешного

запуска с космодрома

Восточный

Источник: Роскосмос

Окончание →

по словам Джураевой, выделило ЦЭНКИ 2,5 млрд руб. в форме субсидии.

Лишняя инфраструктура — наследие советской эпохи, когда страна запускала в разы больше оборонных спутников, говорит Моисеев из Института космической политики. После того как летом 2015 года Роскосмос был преобразован в госкорпорацию, предприятие начало разбираться с проблемными активами, которые следовало реформировать еще в 1990-е, так «руки дошли» и до ЦЭНКИ, объясняет он.

Еще один источник экономии — переход всех предприятий на электронную систему закупок. ЦЭНКИ постарался уйти от единственного поставщика по максимальному числу закупок. За счет этого в 2015 году удалось сэкономить 2 млрд руб. при общем объеме закупок 18 млрд руб., уточняет Джураева. **На 2016-й для ЦЭНКИ был впервые сверстан профицитный бюджет: при планируемых доходах в 50 млрд руб. предприятие планирует потратить около 45 млрд.**

У ЦЭНКИ осталось много проблем, общих для всей отрасли, — низкая производительность труда, большое количество неиспользуемой инфраструктуры, старение сотрудников, перечисляет Моисеев. Результаты, которые уже достигнуты — к примеру, реконструкция аэропорта Крайний в Байконуре, — являются позитивной иллюстрацией деятельности Джураевой, считает Олег Пантелеев из «АвиаПорта».

Конкурируя с Маском

ЦЭНКИ планирует больше зарабатывать на коммерческих проектах — пока это незначительная часть экономики предприятия, около 10%. Основная часть доходов ФГУПа — около 60% — заказы Роскосмоса, еще около 30% — Минобороны. Многие из технологий, которые разрабатываются в филиалах центра, можно использовать в «самых неожиданных сферах» — от производства аэропортового оборудования до медицины, считает Джураева. В пример она приводит разработку запчастей для самолетов: изначально эта отрасль не была близка филиалу ЦЭНКИ — КБ «Мотор». Но в результате инициативной работы молодых инженеров ЦЭНКИ удалось выиграть конкурс Объединенной авиастроительной корпорации на разработку запчастей для самолетов Sukhoi Superjet 100 (сумму контракта в ЦЭНКИ и ОАК комментировать не стали).

В будущем, рассчитывает Джураева, ЦЭНКИ удастся объединить производственные мощности четырех филиалов в рамках универсальной производственной базы. Сейчас они разбросаны — в Москве, Нижнем Новгороде и других городах: одни мощности перегружены, другие простаивают. Объ-

единение могло бы гарантировать равномерную загруженность и привлечь заказы, не связанные с космической отраслью. Курс на «коммерциализацию» космоса был взят с преобразованием Роскосмоса из федерального агентства в государственную корпорацию летом 2015 года, говорит член-корреспондент Российской академии космонавтики Андрей Ионин.

Агентство жило в рамках бюджета, которое должно было исполнить, госкорпорация более гибка и заточена под достижение коммерческих показателей, объясняет эксперт. Те же задачи преследует запланированное на 2017 год акционирование ЦЭНКИ: из ФГУПа организация превратится в акционерное общество, собственником которого будет Роскосмос, говорит Джураева.

Конкуренция в отрасли сегодня растет за счет не только других государств, но и частных инвесторов. «[Основатель SpaceX] Илон Маск — очень талантливый человек, мы внимательно смотрим за тем, что он делает», — рассказывает Джураева. Позитивно она оценивает и приобретение владельцем авиакомпании S7 Сергеем Филевым космического проекта «Морской старт». ЦЭНКИ продолжит управлять инфраструктурой проекта и при Филеве, отмечает она.

В 2016 году на баланс ЦЭНКИ должен быть передан космодром Восточный. ЦЭНКИ уже управляет несколькими домами для работников отрасли, системой внешнего энергоснабжения и железной дорогой космодрома, а также Восточным командно-измерительным пунктом. Но стартовый и технический комплексы Спецстрой до сих пор не сдал: не устранил замечания надзорного ведомства. Часть объектов приходится достраивать в «срочном» режиме до конца года, а часть — в 2017 году, говорит Джураева. В 2017-м с Восточного запланированы два запуска, готовиться к которым ЦЭНКИ начинает уже в этом году.

Программа стратегических преобразований ЦЭНКИ расписана до 2018 года: к этому времени Джураева рассчитывает обеспечить предприятие сбалансированным бюджетом, электронным документооборотом и проектным управлением. Свою миссию в новой отрасли она формулирует по аналогии с принципом медицинской этики «не навреди». «Важно сохранить все то, что здесь сделано правильно, что работает как швейцарские часы. В то же время я хочу привнести элементы, которые использовала в бизнесе, чтобы государство как инвестор в эту сферу осталось довольным».

Кризис-менеджмент не противоречит деликатному обращению со стратегической отраслью, подчеркивает она: «Я должна понять душу компании, чем она живет, почему она такая, и убрать все то, чторосло, налипло на этот огромный корабль под названием ЦЭНКИ». ■



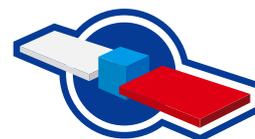
ТРИКОЛОР ТВ

НОВЫЙ ПАКЕТ КАНАЛОВ

По данным информационно-аналитического агентства TelecomDaily на 08 июля 2016 г., регулярное спутниковое вещание телеканалов в формате Ultra HD в России представлено только НАО «Национальная спутниковая компания». Возможность просмотра телеканалов в формате Ultra HD зависит от технических возможностей приемного оборудования абонента. Ultra HD (Ультра Эйч Ди) — телевидение сверхвысокой четкости. Full HD (англ.) — телевидение высокой четкости. Подробная информация на tricolor.tv (12+).

0+ 6+ 12+ 16+ 18+

tricolor.tv



ТРИКОЛОР ТВ

8 800 500 0123 www.tricolor.tv

**если ULTRA HD,
то ТРИКОЛОР ТВ**

РЕКЛАМА

Эффект погружения VR-трансляции благодаря компании Prosense могут стать массовыми

XXI Международный теннисный турнир ATP World Tour «St. Petersburg Open» в этом году можно было посмотреть не только в телевизионной трансляции, но и с «эффектом погружения» — при помощи очков виртуальной реальности и технологий компании Prosense «оказаться» прямо в зале санкт-петербургской «Сибур Арены». В ближайшем будущем можно присутствовать таким образом на мероприятии

Текст: **Алена Сухаревская**

В очках действительно возникает ощущение, что ты находишься рядом с кортом, напротив судейского места. За мячом приходится следить, поворачивая голову налево и направо. При желании можно повернуться и осмотреть весь зал. Камера стоит на возвышении, и при попытке посмотреть под ноги кажется, что упадешь на операторов.

Правда, изображение не 3D, а плоское, да и качество картинки не слишком высокое. Пока это — картинка 360 градусов, то же панорамное видео, которое можно посмотреть на YouTube или в Facebook, признает в беседе с журналом РБК Станислав Глухоедов, гендиректор компании Prosense, которая организовывала трансляцию такого видео. Но в специальной зоне на St. Petersburg Open можно было надеть шлемы, на которые передавался стереоскопический сигнал с двух камер, расположенных за игроками, и это давало уже 3D-эффект и ощущение присутствия.

Компания Prosense, созданная петербургскими предпринимателями Станиславом Глухоедовым и Владимиром Бакутеевым, планирует стать российским пионером в области стриминга спортив-

ных мероприятий в режиме виртуальной реальности, подхватив глобальный тренд на развитие нового формата спортивного зрелища. Prosense они создали в начале 2015 года. Бакутеев в 2010 году основал компанию LiveTex, комплексную платформу онлайн-консультирования для клиентского сервиса. Глухоедов занимался инвестиционными проектами в области туризма и предложил своему знакомому Бакутееву создать виртуальный тур по Санкт-Петербургу.

Изначально партнеры хотели создать продакшн-компанию, специализирующуюся на съемке панорамного видео, поэтому собирали в команду скорее специалистов с кинематографическим образованием, которых обучали новым технологиям. Но в процессе изучения рынка основатели Prosense пришли к выводу, что нужно строить компанию полного цикла, которая будет заниматься не только видео, но и разработкой оборудования для съемок, софта для обработки сигнала трансляции и склейки изображения с нескольких камер. В R&D компании, рассказывает Глухоедов, партнеры вложили 60 млн руб. собственных средств.

Продолжение ➔



\$800

млн — стоимость
компании Next VR

\$700

млн — составит
рынок шлемов вир-
туальной реальности
в 2016 году

\$300

млн — придется на
игровой контент в VR

10

млн копий игр для
VR будет продано
в 2016 году

Источник: Deloitte



Владимир Бакутеев
и Станислав Глухоедов
вложили в компанию
Prosense 60 млн руб.
Они используют готовые
камеры, но собирают их на
собственных креплениях

Продолжение ➔

Из центра событий

Разработку усилили за счет компании Gigarano, с техническим директором которой Станиславом Колесником основатели Prosense познакомились в 2015 году. Gigarano занималась панорамным видео в 360 градусов с 2012 года. Компания, в частности, делала первую панорамную съемку озера Байкал для проекта Google Expedition Pioneer Program. В Gigarano создали, например, стереориги — устройство, на котором крепится несколько камер GoPro. Сами камеры тоже модифицируются — устанавливаются системы охлаждения, собственная оптика. Оборудование для фиксирования камер, стабилизаторы компания собирает вручную: детали и механические элементы печатают на 3D-принтере. Большая часть представленного оборудования на рынке просто не подходит под задачи компании, поэтому его приходится модифицировать. Готовые решения для панорамной съемки закрывают только 20% потребностей, объясняет Колесник.

Prosense выкупила оборудование стартапа, а членов команды Колесника пригласила в новый проект в качестве партнеров. У Gigarano не было разумного планирования, бухгалтерии, маркетинга и юристов, объясняет Колесник, а Prosense обладала всем недостающим, в том числе деньгами, необходимыми для развития трансляционного направления.

«Нашей задачей было создать комплекс решений, от уникальной трансляционной системы камер до программного обеспечения, которые позволяли шить картинку в режиме реального времени», — говорит Глухоедов. Первую успешную трансляцию компания провела на фестивале Alfa Future People. Стриминг выступления диджеев велся не в открытый доступ для всех желающих, а в гостевую зону табачного бренда, заказавшего VR-трансляцию для привлечения зрителей.

На Alfa Future People трансляция велась с двух точек, в том числе с диджейского пульта, и позволяла во время концерта оказаться совсем рядом с диджеем. По словам Глухоедова, через зону, где была установлена лишь пара шлемов виртуальной реальности, во время фестиваля прошло более 10 000 человек.

А первую полномасштабную трансляцию спортивного мероприятия с возможностью посмотреть через плеер Prosense со смартфона Samsung с помощью шлема Gear VR или на YouTube компания провела в сентябре: транслировала полуфинал и финал St. Petersburg Open.

Современные технологии привлекают большее внимание к турниру и вовлекают дополнительное количество зрителей из числа интернет-пользователей, объясняет эксперимент с Prosense испол-

нительный директор St. Petersburg Open Наталия Канельзон. «Мы живем в то время, когда использование технологичных устройств, отображение 3D-проекции, технологии второго экрана и виртуальная реальность трансформируют индустрию проведения мероприятий», — говорит она. **Результаты эксперимента пока достаточно скромные: с момента появления на сайте турнира кнопки перехода на виртуальную трансляцию Prosense по ней перешли 5% посетителей сайта, или 5 тыс. человек из 97,5 тыс. зашедших на сайт за это время.**

Западный опыт

Идею трансляций спорта в VR петербургская компания подсмотрела у американского стартапа Next VR, который за восемь лет существования привлек более \$100 млн инвестиций.

Созданный в 2009 году продюсером и режиссером фильмов для IMAX ДиДжей Роллером и его партнером Дэвидом Коулом стартап изначально специализировался на создании видео в 3D для телевизоров. Но когда эта технология «не полетела», начал разрабатывать проект для стриминга в виртуальной реальности (VR). ДиДжей Роллер еще в 2000-х годах помогал режиссеру Джеймсу Кэмерону создавать 3D-камеры, которые режиссер использовал для съемок фильма «Призраки бездн: Титаник» — он вышел в 2003 году и стал первым фильмом студии Disney в 3D.

В 2014 году компания привлекла инвестиции в размере \$5 млн, а уже в феврале 2015 года показала первую трансляцию хоккейной лиги NHL в VR: трансляция была доступна через платформу Samsung Gear VR. Осенью 2015-го в компанию вложили \$30,5 млн — инвесторами стали компании Comcast и Time Warner и холдинг The Madison Square Garden Company. Последний раунд инвестиций компания закрыла в августе 2016 года, когда в нее вложили \$80 млн действующие и новые инвесторы, включая японскую корпорацию SoftBank. Инвесторы оценили Next VR в \$800 млн.

Трансляции уже сегодня являются одним из самых популярных применений VR, поэтому можно ожидать, что их ждет очень большое будущее, говорит основатель игровой студии Nival Сергей Орловский.

Издание TechCrunch отмечало, что технологии трансляций с камер 360 градусов и стриминг спортивных мероприятий в VR станут спасением для фанатов, которые не могут себе позволить лететь через полмира, чтобы болеть за любимых

Окончание ➔

Прогнозируемые продажи шлемов виртуальной реальности в 2016 году

3,5

млн шт. — Samsung Gear VR

2,6

млн шт. — Sony PlayStation VR

1,1

млн шт. — HTC Vive и Oculus Rift (совокупно)

Данные: Superdata Search

Корпоративная социальная ответственность бизнеса: стратегии развития в России.

Итоги конференции



Андрей Губка
Председатель
Совета Союза
российских пивоваров

Одной из главных задач политики Союза российских пивоваров в области корпоративной социальной ответственности является систематизация работы по недопущению продажи пива несовершеннолетним. Нам важно не только объединить усилия всех заинтересованных сторон — бизнеса, власти и общества, — но и наладить их эффективное взаимодействие, найти механизмы, которые будут направлены на решение данной проблемы, в том числе, на профилактику продажи пива несовершеннолетним. Именно такие задачи призвана решить акция «18+ Правила общие — ответственность каждого». Мы проводим ее второй год подряд, и она является ярким примером сотрудничества производителей, продавцов и потребителей. В этом году акция охватила порядка 120 российских городов и не менее 90 тысяч торговых точек. С 15 сентября тысячи сотрудников пивоваренных компаний вместе с партнерами посетили крупные, средние и небольшие магазины по всей стране, чтобы напомнить продавцам и покупателям о важных правилах, как не допустить продажу алкоголя несовершеннолетним. Результат этого года для нас стал еще более значимым. К Меморандуму «О намерениях развивать партнерство и предпринимать меры по предупреждению продаж пива несовершеннолетним», наряду с Союзом потребителей России, Объединением участников пиво-безалкогольного рынка и X5 Retail Group, теперь присоединилась и Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), подписавшая документ в ходе конференции РБК. Мы уверены, что список участников будет расширяться и дальше, мы открыты к диалогу и сотрудничеству с компаниями и организациями, которые заинтересованы в решении проблемы продажи пива несовершеннолетним. В этом году для повышения эффективности акции «18+ Правила общие — ответственность каждого» Социологический институт РАН проанализирует механику реализации проекта и на основании полученных сведений даст рекомендации по его развитию в 2017 году. Тем самым будут выработаны оптимальные стратегии профилактики продажи алкоголя несовершеннолетним.



Владимир Ионкин
Исполняющий обязанности
исполнительного директора Ассоциации
компаний розничной торговли

Предотвращение продажи алкогольной продукции несовершеннолетним (и в частности, пива) — одно из направлений деятельности бизнеса в рамках политики корпоративной социальной ответственности, и для компаний розничной торговли оно имеет особое значение по нескольким причинам. Во-первых, формально именно продавцы отвечают за реализацию законодательного запрета на продажу алкоголя несовершеннолетним. Во-вторых, что еще важнее, никакие ограничения не будут эффективно действовать, если в обществе в целом не укоренится негативное отношение к самой возможности приобретения алкогольной продукции подростком или для него. Когда мы придем к этому, потребители начнут с пониманием относиться к просьбе продавца предъявить паспорт, спокойно принимать отказ в продаже алкоголя, если документов с собой не оказалось, и, разумеется, не будут приобретать пиво по просьбе несовершеннолетних. Первым делом нужно наладить доверительный диалог между продавцами и покупателями, ведь они взаимодействуют друг с другом на ежедневной основе. На это и направлена акция «18+ Правила общие — ответственность каждого» — она помогает и продавцам, и потребителям осознать свою ключевую роль в том, чтобы пиво, как и любой другой алкоголь, для подростков стало недоступным продуктом. Также благодаря акции продавцы и потребители узнают базовые правила ответственного поведения, действующие для всех участников — производителей, продавцов и потребителей, — что также способствует взаимопониманию. Именно комплексный, системный подход к решению проблемы делает данный социальный проект более эффективным. Отдельные корпоративные программы в сфере предотвращения продажи пива несовершеннолетним реализуются достаточно давно, но таких случаев, чтобы одновременно объединялись усилия всех основных участников рынка, в российской практике еще не было.

Окончание →
атлетов. Олимпийские игры в Рио-2016 впервые транслировались в VR телеканалами NBC и BBC, напоминает издание.

Трудности монетизации

По прогнозу компании Deloitte, в 2016-м глобальный рынок VR впервые превысит оценку в \$1 млрд, из которых \$700 млн придется на продажи оборудования, остальные \$300 млн займут доходы от игрового контента. Деньги от спортивных VR-трансляций Deloitte оценивать не пытается: сейчас неясно даже, как лучше устанавливать камеры, чтобы они не мешали игрокам, отмечается в отчете. Большого роста популярности теле- или киноконтента в VR в Deloitte также пока не ждут: его создается слишком мало — камеры не способны обеспечить должный уровень трансляции и съемки контента в VR-формате.

Колесник говорит, что производство панорамного и VR-контента пока является b2b-услугой. Сейчас в нем в основном заинтересованы бренды, заказывающие съемку рекламных роликов в VR, которые затем распространяются через брендированные кардборды — самый дешевый вид шлемов виртуальной реальности. Чтобы заставить платить за VR-контент конечного пользователя, ему нужно дать большой выбор готового контента, доступного для просмотра, считает он.

Трансляции «ролевой модели» Prosense, Next VR, пока тоже бесплатны для конечного потребителя. Но директор по коммерческому продукту FOX Sports Дэвид Натансон при заключении соглашения о партнерстве с компанией отмечал, что трансляции с эффектом погружения дадут богатый простор для спонсорских и рекламных предложений — от прероллов и баннеров до интегрирования брендов в пространство виртуальной реальности.

Глухоедов также верит в возможное использование рекламных и брендированных продуктов во время трансляции, которые могут накладываться в виде графики и настраиваться в зависимости от поведения пользователя во время просмотра. Также он предполагает, что продукт компании может монетизироваться за счет продажи билетов на трансляции, например концертов.

Пока же Prosense зарабатывает основные деньги на рекламных видеопроектах, признает гендиректор. Средний чек на производство ролика он оценивает в 1 млн руб., но стоимость может доходить до нескольких миллионов рублей. Стандартный пакет, в котором съемка осуществляется в течение трех часов с двух камер и видео транслируется на YouTube с минимальной обработкой графики, стоит около 300 тыс. руб. Премиум-трансля-

ция в течение 12 часов, когда съемка ведется с трех точек и изображение передается в 3D в специальное приложение, как это было на St-PetersburgOpen, стоит 770 тыс. руб.

Все, что зарабатывает, компания вкладывает в R&D и оплату работы сотрудников. Глухоедов надеется, что к концу года выручка достигнет десятков миллионов рублей. Он также добавляет, что в этом году Prosense планирует привлечь сторонние инвестиции в том числе для выхода на зарубежные рынки. Но их объем и имена потенциальных инвесторов Глухоедов не называет.

«Видео 360 градусов — очень перспективная технология, которая может обеспечить прорыв VR в нашу повседневную жизнь», — говорит управляющий партнер фонда LETA Capital Александр Чачава. По его мнению, хороший объект для инвестиций — компании, которые участвуют в создании инфраструктуры для сервисов в области видео 360, оборудования, платформ, приложений. Если компания занимается только предоставлением сервисных услуг, это не венчурная история, говорит Чачава: очень скоро выход на этот рынок будет открыт любому, кто готов потратить \$3–5 тыс. на оборудование и софт.

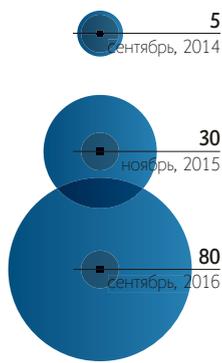
Из всех компаний, занимающихся производством панорамного видео, Prosense выделяется тем, что пытается строить «вертикально интегрированную компанию» — работает над созданием собственных камер и плеера для воспроизводства видео, говорит директор центра мобильных технологий фонда «Сколково» Василий Рыжонков. Насколько Prosense может быть интересна венчурным инвесторам, он оценить затруднился: «У компании слишком широкий профиль — они и про маркетинг, и про документалистику, и про спортивные трансляции, и про создание оборудования. Это несколько настораживает, поскольку обычно венчурный бизнес — «моноистория», сосредоточенная на одном продукте».

Основная идея в том, что через три-пять лет VR станет массовым форматом просмотра мероприятий и событий, говорит совладелец Prosense Владимир Бакутеев. У компании есть планы выйти на одну-две трансляции в месяц к 2017 году. Для этого Prosense ведет переговоры с «Матч ТВ», который является обладателем прав на трансляцию большинства спортивных мероприятий в России. В пресс-службе «Матч ТВ» журналу РБК факт переговоров подтверждать отметили, что пока договоренностей о сотрудничестве с Prosense нет.

«Не все современные веяния будут приняты мгновенно во всех сферах», — замечает Наталия Канельзон из St. Petersburg Open. Даже она, согласившись на эксперимент с VR-трансляцией, отмечает, что вообще-то для организаторов турнира лучше, чтобы люди приходили на стадион. ■

Динамика роста инвестиций в компанию Next VR

месяц, год | \$ млн

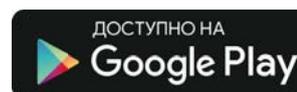


Источник: данные компаний

Теперь в вашем планшете!



Интерактивная карта
российского
бизнеса



Почтовое превращение «Почта России» становится технологичной компанией



Текст: Ирина Юзбекова
Фото: Денис Сияков для РБК

«Почта России» за последние три года отказалась от госдотаций, стала прибыльной компанией, создала собственный банк и минимум вдвое сократила срок доставки посылок. Цена трансформации госкомпании вписана в ее обновленную в 2013 году стратегию развития — 131 млрд руб. до 2018 года. Руководители «Почты России» мечтают сделать ее похожей на «Яндекс» и Mail.Ru Group. Удастся ли это?



«Я думал, уже не осталось компаний с такими устаревшими технологиями, пока не пришел сюда в ноябре 2013 года», — вспоминает первые дни работы Сергей Емельченков, заместитель гендиректора «Почты России» (далее — «Почта») по информационным технологиям и развитию новых продуктов. Мы встречаемся в кабинете Емельченкова в головном офисе компании на Варшавском шоссе. Здание площадью 40 тыс. кв. м было построено к Олимпиаде 1980 года.

О комфорте сотрудникам, работающим здесь, иногда остается лишь мечтать: чтобы включить или выключить кондиционер, Емельченков выходит из кабинета — пульт управления встроены во внешнюю стену.

Дмитрий Страшнов, бывший президент оператора связи «Tele2 Россия», возглавил «Почту» весной 2013 года. Решение о назначении было принято в курирующей госструктуру Министерстве связи и массовых коммуникаций, после того как за несколько месяцев до этого в Домодедово, Шереметьево и Внуково скопилось 500 тонн необработанных посылок, большая часть из которых — заказы россиян из других стран к Новому году. О масштабном почтовом коллапсе в российских аэропортах тогда писала не только местная, но и зарубежная пресса.

Возглавив «Почту», Страшнов сразу взялся за реформирование компании и привел себе в помощь команду новых управленцев, в числе них был Емельченков, бывший гендиректор компании «КЭС-Энергосбыт». Теперь он отвечает за весь IT-блок госкомпании. Сам Страшнов не смог ответить на вопросы журнала РБК из-за занятости.

Технологии, которые прибывшая команда менеджеров застала на предприятии, соответствовали в лучшем случае 1990-м годам, вспоминает Емельченков. Средний возраст установленного компьютера составлял десять лет. Писали друг другу письма сначала на бумаге, потом распечатывали их, заводили в систему электронного документооборота и отправляли, и это считалось нормой.

«Нам требовалось 100 дней на подготовку финансового отчета. Мы не видели результатов

продаж в отделениях, не знали, сколько точно сотрудников у нас работает и сколько людей ежедневно они обслуживают», — сетует Емельченков.

Поначалу приходилось действовать в ручном режиме. **Например, чтобы оценить эффективность сотрудников и узнать, сколько времени оператор тратит на обслуживание одного клиента, «Почта» нанимала студентов, которые стояли за спинами операторов с секундомером. Полученные результаты, правда, не радовали: клиенты в отделениях могли ждать своей очереди не один час, а среднее время обслуживания достигало 25 минут.**

Когда Емельченков пошел работать «в поля», выяснилось, например, что выдающий посылку оператор использует около 15 различных программ и параллельно заполняет бумажные бланки. Только распечатка чека на старом касовом аппарате отнимала до 90 секунд времени обслуживания клиента. «У меня высшее образование, я руководил крупными компаниями, но я не мог справиться со всеми обязанностями за адекватный срок», — вспоминает опыт работы оператором Емельченков. Спустя три года он уверен: в плохом клиентском сервисе «виноваты не только люди, но и IT-системы». Правильно построенные бизнес-процессы должны привести к тому, что время получения посылки не будет превышать и 30 секунд.

Чтобы прийти к таким показателям, приходится менять ручное управление на машинное, бумагу — на «цифру», меняться как изнутри, так и снаружи: IT-системы, программное обеспечение, компьютеры, график работы отделений и расположение в них окон — постепенно изменения затрагивают все сферы.

«Почта» стремится стать цифровой компанией с возможностью принятия решений «на основе конкретных данных на всех уровнях управления», говорит Емельченков. По его словам, госпредприятие равняется на «Яндекс», Mail.Ru Group и Google. Новые сервисы и решения «подсматривает» у почтовых служб других стран, а также у Сбербанка, глава которого, Герман Греф, в 2013 году объявил «курс на технологичность» и с тех пор модернизировал тотальную часть IT-составляющей банка. А что удалось новой команде руководителей «Почты» сделать за такой же срок?

Логистический вызов

Декабрь 2013 года. Идет первый месяц работы Емельченкова в «Почте». Страшнов собирает совещание. Остановился конвейер в сортировочном центре госкомпании во Внуково, главный

«узел» «Почты». Выяснилось, что всю информацию о передвижении посылок госпредприятие получает и передает по электронной почте: «ящик» забился — система рухнула, остановив примерно 1 тыс. узлов связи и чуть не повторив новогодний сценарий прошлого года.

Доставка отправок клиентам — один из приоритетов для «Почты», которая является крупнейшей в стране логистической компанией. **16 тыс. автомобилей, более 500 вагонов и почтовый поезд «Москва-Владивосток».** Число посылок, которое получают россияне, ежегодно растет почти вдвое. **В 2015 году в России было обработано 135 млн международных отправок, из них 128 млн доставила «Почта»,** рассказал глава Национальной ассоциации дистанционной торговли (НАДТ) Александр Иванов.

Справляться с таким масштабом отправок госкомпании удавалось с переменным успехом. Как результат — в 2011–2012 годах доставка международной почты по всей России занимала 1,5–2 месяца. Однако в 2014–2015 годах, по данным Минкомсвязи, этот срок сократился до 15–20 дней по стране и до 7–10 дней на территории Центрального федерального округа.

Большинство новых решений, которые в последние годы появляются у «Почты», — результат поездок Страшнова и его команды к почтовым администрациям Японии, Китая, Германии, Франции и ряда других стран. Часть решений из-за рубежа привез сам Емельченков.

Десяток новых технологий, которые теперь использует госкомпания, помогают автоматизировать процесс доставки. К примеру, сервис трекинга позволяет видеть, где находится то или иное отправление с задержкой максимум в два часа. В будущем в «Почте» рассчитывают отслеживать все посылки в режиме онлайн. Появилась у компании и система планирования магистральной логистики, которая помогает понять, какие посылки лучше перевозить по земле, а какие — по воздуху.

«Умная» программа не только «подсказывает» оптимальные маршруты в реальном времени, но и определяет места, где необходимо строить сортировочные центры. Кроме того, скоро госкомпания начнет использовать систему управления транспортировкой Transportation Management Systems (TMS), которую приобрела у американской Oracle за 241 млн руб. Система отображает, какие точки объехал автомобиль с посылками, и рекомендует маршрут дальнейшего следования. «Такие решения дадут нам десятки процентов экономии затрат и времени», — утверждает Емельченков.

Сортировочный центр во Внуково, добавивший руководителю IT-блока головной боли в первые дни работы, сегодня превратился, по его словам, в «самый крутой в мире». **В 2014 году «Почта» провела для центра тендер на 2 млрд руб. на поставку оборудования для расширения центра, выиграла его японская Toshiba Corporation, установившая системы сортировки почты, устройства автоматического взвешивания посылок и др.** Сканирование отправок теперь происходит «за секунды», а раньше необходимо было заносить все данные в компьютер вручную, рассказывает Иванов из НАДТ. Одним из результатов модернизации сортировочного центра стало сокращение регистрации посылок с нескольких часов до 10 секунд.

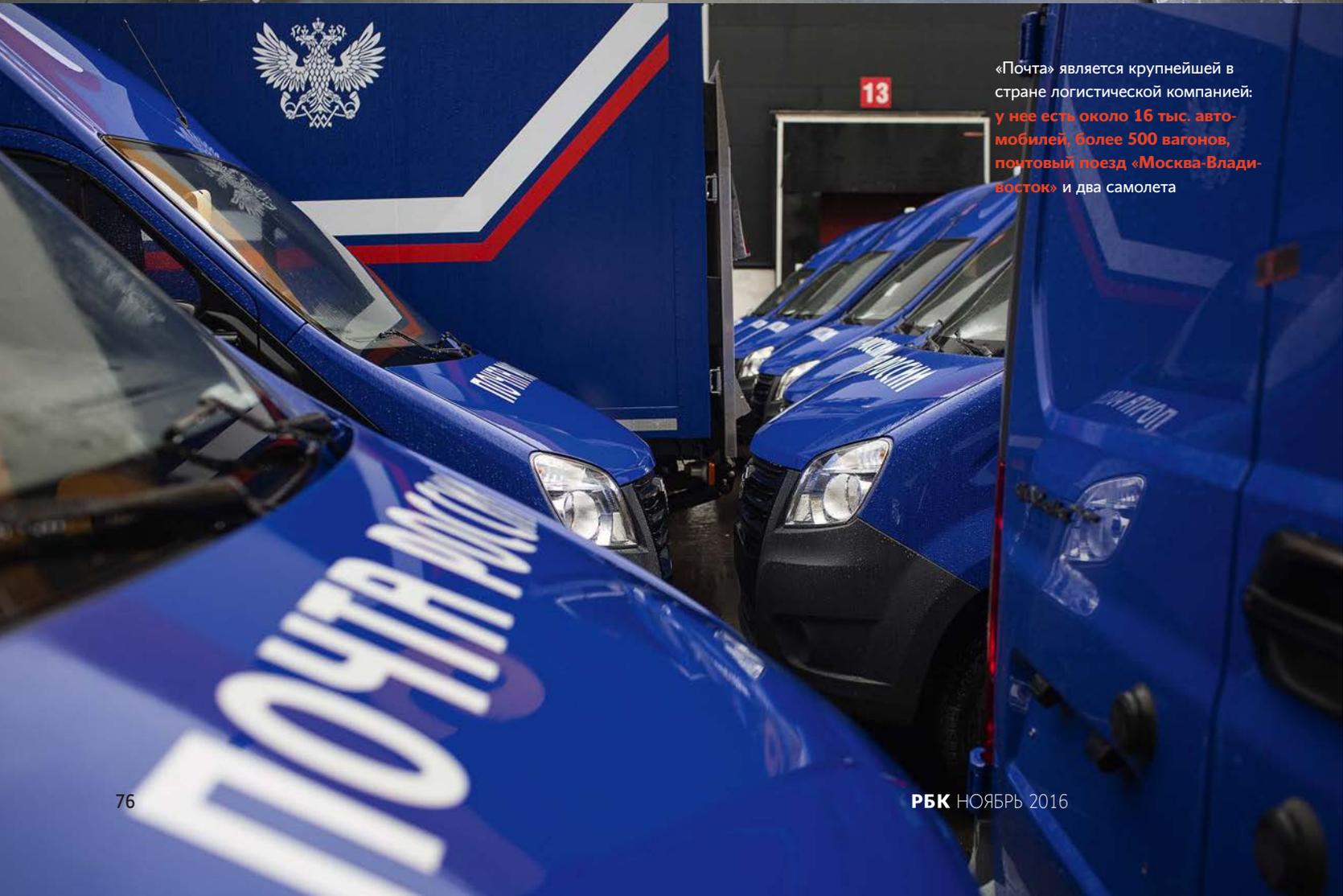
Также «Почта» заключила ряд соглашений об обмене информацией в электронном виде с Федеральной таможенной службой и зарубежными почтовыми администрациями, которые получают данные о посылках от иностранных онлайн-ритейлеров. Представители eBay, AliExpress и JD.com подтвердили журналу РБК, что заранее предоставляют информацию о посылках почтовым операторам Китая, Сингапура и других стран, а те в свою очередь передают ее «Почте России».

В таком режиме eBay работает с 2016 года, JD.com — с 2015 года, а AliExpress — с 2014 года, уточнили представители компаний. **«Два-три года назад логистика была настолько плоха, что, если девушка из России заказывала вещь из Китая на AliExpress, ее доставляли за 60–70 дней. Сейчас доставка занимает 20–25 дней», — рассказывал летом прошлого года в интервью РБК основатель группы Alibaba (владеет AliExpress) Джек Ма.**

Изменения «Почты» видят и некоторые российские партнеры. К примеру, одежный ритейлер La Redoute пользуется логистическими услугами почтовой госкомпании с 2008 года: сейчас около 95% отправок доставляют в срок, несколько лет назад — в лучшем случае 65%, радуется гендиректор компании Игорь Гусев. Основатель интернет-магазина детских товаров Esqu Александр Пискунов тоже вспоминает, что коллеги по рынку всегда жаловались на «Почту», а сам он предпочитал обходить сотрудничество стороной, справляясь силами собственной курьерской службы. Но с приходом на «Почту» новой команды управленцев Пискунов решил «дать шанс» госпредприятию: стороны подписывают ряд договоров, и в ближайшее время клиенты Esqu начнут получать свои заказы через «Почту».

«Почта» старается догнать убежавший паровоз, и это уже многого стоит, но для роста быстрее

Продолжение →



«Почта» является крупнейшей в стране логистической компанией: у нее есть около 16 тыс. автомобилей, более 500 вагонов, почтовый поезд «Москва-Владивосток» и два самолета

Продолжение →

конкурентов необходимо больше, считает коммерческий директор DPD Леонид Зондберг. Госкомпания действительно сокращает сроки доставки внутри страны, оптимизирует трекинг посылок, но это нельзя назвать прорывом, уверен эксперт. Пока «Почта» считает дни доставки, частные операторы внедряют технологии, позволяющие заранее определять время доставки, передают управление доставкой через мобильные устройства, увеличивают число пунктов выдачи и постаматов и при этом предлагают сравнимую стоимость доставки, уверен Зондберг.

Представители бизнеса почувствовали трансформацию «Почты». Но когда изменения «накроют» обычных пользователей?

Новый формат

Крыльцо у входа в отделение №123102 на Малой Бронной оборудовано пандусом, на стене сразу три таблички. На первой — информация о том, что сотрудники «Почты» могут «доставить или принять письма и посылки для инвалидов на дому». Вторая вывеска предназначена для слепых: на ней текст нанесен шрифтом Брайля. Третья табличка — для вызова персонала на улицу с помощью звонка. Внутри небольшого помещения два окна — за ними сидят девушки-операторы. Общение напоминает разговор на ресепшене в европейском отеле: при входе они приветливо здороваются и интересуются, чем могут помочь, а на прощание с улыбкой желают «удачного дня» и «всего хорошего».

Отделение №123102 — офис «нового формата», как объясняют представители самой госкомпании. До конца года в России будут работать несколько десятков подобных пунктов, а до конца 2017-го — «до тысячи» отделений, говорит Емельченков. Объем инвестиций в сеть нового формата собеседники РБК в госкомпании не раскрывают.

В новых отделениях стеллажи с отправлениями, к примеру, вынесены за спины операторов для экономии времени обслуживания. Есть банкоматы, почтоматы, чтобы клиент в любое время суток мог самостоятельно забрать посылку, и терминалы, с помощью которых можно получить данные о товарах и услугах или встать в электронную очередь, как в банке.

Вся сеть почтового оператора состоит примерно из 42 тыс. отделений. И пока пункты в крупных городах меняются, сотрудники части отделений в сельской местности продолжают вести

учет в тетрадах: закупленные более пяти лет назад компьютеры так и стоят нераспакованными в коробке где-то в углу, сетует Емельченков. Он вспоминает, как во время посещения одного из отделений поинтересовался проблемами сотрудников. В ответ услышал жалобу, что приходится за свои деньги покупать сверла. На недоуменный вопрос: «Зачем?» — сотрудница указала на огромные пачки бумаги, которые по внутренним правилам необходимо скреплять, но «нельзя пробить никаким дыроколом». «Внедрение технологий поможет нам как минимум сэкономить на сверлах и бумаге», — смеется Емельченков.

Комплекс мер, призванный заменить «бумагу и сверла», в «Почте» называют внедрением лин-технологии (от англ. lean production — бережливое производство). Емельченков признается, что в части перехода компании в цифровую реальность многое копируется у Сбербанка: команда «Почты» посещала лин-лабораторию банка.

Руководство «Почты» не видит проблемы в том, что часть сотрудников, которая заполняла отчеты, останется не у дел: компании нужны контролеры, которые, к примеру, будут следить за выкладкой товара в отделениях. Кроме того, 50% ошибок в заполнении бумаг сотрудники все равно не замечали, уверяет Емельченков. Он радуется: лин-технологии приближают к заветной цели — выдаче посылок за 30 секунд.

Коммуникативный эффект

С апреля 2016 года в одной из тем в неофициальной группе «Почты» во «ВКонтакте» накопилось около 2,5 тыс. сообщений, значительная часть которых — недовольство сотрудников госкомпании. Это реакция на запущенную в 10 тыс. почтовых пунктов Единую автоматизированную систему отделений почтовой связи (ЕАС ОПС) — программу, заменившую те самые 15 приложений, из-за которых скорость выдачи посылок три года назад составляла около 25 минут.

На разработку решения ушло 1,5 года и 1,7 млрд руб. Из сообщений в группе во «ВКонтакте» следует, что система «сырая», «прием платежей не проходит по штрих-коду» и т.д. Емельченкова это не смущает: главное, что операторы привыкают к новому решению за четыре-пять недель, а их скорость обслуживания возрастает в три раза.

С недовольством и консерватизмом внутри «Почты» руководство борется также технологическими методами. Например, до конца

Продолжение →

Продолжение →

2016-го госкомпания запустит «полноценный внутренний портал», где можно будет хранить, обрабатывать корпоративную информацию и использовать сервисы, необходимые для работы (например, искать контакты коллег или читать новости), делится планами Емельченков. С помощью портала также можно будет оформлять командировки, заказывать корпоративный транспорт, пропуск и т.д. И хотя сейчас подобные ресурсы есть практически у каждой крупной организации, еще четыре года назад появление интранета у «Почты» невозможно было представить, объясняет глава IT-департамента.

Точно так же несколько лет назад нельзя было представить, что мобильное приложение госкомпании будет оповещать клиентов о возможности на таком-то расстоянии от текущего местоположения прямо сейчас забрать пришедшую ему посылку.

Попытку приблизиться к ожиданиям клиента «Почта» предприняла два года назад: летом 2014-го компания запустила приложение для мобильных устройств, а осенью 2015-го — новый сайт Pochta.ru вместо Russianpost.ru, потратив на него около 40 млн руб. **Если раньше официальный портал «Почты» состоял из набора новостей предприятия и на него «никто не заходил», то теперь ресурс позволяет, например, отслеживать посылки по трекинг-номерам, а его аудитория приблизилась к 1 млн уникальных посетителей в день, рассказывает представитель «Почты». Приложением, по данным компании, пользуется примерно 3,5 млн клиентов.**

Меняя софт, «Почта» обновляет и всю базовую IT-инфраструктуру. В отличие от программных решений обновление «железа» обходится госкомпании в разы дороже.

Миллиарды на тендер

Устаревшую технику «Почта» активно меняет последние 2,5 года, и этот процесс продолжается до сих пор. До конца 2017 года предприятие поставит минимум 86 тыс. новых компьютеров в отделения связи, останется — еще 74 тыс. устройств для операторов.

В технологическом отставании руководство «Почты» видит и преимущество: не нужно обновлять старое, можно сразу использовать последние разработки в области IT. На закупки и лизинг оборудования «Почта» тратит около 9 млрд руб. в год. До 2013 года эта сумма не превышала 1–2 млрд руб., следует из тендеров компании, опубликованных на сайте госзакупок. Для сравнения: расходы Сбербанка на IT

в 2014 году составили около 65 млрд руб., в 2015 году они выросли на 25–30%, рассказывал РБК первый зампред Сбербанка Лев Хасис в январе 2016 года. Но даже при таких расходах Греф называл IT-систему Сбербанка неконкурентоспособной.

«У «Почты» крупнейшие закупки наравне со Сбербанком, Налоговой службой и «Росатомом», — утверждает Емельченков. По его словам, «Почта» получает самые низкие цены от поставщиков, потому что компаниям «выгодно заполучить столь крупного партнера». Выгода приводит к тому, что стоимость закупок «Почты» снижается не только в ходе аукциона, но и с каждым последующим тендером.

Например, в мае 2015-го торги на поставку в лизинг автоматизированных рабочих мест (АРМ; включает в себя системный блок, монитор, источник бесперебойного питания и др.) стартовали почти с 94 тыс. руб. за комплект оборудования, но конечная цена снизилась почти вдвое. При этом в ходе схожего тендера в феврале 2016-го стоимость сократилась еще больше — до 44,4 тыс. руб. за одно АРМ.

«Почте» удастся получать лучшие цены от контрагентов, подтверждает Дмитрий Кравченко, гендиректор Асер в России (компания в прошлом году поставляла госпредприятию системные блоки и мониторы). Кравченко объясняет скидки «большими партиями закупок». По словам топ-менеджера крупной зарубежной IT-компании, зачастую вопросы участия в тендерах подобного уровня решаются напрямую со штаб-квартирами. Итогом становится то, что победители подобных аукционов иногда согласованно продают товар себе в убыток.

Впрочем, с 2016 года цена оборудования перестала быть ключевым показателем для «Почты»: теперь госкомпании приходится отдавать предпочтение не экономии, а происхождению IT-разработки. С такой инициативой выступило Минкомсвязи. Ведомство использует предприятие в качестве площадки для тестов и наблюдает, «как работает большая организация, если ее перевести на импортозамещение в области IT», объясняет Емельченков. Если «Почта» может при сопоставимой цене выбрать российского поставщика, она всегда это делает, подтвердил журналу РБК договоренности сторон замминистра связи и массовых коммуникаций Михаил Евраев.

От добра добра не ищут: западные системы себя хорошо зарекомендовали, говорит Емельченков, отвечая на вопрос о конкурентоспособности российских технологий. «Поначалу было тяжело. Но мы уже сами адаптировали часть российских

Окончание →

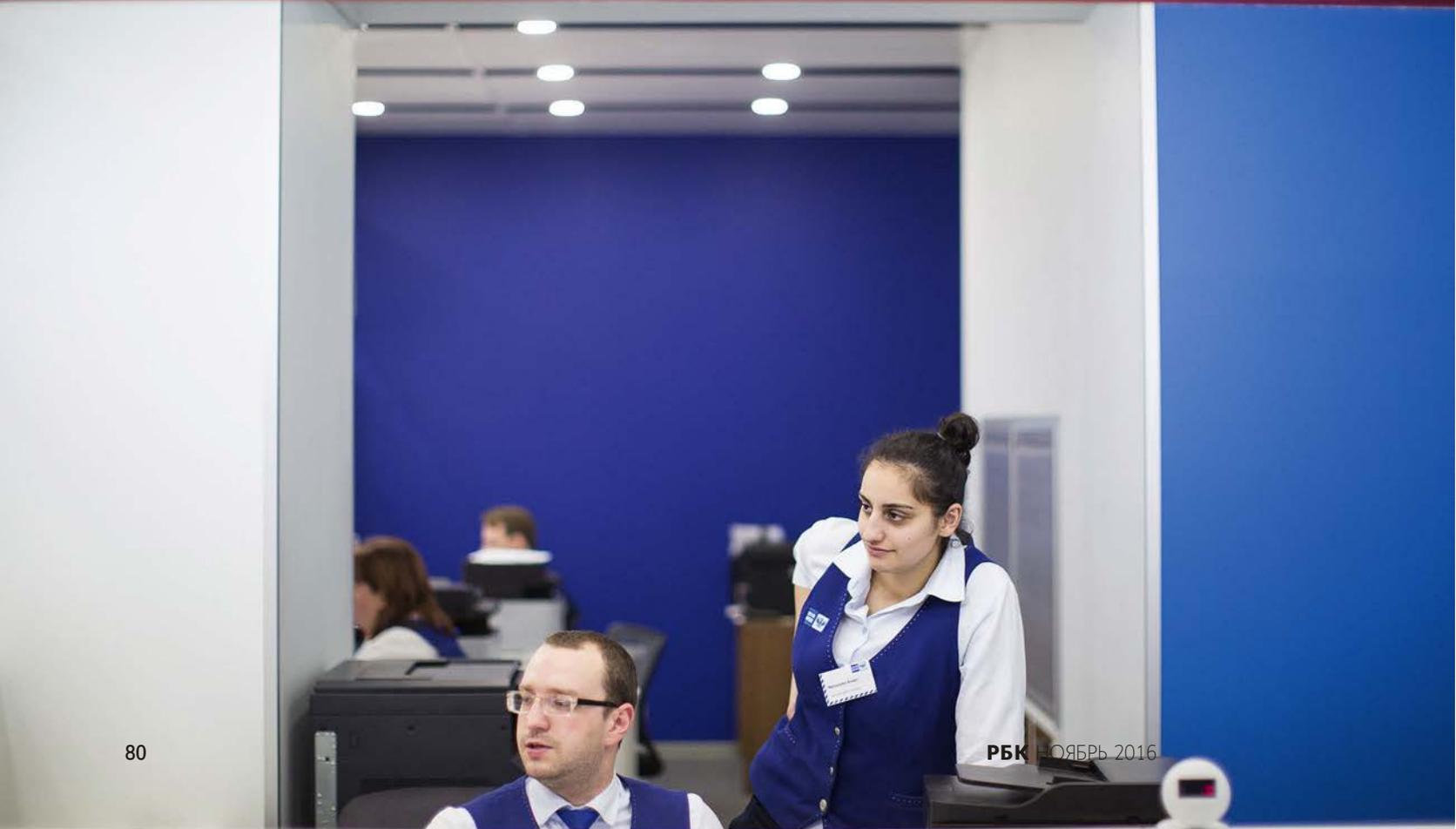


В некоторых отделениях сельской местности операторы продолжают вести все записи на бумаге, при этом нераспечатанные компьютеры могут пылиться в углу





В отделениях нового формата клиенты «Почты» **смогут забирать посылки в любое время суток**, а стеллажи с отправлениями вынесены за спины операторов для экономии времени обслуживания



Окончание →

приложений для того, чтобы использовать их в больших корпорациях», — невозмутим Емельченков. Но выгода от импортозамещения пока не очевидна.

Под вопросом

Почтальон — один из немногих людей, которого жители пускают к себе в дом без вопросов. Нельзя не использовать такую уникальную возможность, рассуждает Емельченков. Первый шаг сделан: 10 тыс. почтальонов — всего их 100 тыс. — начали использовать смартфоны с предустановленными приложениями, которые позволяют, например, принимать платежи за ЖКХ, связь или оформлять страховку.

Сейчас «Почта» контролирует только 18% рынка приема платежей, по оценке Емельченкова, и является вторым по величине игроком на этом рынке после Сбербанка. **Когда-то эта доля превышала 50%, но сейчас на этом рынке доминируют банки, сетует он. В первом полугодии 2016-го выручка «Почты» от финансовых услуг составила 23,3 млрд руб., то есть около трети общего дохода предприятия.** На сколько услуги «на дому» позволят увеличить эту статью заработка, Емельченков не говорит.

«Почта» может увеличить долю на рынке приема платежей за счет тех банков, которые не предоставляют возможность оплачивать коммунальные услуги удаленно, рассказал директор по информационным технологиям СДМ-банка Олег Илюхин. Те банки, которые уже это делают, вряд ли испытывают давление «Почты», считает он.

Илюхин не понимает, зачем клиенту идти в почтовое отделение или даже принимать у себя почтальона, если можно заплатить онлайн или через мобильное приложение.

Однако «Почта» будет расширять возможности почтальонов и теперь с помощью отечественного продукта. Емельченков говорит, что госкомпания скоро объявит тендер на закупку 15 тыс. смартфонов на базе российского софта. Состав участников будущего аукциона не известен, но, например, компания «Открытая мобильная платформа» (ОМП) основателя Группы ЕСН Григория Березкина до конца года планирует выпустить собственные смартфоны на операционной системе Sailfish (внесена в реестр отечественного софта).

Представитель ЕСН отказался обсуждать будущие партнерства компании, но подтвердил, что выпуск смартфонов значится в планах ОМП.

Из-за нового приоритета российским разработкам «Почта» начала сотрудничать и с компанией

«Булат», принадлежащей «Ростеху» и «Ростелекому» на паритетных началах. В феврале предприятие закупило у «Булата» 170 серверов на сумму 230 млн руб., рассказал журналу РБК директор IT-департамента Объединенной приборостроительной корпорации (ОПК, входит в «Ростех») Павел Хрипунов. По его словам, «Почта» — одна из первых госкомпаний, которая на практике начала работать с отечественными производителями оборудования. Для самой «Почты», объясняет Емельченков, покупка дополнительных серверных мощностей — следствие того же перехода с бумаги «на цифру».

В 2014 году почтовая компания стала крупнейшим клиентом российского поставщика ERP-систем «1С»: до этого момента «Почта» использовала 17 разных систем учета — бухгалтерских, кадровых и коммерческих. Адаптация всех процессов в единую «воронку» заняла около двух лет и потребовала около 900 млн руб. По числу автоматизированных рабочих мест (более 40 тыс.) это самое масштабное внедрение системы «1С:Предприятие», подтвердил представитель «1С» Алексей Харитонов.

Финансовой экономии от перехода на отечественные разработки в «Почте» пока не замечают. Даже если лицензия на российский софт стоит дешевле зарубежного аналога, приходится тратить дополнительные средства на адаптацию изначально не совместимых друг с другом приложений. В том числе «Почте» пришлось потратиться на интеграцию «1С» с другими системами, например приложением «Казна» для управления всеми финансами госкомпаний.

Время, которое тратится на внедрение новых технологий, — один из ключевых показателей для превращения в современную IT-компанию. До 2013 года от идеи продукта до его тиража на почтовые отделения по всей стране у «Почты» уходило до двух лет. Как следствие — компания теряла рынок доставки и деньги, объясняет Емельченков. Сейчас аналогичный путь предприятие преодолевает примерно за полгода, в будущем срок должен сократиться до 6–12 недель, обещает он. Возвращается и рынок: если до 2013 года доля товаров, которые доставляла «Почта», в крупных городах не превышала 3,5%, то в 2015-м удалось достичь 25%, приводит данные Иванов из НАДТ.

Когда Емельченков уходил из «КЭС-Энергосбыта», коллеги сделали ему подарок — собрали и распечатали сборник из 1544 анекдотов про «Почту России». Ни одной позитивной среди них не было, вспоминает Емельченков. Хорошо, если новой команде управленцев удалось свести к минимуму актуальность хотя бы части этого сборника. ■

Бизнес в груди

Для чего Наталья Мантурова реформирует российскую пластическую хирургию?

Главный внештатный специалист Минздрава по пластической хирургии, Наталья Мантурова построила успешный бизнес в этой сфере, но ее интересы выходят далеко за пределы нескольких клиник и пансионатов. Супруга министра промышленности и торговли занимается преобразованием всей пластической хирургии России: реформы уберут с рынка лишних людей и принесут ему дополнительные миллиарды рублей

Текст: Илья Рождественский
Иллюстрации: Софья Мироедова

Рядового Николая Егоркина оперировали 18 часов, восстанавливая лицо после тяжелой травмы, которую он получил в 2012 году во время службы в одной из ракетных частей Приморского края. По приказу командира он попытался снять со столба находившийся под напряжением провод. Итог — ампутация носа, деформация правой половины лица и шеи, дефекты костей черепа, также пострадали правая рука и нога. Егоркину провели около 30 реконструктивных операций, но восстановить внешность не удалось, и пациент впал в депрессию. Курирующие солдата врачи приняли решение, что ему требуется пересадка лица, несмотря на то что таких операций в России до этого не делали.

Против столь сложной операции высказались такие видные специалисты, как академик Николай Миланов, президент Российского общества пластических, реконструктивных и эстетических хирургов (РОПРЭХ), и руководитель Центра реконструктивной хирургии лица и шеи (ЦНИИ-СиЧЛХ) Александр Неробеев. Неробеев говорил, что для восстановления можно воспользоваться

тканями самого солдата, а не прибегать к пересадке, после которой, чтобы избежать отторжения, юноша будет вынужден принимать иммуносупрессоры, что может серьезно сократить срок его жизни.

Но в ноябре 2015 года первая в стране трансплантация лица все равно была проведена в Военно-медицинской академии в Санкт-Петербурге. В Минздраве ее результаты назвали успешными, а врачи получили престижную премию «Призвание». И все же эксперты до сих пор относятся к операции настороженно, критикуя тот факт, что мнение части сообщества пластических хирургов проигнорировали.

Как рассказывают три собеседника журнала РБК, знакомые с деталями согласования операции, противостоять мнению именитых специалистов и получить разрешение Минздрава на экспериментальную операцию удалось благодаря поддержке Натальи Мантуровой. «Для Мантуровой это репутационная история», — говорит себе-

Продолжение →



Продолжение →

седник РБК, близкий к руководству Минздрава. Почему ее поддержка имеет такое значение? **Наталья Мантурова — дипломированный медик, внештатный специалист Минздрава по пластической хирургии, основатель бизнеса в области эстетической медицины на сотни миллионов рублей и жена главы Минпромторга. Она же главный лоббист интересов пластической хирургии в стране, сумевшая провести многие реформы, которые никто не мог воплотить в течение многих лет.**

Стремление Мантуровой единолично управлять отраслью вызывает глухой ропот недовольства со стороны многих ее коллег, большинство из которых не решаются критиковать ее открыто. Журнал РБК разобрался, в чем суть реформ рынка размером в миллиарды рублей, какие изменения его ждут и какую выгоду от них получают все участники, в том числе и сама Наталья Мантурова.

Из Бомбея с любовью

Наталья Мантурова не случайный человек в пластической хирургии. Она выпускница Российского национального исследовательского медицинского университета имени Н. И. Пирогова, доктор наук, заведующая кафедрой пластической и реконструктивной хирургии, косметологии и клеточных технологий в родном для нее Втором меде.

Ее отец Евгений Кисель работал представителем «Аэрофлота» в Индии и на Шри-Ланке. С будущим мужем Денисом Мантуровым Наталья познакомилась еще в детстве: его отец Валентин Мантуров был директором советского культурного центра в Бомбее. «Обе семьи очень известные в стране», — говорит Кирилл Пшениснов, национальный секретарь Международного общества эстетических и пластических хирургов (ISAPS).

В 1999 году Мантурова пришла в частный медицинский бизнес, основав клинику пластической хирургии «Ланцетъ», но преобразованиями в этой области активно занялась лишь десять лет спустя.

До 2009 года пластической хирургии как специальности в России формально не существовало. За ее включение в номенклатурный перечень в сфере здравоохранения в течение многих лет боролся академик Миланов, но усилия увенчались успехом лишь в апреле 2009 года, когда был издан соответствующий приказ Минздрава. Мантурова в это время была председателем комитета по этике возглавляемого Милановым РОПРЭХа.

В июле того же года Минздрав прописал квалификационные требования для врачей: двухгодичная ординатура для выпускников мединституты по

специальностям «лечебное дело», «педиатрия» или «стоматология» либо профессиональная подготовка, если у претендента на звание пластического хирурга есть как минимум пятилетний опыт работы в хирургии, урологии, травматологии или других областях.

Приказы Минздрава появились благодаря тому, что Мантурова лично общалась с Татьяной Голиковой, возглавлявшей ведомство, уверен Пшениснов. С ее преемницей Вероникой Скворцовой у Мантуровой тоже хорошие отношения, говорит собеседник РБК, близкий к руководству министерства, и подтверждает источник в отрасли. В Минздраве на запрос РБК не ответили.

Принятая в 2009 году система позволяла легализовать уже зарекомендовавших себя специалистов — в отрасли ее назвали «дедушкиной амнистией». Но в результате на курсах переподготовки стали активно зарабатывать медицинские вузы, выдававшие сертификаты едва ли не всем, кто просто оплачивал обучение. «Некоторые учреждения лидируют по скорости выдачи дипломов», — признавался Миланов, выступая в декабре 2013 года на III Национальном конгрессе по пластической хирургии. Исправить ситуацию академик не успел: он скончался в феврале 2014 года. **Академик был первым внештатным специалистом Минздрава по пластической хирургии, после его смерти пост заняла Мантурова, продолжив дело Миланова.**

Должность «внештатный специалист» появилась в октябре 2012 года. Формально у 79 внештатников лишь совещательный голос. Но эта должность позволяет «открывать определенные двери» в Минздраве, считает пластический хирург Института красоты на Арбате Астамур Карчаа.

Грандиозные планы

В сентябре 2015 года Мантурова возродила профильную комиссию при Минздраве, последний раз собиравшуюся при Миланове. Для ведомства заседания это не только возможность услышать голос отрасли: в комиссии должны готовиться предложения по реформированию пластической хирургии, говорил первый замминистра здравоохранения Игорь Каграманян. Комиссия собирается несколько раз в год. По ключевым вопросам дискуссии фактически нет, поскольку полную поддержку получают предложения Мантуровой, говорят два собеседника РБК, участвовавшие в заседаниях.

На первом заседании Мантурова рассказала о том, как она видит реформирование отрасли. **Ключевое преобразование — ужесточение правил допуска в профессию. По инициативе Мантуровой были упразднены курсы переподготовки,**

159

клиник пластической хирургии работало в Москве в 2015 году

52

тыс. пластических операций проведено в Москве в 2015 году

и с января 2016 года сертификат можно получить, лишь отучившись в ординатуре. В перспективе срок обучения может вырасти до 3–3,5 лет, говорила внештатный специалист в июне 2016 года. «Эти изменения позволяют убрать из специальности людей, которые не имеют к ней отношения, и сформировать полноценную школу, потому что в хирургии школы всегда локализовались вокруг кафедр», — объясняет Карчаа.

Кроме того, как и все врачи в России, пластические хирурги должны раз в пять лет проходить аккредитацию. Все специалисты отрасли должны переэкзаменоваться к 2021 году. На сентябрьском заседании говорилось, что в аккредитационную комиссию войдут представители профессионального сообщества, вузов и клиники, где работает специалист. Они оценят портфолио хирурга, результаты его тестирования и практические навыки. Главные вопросы — как будет выглядеть этот процесс и каковы будут критерии оценки. «Массового обсуждения» деталей не было, говорит президент РОПРЭХа Константин Липский.

Сколько врачей после аттестации смогут продолжить практику, неизвестно. Карчаа полагает, что рынок покинут до трети специалистов, внештатный специалист департамента здравоохранения по Южному округу Москвы Алексей Гварамия называет цифру 60%, заведующий отделением микрохирургии и травмы кисти ЦИТО Игорь Голубев — до 98%.

Мантурова также намерена разобраться с иностранными специалистами. «Сейчас многие хирурги приезжают из стран ближнего зарубежья, выполняют в Москве операции, а затем, к сожалению, уезжают. Отвечать же за результат и исправлять возможные осложнения приходится московским докторам», — говорила она в 2014 году, не уточнив, о каком числе хирургов идет речь. Аналитический центр Vademecum насчитал не более десяти специалистов, учившихся за границей.

Какие меры надо принять в этой связи, Мантурова не сказала, отметив лишь, что вопрос прорабатывается. Уже сейчас, чтобы начать оперировать в России, хирургам надо сначала подтвердить документы о своем зарубежном образовании, а затем сдать экзамен, после чего Росздравнадзор выдает сертификат специалиста. Без этого документа можно лишь проводить консультации.

Но процедура полностью не спасает от шарлатанов. В клинике самой Мантуровой «Ланцетъ» в 2008 году оперировал хирург Эльчин Мамедов. Запомнился он, впрочем, по работе в Центральной клинической больнице № 2 имени Н. А. Семашко, куда устроился по поддельным документам. Одна пациентка в результате действий Мамедова впала в кому, другая после липосакции

бедер долгое время не могла ходить, а у третьей во время операции по коррекции молочной железы врач забыл салфетку в груди. Мамедова объявили в розыск и заочно предъявили обвинения, но встречи со следователями ему удалось избежать.

Итальянский вариант

Несмотря на кризис, рынок пластической хирургии чувствует себя неплохо. По данным аналитического центра Vademecum, в 2015 году в России было сделано 156,6 тыс. операций на сумму 12,6 млрд руб. Почти такую же цифру называла Мантурова в интервью RNS — 12,7 млрд руб., или 6% от всех платных медицинских услуг в стране. Самая популярная операция — увеличение груди (17% от общего числа процедур). Но рост рынка в денежном выражении замедляется: если в 2014 году он составил 15%, то в 2015 году — всего 4%.

Сложнее понять, сколько в России пластических хирургов, — единого реестра не существует. В 2010–2011 годах ISAPS считал, что в России 500 специалистов, с 2013 года указывает в своих отчетах цифру 2000. Мантурова в марте 2016 года в разговоре с «Финансовой газетой» говорила о 963 врачах. По данным Vademecum, сейчас в России практикуют 1352 сертифицированных специалиста, из них 488 — в Москве.

«Мир эстетической хирургии всегда был специфичен именно своей закрытостью, — говорит Карчаа, — попасть в профессию, не имея нужных связей, раньше было весьма проблематично». Курсы по переподготовке и ординатура все изменили, и сейчас рынок «перенасыщен специалистами», уверен хирург.

Будущих пластических хирургов привлекает в эту профессию не только приличный заработок, но и достаточно свободный график: мало кто работает от восхода до заката, говорят хирурги. Карчаа рассказывает, что раньше оперировать приходилось четыре-пять раз в неделю, но теперь из-за кризиса бывает, что операционная простаивает неделями. Хирург Данила Кузин говорит, что в среднем под нож ложатся 25–30 человек в месяц, а консультирует он за то же время 60–70 пациентов. На число процедур влияет и сезонность: летом оперируют значительно меньше.

После закрытия курсов переподготовки число специалистов перестало расти в геометрической прогрессии, но врачей на рынке все равно немало: вузы теперь зарабатывают на ординаторах, принимая их по несколько десятков человек и иногда даже без согласования с кафедрами. Два года обучения обойдется в 400 тыс. руб. (для сравнения, четыре месяца курсов стоили в среднем 100 тыс. руб.).

Продолжение →

В 2015 году в России было проведено:

26,2

тыс. операций по увеличению груди

25,5

тыс. пластических операций века

21,2

тыс. пластик носа

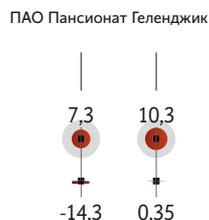
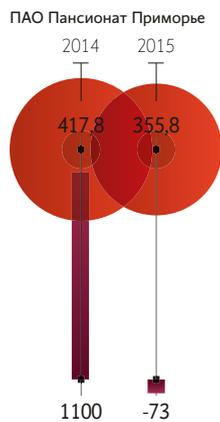
3,7

тыс. операции по уменьшению груди

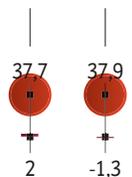
Источники: Vademecum

Клиники и пансионаты Мантуровой

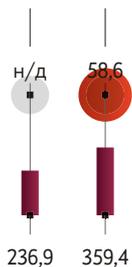
● выручка, млн руб. | ● чистая прибыль/убыток, млн руб.



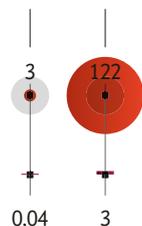
«Ланцетъ-Центр»



Институт пластической хирургии и косметологии



Корвита



Источник: СПАРК-Интерфакс

Продолжение →

«У нас какой-то итальянский вариант получается: настолько сильная внутренняя конкуренция, что наставнику невыгодно учить себе соперника, поэтому зачастую ординатор оканчивает учебу, не зная элементарных основ, например как защитить кожу после операции», — удивляется Пшениснов.

В Москве два основных центра пластической хирургии — Институт красоты на Арбате и Институт пластической хирургии и косметологии (ИПХиК), который вновь открылся в октябре 2015 года после реконструкции, длившейся в течение нескольких лет. Исторически сильнейшие школы есть также в Санкт-Петербурге, Красноярске, Екатеринбурге, объясняет Карчаа.

Небольшие клиники выживают на этом рынке двумя способами, рассказывают опрошенные РБК хирурги. Первый путь — сарафанное радио, которое обеспечивает известному специалисту стабильный поток клиентов. Второй — демпинг: например, в интернете можно найти предложения увеличить грудь за 140 тыс. руб., хотя обычно эта операция стоит как минимум в два раза дороже.

Для крупных учреждений эффект сарафанного радио решающего значения не имеет: за счет одного или даже нескольких врачей нельзя поддерживать выручку и число операций на прежнем уровне. Признанный лидер рынка по числу операций, Центр косметологии и пластической хирургии в Екатеринбурге в 2014 году провел более 7 тыс. операций, а в 2015 году — всего 5,4 тыс., говорится в обзоре Vademecum.

В исследовании Vademecum, сделанном по просьбе журнала РБК, указывается, что осенью — зимой 2015 года в ИПХиК было проведено не более 300–400 пластических операций. Заведующий отделением пластической хирургии института Антон Захаров рассказывает, что после окончания реконструкции и до сентября 2016 года в учреждении было проведено 1142 операции. Клиника пока только выходит на ожидаемые показатели, и предполагается, что число операций вырастет примерно в 2,5 раза, объясняет Захаров. Эта и ряд других клиник связаны с главным реформатором отрасли.

Выезд в Геленджик

Наталья Мантурова построила успешный и довольно крупный бизнес в области медицины. По оценке журнала РБК, в 2015 году совокупная выручка нескольких клиник, фирмы по производству медтехники и двух санаториев, связь которых с Мантуровой можно проследить, составила 585 млн руб.

Мантурова является единственным учредителем московского Фонда развития медицинских технологий, который в свою очередь владеет Институтом пластической хирургии и косметологии, по данным «СПАРК-Интерфакс». В ответе представителя Мантуровой на запрос РБК говорится, что внештатный специалист «не имеет никаких имущественных прав в отношении созданного ею фонда». Сам факт владения институтом представителем жены министра полностью отрицает.

Институт располагается в семиэтажном здании на Ольховской улице и оборудован по последнему слову техники: так, в здании есть свои лаборатория и реанимация. В отчетах Росимущества указано, что ИПХиК был продан государством в 2012 году за 407,2 млн руб. компании «Декорс-М» (с Мантуровой не связана). Как и на каких условиях институт достался фонду, не известно. Президентом Фонда развития медицинских технологий является Евгений Кисель (так же зовут отца Натальи Мантуровой). Руководит учреждением Юрий Гриб, бывший главный врач клиники «Центромед», подведомственной Минпромторгу.

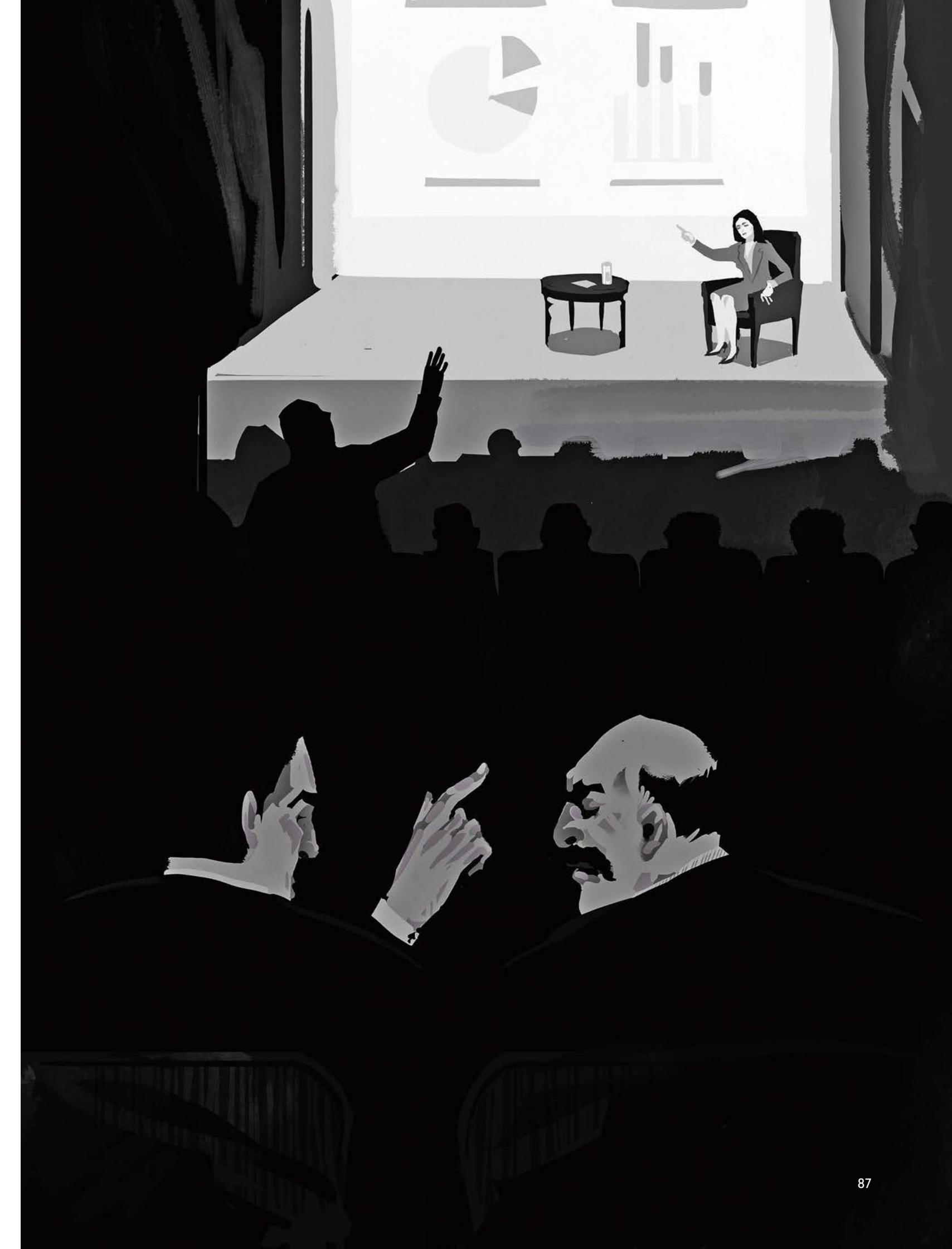
На сайте Минздрава указано, что фонд занимается продвижением на российском рынке «высокотехнологичных продуктов производства «Армис». «Армис» — это прибор, который фиксирует физиологические параметры человека, его производит ростовская компания «КорВита», которая на 85% принадлежит фонду. Крупнейшим клиентом оказался Минздрав Татарстана, закупивший без конкурса приборы на 73 млн руб., следует из документации, размещенной на портале госзакупок.

Открытая Мантуровой в 1999 году клиника «Ланцетъ» работала на базе клинической больницы № 1 Управления делами президента, а предоставляемые услуги во многом дублировали нынешний список услуг института на Ольховке. «Ланцетъ» был закрыт в середине 2015 года.

Юридическое лицо, на которое оформлено учреждение, — ООО «Центр пластической и эндоскопической хирургии» — ликвидировано не было. По данным «СПАРК-Интерфакс», Мантуровой фирма принадлежала с октября 2006 года по декабрь 2015 года, после чего клиника перешла к Евгению Максиму, полному тезке бывшего сослуживца главы Минпромторга: как писали «Ведомости», Максимов в конце 1990-х годов работал вместе с Мантуровым на Улан-Удэнском авиационном заводе. Представитель Мантуровой отказалась комментировать, на каких условиях клиника перешла к Максиму.

Принадлежащая Мантуровой клиника аппаратной и инъекционной косметологии «Ланцетъ-Центр» (в СПАРК — «Делайт-Ланцетъ») была

Продолжение →





Продолжение →

закрыта на реконструкцию и открылась только в начале октября. Операции там не делают, только косметологические услуги: например, лазерную шлифовку лица и радиочастотную терапию.

Бизнес-интересы Мантуровой связаны и с Геленджиком, где расположен пансионат «Приморье», который специализируется на косметологии и пластической хирургии, а также послеоперационной реабилитации. Из материалов арбитражных дел следует, что пансионат принадлежит ПАО «Пансионат «Приморье», в совет директоров которого, по данным «СПАРК-Интерфакс», входила Наталья Мантурова. Услуги на сайте пансионата — от эндоскопического омоложения лица до интимной пластики — анонсирует сама Мантурова.

По данным Vademecum, комплекс, который увеличил территорию за счет соседнего санатория «Дружба», должен стать филиалом института на Ольховке. Сумма инвестиций составит 1,88 млрд руб., из них 1 млрд руб. «Приморье» возьмет в кредит. Прием в косметологическом центре санатория раньше вели специалисты из «Ланцета», отмечается на сайте клиники.

Сейчас врачи из ИПХиК официально не ведут прием в Геленджике под вывеской института, говорят замгендиректора ИПХиК Валентин Шарбаро и Антон Захаров, отмечая, что хирурги могут делать это в свободное время.

Управляет пансионатом «Приморье» возглавляемая все тем же Максимовым, как говорится в данных Росстата, компания «Финансовые системы». В свою очередь владельцами этой компании в равных долях являются два кипрских офшора — Questoil Limited и Guylen Investments Limited. В выписке из местного реестра юридических лиц указано, что вторым офшором владеет Валентин Мантуров (так же зовут отца главы Минпромторга), а среди руководителей компании указан Евгений Максимов.

Одним из совладельцев ПАО «Санаторий «Геленджик» является компания «Финансовые системы» (через фирму «Жемчужина»). По сведениям Vademecum, этот санаторий также будет переоборудован, сумма вложений составит 449,6 млн руб.

Мантурова не подтверждала, что санатории имеют к ней отношение: в разговоре с RNS она заявила, что «информацией о проектах строительства каких-либо комплексов не располагает». На тот же вопрос журналила РБК она не ответила.

Несколько чиновников Минпромторга, с которыми поговорил РБК, удивились, узнав, что

жена главы ведомства занимается бизнесом, а не ведет праздный образ жизни: свои успехи Мантурова старается не афишировать.

Государственные деньги

«Стабильный доход в любой области бизнеса в этой стране получается, только если деньги идут от государства», — улыбается Карчаа. В условиях меняющегося рынка у больших клиник есть несколько возможных источников заработка, которые пока не освоены.

Первая возможность — включить некоторые операции пластической хирургии в систему обязательного медицинского страхования (ОМС). В мае 2016 года Мантурова впервые заявила об этом, отметив, что это может быть сделано уже в ближайшие полтора-два года. Речь идет не об эстетической, но о реконструктивной медицине, и в этом смысле инициативу Мантуровой одобряют все опрошенные РБК врачи. Но названные сроки многие считают не вполне реалистичными. Есть ощущение, что все делается в спешке, считает Карчаа. За такое время можно провести реформу, только если будет «волевое решение», уверен Гварамия.

Окончательный список операций, которые войдут в систему ОМС, не определен, и выгоду отрасли посчитать невозможно. С уверенностью можно утверждать, что в перечень процедур войдет восстановление груди после мастэктомии при раке молочной железы. Всего в России в 2015 году было сделано около 2,7 тыс. таких операций, в Москве — около 440, посчитал Vademecum.

В московском тарифном соглашении указано, что на реконструкцию груди выделяется 126,6 тыс. руб. Такие операции сейчас делают онкологи, но, если инициатива Мантуровой будет закреплена на уровне Минздрава, им придется потесниться.

В 2015 году, по данным Минздрава, рак молочной железы был выявлен у 66,6 тыс. пациенток, а в среднем с 2005 года выявляется почти 57 тыс. новых случаев, из них примерно две трети каждый год делают операции по удалению груди. Если брать столичную ставку ОМС, речь идет о рынке в 5,6 млрд руб.

Лишь 6% в прошлом году сделали операции по восстановлению груди. В США этот показатель составляет 20%, говорит Пшениснов. При достижении американского показателя российский рынок услуг по восстановлению груди составит чуть больше 1,1 млрд руб.

Окончание →

Окончание →

По расчетам журнала РБК, сейчас затраты пациентов на такой тип операции составили почти 342 млн руб. Схожую оценку приводит Vademecum — около 400 млн руб., то есть включение в систему ОМС может увеличить этот рынок для пластических хирургов примерно втрое.

Представитель Мантуровой в письменном ответе на запрос журнала РБК указала, что в феврале 2014 года насыщенность рынка составляла 28%, а ежегодный рост предполагался на уровне 7–12%. Исходя из этих оценок, рынок будет расти еще минимум три года. С включением пластической хирургии в ОМС потенциал для роста только увеличивается.

Другая операция, которая может подпасть под страховку, — коррекция века. Отдельной статистики по такому типу процедур не существует. Данные Vademecum объединяют и реконструктивные операции, и эстетические: всего таких было сделано в 2015 году около 25,5 тыс. на сумму 1,1 млрд руб.

Еще один серьезный источник потенциального дохода пластических хирургов — высокотехнологичная медицинская помощь (ВМП), или сложные технологии, которые применяются для лечения тяжелых заболеваний.

С 1 января 2017 года вступит в силу упрощенная схема финансирования организаций, оказывающих ВМП. Теперь средства на такую помощь смогут получать и частные клиники. Критерии для включения в соответствующий список сейчас разрабатывает Минздрав.

В июне Мантурова говорила, что в программу ВМП будут активно включаться и клиники пластической хирургии. На высокотехнологичную медицинскую помощь в бюджете Федерального фонда обязательного медицинского страхования на 2016 год предусмотрено 96,4 млрд руб., рассказывала в июне в Совете Федерации председатель организации Наталья Стадченко. В 2017 году эта цифра может возрасти до 101 млрд руб.

В Минздраве не ответили на запрос о том, как частные клиники будут получать квоты на оказание ВМП. По подсчетам журнала РБК, операции, которые могли бы проводиться в клиниках пластической хирургии, составляют примерно 5% в структуре всех ассигнований на ВМП. Таким образом, в 2017 году речь может идти примерно о дополнительных 5 млрд руб.

Вертикаль власти

«Хирурги очень амбициозные, эгоцентричные и думающие в большей степени только о себе,

а пластические хирурги, наверное, все это в квадрате. Но тут появился человек, который смог их объединить, — объясняет пластический хирург Кузин. — Мантурова целеустремленная: сплотила вокруг себя людей, которые до этого пытались работать разрозненно, растягивая одеяло совершенно в разные стороны».

Достижения Мантуровой в защите интересов отрасли признают все опрошенные хирурги, даже те, кому она по разным причинам не нравится: она интегрирует «пластику» в структуру медицины, борется с шарлатанами и отстаивает профильное образование. И делает это чуть системнее, чем ее предшественники, добавляет Шаробаро: «Она человек огромной энергетики».

Но Мантурова выступает единственным инициатором всех реформ, и это вызывает глухое несогласие некоторых ее коллег. «К сожалению, мнению профессионалов сегодня не столь важно, важнее возможность договориться, поэтому, конечно, она основной мотор всего. Направление ее реформ в целом правильное, но один человек не может определять все пути развития для отрасли», — говорит Пшениснов из ISAPS. У Мантуровой, по его мнению, есть «огромнейший административный ресурс — возможность напрямую общаться с людьми, которые недоступны даже для признанных специалистов».

С ним соглашается собеседник РБК, близкий к руководству Минздрава: по его словам, Мантурова может самостоятельно донести свою позицию до руководства страны и членов правительства. Именно поэтому внештатному специалисту удалось за несколько лет провести те реформы, за которые ее предшественники сражались в течение десятилетий.

Мотивацию Мантуровой, взявшейся за реформирование отрасли, собеседники РБК объясняют по-разному. Пшениснов говорит о «чувстве ответственности за пластическую хирургию» и о том, что Мантуровой может двигать стремление «быть на одном уровне с супругом». Еще два собеседника РБК в отрасли отмечают, что реформы, проводимые внештатным специалистом, помогут ее бизнесу.

«Внедрение специальности, перевод в ОМС — ты в принципе делаешь благое дело, — усмеяется Гварамия. — Назовем это следом в истории».

«Все реформы идут в верном направлении, но без демократии, — говорит о деятельности Мантуровой собеседник РБК в Минздраве. — Может быть, это и правильно, что после всех революционных преобразований выстраивается такая жесткая вертикаль власти». ■

saco

БРИТАНСКАЯ СЕТЬ САЛОНОВ КРАСОТЫ



Фото: Маргарита Ермолаева

РЕКЛАМА

КРАСОТА В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ

от **6700₽** | за три услуги

В услугу «LONDON STYLE*»

включено:

- массаж головы
- стрижка
- маникюр



Подарок на выбор:

- камуфляж седины
- коррекция бороды
- уход для лица

*стиль лондона

Третьяковка, Большой Толмачевский пер., 4/1
тел.: +7 495 953 63 13

Патриаршие, Большой Козихинский пер., 22
тел.: +7 495 699 82 32

www.sacohair.ru

Остров Александра Бизнесмен, зарабатыва миллиарды на десерт новый бизнес на лоху

Текст: Владимир Гендлин
Фото: Владислав Шатило для РБК

ЮЩИЙ ах, строит дении



Бизнесмены порой совершают неожиданные поступки. Борис Александров, президент группы компаний «Ростагроэкспорт», главного производителя глазированных сырков в России, переехал в Латвию и открыл совсем другой бизнес: он помогает людям избавиться от лишнего веса. Журнал РБК выяснил, в чем причина такой радикальной смены интересов

В жизни 70-летнего Бориса Александрова было много неожиданных и резких поворотов. Около 20 лет он работал врачом-терапевтом, в том числе судовым врачом на судах Сахалинского морского пароходства. В 1980-х годах отбывал наказание в местах лишения свободы за незаконную предпринимательскую деятельность. В середине 1990-х занялся молочным бизнесом, и его компания является российским лидером по производству глазированных сырков, выпуская их огромными объемами — около 1 млн в сутки.

В Латвии Александров за три года неплохо освоился. Его центр коррекции веса Academy Vitality находится на западе страны, в регионе Курземе (Курляндия). Девственная природа, дорогу то и дело перебегают олени. В 50 километрах — морское побережье и порт Лиепайи, в 180 км — Рига. Половину времени Александров проводит здесь, половину — в своей квартире в Юрмале.

Появляясь в окрестных населенных пунктах, чтобы что-то прикупить или перекусить, в своей курточке и шлепанцах он выглядит этаким приветливым и бодрим пенсионером. Никому и в голову не придет, что это «король сырков», зарабатывающий в России миллиарды и удерживающий лидерство в борьбе с такими глобальными конкурентами, как PepsiCo и Danone. **Здесь он — работодатель местного значения: в центре коррекции веса создал 40 рабочих мест, не считая занятых здесь временных подрядчиков — строителей, плиточников, маляров, художников и скульпторов. Работы у всех полно.**

Странный бизнес

Территория площадью 180 га окружена по периметру прудами, разделенными между собой насыпными дамбами. «Так что мы находимся на острове», — говорит Александров. Здесь было два колхозных пруда, остальные вырыли сами, запустили 500 лососей, и теперь рыбалка входит в оздоровительную программу, добавляет он. От колхоза остались яблоневые сады — работники центра собирают урожай. Вокруг аккуратно подстриженные газоны, среди них выюются выло-

женные плиткой дорожки, ведущие к разбросанным на приличном удалении зданиям: старая и новая гостиницы, два гостевых домика, 25-метровый бассейн, спортзал, конюшня с манежем, кафе. Живописный парк: пригорки, низинки, берега прудов, аллеи и лесные заросли — все это создает атмосферу то сельской пасторали, то дорогого гольф-клуба.

В одном конце парка отгорожена большая территория для косуль, в другом — для дюжины оленей и молодого кабана по кличке Алдо. «Вообще-то я зову его Толстый, на это имя он лучше откликается», — смеется Александров. Здания выполнены элегантно, но без вычурности, в латвийском стиле — нечто вроде органической архитектуры, с прямыми линиями и свободными пространствами, вписанными в ландшафт. На территории — скульптуры из гранита и металла, изображающие животных, птиц, рептилий.

Каков объем инвестиций в проект? «Коммерческая тайна», — отрезает Александров. День пребывания в центре стоит от €100 до €230. Много это или мало? Сутки в австрийском центре Verba Maug, расположенном в подмосковном Пушкино, стоят от 18 тыс. руб. до 27 тыс. руб., в здравнице «Наго-Лаки» (г. Майкоп, Адыгея) — от 2,3 тыс. руб. до 3 тыс. руб. В престижных европейских спа-центрах ценник гораздо выше: итальянский Verdura Spa Sicily предлагает шестидневную программу похудения за €3,2 тыс., испанский Spa Wellness Clinic Costa Brava — €4290 за 14 дней.

«Академия» рассчитана на 35 гостей, даже при полной ежедневной загрузке и при самой дорогой цене выручка составит не более €8000 в сутки — чуть менее €3 млн в год. Неплохо для малого бизнеса, но мизер в сравнении с масштабом его российского предприятия: в 2015 году совокупная выручка «Ростагроэкспорта» и его дочерних структур составила 4,6 млрд руб., или около €70 млн. В чем смысл этой затеи?

Этот проект не идет ни в какое сравнение с сырками, соглашается бизнесмен: «Но мы уже вышли на операционную окупаемость. И потом

еще неизвестно, что полезнее для людей — сырки или возможность вести активную жизнь до глубокой старости». И добавляет, что на самом деле проект гораздо более масштабный — пока в планах. Три года назад Александров купил по соседству еще несколько участков: 94 га — у реки, 10 га — у моря, 25 га — в лесу. Всего он собирается освоить и обустроить 13 участков общей площадью 450 га, на которых можно одновременно принимать до 150 посетителей в день: «Участки на расстоянии десятков километров друг от друга, чтобы люди ходили с одного на другой и худели».

Это уже масштабнее: по нынешним расценкам 150 посетителей принесут от €5,5 млн до €12,6 млн в год. Но если сейчас инвестиции в проект можно оценить в миллионах евро, то при таком расширении они возрастут по экспоненте. Но потенциальный рынок огромен.

Согласно докладу Всемирной организации здравоохранения за 2015 год, с 1980 года число людей, страдающих ожирением, более чем удвоилось. На 2014 год более 1,9 млрд взрослых людей в возрасте 18 лет и старше имели избыточный вес, из них 600 млн страдали ожирением (13% населения планеты, или 11% мужчин и 13% женщин). В развитых странах на лечение ожирения и связанных с ним заболеваний тратится 8–10% средств, выделяемых на здравоохранение, в США это около \$70 млрд.

Человек-калькулятор

Борис Александров очень быстро считает в уме. За завтраком он объясняет сотруднице, как правильно рассчитать суточный энергетический обмен организма.

Основной обмен — энергозатраты организма в состоянии покоя. Для взрослого мужчины основной обмен составляет 1500–1800 ккал — столько он теряет в сутки, ничего не делая, рассказывает он. «Питание добавляет 800 ккал в сутки. Таким образом, чистые потери составляют только 1000 ккал. Минус 9 ккал соответствуют потере 1 г жира, делим тысячу на девять — это 110 г. При ходьбе человек весом 80 кг теряет за час 384 ккал, то есть за три часа это минус 1150 ккал, снова делим на девять — это еще минус 130 г жира».

Александров может вести такие расчеты бесконечно. Он подробно подсчитывает энергозатраты при разных видах активности — рыбалке, занятиях на тренажерах, катании на велосипеде, танцах, массаже и т.д. Чистые потери умножаются на 30 дней, и, по расчетам Александрова, клиент без особых усилий потеряет за месяц более 15 кг. Чистая арифметика и никаких волшебных пилюль — диета, физическая активность и массаж. И все

это после того, как 20 лет вникал в тонкости производства глазированных сырков — продукта не диетического, с огромной энергетической ценностью.

Все эти расчеты напоминают процесс, которым Александров занимался всю свою предпринимательскую жизнь, только запущенный в обратную сторону. Задача любого бизнесмена — совершить полезную работу, вычестить свои затраты и подсчитать, сколько останется в наваре. Тут то же самое, только наоборот: минимизировать «приход» (прием пищи) и максимально увеличить расход калорий. «Не забывайте, что я врач по специальности», — напоминает Александров.

Способность быстро и глубоко вникать в незнакомую тему всегда была одной из его сильных черт. В 1970-х годах, бороздя моря на теплоходе «Антон Буюклы» в роли судового врача, он быстро изучил рынок цветных металлов в Японии и стал сдавать там в приемные пункты бронзовые якоря и прочий металлолом, найденный на свалках Находки, из-за чего им вскоре заинтересовались правоохранительные органы. В 1980-х изучил водочное производство и начал производить водку кустарным способом, за что и отсидел четыре года.

В начале 1990-х он молниеносно разобрался в конъюнктуре книжного рынка и заработал серьезные деньги на торговле романами Агаты Кристи. Когда рынок насытился, то переключился на торговлю китайскими коврами. Затем были конфеты, кукурузные палочки, молочные продукты, эксперименты по производству творожной массы с ванилью, изюмом, курагой...

«Мне, например, тошно сидеть и сутками напролет контролировать качество. Зато я всегда умел находить бреши, определять, где дефицит, и вовремя его заполнять, — говорит Александров. — А чтобы следить за качеством, нанимаю людей с «железными задницами».

Именно так, пытаясь восполнить очередной дефицит, Александров пришел к идее производства глазированных сырков. Первые сырки будущий основатель брендов «Ростагроэкспорт» и «Б.Ю.Александров» делал в квартире на юго-западе Москвы. Затем быстро и сравнительно легко захватил рынок и больше не уступил его никому.

В советское время глазированные сырки были популярны, и линии по их производству стояли на многих предприятиях молочной отрасли — десять в России, девять в Белоруссии и шесть в Прибалтике, каждая мощностью по 80 тыс. штук в сутки, рассказывает бизнесмен. Затем Белоруссия с Прибалтикой отделились, а российские линии в период экономического

Продолжение →

1,5

млн сырков

150

т сметаны

в сутки продаются в Москве и Московской области

из них

80%

сырков

11%

сметаны

продают компании Александрова

Источник: данные компании

Продолжение →
развала и дележа собственности простаивали. «Мы увидели эту брешь и закупили 20 линий, сразу захватили рынок и с тех пор держим тот объем», — гордится Александров своими действиями в середине 1990-х годов. Но сейчас его гораздо сильнее занимают другие проекты.

Сбросить и поднять

Астра Дреймане была расстроена своим неудачным выступлением на «Евровидении». Одновременно в ее жизни случился еще ряд неприятностей, она впала в депрессию, стала принимать лекарства и за два-три месяца набрала 30 кг. В январе 2015 года Астра пришла в Academy Vitality с весом 108,4 кг. За два с половиной месяца сбросила 30 кг. С тех пор периодически повторяет программу и помогает Александрову в сфере маркетинга.

Астра верит, что в основе успеха — 33% диеты, 33% движения и 33% массажа, а вдобавок к этому — терпение, решительность и время. «В академии нет возможности сдать и поддаться соблазнам», — говорит она. Александров поддерживает эту мысль: «Я еще в тюрьме, где нас кормили баландой, понял: лучше всего поправляют фигуру ограничения в питании и в соблазнах».

Три года назад было 10–15 клиентов, за год их число выросло до 500–600, продолжает Астра. По ее словам, многие приезжают под чужим именем, как, например, одна известная оперная певица. Астра перечисляет возможности центра: консультации врача, анализы, заключение диетолога и составление меню; индивидуальная фитнес-программа — зарядка, скандинавская ходьба, рыбалка, верховая езда, водная аэробика, полный массаж тела и водные процедуры. За позитивный душевный настрой отвечают природа и общение с животными — лошадьми, косулями, оленями, кабанчиком.

От конюшни можно увидеть за речкой еще одно владение Александрова — его собственную ферму. Она только строится, там будут коровы и куры. Начальник фермы Альфред следит за строительством. «У него точка на местном рынке и всегда лучшие продукты и овощи, поэтому я и попросил его заняться этим, — объясняет Александров. — Построим мостик, и тогда палки в руки — и вперед за молоком, яйцом».

Здесь же будет работать и другой центр Александрова, о котором он недавно рассказывал различным СМИ. Его целью будет возвращение мужской потенции. «Проблемы с потенцией у мужчин часто связаны с избытком веса. Человек худеет и тем самым улучшает

Продолжение →

«Умереть надо на работе, на бабе или на футболе»

— И все же зачем это все? И почему в Латвии, не в России?

— У меня рак лимфатических узлов четвертой степени. Лечусь в Мюнхене. Но по визе я могу там быть только 90 дней за полгода. Потому и купил квартиру в Юрмале, чтобы получить вид на жительство. А когда уже оказался здесь, стал смотреть, чем бы тут заняться. Вот и все.

— Вы хотели бы, чтобы ваш бизнес продолжали ваши дети? Чтобы после вас остался этот бизнес как память?

— Да на хрен он мне сдался на том свете? Там мне уже будет все равно. У меня приятель был, очень ловкий, изворотливый малый. Когда он помирал, то сказал жене: если там что-то есть, то я точно дам тебе знать с того света. Пока никаких известий от него не поступало. А вообще, умирать надо на работе, на бабе или на футболе.

— Но ваша дочь работает в вашей компании...

— Да, Катя заведует маркетингом, продвигает премиальные сырки «Б.Ю.Александров». Другая дочь, Наталья, заведует Клиникой доктора Александрова. Вот с сыном не сложилось: Константин работает на конкурентов.

— Вы заработали деньги. Не приходила мысль просто отдохнуть?

— Не верю я, что можно забросить бизнес и жить в свое удовольствие. Это не предприниматель.

— Но ведь это наверняка изматывает, особенно трудно делать бизнес в нашей стране...

— Чушь!

— Коррупция, криминал.

— Чушь! Все это оправдания для тех, кто не хочет или не умеет работать!

— Тогда что для вас этот латвийский проект — хобби или бизнес?

— Это хобби, которое должно приносить деньги. Меня раздражают вообще эти разговоры предпринимателей — хочу принести благо обществу, социальный фактор. Эти люди просто врут. Бизнес должен приносить прибыль. Если он не приносит прибыль, то вы хреновый предприниматель.

— А почему центр похудения, а не гольф-клуб, не элитный поселок?

— Потому что я врач по специальности, а не гольфист. Если бы я разбирался в гольфе, может, и сделал бы гольф-клуб.

— Вы бы больше денег заработали...

— Мне не надо больше. Меня устраивает этот бизнес.

Бренды Александрова:

30%

«Б.Ю.Александров», премиальный сегмент

60%

«Ростагроэкспорт», средний сегмент

10%

«Ностальгия», «Советские традиции», «Фермер», сегменты средний плюс и низкий

Источник: данные компании



Продолжение →

свою потенцию», — объясняет он свою идею. Кроме того, все та же физическая активность, и особенно верховая езда: «Я открыл, что при езде в седле усиливается кровообращение в области малого таза». Для центра в Англии были куплены тяжеловозы, которые легко выдерживают наездников с избыточным весом.

«Мне нравится помогать людям продлевать срок их активной жизни, чтобы они могли наслаждаться, любить, творить. В свое время композитор Тихон Хренников сказал грубо, но точно: кончается потенция — кончается творчество» — так бизнесмен описывает свою новую бизнес-цель.

Земля и боль

Вдоль дороги тянутся гектары заброшенной земли. Возделанные поля в основном арендуют под корма датчане, крупнейшие в Европе производители свинины. Проезжаем деревню. «Вы наш сосед?» — кричит Александров из машины человеку, работающему возле маленького домика. Оказывается, это рабочий, а хозяин живет в Лиепаве и собирается переселиться в дом после ремонта. К домику прилегают еще 30 га земли. Рядом домик директора молочного завода, следующий — бывшая усадьба немецкого барона, это еще 40 га.

В период подъема экономики банки активно предлагали кредиты. Процентные ставки по кредитам были, как в Европе, на уровне 6–7%. Но когда в 2008 году разразился финансовый кризис, многие в Латвии оказались не в состоянии рассчитаться с банками. Поэтому сегодня землю нередко продают либо сами банки, либо заемщики, пытающиеся погасить взятые кредиты. С одним из таких заемщиков и была заключена первая сделка: прокурор Риги продал Александрову гостиницу и землю. Сейчас бизнесмен продолжает покупать землю и строить корпуса своей академии.

Почему именно в Латвии? «Латвия славится как курорт для пенсионеров. Здесь красивая природа, не бывает жарко, — отвечает Александров. — Одно неудобство — гражданин России не может здесь купить землю. Вообще до недавнего времени были ограничения по продаже земли иностранцам».

Еще в начале 2000-х землю в Латвии скупали сотнями гектаров в расчете на перепродажу, но уже много лет выставленные на продажу гектары не находят спроса. Фермеры тоже активно распродают уголья. По данным латвийского информбюро агентства LETA, с 1 июля 2015 года, когда приступил к работе Латвийский земель-

ный фонд, по сентябрь 2016 года государство выкупило у землевладельцев 91 участок земли общей площадью 1734 га на сумму €3,9 млн. Всего получено более 700 заявок о продаже земли, средняя цена — около €2000 за гектар. Латвийские агентства недвижимости предлагают землю под строительство по ценам на порядок выше, по €10–20 тыс. за гектар, то есть можно предположить, что покупка 450 га земли обойдется Александрову в сумму от €4,5 млн до €10 млн, а вместе со строительством 13 баз с объектами недвижимости весь проект потянет на десятки миллионов евро.

В марте этого года был организован сбор подписей под петицией о запрете продажи земли иностранцам, инициированный на интернет-платформе Manabalss.lv депутатом от Союза зеленых и крестьян Армандом Краузе. Петиция собрала необходимые 10 тыс. подписей, но латвийский сейм отверг запрет как противоречащий обязательствам страны перед Евросоюзом и ОЭСР. А в мае 2016 года Еврокомиссия в ультимативном порядке потребовала от Латвии, Литвы и Болгарии упростить условия продажи земли, пригрозив обратиться в суд. Теперь граждане из стран Евросоюза без ограничений могут покупать землю в Латвии.

Александров говорит, что все земли оформлены на французского мужа его дочери Екатерины, окончившей Университет Монако. В его латвийском бизнесе вообще много близких ему людей.

Своих не бросаем

Вечером должна прилететь команда футболистов из Москвы на матч с местными — рядом с новой гостиницей помещение с площадкой для мини-футбола. «С этими ребятами я играю уже 35 лет, — говорит Александров. — Они все у меня работают на разных должностях, с разным имущественным положением, но на поле мы — одна команда».

На поле выходит местная молодежь, один из них — тренер местной юношеской команды, а против — «старички» из Москвы. И даже без кавычек — Александрову 70, девятому номеру Игорю — 60, остальным — хорошо за 50. «Мы старше их на 110 лет», — в очередной раз считает в уме Александров. Молодежь не жалеет соперников: носятся по полю как заводные, лупят по мячу со всей силы. Через три минуты счет уже 3:0 в пользу латышей. «Это всегда так начинается, — успокаивает Астра. — Потом они устанут и проиграют». И действительно, игра заканчивается со счетом 15:12 в пользу москвичей.

Окончание →



ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ

26–28 ОКТЯБРЯ
МОСКВА·ТЕХНОПАРК «СКОЛКОВО»

90 интерактивных сессий
30 стран · 600 спикеров



ДИРК АЛБОРН
Hyperloop Transportation
Technologies Inc



ВИКТОР ВЕКСЕЛЬБЕРГ
Фонд «Сколково»



АЛЕКСАНДР ГАЛИЦКИЙ
Almaz Capital



БАС ЛАНСДОРП
Mars One



ПОЛ МИСЕНЕР
Amazon.com

СОЗДАЕМ БУДУЩЕЕ

РЕГИСТРАЦИЯ ОТКРЫТА ДО 19 ОКТЯБРЯ на WWW.FORINNOVATIONS.RU
3 дня – 10 000 рублей • 1 день – 4000 рублей

12+

РЕКЛАМА
Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»



Окончание →

После игры Игорь подтвердил: «Мы с Борей играем с 1980 года. Но на рабочих отношениях это не отражается». «Он жесткий руководитель? Жесткий, но справедливый, — отвечает его напарник Владимир, самый «юный» в команде (49 лет). — В прошлой игре с командой Азербайджана проигрывали за три минуты до конца матча 4:1, а выиграли 5:4. Вот он орал на нас! А если б проиграли, то вообще убил бы...»

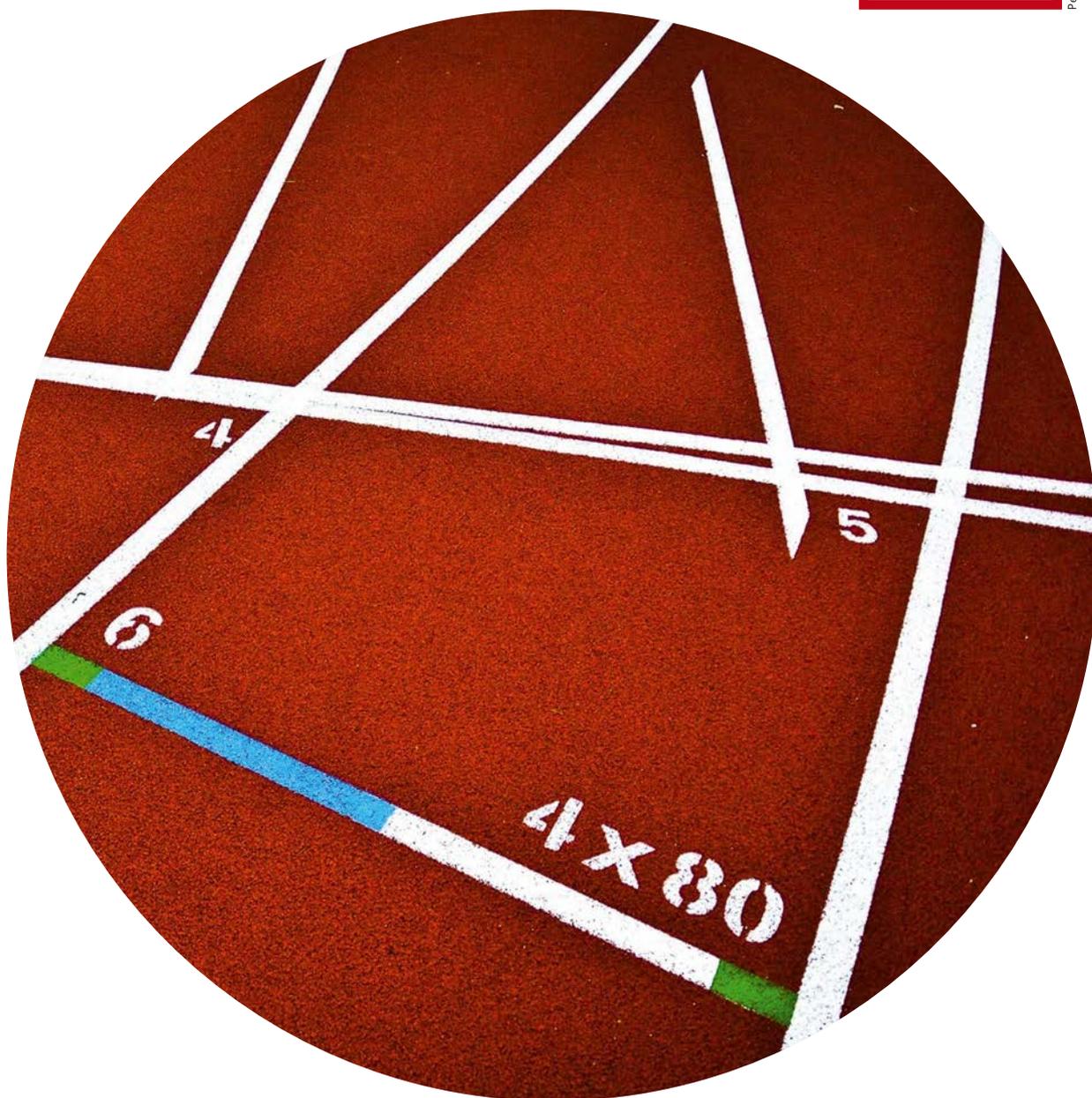
После игры — бассейн и баня, затем поездка на другой участок, где заведующая гостиницей Варвара Алексеевна Захаревич приготовила диких уток и картошку с грибами. «Варюха, тебе помочь чего-нибудь?» — кричит Александров. «Варюха» — его коллега из прошлой жизни, бывшая буфетчица с «Антоня Буюклы», а ныне заведующая гостиничным хозяйством в «Ростагроэкспорте». «Если бы не Боря, то кто бы еще меня взял на работу в 75 лет?» — говорит она. В компании Александрова работает чуть ли не вся команда с его теплохода: старший помощник, радист, уборщица...

Капитан судна Олег Бычков после ухода на пенсию потерял почти все сбережения в банке «Чара» в 1994 году, да еще и заболел раком. Александров помог с лечением, взял его работать реализа-

тором, отдал в его распоряжение 45 магазинов. После его смерти оставил магазины его супруге и дочерям. Одна из них, Ольга Бычкова, стала известным кинорежиссером (фильмы «Питер FM», «Плюс один» и другие).

В вышедшей недавно книге «Сырок» Борис Александров упоминает немало соратников, с которыми начинал бизнес. Валентина Кшенникова начинала старшим продавцом в 1992 году, а стала директором московского завода молочной продукции. Ее сестра Марина Резникова помогала с бухгалтерией, а сейчас входит в совет директоров. Нелли Храпунова когда-то натолкнула Александрова на «золотую» идею торговать ткаными коврами из Китая, а впоследствии нашла заброшенный пионерский лагерь в Пушкинском районе, где сейчас расположено производство «Ростагроэкспорта» — она теперь коммерческий директор группы.

«Знаете, я ведь еще недавно не мог ходить — сосуды. Борис отправил меня в Германию и оплатил операцию, €10 тыс. Теперь бегаю», — рассказывает водитель Иманс Задыманс, который отвозит нас в Ригу. «На какой должности вы работаете?» — спрашиваю у него на прощанье. Тот задумывается: «А нет никакой должности. Помогаю: то водителем, то еще что-то. Просто дружба». ■



Современные покрытия

Деньги под ногами — [с. 102](#)

Наливные технологии — [с. 106](#)

Половая инженерия — [с. 109](#)

Работаем над покрытием

Инновационные напольные покрытия вытесняют традиционные дерево и камень. Спокойнее всего тем, кто занял узкую нишу.

ТЕКСТ Илья Носырев



ФОТО: GETTY IMAGES RUSSIA

Знаменитый спринтер и чемпион по прыжкам в длину Джесси Оуэнс, используя свое влияние и связи, убедил Международный олимпийский комитет испробовать тартан на летних Олимпийских играх 1968 года в Мехико. За полвека тартан распространился в индустрии спорта почти повсеместно

Рынок напольных покрытий — древний: ему столько же веков, сколько пыли на мраморных плитах Парфенона и паркете готических замков Западной Европы. И все же этот мир знал свою революцию: бурное развитие химии в XX веке произвело на свет совершенно новые материалы, потеснившие традиционные. Такие покрытия, как ламинат, ковровлин, линолеум, превратились в массовые и востребованные за считанные десятилетия.

Сейчас этот рынок живет в условиях острой конкуренции — соревнуются между собой не только производители, но и сами материалы: благодаря постоянному технологическому совершенствованию границы между ними размываются. Ламинат все сильнее напоминает настоящий паркет, керамогранит соперничает с настоящим камнем, линолеумы, наделенные новыми гибридными свойствами, покидают нишу полимерных покрытий. Покупатели, рассуждающие по принципу «Сделайте мне красиво», теряются в альтернативах.

Рекордсмены инноваций

Благодаря успехам химиков в прошлом столетии возникло несколько совершенно новых сегментов рынка напольных покрытий. Например, обширный сегмент полимерных материалов — от линолеума до наливных полов из метилметакрилатных и полиуретановых мастик — или сегмент ковровлинов на основе искусственных волокон: нейлона, полипропилена, полиэстера (полиэфиров). Некоторые сегменты продолжают стремительно расти. Так, глобальный сегмент наливных полов, который в 2013 году оценивался в \$745,8 млн, по прогнозу исследовательской компании Transparency Market Research, уже через четыре года вырастет более чем в полтора раза — до \$1,2 млрд.

Многие напольные материалы давно стали привычными. Например, трудно поверить, что ламинат стали применять лишь 20–30 лет назад. Разработанный в 1977 году небольшой шведской компанией Perstorp, в европейских салонах он появился лишь в середине 1980-х годов, в американских — десятилетием позже. Выросшее в отдельную компанию подразделение Perstorp под названием Pergo ныне выпускает одноименный ламинат и является самым известным производителем этого материала. Сам же ламинат за три десятилетия постоянно эволюционировал: на заре своего распространения поверхность легко вздыбливалась из-за пролитого на нее чая и требовала ручного склеивания при укладке. Современные ламинаты — бесклеевые и влагонепроницаемые.

Новые модификации напольных покрытий возникают практически ежегодно. Вот почему одна из лучших возможностей для нового материала — занять какую-то нишу, где у него не окажется конкурентов. В этом смысле поучительна история тартана, созданного полвека назад 3M Company из Миннесоты. Компания, которая до этого изобрела абразив из корунда и световозвращающую пленку для дорожных знаков, сделала себе имя на инновациях в области материалов, обратив внимание на то, что в мире спорта существует проблема: спортсменам трудно тренироваться и соревноваться под открытым небом в плохую погоду. Все, что могли предложить им стадионы того времени, — покрытия из асфальта и переработанных автомобильных шин, скользкие, жесткие, травмоопасные.

Структура российского рынка напольных покрытий



Источник: Discovery Research Group, 2013

Поколовдав с материалами, инженеры 3М придумали тартан — покрытие из полиуретановой крошки. Спортсменам оно понравилось, но для того, чтобы о тартане узнала широкая публика, обычной рекламы оказалось недостаточно. Тогда 3M Company наняла знаменитого спринтера и чемпиона по прыжкам в длину Джесси Оуэнса: используя свое влияние и связи, атлет убедил Международный олимпийский комитет опробовать тартан на летних Олимпийских играх 1968 года в Мехико. Успех материала был поразительным — он быстро превратился в один из главных продуктов компании. Тартан полюбился не только за травмобезопасность и водопроницаемость, но и за удобство в укладке и эстетичность — его кладут по наливной технологии, в результате чего у покрытия отсутствуют швы. За полвека тартан распространился в индустрии спорта почти повсеместно: из него делают не только беговые дорожки, но и покрытие для баскетбольных и волейбольных площадок, покрывают полы в фитнес-центрах.

Химические братья

Сегодня одна из основных тенденций на глобальном рынке твердых напольных покрытий, который по прогнозам вырастет в 2020 году до \$93 млрд (сейчас он составляет около \$67 млрд), — вытеснение новыми и более дешевыми материалами давно известных дорогих. Ярчайший пример — вытеснение паркета уже упомянутым ламинатом. Во всем мире его продажи для жилых и коммерческих помещений год от года увеличиваются, а продажи паркета давно уже не растут. Еще десять лет назад ламинат конкурировал в основном с пластиковыми покрытиями, теперь же он самый грозный соперник материалам из дерева: к упомянутому выше сроку ламинатом предстоит покрыть в мире 1,6 млрд кв. м. Качество ламината в наши дни совсем другое, чем

еще десять лет назад: технологии, по которым его делают сегодня, позволяют почти точно имитировать структуру древесных волокон, добиваясь высокой влагостойкости материала.

Но дело не только в этом — и в Западной Европе, и в США одним из наиболее острых вызовов для рынка напольных покрытий стало законодательное регулирование вырубки лесов. Лишь около 5% древесины в мире, применяемой в декоративных целях, идет на напольные покрытия — теперь это дорогой материал, 60% объемов которого используется для изготовления мебели и еще 25% — для отделки стен и потолков. Выросшее качество ламината вполне позволяет заменять дерево, не вызывая при этом гнева «зеленых»: сегодня около 90% всего производимого в мире ламината соответствует принятым в ЕС и Северной Америке требованиям к экологичности материалов. А ведь здесь строго следят за количествами фенола и формальдегида, которые могут выделять покрытия из ДВП. Точно так же постоянное увеличение стоимости добычи камня приводит к росту востребованности керамогранита. Сложность утилизации является здесь одним из основных препятствий для использования ковровых и пластиковых. Конкуренция между материалами обостряется по мере роста их взаимозаменяемости. И здесь снова естественный путь — уход в узкую нишу. Материалы из многих видов дерева перемещаются в премиум-сегмент. Правда, и здесь свои проблемы. «Бамбуковые полы приобретают владельцы роскошных квартир и домов, причем для оснастки лишь некоторых комнат, — говорит начальник отдела продаж и снабжения группы компаний DIY Иван Конышев. — В основном они производятся за рубежом: например, на всем Северо-Западе России нет ни одного их производства. Раньше мы ввозили их в основном из скандинавских стран, однако в кризис цены взлетели настолько, что эта продукция оказалась не по карману даже многим состоятельным клиентам. Теперь в основном ввозим продукцию из Таиланда. Правда, если ты производишь продукцию в Азии, тебе приходится пристально контролировать качество».

Ниже плинтуса

В двухтысячные российский рынок отделочных материалов считался одним из наиболее быстро развивающихся, и рынок напольных покрытий, разумеется, не был исключением. Темпы жилищного строительства были высокими, спрос на квартиры — огромным. Однако рецессия и последующая стагнация экономики страны отразились и на рынке отделочных материалов. Он рухнул не сразу: в 2014 году сократился на 0,2%, а вот в 2015-м — сразу на 19%.

То, что рынок несильно упал сразу же после введения санкций против России и обострения экономических проблем, объясняется тем, что главным драйвером роста рынка было строительство — пока достраивались уже проинвестированные несколько лет назад здания, спрос на отделочные материалы сохранялся почти на прежнем уровне. «Крупные застройщики сначала доделывали существующие объекты, потом стали консервировать большинство проектов, — говорит Виталий Ермолаев, теперь уже бывший гендиректор строительной компании «ВельтМос», закрывшейся в прошлом году. — Сейчас доделывают тот мизер, который уже проинвестирован, без особой прибыли — просто ради того, чтобы не закрыться. Спрос на жилье упал катастрофически и потащил за собой и спрос на отделочные материалы».

Ситуация усугубляется еще и тем, что «импортозамещать» на этом рынке почти нечего: основная доля самой массовой продукции и так отечественного производства — часть работающих в России заводов принадлежит иностранным компаниям. Из-за рубежа ввозятся в основном либо самые дешевые товары вроде плитки из Китая и бывших советских республик, либо не слишком популярные материалы, производство которых в нашей стране считается нецелесообразным. Объемы импортного ламината уже успели заметно сократиться — в 2014 году его ввезли на \$241,8 млн, в 2015-м — лишь на \$145,1 млн.

Искусство «ЖИВОЙ ПЛИТКИ»

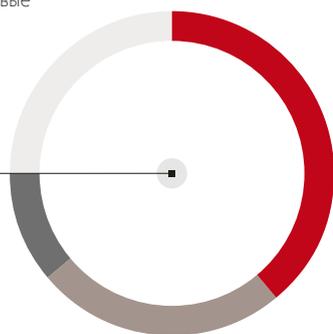
У российских технологов есть свои истории успеха. Несколько лет тому назад инновационная компания 3DVL открыла в Санкт-Петербурге производство «живой плитки» — сверхпрочного покрытия, способного менять узор при нажатии. «На данный момент это самое прочное напольное покрытие — оно выдерживают нагрузку до 10 т на квадратный сантиметр, — рассказывает технический директор 3DVL Роман Задворнов. — По нему танк может ехать!» По словам Задворного, «живая плитка» сразу оказалась востребованной, поскольку попала в несколько свободных ниш: «До сих пор не существовало специального напольного покрытия для танцполов. Не было напольного покрытия, обладающего «педагогической» функцией: дети обожают нашу плитку, поскольку она развивает возможности для творчества, фантазии. Заинтересовались нашей продукцией и реабилитационные центры. Было подсчитано: если человек, восстанавливающий способность ходить, видит на полу свои следы, его мотивация повышается почти на треть».

Правда, в России достоинства этой плитки пока недооценивают: 90% идет за рубеж — в Германию, Финляндию, Италию, Испанию, Швейцарию, Израиль и еще в десяток стран Азии. Сделанная на петербургском заводе «живая плитка» украшает полы конгресса США, нью-йоркского Музея современного искусства, центральных офисов Google и Microsoft.

Структура мирового рынка напольных покрытий

%

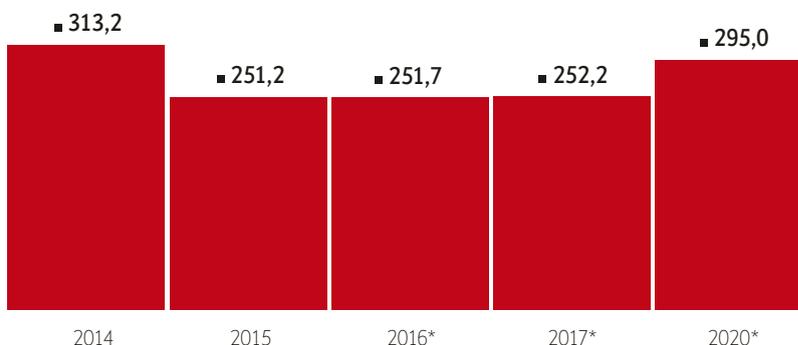
- 39 Ковры и ковровлин
- 25 Паркет и деревянные полы
- 11 Пластиковые и резиновые покрытия
- 25 Другие (включая ламинат)



Источник: Transparency Market Research Analysis, 2015

Объем рынка напольных покрытий в России

млн кв. м



* Прогноз

Источник: Discovery Research Group

По данным Discovery Research Group, три года назад линолеум и напольная керамическая плитка занимали больше половины в структуре рынка напольных покрытий. В кризис сократились продажи обоих материалов, но если сейчас линолеум и ламинат быстро восстанавливают былую востребованность, то доля плитки, паркета и паркетной доски в структуре рынка напольных покрытий уменьшается. И обычные граждане, приобретающие эти материалы, и ремонтники, и строители сделали выбор в пользу «дешево и сердито». В ситуации с ламинатом плюс в том, что он востребован как экспортный товар: Россия продолжает экспортировать его в добрый десяток стран — Турцию, Азербайджан, Узбекистан, Киргизию, Молдавия, Болгарию и т.п., общей стоимостью на \$17,9 млн в год. По оценкам аналитиков компании Kastamonu, внутреннее потребление ламината в нынешнем году составит около 80 млн кв. м. Спрос снизился, а предложение растет — совокупные мощности локализованных в России производителей за три последних года выросли на 30 млн кв. м, до 130 млн кв. м в год.

Спрос на некоторые другие материалы удерживается в основном потому, что их нечем заменить: например, у ковровых покрытий есть своя стабильная ниша. Никто не станет менять бесшумные и уютные ковры и ковровлин на дешевый линолеум в гостиницах, кинотеатрах, офисах и отчасти в ресторанах.

Впрочем, ближайшее будущее обещает быть не столь суровым. В следующем году, как прогнозирует Discovery Research Group, рынок напольных покрытий в России вырастет на 2,3%, а к 2020 году его объем составит 294 950 тыс. кв. м. Практически все сегменты рынка, кроме паркетной доски, будут расти. Быстрее всего будет повышаться спрос именно на дешевые и при этом качественные материалы — ламинат и линолеум. Так, сектор ламината увеличит свою долю с 29,7 до 32,8%.

Кризис — хорошее время для того, чтобы предложить рынку оригинальные продукты: хотя спрос на всем известные материалы снижается, зато постоянно образуются новые ниши. В США и Европе происходит революция гибридных материалов — например, лакшери-винила, внешне неотличимого от дерева, но обладающего характерной для пластмассы устойчивостью к влаге и долговечностью, а также декоративного бетона — материала с низкой себестоимостью, прочного и при этом выглядящего не хуже керамической плитки. Пока никто даже не пытался предложить эти покрытия в России — и, вероятно, зря: сегодня как никогда потребитель готов вкладывать деньги в оптимальное сочетание качества, внешнего вида и цены.



ИЗОБРЕТАЕМ **УСТОЙЧИВЫЕ РЕШЕНИЯ** ДЛЯ ВАС

Covestro — один из ведущих мировых поставщиков полимерных материалов. В области лаков, клеев и специальных продуктов мы, вместе с нашими партнёрами, изобретаем и разрабатываем устойчивые и экономичные продукты и процессы — Устойчивое развитие носит глобальный характер и требует поддержки со стороны всех партнеров по цепочке ценностей. По всему миру и каждый день. А что мы могли бы разработать вместе с Вами?

www.inventing-for-you.com

www.covestro.com

ООО «Ковестро», 105064 Москва, Нижний Сусальный пер., д.15, стр. 18, тел. +7 495 234 3111



Полы высоких технологий

Российские и иностранные производители наливных полимерных полов объединяются в ассоциацию, чтобы способствовать трансферу в Россию лучших мировых строительных технологий.

ТЕКСТ Алексей Лоссан

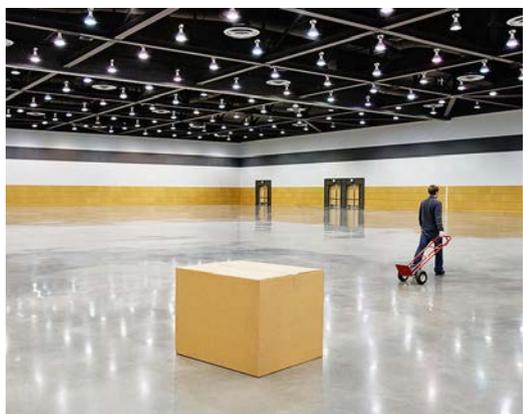


ФОТО: GETTY IMAGES RUSSIA

Сейчас полимерные полы можно встретить в офисах далеко не бюджетных организаций

Россия всегда впитывает лучшие западные технологии, и сейчас пришел черед напольных покрытий, совокупный объем которых у нас в стране приближается к 300 млн кв. м в год. Полимеры для наливных полов всего лишь новый продукт, а современные полимерные полы — целая новая технология, трансфер которой с Запада в Россию идет пока с трудом. Доля современных полимерных полов на российском рынке напольных покрытий — лишь 1–2%. Годовой объем производства — 17 тыс. т, потребление — 20 тыс. т, годовой объем в денежном исчислении — 11 млрд руб. На Западе доля полимерных полов на рынках на порядок выше и приближается к 20%.

Рынок в России хоть и небольшой, но сбалансирован с точки зрения присутствия на нем иностранных и отечественных игроков. Крупнейшие иностранные компании — BASF, Sika, Huntsman-NMC, Remmers. Крупнейшие российские — «Ингри», СМТ, «Универсум», «Адгезив». Вместе они контролируют 80% рынка. Два сегмента рынка — замена старых полов на объектах на новые полимерные и укладка полимерных полов на вновь строящихся объектах — примерно равны (соотношение 48 к 52%). Рынок даже показывает рост 5% с 2013 года, и это несмотря на непростые экономические реалии последних лет.

«Нельзя сказать, что рынка полимерных покрытий в России нет, он существует и развивается, но в основном там, где полимерным покрытиям нет альтернативы: в фармацевтической отрасли, радиоэлектронике, высокотехнологическом машиностроении и приборостроении, на современных складах и т.д.», — говорит Владислав Ярославский, руководитель направления «Отвердители» компании Evonik, поставляющей сырье для производства полимерных полов. На Западе, добавляет он, они уже давно перестали быть специальными полами, а стали стандартным выбором для коммерческой недвижимости.

Превышение компетенций

Если раньше полимерные полы действительно были характерной особенностью цехов и складов, то сейчас их можно встретить в лобби, конференц-залах, аудиториях и прочих отнюдь не промышленных помещениях университетов, далеко не бюджетных отелей и ресторанов, офисных зданий, жилых комплексов и частных особняков.

Причина расширения компетенций современных наливных полов проста — они выгодны для их владельца. Сохраняя традиционные преимущества наливных полов — повышенную прочность, отсутствие соединительных швов и минимальный расход материала на больших площадях, нынешние полимерные полы, пожалуй, чемпионы по износостойчивости, то есть позволяют серьезно экономить на ремонте. Они собирают на себе меньше пыли, чем любые другие покрытия, и гипоаллергенны, практически не испаряют летучие фракции полимеров.

Современная технология полимерных полов дает широкие возможности для создания индивидуальных интерьеров с учетом как визуальных, так и пользовательских характеристик. Есть возможность получать нужную для разных зон текстуру, полы могут быть цветоотражающими, флуоресцентными, разноцветными, блестящими и матовыми, варьироваться по толщине. Такие характеристики позволяют выходить на новый уровень эстетики и функциональности.



У нас Вы получите подходящего
партнера для решения любой задачи.

We love your problems.*

* Ваши проблемы — наша забота

Для любой проблемы, связанной с поверхностями, у нас есть решение: креативность наших сотрудников. Наши специалисты тесно сотрудничают с клиентами. Это экономит время и даёт дополнительные стимулы. Результат: необычные решения для необычного применения.

Эвоник. Создавая новое.



EVONIK
INDUSTRIES



Россия с трудом переходит на новые виды напольных покрытий

ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

По словам директора по развитию архитектурно-строительной компании «Галерея проектов» Юлии Кристовой, полимерный пол может выглядеть как изысканное дизайнерское решение. Полимерные полы используют в общественных пространствах: торговых центрах, входных группах жилых комплексов. Например, такие полы можно увидеть в жилом комплексе «Арт» в Красногорске, детском центре на ВВЦ, паркинге ЖК «Сколково». «Мы работаем на рынке промышленных полов больше 20 лет. Обучали наших специалистов в Германии, нарабатывали необходимые знания и умения. Опираясь на опыт, считаем, что полимерные покрытия являются надежным, удобным и эффективным решением», — говорит технический директор компании Romex-IV Александр Кротов.

Старые пороги

По мнению участников рынка, серьезное препятствие в продвижении полимерных полов в России — отсутствие нормативно-законодательной базы, которая по многим параметрам соответствует уровню 1970-х годов. Например, по этим устаревшим нормативам полимерные полы запрещено использовать там, где работают погрузчики; при этом такие полы активно используются на современных складах.

По словам проректора МГСУ Андрея Пустовгара, полимерные полы выпали из нормативной документации, потому что во многом Своды правил (бывшие СНиПы) рассчитаны на тех, кто работает по старинке, а полимеры — современный материал, который используется в самых новых зданиях. Профессионалы знают, с какими они сталкиваются сложностями, и понимают, как можно связать различные нормы друг с другом.

Трансфер новых технологий всегда нуждается в квалифицированных кадрах, как проектировщиках, так и строителях. «Но такой профессии не учат, приходится самостоятельно осваивать на ходу.

Если мы хотим, чтобы Россия стала высокотехнологичным государством, мы должны ввести в программы обучения ведущих вузов компетенции по новым технологиям», — считает Андрей Пустовгар.

По словам Владислава Ярославского, в России из-за ошибок, допущенных неквалифицированными укладчиками, которые не знали, как работать с продукцией современной химии, имидж полимерных полов был испорчен.

«Одна из главных проблем на рынке — это недостаток информации. Очень важно повлиять на информированность владельцев зданий и эксплуатирующих организаций. Но случается, что даже инженеры-проектировщики не всегда знают, как правильно выбирать полимерный пол для проекта», — говорит Владислав Ярославский.

Да и потребитель, по его словам, не всегда знает о новых возможностях наливных полимерных полов, которые давно вышли за рамки своего первоначального определения — «промышленный пол».

Новые возможности

В ближайшее время в России будет создана Ассоциация производителей полимерных полов. Такая организация необходима прежде всего для того, чтобы решать оперативные задачи, которые возникают перед разработчиками. Отрасль должна консолидированно формировать правила игры, например, при разработке современных нормативов, говорит Андрей Пустовгар.

Кроме того, ассоциация в своей работе сделает максимальный упор на работу с профильными образовательными учреждениями, чтобы повысить профессиональную подготовку подрастающего поколения, показать им современные и актуальные решения в области строительства, поделиться накопленными знаниями и опытом. «Россия стремится стать высокотехнологичным государством, поэтому освоение новых технологий и компетенций становится задачей номер один во всех отраслях промышленности. Использование полимерных полов в строительстве для российского рынка как раз и является пока еще мало изученной нишей», — указывает Андрей Пустовгар.

И наконец, считает он, полимерные полы — это узкая ниша, в которой, как правило, все производители друг друга знают. Поэтому еще одна важная цель ассоциации — это разработка единой сертификации продукции, которая поможет бороться с контрафактом и фальсификатами. У потребителя должна быть альтернатива, за счет которой он может сэкономить в будущем миллионы на ремонте и замене покрытий, и он должен о ней знать.

Пять интересных фактов о новых и старых напольных покрытиях



ФОТО: GETTY IMAGES RUSSIA

ТЕКСТ Владимир Тесленко

Старая добрая эпоксидка

На мировом рынке полимерных наливных полов, по данным глобальной исследовательской компании Transparency Market Research, сейчас ровно половину занимают покрытия на основе эпоксидной смолы, того первого полимера, который в 1930-х годах открыл эру наливных покрытий. Остальные полимеры делят между собой вторую половину рынка. Ретроспективный и прогнозный анализ рынка показывает: такая его структура сохраняется уже лет двадцать, не изменится еще лет пять и вот-вот преодолит знаковую отметку \$1 млрд. Полмиллиарда из них снова накрепко завязнет в эпоксидных полах — как декоративная мушка в искусственном янтаре из эпоксидной смолы.

Просто добавь песка

В конкурентной борьбе производители полимерных наливных полов прибегают не только к последним достижениям химии, но и к простым и мало затратным решениям, например к кварцевому песку.

Наливные полимерные полы сами по себе достаточно скользкие, а если на них пролить воду или другую жидкость, то превращаются в каток. В складских помещениях это травмоопасно для рабочих, да и автопогрузчики буксуют. Песок можно добавлять в полимеры дозированно, в зависимости от того, какая нужна степень шершавости пола.

Традиции в новом интерьере

Рокфеллеровский центр на Манхэттене (на фото) представлять не надо: один из символов Америки, штаб-квартиры уважаемых корпораций, главная новгородная елка страны. Народа здесь всегда много, поэтому требования к полам особые: износостойчивость, но не в ущерб эстетике. С эстетикой давно определились: превалирует стиль ар-деко, а с износостойчивостью пока экспериментируют. В центре появился наливной полимерный пол на основе полиаспартата, то есть из разряда типичных промышленных полов. На такой беспрецедентный шаг пошли арендаторы обувного магазина, выходящего на 9-ю Западную улицу. У них самый большой трафик в центре: восемь тысяч посетителей в неделю. Похоже, грань между промышленными полами и коммерческими и офисными стирается, и кто знает, может быть, фонарики главной елки Америки скоро будут отражаться в наливном полу.

Серебряная золотая добавка

Инновации никогда не обходили стороной линолеум, которому уже 102 года. Но последнее предложение на рынке — особенное: это бактерицидные линолеумы, верхний слой которых содержит наночастицы серебра, обладающего антибактериальным действием (эффект «святой воды»). Как маркетинговый ход добавка серебра беспроборна: легче верить в «святой пол», чем лишний раз его помыть. Реально ощутимую бактерицидность могло бы придать линолеуму серебро в пропорции, заметно превышающей содержание в нем полимеров. Но тогда серебряный пол станет «золотым» по цене.

Инженерная мысль

Какими новинками поразить потребителя производителям обычных деревянных полов? Доска все равно остается доской, даже если она из красного дерева. Пространство для инновационного маневра есть только в секторе «инженерной» разновидности деревянных полов, то есть многослойных. Здесь одна из последних разработок — трехслойная доска, в каждом слое которой волокна на срезе направлены в своем направлении. Прочность таких материалов позволяет выйти за рамки «золотого» стандарта размеров половых досок: 105 мм в ширину и 2100 мм в длину. Но если внимательно посмотреть на инновационные доски, вспоминается фанера, склеенная по тому же принципу из тонких слоев дерева. Просто тут они толстые, а фактически инновационный пол получается из трехслойной фанеры.

РБК+ «СОВРЕМЕННЫЕ ПОКРЫТИЯ» (16+)

Тематическое приложение к журналу «РБК» является неотъемлемой частью журнала «РБК» № 11/2016. Распространяется в составе журнала. Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+.

Партнеры: ООО «Эвоник Химия», ООО «Ковестро». Реклама

Учредитель: ООО «БизнесПресс»
Издатель: ООО «БизнесПресс»
Директор ИД РБК: Ирина Митрофанова

Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова
Выпускающий редактор: Андрей Уткин
Редактор РБК+ «Современные покрытия»: Сергей Петухов

Дизайнер: Дмитрий Иванов
Фоторедактор: Алена Кондюрина
Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко
Главный редактор журнала «РБК»: Валерий Владимирович Игуменов

Рекламная служба:
(495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства РБК: Анна Батыгина
Директор по продажам РБК+: Евгения Карлина
Директор по производству: Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

Эноб.

18+

Стань частью закрытого Э.общества

Оформите подписку на сайте snob.ru
и получите возможность:

- Читать и комментировать все материалы сайта.
- Вести собственный блог.
- Вступать в дискуссии с известными людьми
в рамках лектория «Сноб. Диалоги».
- Посещать мероприятия проекта
в сопровождении гостя.
- Пользоваться системой привилегий
от партнеров проекта.

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ!

ПОДРОБНОСТИ
НА [SNOB.RU](http://snob.ru)



Мир вещей

🕒 Вещь месяца
_111

🚗 Автоновинки
_112

🕒 Коротко
_121

📦 Косметика
_116

🕒 Часы
_118

Комфорт — главная составляющая не только знаменитой обуви Geox, но верхней одежды марки, которую выпускают для любой погоды. Есть модели, которые можно носить как в жару, так и в холод

🕒 Легкое дыхание

Продвижение концепции «дышащих материалов» — своего рода миссия итальянского бренда Geox. Сама идея обещает абсолютный комфорт не только в обуви марки, но и в верхней одежде

Прошло без малого 25 лет, с тех пор как под испепеляющим солнцем Невады основателю и президенту компании Geox Марио Моретти Полегато пришла в голову идея проделать отверстия в резиновой подошве своей обуви. Мужскую куртку, произведенную с использованием технологии Cool Wool, одной из последних разработок Geox, по достоинству оценят те, кто живет в сумасшедшем ритме мегаполиса, а также заядлые путешественники. Для первых подойдет модель благородного серого цвета, напоминающая стеганый пиджак, для вторых — удлиненный пуховик с косыми нагрудными карманами и отстегивающимся капюшоном. И тот, и другой сделаны из водоотталкивающего материала, представляющего собой смесь шерсти и хлопка, сотканное по запатентованной технологии воздухопроницаемости и терморегуляции. Наполненные пухом, куртки обладают еще одной немаловажной особенностью: стеганая подкладка из каландрированной ткани помогает избежать вечной проблемы выпадения перьев.





Грани большого города

Lexus, который за последние годы поражал необычным дизайном своих моделей, похоже, не желает останавливаться в экспериментах с формами. После остроугольного NX, который уже стал бестселлером марки на мировых рынках, японцы представили прототип еще меньшего кроссовера — UX



Хищный прищур головной оптики, широкая решетка радиатора и рельефный капот — UX выглядит очень харизматично. Новинку разрабатывали в европейском дизайн-центре Lexus на юге Франции, поэтому внешность UX получилась настолько многогранной. Одна из главных особенностей конструкции кузова — в прозрачных передних стойках, которые, по словам дизайнеров Lexus, помогают соединить две сущности: интерьер и экстерьер кроссовера.

Внутри UX тоже много необычных решений. Главное из всех — кинетические сиденья с особыми спинками, которые принимают форму спины водителя и переднего

пассажира. Кресла частично выполнены из синтетического паучьего шелка. Эластичной сетью обтянут весь каркас сиденья — такая конструкция позволяет перераспределить нагрузку на позвоночник и облегчить поездки на дальние расстояния.

При этом задний диван выполнен в классическом стиле с профилем под двоих пассажиров. Благодаря тонким спинкам сидений сзади оказалось много места для ног — не меньше, чем у среднеразмерных кроссоверов. Еще одно необычное решение — распашные двери, которые открываются так же, как у Rolls-Royce Phantom.

ФОТО: DR

The background of the advertisement is a dark, textured surface, possibly a coffee table or countertop. In the upper left, there is a glass cup of coffee on a saucer with several coffee beans scattered around it. To the right, there is another glass cup filled with coffee. In the center, three Nespresso coffee capsules are shown in a row, each with a different color (copper, blue, red) and white steam rising from them. To the left of the capsules are two yellow Nespresso sticks and a silver spoon. To the right are two brown cookies, one partially wrapped in silver foil. The Nespresso logo is visible in the top left corner.

NESPRESSO

реклама

КАК НАЙТИ ИДЕАЛЬНЫЙ
КОФЕ? ВЫБРАТЬ ЕГО —
СРОДНИ РЕШЕНИЮ СЛОЖ-
НОЙ ЗАДАЧИ. В ЭТОМ
ВАМ ПОМОЖЕТ NESPRESSO.

ДЕЛО В ЧАШКЕ: правда о кофе

Существует стереотип, что кофе во всех капсулах одинаков. Это неверно. Эксперты компании Nespresso создали уникальную коллекцию кофе категории Гран Крю, каждый из 24 блендов которой обладает неповторимым ароматическим профилем и вкусовыми характеристиками: от мягких и деликатных блендов до интенсивных и насыщенных.

Разнообразие блендов обусловлено широкой географией кофейных плантаций и тончайшим искус-

ством обжарки и купажирования. Nespresso сотрудничает с лучшими плантациями Бразилии, Колумбии, Коста-Рики, Индии, Эфиопии и ряда других стран. Стремясь подарить ценителям кофе совершенную чашку эспрессо, кофе-эксперты Компании выбирают уникальные терруары произрастания кофе по всему миру. Только 1-2% мирового урожая кофе может стать Nespresso.

На всех плантациях ягоды кофе собираются вручную, затем, проходя тщательный отбор и более

70 этапов контроля качества, попадают в руки мастеров по обжарке.

Разнообразие блендов Nespresso создаёт новый гастрономический тренд: сочетание высокой гастрономии и кофе Гран Крю, который не только отлично завершит трапезу, но и подчеркнёт и продолжит вкус каждого блюда.

Подробности смотрите на сайте спецпроекта nespresso.rbc.ru



Спорт-экспресс

Воркаут, как и более привычные бокс, футбол и любой другой вид спорта, сейчас в приоритете. Мода на спортивный дизайн добралась до мирового автопрома и до России в частности, хотя здесь яркому внешнему виду раньше всегда предпочитали надежность и универсальность. Kia, похоже, удалось решить обе задачи, представив Sorento Prime GT Line — большой кроссовер с тонкими спортивными намеками



Мощность двигателя	250 л.с.
Разгон 0–100 км	18,2 с
Стоимость	от 2 659 900 руб.

Технические изменения большому SUV не потребовались: он комплектуется тем же бензиновым двигателем, что и стандартные модификации. Речь идет о мощном V6 объемом 3,3 литра.

Новинка отличается от обычных комплектаций Sorento Prime несколькими стилистическими штрихами. Внешне спортивный характер кроссовера подчеркивают красные тормозные суппорты, светодиодные противотуманные фары в стилистике «кубики льда», шильдик GT Line на пятой двери и декоративные металлические пороги.

Спортивность проявляется и внутри Sorento Prime GT Line темно-красной расцветкой кожаного салона и дополнитель-

ными хромированными элементами. Эмоций от управления большим и очень быстрым кроссовером добавят подрулевые лепестки, при помощи которых можно менять передачи 6-ступенчатой автоматической коробки.

Sorento Prime — это уже четвертая модель Kia, которую можно заказать в спортивной модификации GT Line.

Помимо флагманского кроссовера пакеты доработок доступны для хэтчбэков see'd и pro_see'd GT, седана Optima и среднеразмерного кроссовера Sportage. Sorento Prime GT Line уже появился у официальных дилеров марки.



Между треком и землей

Классик немецкого автопрома выпустил самое маленькое спортивное купе — BMW M2. Баварцы внедрили ряд доработок, позволяющих улучшить управляемость и внешний вид этой модели



Мощность двигателя	370 л.с.
Разгон до 100 км/ч	4,3 с
Максимальная скорость	250 км/ч

Спортивное купе звучит так, как маслкар, но если и этого недостаточно, то можно заказать выхлопную систему M Performance с заслонкой, регулирующей поток отработанных газов. У выхлопной системы есть два варианта настроек: Sport и Track. В BMW советуют использовать первый вариант для города, а второй активировать на гоночной трассе.

Менять настройки можно при помощи смартфона, синхронизированного с мультимедийной системой через Bluetooth. Выглядит выхлопная система тоже эффектно: у нее глянцевый глушитель и большие выхлопные трубы диаметром 80 мм.

На треке BMW M2 предельно точна в каждом повороте и легко справляется со сложными связками, но управляемость купе можно еще улучшить за счет винтовой подвески. По сравнению с базовым вариантом такое купе на 5 мм ниже, а при желании M2 можно опустить еще на 30 мм.

Внутри спортивное купе тоже можно оснастить дополнительным оборудованием: производитель предлагает несколько вариантов персонализации модели — например, светодиодные накладки на пороги, накладки на педали из нержавеющей стали и гоночный руль со встроенным дисплеем, на который можно выводить время круга, а еще информацию о перегрузках.

По всей планете

Крупнейшая сделка в сфере косметического бизнеса этого года — заключение лицензионного соглашения между Dolce & Gabbana и Shiseido Group о производстве парфюмерии и косметики. РБК встретился с президентом старейшей японской компании Shiseido Co Масахико Уотани и генеральным директором ее представительства в Европе, Африке и на Среднем Востоке Луи Десазазом, чтобы узнать подробности

Текст: Александр Щуренков



Масахико Уотани,
президент Shiseido Co

— Почему итальянский бренд Dolce & Gabbana выбрал Shiseido Group для производства по лицензии своей парфюмерии, косметики и средств для ухода за кожей?

— Dolce & Gabbana выбрали из нескольких претендентов. Некоторые из них, нужно признаться, предложили сумму контракта гораздо большую, чем мы. На мой взгляд, их решение связано с пониманием нашей культуры, наших ценностей, того внимания, которое мы сможем уделить их бренду. Помимо этого на нашей стороне передовые технологии

в производстве косметики, которые мы можем предоставить, они помогут компании Dolce & Gabbana занять большую долю рынка за счет повышения качества выпускаемых продуктов.

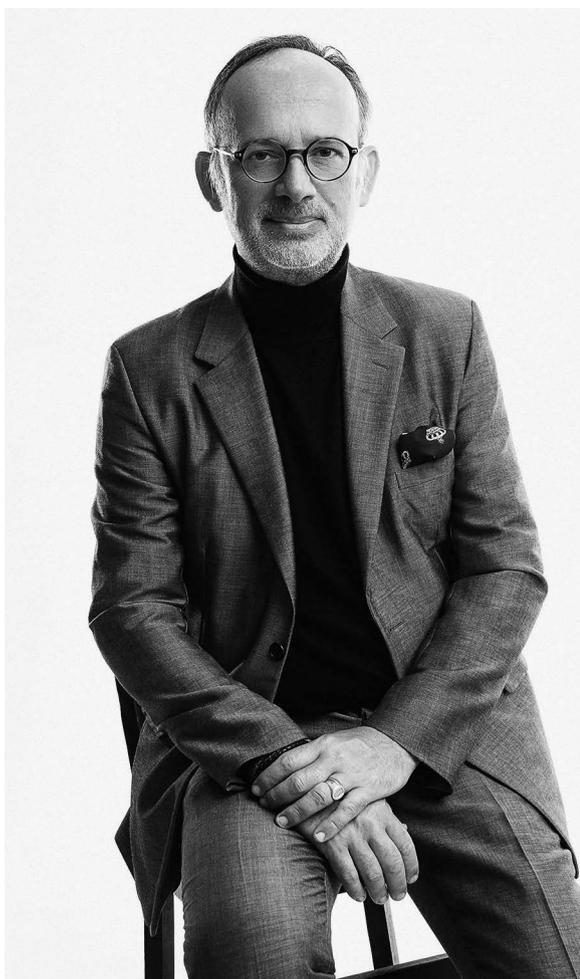
— Расскажите, пожалуйста, о текущей стратегии Shiseido Group.

— С тех пор как мы купили в 2010 году Bare Escentuals, американскую косметическую компанию с главным офисом в Сан-Франциско, мы проделали огромную работу, чтобы научиться грамотно интегрировать американскую или евро-

пейскую компанию в структуру японской Shiseido Group. Наша цель — найти сравнительно небольшие компании, обладающие уникальными разработками и знаниями в своей области, особенными способами ведения бизнеса (часть из них, к примеру, может быть известна только интернет-продажами), и при условии, что мы сможем предоставить им необходимый капитал для роста, а также кадровые ресурсы, то интегрировать их в нашу группу. Нам неинтересно просто зарабатывать больше, мы скорее сконцентрированы на плотной и эффективной совместной работе, построенной на взаимоуважении к ценностям друг друга, которая неминуемо ведет к успеху.

— Насколько далеко вы планируете будущее Shiseido Group?

— В 2014-м мы приняли план развития до 2020 года. Как вы знаете, за спиной компании — больше 140 лет истории. Кто-то может сказать: «А давайте запланируем все на 100 лет вперед!» И знаете, людям в Японии понравится такая идея. В концепции все это прекрасно, но на практике никто не сможет предугадать, что произойдет в таком далеком будущем. Моя задача — подвести компанию к 2020 году с уверенностью, что она будет иметь достаточно сильные позиции на рынке, что ее прибыль будет расти. Если ты заявляешь слишком вдохновляющие цифры, то ими очень легко ввести людей в заблуждение. Конечно, все хотят видеть невероятные финансовые показатели. Но на мой взгляд, гораздо важнее понимать, почему твоя компания существует уже столько лет, что дает ей возможность зарабатывать, в чем ее особенность, сильные и слабые стороны. Конечно, я представляю нашим инвесторам четкий план и прогнозы по прибыли регулярно, но, как вы уже поняли, у меня нет задачи показывать результаты, которые в принципе недостижимы. С учетом новых приобретений и естественного роста мы ожидаем выручку в районе 1 трлн иен по результатам 2020 года.



Луи Десазар, генеральный директор Shiseido EMEA (Европа, Средний Восток, Африка)

— Расскажите, пожалуйста, подробнее о соглашении Shiseido Group и Dolce & Gabbana.

— Мы подписали лицензионное соглашение на производство парфюмерии и косметики в июне этого года, и нам понадобилось всего около трех месяцев для того, чтобы начать производство и первые поставки нашим клиентам. Креативная компания марки, Доменико Дольче и Стефано Габбана, максимально вовлечены в процесс создания как самих продуктов, так и их продвижения — создание дизайна упаковки, съемку

рекламных компаний. У них чрезвычайно много идей, к которым мы прислушиваемся. Ароматы Dolce & Gabbana стали одними из приоритетных в нашем портфолио. Также мы начали работу по усилению позиций на рынке декоративной косметики и средств по уходу за кожей. Мы уже сняли новые рекламные кампании для каждого из направлений деятельности компании, которые будут запущены уже в этом ноябре.

— Где теперь производятся парфюмерия и косметика Dolce & Gabbana?

— Парфюмерия по-прежнему во Франции, что естественно для этого типа продуктов, а декоративная косметика — пока в Италии.

— Планируете ли вы больше внимания обращать на модные марки? Возможно, стоит ждать новых контрактов именно с модными брендами?

— Dolce & Gabbana — не первый модный бренд в нашем портфолио (есть также Iseey Miyake, Narciso Rodriguez, Alaia и другие). В настоящий момент мы планируем работу внутри существующих марок — к примеру, хотим запустить парфюмерию непосредственно под брендом Shiseido.

— Какие рынки развиваются сейчас активнее всего?

— Для Shiseido Group в целом это Великобритания, Россия, которая показывает отличные результаты в последние четыре года, несмотря на сильное ослабление рубля, Ближний Восток, несмотря на падение цен на нефть.

— Рост продаж косметики в России вы скорее связываете с «эффектом красной помады», когда люди не могут позволить себе предметы роскоши и заменяют их покупку более доступными косметическими товарами?

— Основная причина все же в том, что российские потребители стали более образованными и разборчивыми. Конечно, во время стагнации «эффект красной помады» работает, но мы бы не стали списывать на него успех в России.

— Какая ситуация у Shiseido Group на развивающихся рынках (Бразилия, Азия)?

— Японские бренды традиционно были популярны в Азиатском регионе, поэтому позиции там по-прежнему сильные. Ситуация в Латинской Америке сложнее: наши конкуренты, крупные косметические бренды, там представлены давно, но мы оптимистично оцениваем наши будущие успехи и там.

— Есть ли какая-то существенная разница в продаже тех или иных категорий товаров в различных регионах?

— Конечно. В Азии лучше всего развивается сегмент средств ухода за кожей, в Европе — парфюмерия, в Америке — декоративная косметика.

Желтое и черное

Текст: *Нина Спиридонова*

Высокоточный авиационный хронограф Breitling Chronomat заслужил репутацию безупречного инструмента для измерения времени. Прочный стальной корпус диаметром 44 мм с матовым углеродным покрытием и солидный безель надежно защищают мануфактурный калибр Caliber 01, имеющий хронометрическую сертификацию COSC и 70-часовой запас хода. Герметичная конструкция гарантирует водонепроницаемость до глубины 200 м. Но первое, на что обращаешь внимание в новой специальной серии Chronomat 44 Blacksteel Special Edition, — это желтый циферблат фирменного брайтлинговского оттенка с идеально читаемой разметкой. На нем удобно расположены черные счетчики с красными стрелками: 30-минутный, 12-часовой и циферблат малой секунды. Центральная красная стрелка хронографа отмеряет $\frac{1}{4}$ секунды. Стильное сочетание желтого и черного поддержано военным ремешком TwinPro из каучука.



Часы Chronomat 44 Blacksteel Special Edition, Breitling

Корпус: *сталь с углеродным покрытием*
 Механизм: *автоматический*
 Функции: *часы, минуты, малая секунда хронограф, дата*
 Цена: *635 904 руб.*

Видно насквозь

Несмотря на свою молодость, часовая компания Maurice Lacroix является заметным игроком на рынке. Ей одинаково хорошо удаются практичная классика, элегантные спортивные модели, а также фигуры высшего часового «пилотажа», такие как скелетоны, причем выглядят все часы очень технологично и современно. Это в полной мере относится к новым Masterpiece Skeleton Chronograph в корпусе диаметром 45 мм из черненой стали. Многоуровневая конструкция механизма с узором Côtes de Genève хорошо видна сквозь сапфировое стекло. Кроме центральных часовой, минутной стрелки и красной стрелки хронографа в часах имеются еще два индикатора с белым треугольником: секунды и 30-минутный ход хронографа отмечают, соответственно, диск с ажурно вырезанной литерой «M» и красное колесо.



Часы Masterpiece Skeleton Chronograph

Корпус: *сталь*
 Механизм: *автоматический*
 Функции: *часы, минуты, малая секунда, хронограф*
 Цена: *495 000 руб.*

❖ Круг в каре

В линейке Frederique Constant нечасто встретишь часы прямоугольной или квадратной формы, но новая женская модель Classics Carree Ladies, как следует из названия, имеет корпус-каре (размером 23 × 21 мм), который плавно перетекает в ушки крепления ремешка. В этой обтекаемости дизайнеры часового бренда видят преемственность стиля ар-деко. Винтажности облику добавляет заводная рифленая коронка. Центральная часть серебристого циферблата отмечена гильошем, а вокруг расположены римские цифры, вписанные в квадрат. Кварцевый калибр FC-200 управляет часами и минутами, срок службы элемента питания составляет 72 месяца.



Часы Classics Carree Ladies, Frederique Constant

Корпус:	сталь / сталь с покрытием из розового золота
Механизм:	кварцевый
Функции:	часы, минуты
Цена:	FC-200MC14 63 900 руб. / FC-200MC16 47 930 руб. / FC-200MC16B 55 800 руб.

❖ Новое созвездие



Компания Omega разработала совместно со Швейцарским институтом метрологии METAS новый вид сертификации и последовательно тестирует все свои модели на сопротивляемость магнитным воздействиям мощностью более 15 тыс. Гс, в том числе и элегантные женские часы. Получение антимагнитного сертификата дамскими часами считается большим достижением, учитывая сравнительно небольшой размер корпуса. Последняя новинка Constellation диаметром 27 мм первой среди женских моделей прошла восемь сложных испытаний и удостоилась «звания» Master Chronometer. На перламутровом циферблате, будто звезды, разбросаны бриллиантовые часовые метки, еще четыре крошечных камня служат индексами малой секунды. В положении «6 часов» расположено круглое окошко даты. Корпус водонепроницаем до глубины 100 м. Часы будут представлены в новом бутике Omega на Кузнецком Мосту.



Часы Constellation Master Chronometer Small Seconds, Omega

Корпус:	сталь, розовое золото
Механизм:	автоматический
Функции:	часы, минуты, малая секунда, дата
Цена:	702 200 руб.

⌚ Время героя

Компания Oris посвятила часы Карлу Браширу — первому афроамериканцу, принятому в ряды офицеров американских Военно-морских сил

Текст: *Нина Спиридонова*



Российской аудитории это имя известно по фильму «Военный ныряльщик» (Men of Honor) с участием Кьюбы Гудинга-младшего. Биографическая лента, рассказывающая о непростой жизни и военной карьере Карла Брашира, была снята в 2000 году, еще при его жизни (Брашир скончался в 2006-м в возрасте 75 лет). Герою пришлось преодолеть и расовые предрассудки, и травму, и ампутацию ноги в результате операции по поиску и обезвреживанию термоядерной боеголовки в 1966 году. После длительной реабилитации он вновь вернулся в строй и стал первым военным дайвером в США, служившим с ампутированной

ногой. Брашир любил повторять: «Не стыдно упасть — стыдно не подняться». «Именно эти его слова показались нам очень созвучными философии марки Oris: Real watch for real people. Брашир был настоящим человеком», — рассказывает президент часовой компании Ульрих Херцог.

История создания лимитированной серии в честь Карла Брашира очень эмоциональна. За основу Oris Carl Brashear Limited Edition взяли успешную дайверскую модель середины 1960-х Divers Sixty-Five. А 42-миллиметровый корпус впервые в истории Oris изготовили из

Часы Oris Carl Brashear Limited Edition

Корпус: *бронза*
 Механизм: *автоматический*
 Функции: *часы, минуты, секунда, дата*
 Стоимость: *198 000 руб.*
 Лимитированная серия: *2000 экземпляров*

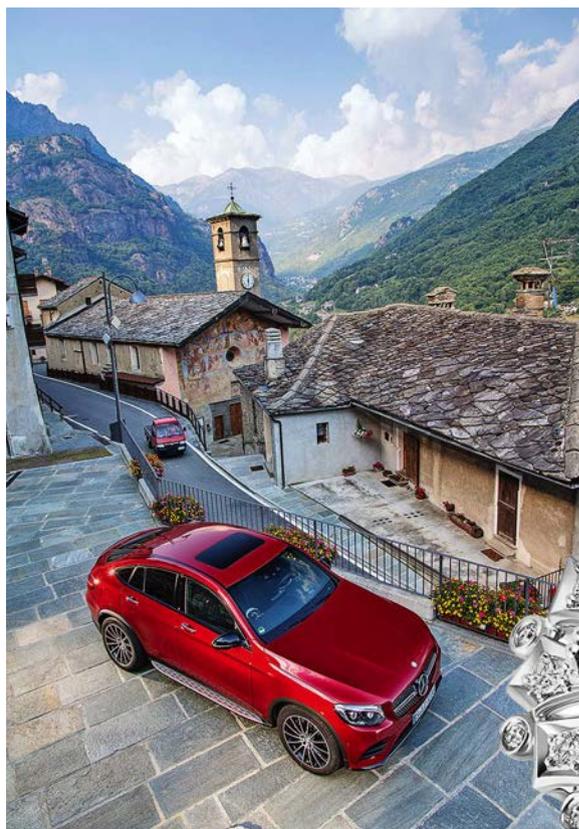


бронзы: в свое время из этого материала делали герметичные шлемы для водолазов, и у Брашира был точно такой же. Изначально блестящая поверхность бронзового сплава постепенно окисляется и покрывается патиной, так что каждый из 2000 выпущенных экземпляров со временем приобретает свой уникальный оттенок. Массивный дайверский ободок также сделан из бронзы, а под выпуклым сапфировым стеклом, напоминающим иллюминатор, виден циферблат оттенка морских глубин. На задней крышке из нержавеющей стали изображен шлем Карла Брашира и выгравированы слова, ставшие его жизненным кредо.

Красота в цифрах

14 лет

— средний возраст детей и подростков, для которых была разработана ознакомительная программа Jaguar Land Rover FIRST совместно с экспертным центром «Движение без опасности». Она носит ознакомительный характер и призвана в интерактивном формате рассказать детям и подросткам о правилах безопасного поведения на дороге, а также начать формирование культуры вождения с самого юного возраста. Курс бесплатный, длится полтора часа и будет проходить в центре Jaguar Land Rover Experience.



8

модификаций купе Mercedes-Benz GLC будет предлагаться клиентам в России: покупатели смогут выбирать между четырьмя дизельными и четырьмя бензиновыми версиями, среди которых предусмотрены также гибрид типа Plug-In и высокодинамичная модель от Mercedes-AMG. Mercedes-AMG GLC 43 4MATIC — эта флагманская модель с мощным двигателем, она отличается идеальными ходовыми качествами на дорогах, динамичным дизайном и привлекательной комплектацией. Турбированный двигатель V6 развивает 367 л.с. и менее чем за 5 секунд разгоняет данное купе до скорости 100 км/ч.



26 лет

компания «Аскона» специализируется на производстве товаров для сна. Новая коллекция «Русские матрасы» — это современный и высокотехнологичный продукт, разработанный и полностью произведенный в России. В состав матрасов входит высокоэластичная ортопедическая пена Orto Foam, которая подстраивается под анатомию тела и обеспечивает идеальную поддержку позвоночника.

корон и тиар Российской империи вдохновили Московский ювелирный завод на коллекцию «Драгоценное наследие». Она состоит из восьми линий («Торжество», «Величие», «Вечная любовь» и другие), в каждую из которых входят сеты с драгоценными камнями из «большой тройки» — бриллиантами, танзанитами и кунцитами.

Сгоревший флагман

Выпуск Galaxy Note 7 обернулся для Samsung крахом: 10 октября корпорация объявила о прекращении производства флагманской новинки. Потенциальные потери могут составить больше \$200 млрд, подсчитали эксперты

Текст: Полина Русяева



Через две недели после старта продаж Samsung объявила о замене проданных Note 7, а через месяц — о снятии их с производства

Представленный 2 августа в Нью-Йорке смартфон должен был стать лучшим за всю историю бренда — так его позиционировали представители Samsung. 19 августа он поступил в продажу в десяти странах мира: покупатели сметали новинку с такой скоростью, что корпорация перенесла дату начала продаж в других странах «из-за высокого спроса», в том числе в России, где старт был намечен на конец августа.

Но уже 24 августа обладатель нового флагмана пожаловался на взрыв Note 7, а всего за первые две недели продаж поступило более 30 жалоб. Представители Samsung пытались держать марку: проблемные случаи называли единичными, а безопасность устройства — безусловной. Тактику компания сменила лишь в начале сентября: в Samsung признали наличие масштабной проблемы, обнаружили причину в виде перегрева аккумуляторов, разорвали контракт с производителем батарей и начали отзыв устройств.

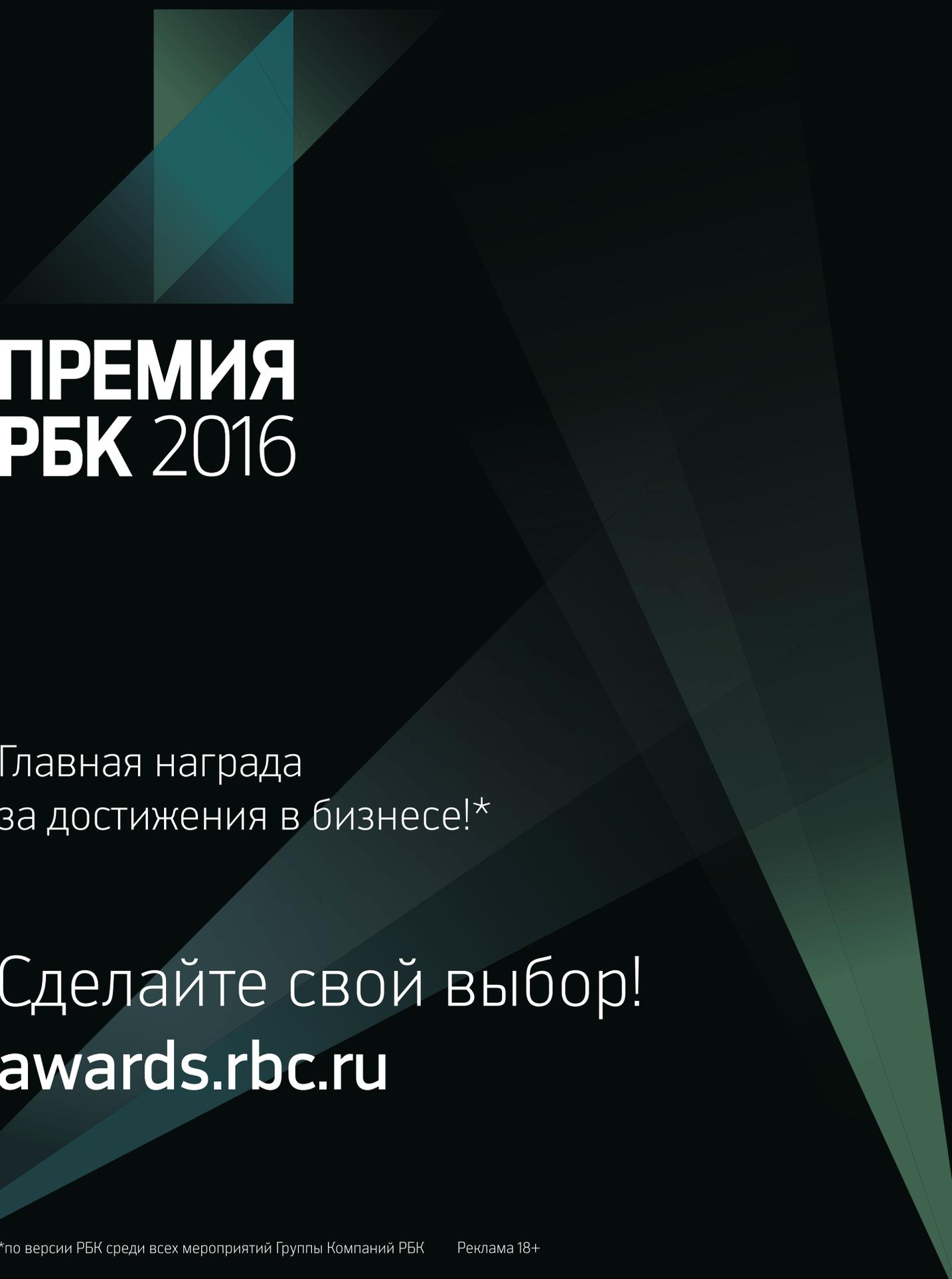
К середине сентября корпорация вернула себе 2,5 млн смартфонов — более половины проданных к тому моменту. Одновременно предста-

вительства Samsung по всему миру принялись менять возгорающиеся Galaxy Note 7 на аналогичные и вроде бы безопасные устройства из новой партии. Представители корпорации рапортовали: 90% пользователей, пожелавших заменить устройство, снова выбирали новинку. Но уже через несколько дней после возобновления продаж появились сообщения о возгорании уже «безопасных» смартфонов.

Реакция последовала незамедлительно. Комиссия по безопасности потребительских товаров США порекомендовала пользователям отключить новинку и прекратить заряжать устройство. Операторы Verizon, T-Mobile, AT&T прекратили продажи Galaxy Note 7. Одна за другой авиакомпании мира просили обладателей новинки Samsung отключать устройство в самолете или не проносить его на борт. На фоне заявления американских властей капитализация Samsung 12 сентября упала на 11%, или на \$22 млрд. К началу октября акции отыграли падение, но уже 10 октября корпорация официально объявила о прекращении глобальных продаж и производства Note 7, объяснив решение «заботой о безопасности пользователей». Владельцам смартфона рекомендовано отключить питание и прекратить использование устройства.

До сих пор ни один мировой производитель не проводил массовый отзыв и не останавливал выпуск презентованного гаджета. Попадались модели с бракованными деталями, например, у Nokia и Ericsson, но аппараты подлежали ремонту, не представляли угрозы и не приводили производителя к фиаско.

Аналитики подсчитывают возможные потери Samsung: около \$10 млрд — решение непредвиденных неприятностей (данные Strategy Analytics в The New York Times), порядка \$211 млрд — имиджевые потери в долгосрочной перспективе (опрошенные Reuters эксперты). Будет ли Samsung предпринимать новую попытку производства «безопасного Note 7», не ясно. Инвесторы верят в корпорацию: ее капитализация 11 октября составляла \$194,5 млрд, а 1 августа, до начала катастрофы, — \$198,8 млрд. ■



ПРЕМИЯ РБК 2016

Главная награда
за достижения в бизнесе!*

Сделайте свой выбор!
awards.rbc.ru

real watches **for** real people



Oris Divers Sixty-Five

Винтажный стиль, возвращение к дизайну часов ORIS выпуска 1965 года.

Автоматический механизм, многокомпонентный стальной корпус (42 мм), вращающийся в одном направлении безель, купольное выпуклое с обеих сторон сапфировое стекло с внутренним просветляющим покрытием, темно-синий выпуклый циферблат, люминесцирующие стрелки, индексы и метки, водонепроницаемость 100 м/10 ATM.

БУТИК ORIS +7 (495) 204 1906 | Информация о точках продаж: www.oris.ch

ORIS
Swiss Made Watches
Since  1904