



НАЧНИТЕ БИЗНЕС В АЗИИ\*

ВМЕСТЕ С PIDC PTE. LTD.

СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

ВЫЗЫВАЮЩЕ ЭФФЕКТИВНО



PACIFIC INVESTMENT  
DEVELOPMENT CORPORATION

[www.pidc.sg](http://www.pidc.sg)

\*Предложение ограничено

Бизнес Обзорение (28)\_2012

# БИЗНЕС ОБОЗРЕНИЕ

Business  
Review

(28)\_2012

Григорий  
Рапота:

**СОЮЗ НЕРУШИМЫЙ**  
**РОССИИ И БЕЛОРУССИИ**

**ИННОВАЦИЯ**  
**ПЛАНЕТАРНОГО ЗНАЧЕНИЯ**



# Ghost

Мощность в избытке, спокойствие в любой ситуации

Ghost создан быть предельно бесшумным, позволяя Вам наслаждаться его двигателем V12 при каждом касании педали. Удовольствие от управления им гарантируют передовые технологии, Ваша поездка уникальна во всех отношениях. Вы будто парите на ковче-самолете. Ghost — неуловимая сила.

Базовая стоимость: **12,5** млн. рублей



Rolls-Royce Motor Cars Moscow  
Москва, Кутузовский проспект, 2/1, гостиница «Украина»  
+ 7 495 785 11 66

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



## ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Этот номер открывает интервью с госсекретарем Союзного государства России и Белоруссии Григорием Рапотой. Два десятка лет прошло со времени исчезновения СССР с карты мира. Бывшие республики стали независимыми странами. Кто-то из них дружит с Россией больше, кто-то – меньше. Но есть страна, народ которой неразлучен с российским. Шестнадцать лет назад Россия и Белоруссия заключили Союз и с тех пор являются примером братского единения независимых государств. Мы открываем новую рубрику в нашем журнале, которая будет освещать важные события в жизни Союзного государства. Программы, проекты, мероприятия... Нам интересно все. Интеграция двух народов с каждым годом становится глубже, взаимосвязь – крепче. И этому способствует не только политическая воля, но и простое взаимовыгодное сотрудничество, направленное на развитие двустороннего бизнеса.

Вообще, тема «нашего» бизнеса в «ненаших» странах является актуальной и поднимается в материалах каждого номера «Бизнес Обозрения». Например, рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона открыты, дружелюбны и заманчивы. Но к ним нужен особый подход. Без хорошей репутации, без знания местных обычаев в них не войдешь. Мы продолжаем знакомить наших читателей с тонкостями ведения бизнеса в Тихоокеанском регионе, рассказываем о наиболее «лакомых» отраслях экономики для прямого инвестирования.

И снова – ЖКХ. Глубина этой темы поистине неисчерпаема. В номере мы приводим примеры из столицы и регионов, рассказываем об инновациях в этой довольно консервативной области. За что платить и как платить – вот поистине два сакраментальных вопроса, которые мы задаем в статьях и сразу же отвечаем мыслями, идеями, непосредственными делами их авторов. Энергоэффективность экономики является ключевой стратегией развития нашей страны, и мы планомерно доносим этот факт до наших читателей, среди которых немало государственных деятелей и бизнесменов, чьи решения влияют на развитие этой важной отрасли.

Оригинальное топливо нового поколения, построение собственного бренда, диагностика бизнеса, технологии безналичных расчетов, защита денежных средств новейшими методами – вот далеко не полный перечень тем, которые освещаются в нынешнем выпуске. А когда вы немного утомитесь от столь широкого спектра серьезных статей, вас ждет увлекательный раздел «Вокруг бизнеса». В нем речь пойдет о новейших моделях мотоциклов Harley-Davidson, фееричном путешествии по Бразилии, играх на лугах одного из московских гольф-клубов и, конечно, о нашей истории. Мы не могли пропустить юбилей нашего легендарного соотечественника Петра Аркадьевича Столыпина, которому в 2012 году исполняется 150 лет со дня рождения. Величие его мыслей и дел только сейчас начинают оценивать потомки. Не зная прошлого, мы не сможем понять настоящее.

Доброго чтения!

*ТАТЬЯНА ИВАНОВА, главный редактор журнала «Бизнес Обозрение»*



  
LOUIS MOINET  
1806

Les Ateliers Louis Moinet SA, Rue du Temple 1, P.O. Box 28 CH-2072 Saint-Blaise, Switzerland  
Tel. +41 (0)32 753 68 14 Fax +41 (0)32 753 68 16  
info@louismoinet.com

**Бизнес Обозрение**  
(28)\_2012

**Учредитель**  
Общероссийская общественная  
организация Российская Академия  
Бизнеса и Предпринимательства

**Президент** Ирина Горбулина

**Соиздатели:** РАБИП, ЭСМО

**Главный редактор** Татьяна Иванова

**Редакция:**  
*Главный художник* Светлана Корнеева  
*Ответственный секретарь*  
Александр Кузнецов  
*Литредактор* Маргарита Павлова  
*Спецкор* Галина Мумрикова  
*Корректор* Ирина Пресман  
*Фотографы* Григорий Мумриков,  
Алексей Никольский,  
Николай Михайловский

**Отдел рекламы**  
br@ex.ru

Издание зарегистрировано в  
Министерстве РФ по делам печати,  
телерадиовещания и средств массовых  
коммуникаций  
Регистрационное удостоверение  
ПИ №77-13817  
от 18 октября 2002 года

При перепечатке и цитировании ссылка  
на журнал «Бизнес Обозрение»  
обязательна.

За содержание рекламы редакция  
ответственности не несет

**На обложке:** Григорий Рапота,  
государственный секретарь Союзного  
государства Белоруссии и России  
Фото А. Никольского

**Адрес редакции:**  
129272 Москва,  
Трифоновская ул. 47, стр. 1  
Российская Академия Бизнеса  
и Предпринимательства

**Телефон/факс:**  
(495) 411-55-08, (495) 411-86-08

**Веб-сайт:** www.ex.ru

**E-mail:** info@ex.ru

**Отпечатано:**  
ООО "Типография МакЦентр"  
129342, Москва,  
ул. Амундсена, д. 3, к. 1.

## Тема номера: СОЮЗНОЕ ГОСУДАРСТВО

### 6\_ СОЮЗ НЕРУШИМЫЙ

Более двадцати лет прошло с момента подписания Беловежских соглашений. Братские народы, в течение многих лет составлявшие Союз Советских Социалистических Республик, стали суверенными странами со своим укладом жизни, экономикой, политикой. Но есть два народа, которые не мыслят существовать друг без друга. Это Россия и Белоруссия. В 1996 году они образовали Союзное государство, в рамках которого объединились два народа.

### 18\_ Бизнес-аналитика Регулирование



#### Инновация планетарного значения

Энергетический сервис, абсолютно молодой и высокопотенциальный вид деятельности в нашем Отечестве, может с полным правом заявить о себе как об инновационном процессе, качественно улучшающим условия работы энергосистемы всей страны.

### 34\_ Бизнес-аналитика Консультации



#### Анамнез и эпикриз

Бизнес рождается, встает на ноги, приобретает опыт, друзей и врагов, иногда болеет — и тогда ему нужна профилактика... Но можно ли доверить судьбу своей компании «бизнес-врачам»?

### 58\_ Бизнес-экономика Отрасль



#### Азиатское Эльдorado

Уголь, олово, никель, медь, золото, серебро, нефть, газ, минералы... Все это в совокупности с льготами для иностранных инвесторов и доступной рабочей силой делает Индонезию практически идеальным местом для создания прибыльного горного бизнеса.



# С о д е р ж а н и е

## Бизнес-власть

6\_ **Персона** СОЮЗ НЕРУШИМЫЙ

22\_ **Программа** ЖКХ ПО-ТУЛЬСКИ

## Бизнес-академия

16\_ **Слово Президента** НАШ БИЗНЕС В «НЕНАШИХ» СТРАНАХ

17\_ **Встречи** РАБОЧИЙ ВИЗИТ РАБИП В ИНДОНЕЗИЮ

64\_ **Премия** X НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПРИЗНАНИЯ ДОСТИЖЕНИЙ ЖЕНЩИН РОССИИ «ОЛИМПИА»

## Бизнес-аналитика

18\_ **Регулирование** ИННОВАЦИЯ ПЛАНЕТАРНОГО ЗНАЧЕНИЯ

34\_ **Консультации** АНАМНЕЗ И ЭПИКРИЗ

## Бизнес-технологии

24\_ **Перспектива** НА ПОРОГЕ ТОПЛИВНОГО ГОЛОДА

40\_ **Инновации** СЧЕТ ЗА ЖКУ: КТО НА НОВЕНЬКОГО?

44\_ **Маркетинг** СОТВОРЕНИЕ ИДЕНТИФИКАТОРА

48\_ **Торговля** СЛОВО О РИТЕЙЛЕ

## Бизнес-сообщество

26\_ **Ресурсы** НА РАЗНЫХ ЯЗЫКАХ

28\_ **Учет и контроль** КОММЕРЧЕСКИЙ УЧЕТ: КАК ПЛАТИТЬ МЕНЬШЕ

52\_ **Клубы** СООБЩЕСТВО МОСКОВСКИХ ИРКУТЯН

## Бизнес-компании

32\_ **Практика** БЕЗ АДМИНИСТРАТИВНОГО ВОСТОРГА

50\_ **Опыт** О ЗДОРОВЬЕ, О МОРАЛИ, О БИЗНЕСЕ...

## Бизнес-практика

38\_ **Безопасность** ИСКУССТВО УЗНАВАНИЯ

## Бизнес-экономика

54\_ **Рынки** ИНДОНЕЗИЯ: НА ПУТИ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

58\_ **Отрасль** АЗИАТСКОЕ ЭЛЬДОРАДО

## Бизнес-history

60\_ **Слава России** ГОРЕ ОТ РЕФОРМАТОРСКОГО УМА

## Бизнес-партнеры

68\_ **VIP-гость** БРАЗИЛИЯ – РОССИЯ: ДИАЛОГ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

## Вокруг бизнеса

70\_ **Путешествие** БРАЗИЛИЯ, ОТКРЫТАЯ ЗАНОВО

76\_ **История успеха** ПЛАМЕННОЕ СЕРДЦЕ «ХАРЛЕЯ»

80\_ **Стиль жизни** ПОИГРАЕМ В ГОЛЬФ?

82\_ **Библиотека БО** ДЛЯ БИЗНЕСА, ДЛЯ ПОЛЬЗЫ, ДЛЯ ДУШИ

84\_ **English summary**



ФОТО: АЛЕКСЕЙ НИКОЛЬСКИЙ

## СОЮЗ НЕРУШИМЫЙ

Более двадцати лет прошло с момента подписания Беловежских соглашений. Братские народы, в течение многих лет составлявшие Союз Советских Социалистических Республик, стали суверенными странами со своим укладом жизни, экономикой, политикой и так далее. Одни удалились на большее расстояние от России, другие — на меньшее. Но есть два народа, которые не мыслят существовать друг без друга. Это Россия и Белоруссия. В 1996 году они образовали Союзное государство. Сегодня в гостях у журнала — государственный секретарь Союзного государства России и Белоруссии Григорий Алексеевич Рапота. Беседу с ним ведет генеральный директор РАБиП Олег Вячеславович Горбулин.



**«Бизнес Обозрение»:** Григорий Алексеевич, Союзному государству России и Белоруссии исполнилось 16 лет. Несколько месяцев прошло с тех пор, как Вы вступили в должность государственного секретаря Союзного государства. Как Вы охарактеризуете текущий период развития интеграции, что нас ждет?

**Григорий Рапота:** Такой вопрос должны задавать себе в любой организации — куда мы движемся, с использованием каких средств. Это вопрос законный, и, став госсекретарем, я попросил всех сотрудников осмыслить, где мы находимся и какое место занимаем в общей системе интеграционных процессов, потому что их несколько на постсоветском пространстве. Есть Таможенный союз, Евразийская экономическая комиссия, есть давно работающие структуры СНГ. Там ведь тоже идет развитие, может не так быстро, как хотелось бы, но все же дело движется. Не так давно страны — участники СНГ приняли решение о создании зоны свободной торговли. Это не первое решение по данному вопросу, но на сей раз оно приобрело форму международного документа, который проходит или уже прошел ратификацию во всех странах и приобретает форму закона. Это хорошо. С этого начиналось и Союзное государство в 1992 году. Первый документ, определяющий взаимоотношения России и Белоруссии, был о создании режима свободной торговли. Потом этот режим был создан в рамках Таможенного союза пяти государств. Но в Союзном государстве есть ряд наработок, которых нет ни в одной из интеграционных структур.

**БО: Какие, например?**

**Г.Р.:** Первое и главное — свобода передвижения граждан по территории двух государств. У нас отсутствует не только таможенный контроль, но и пограничный — явление уникальное для постсоветского пространства. Вы можете продвигаться по территориям

Истинный показатель цивилизации — не уровень богатства и образования, не величина городов, не обилие урожая, а облик человека, воспитываемого страной.

*Р. Эмерсон*

Союзного государства без каких-либо отметок в паспорте — как у себя дома. Это крайне важно. В конечном счете это, может быть, даже важнее, чем многое другое. Потому что люди, какую бы интеграционную систему не создавали, будут чувствовать, что она работает лишь тогда, когда не будут ощущать себя иностранцами в другом государстве. Они должны чувствовать себя дома как в Москве, так и в Минске. Всё остальное тоже очень важно, но это — основное.

**БО: Но недвижимость, наоборот, нельзя свободно купить?**

**Г.Р.:** Есть определенные ограничения на владение землей в обеих странах. А недвижимость можно купить свободно. Я обращаю ваше внимание на другие, более серьезные вещи. На получение медицинской помощи. Если ты живешь на территории другого государства, то должен получать медицинскую помощь по каким-то очень понятным правилам. Если мы себя называем Союзным государством, то правила везде должны быть одинаковы — как у себя дома. У нас приняты соглашения, которые дают право получать медицинскую помощь на тех условиях, что и местное население, людям, которые постоянно живут и работают на территории другого государства. У нас остались проблемы с теми, кто временно въезжает в страны Союзного государства — с туристическими целями, посетить родственников и так далее. Если с этими людьми что-то случается, они имеют право на предоставление услуг скорой помощи, а вот системную медицинскую помощь получить пока не могут. Сейчас мы работаем над этим вопросом. И все же пройден достаточно большой путь, чтобы люди себя чувствовали комфортно.

Я сейчас специально не говорю о проблемах и нерешенных задачах. Ведь как только мы достигли какого-то уровня, тотчас же возникает новый аспект, требующий

иных решений. Скажем, мы подписали соглашение и все вроде бы хорошо, но правоприменительная практика частенько размывает эффект принятых документов. Всё это требует большой, кропотливой и постоянной работы. Чем мы сейчас и занимаемся.

Скажем, есть такая тема, как поступление в вузы. Граждане Белоруссии и России на равных правах могут в каждой стране поступать в высшие учебные заведения. Не скажу, что это достижения только Союзного государства, примерно такая же система существует в ЕврАзЭС. Сейчас порядка 20 000 белорусов учатся в вузах России и около 2000 россиян обучаются в Белоруссии. Если сопоставить размеры государств, то получается довольно пропорциональная составляющая.

**БО: Насколько легко белорусам устроиться на работу после окончания вуза?**

**Г.Р.:** У них те же сложности, что и у россиян. Было бы место, была бы востребованность. Для белорусов те же условия, что и для местных жителей. Так же и в Белоруссии. Везде есть проблемы с трудоустройством молодежи.

**БО: Главное, что достигнуты равные условия.**

**Г.Р.:** Да. Я уверен, что никто из работодателей не испытывает правовых неудобств, принимая на работу в России белоруса, а в Беларуси — россиянина. Но мне бы хотелось перейти к другой важной теме — о пенсионном обеспечении. Человек проработал в одной стране, потом переехал в другую, и перед ним встает вопрос: что будет с пенсией. Создан некий механизм перевода пенсии из одной страны в другую — это очень важно. И здесь тоже остаются нерешенные вопросы. Например, человек какое-то время проработал в одной стране, а потом — в другой. И возникает вопрос: в каком объеме платить пенсию? Естественно, человеку хочется, чтобы она начислялась по тому периоду, когда ему платили больше. Но не всегда это получается. Правда, в России пенсии



**Первое и главное — свобода передвижения граждан по территории двух государств. У нас отсутствует не только таможенный контроль, но и пограничный...**

тоже не везде одинаковые. Есть федеральные пенсии, есть региональные доплаты, причем очень приличные. Мы не можем обеспечить равенство в тех вопросах, которые не решены до конца внутри страны. Такие расхождения пока, к сожалению, неизбежны. Вот так схематично я обрисовал социальную сферу Союзного государства. Но есть и другие сферы — экономическая, производственная, таможенная, военная, внешнеполитическая и так далее.

**БО: Давайте поговорим о них.**

**Г.Р.:** Если начать с конца, с внешнеполитической сферы, то у нас существуют договоренности, отраженные в правовых документах о согласованности действий во внешней сфере. Справедливости

ради стоит отметить, что такие же документы есть и в ЕврАзЭС. Вы, наверное, обратили внимание на солидарное заявление трех президентов по поводу экономических санкций в отношении Белоруссии. Это единое мнение было зафиксировано в документах Таможенного союза.

Мы можем говорить о более продвинутом сотрудничестве в военной сфере в рамках Союзного государства по сравнению с другими интеграционными системами. Существует объединенная группировка войск, которая имеет единое командование. Я только что был на совместной российско-белорусской коллегии Министерства обороны Союзного государства и лишний раз убедился в полном взаимопо-

нимании. Не зря министерства обороны обеих стран дали высокую оценку этому сотрудничеству. Все структуры работают очень слаженно. Хорошо взаимодействуют пограничники. У нас сохраняются только внешние границы. На внешнюю границу вынесен и таможенный контроль. Хотя здесь есть сложные моменты. Ведь перенести на внешний периметр Таможенного союза весь таможенный контроль — действие очень серьезное, к которому надо очень тщательно готовиться. И тут есть масса сопутствующих факторов — нужны единый таможенный кодекс и некие наднациональные органы управления. Надо иметь понимание того, что информация о грузе или товаре, ввезенном на территорию Союза, должна сразу вводиться в систему. В этой области Союзное государство по технологичности находится впереди других интеграционных систем. При пересечении внешней границы информация о товаре появляется моментально и у белорусов, и у россиян. Это мы называем правоприменительной практикой. Она здесь на высоте.

**БО: Что можно сказать об экономической сфере Союзного государства? Как происходит кооперация двух стран в этой области?**

**Г.Р.:** Еще в советское время существовало разделение труда, когда на территории Украины и Белоруссии размещались высокотехнологичные производства. Конечно, и в России было много наукоемких производств, но белорусская промышленность на этом специализировалась. Естественно, с распадом Союза Белоруссия оказалась в сложном положении, получая сырье из России, надо было чем-то расплачиваться. Продукция машиностроения, высокотехнологичного производства оставалась, в основном, помимо сельского хозяйства, источником дохода. При этом активно развиваются кооперационные связи. Скажем, БЕЛАЗ, который высоко держит свою марку и контролирует 30%

мирового рынка большегрузных автомобилей, работает в тесной связи с российскими предприятиями, поставляющими металл, отдельные узлы, агрегаты и так далее. То же можно сказать и о МАЗе или Минском тракторном заводе, производящем знаменитый «Беларусь», который занял достаточно прочное место на тракторном рынке.

**БО: Как Вы считаете, если бы у наших стран была единая валюта, нам было бы легче интегрироваться?**

**Г.Р.:** Возможно. Споры вокруг единой валюты много. И пока единого мнения нет. Но мне кажется, что возможность взаимных расчетов в национальных валютах уже двигает нас в правильную сторону — к созданию единого платежного средства. Уже сейчас облегчены режимы прямого обмена валюты в наших странах, все больше расчетов за взаимные поставки производится в рублях.

**БО: Григорий Алексеевич, мы с Вами говорили о таких знаменитых брендах, как БЕЛАЗ, МАЗ, которые создавались в советское время. А как Вы оцениваете создание новых совместных продуктов?**

**Г.Р.:** Сейчас создается совместный продукт в космической сфере — система дистанционного зондирования Земли. Это очень серьезное и перспективное дело. Существуют и другие программы, финансируемые из союзного бюджета. Вы, наверное, знаете, что у нас есть собственный бюджет, он невелик, порядка 5 млрд рублей. Основная часть денег уходит на реализацию программ. Большинство из них рассчитаны на срок от двух до четырех лет. Сейчас у нас завершается программа «Композит», в рамках которой был создан новый высокопрочный высокомолекулярный полимер. Этот материал не уступает мировым аналогам, а по некоторым параметрам даже превосходит их.

В ходе программы по стволовым клеткам наши ученые получили интересные результаты по лечению некоторых болезней.

Мыслить по шаблону — вернейший способ завалить дело.

Джон Энрайт



ФОТО: ЯНА ВОРОТОВА



Предварительные испытания препарата дали обнадеживающие результаты. Сейчас начинаются клинические испытания.

Есть программы, касающиеся работы пограничных войск (по развитию инфраструктуры внешнего периметра). Существует программа по утилизации отходов пищевой промышленности.

**БО: Что она предполагает?**

**Г.Р.:** Утилизацию отходов производства, которые раньше просто выбрасывались и тем самым загрязняли окружающую среду. Например, при производстве алкоголя. Хотел бы сказать и о программе выпуска детского питания на основе козьего молока, близкого по своим свойствам к материнскому молоку. Используются для этого геномодифицированные животные. Так что в данном случае ГМО является показателем качества.

Всего на сегодняшний момент у нас реализуется 13 совместных программ и готовится примерно столько же. И я хочу обратить ваше внимание, что мы поддерживаем только те программы, в которых есть инновационная составляющая. Раньше, на начальном этапе Союзного государства, бюджетные деньги вкладывали в производство. Но это противоречит условиям ВТО. В то же время эти правила допускают государственное субсидирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

**БО: В одном из интервью Вы сказали, что сейчас развиваете в рамках Союзного государства проектное направление. Чем отличаются программы от проектов?**

**Г.Р.:** Во всех документах Союзного государства, в том числе и учредительных, прописаны три



## Невозможно развивать двусторонние отношения, не привлекая в свои регионы бизнес обеих стран.

вида деятельности, по которым ведется финансирование. Это мероприятия, программы и проекты. Проектное направление нам кажется не менее перспективным, чем программное. Я имею в виду следующее: как российские, так и белорусские бизнесмены к нам обращаются за помощью в организации сотрудничества при производстве новых совместных продуктов. Мы могли бы финансировать независимую экспертизу таких проектов. И если оценка проекта будет положительной, можно двигаться дальше, доводя дело до признания данного проекта в качестве союзного. Вообще, по моему мнению, проект — это реализация идей, которые не требуют привлечения средств Союзного государства, но нуждаются

в нашей поддержке — законодательной, экспертной и так далее.

**БО: А что происходит в сфере сельского хозяйства? Белорусские продукты всегда отличались высоким качеством, и российские производители в этой области всегда чувствовали значительную конкуренцию. Скажите, нам легче интегрироваться в этой области или соревноваться?**

**Г.Р.:** Думаю, нам необходимо создавать равную конкурентную среду. Конкуренция должна присутствовать. Не следует поощрять сохранение отстающих технологий. В то же время должны быть согласованные правила игры. Помните так называемые «молочные войны»? В конце концов собрались министры сельского хозяйства обеих стран, догово-

рились о том, как будет выстраиваться взаимодействие, подписали соответствующие соглашения и документы, и все встало на свои места. Какие-то противоречия возможны и в будущем, это неизбежно. Просто нам надо быстро находить правовые решения, которые позволяли бы нормально работать.

**БО: Как вы оцениваете инвестиционный климат Союзного государства?**

**Г.Р.:** Невозможно развивать двусторонние отношения, не привлекая в свои регионы бизнес обеих стран. Если говорить об инвестиционном климате, то например, в Белоруссии примерно равное количество российских и европейских инвесторов. По большому счету интерес к белорусской экономике у западных инвесторов достаточно высок. Во-первых, близкое расположение страны, во-вторых, довольно дешевая высококвалифицированная ра-

бочая сила. Российский бизнес также проявляет большую заинтересованность в инвестициях в белорусскую экономику. Белорусы с готовностью, хотя и очень осмотрительно, открывают свой рынок. Можно говорить о том, что и белорусский бизнес приходит и в Россию. Белорусы входят активно в строительный бизнес, размещают в России некоторые автомобильные, машиностроительные производства.

**БО: Это крупный и средний бизнес. А что можно сказать о малом бизнесе, о самозанятости населения? Какова позиция Союзного государства в этом вопросе?**

**Г.Р.:** Главное разбудить человеческую инициативу, поддержать хорошую идею. Люди иногда плохо верят в собственные силы, даже руководители. Интересно послушать совещания с главами муниципалитетов. Там зачастую говорят о том, какую помощь региональный или федеральный бюджет может оказать местным органам власти. А о том, что они сами должны сделать, как правило, никто не говорит. Я пока недостаточно хорошо знаю, как обстоят практические дела в Белоруссии. Одно ясно, что государственная политика там твердо направлена на развитие среднего и малого бизнеса. Вообще, тема самозанятости населения очень перспективна в рамках Союзного государства, об этом говорил и Президент Белоруссии в своем послании народу и национальному собранию. Кстати, примечателен такой факт: белорусы, когда открывают в России какие-то даже небольшие предприятия, полностью контролируют весь процесс и даже привозят свой персонал. И хотя это довольно накладно, особенно в рамках столичного региона, но они на это идут.

На ВВЦ открывается павильон Белоруссии, где будет постоянное присутствие бизнеса этой страны.

**БО: Хотелось бы поднять тему энергоэффективности — довольно важную на сегодняш-**

Не спрашивай, что твоя родина может сделать для тебя, — спроси, что ты можешь сделать для своей родины.

Джон Кеннеди



ний день для всего мира. Нам известно, какие решения принимаются по этому поводу в Российской Федерации, какие существуют проблемы и как выполняются задачи. Чем может похвастаться Беларусь? Каким опытом в этой области мы можем обменяться?

**Г.Р.:** Для Белоруссии вопросы энергоэффективности даже важнее, чем для России. Отсутствие сырьевых источников энергии подталкивает активно заниматься этим вопросом. С большим интересом изучается, к примеру, возможность использования так называемых тепловых насосов, который позволяют из недр земли получать тепло или холод. Эта технология на Западе используется уже давно. Там она достаточно дорогая, и если в Белоруссии будет создан конкурентоспособное оборудование, то оно найдет спрос и в России.

**БО: Григорий Алексеевич, напоследок хочется задать**

совсем простой вопрос. Назовите общие черты и отличия наших народов, по Вашему наблюдению...

**Г.Р.:** Это — тема серьезного исследования, а не короткого интервью. Но, если говорить серьезно, то при въезде в Белоруссию невольно отмечаешь большую чистоту, чем в российских регионах. Я однажды поинтересовался у своих коллег: стремление к чистоте вызвано у белорусов страхом перед административным наказанием или внутренней потребностью? И все сходится на том, что это внутренняя потребность. Вот, пожалуй, одна из отличительных черт. Но общего больше...

**БО: Мы благодарим Вас за прекрасное интервью и приглашаем пресс-службу Союзного государства регулярно освещать на страницах нашего журнала деятельность единения наших братских стран. До новых встреч! Б**

СПИСОК РЕАЛИЗОВАННЫХ И РЕАЛИЗУЕМЫХ ПРОГРАММ СОЗНОГО ГОСУДАРСТВА  
РОССИИ И БЕЛОРУССИИ С 2000 ГОДА

(не учтены программы по Постановлениям Исполкома Союза (1998–2000 годы), которые в дальнейшем не были продлены  
Постановлениями Совета Министров СГ, а также перечень планируемых программ Союзного государства)

ДЕПАРТАМЕНТ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

| ПРОГРАММА/ГОД РЕАЛИЗАЦИИ                                                     | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Последствия Чернобыльской катастрофы                                         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Унификация законодательства в социально-трудовой сфере                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Сбор, анализ гидрометеорологической информации о загрязнении природной среды |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Прогноз климата и загрязнения природной среды                                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

ДЕПАРТАМЕНТ ОБОРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ВОЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

| ПРОГРАММА/ГОД РЕАЛИЗАЦИИ                                          | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Подготовка кадров органов безопасности                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «База»                                                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Победа-2000»                                                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «СКИФ»                                                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Защита общих информационных ресурсов Беларуси и России»          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «ХВ-2»                                                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Победа-2»                                                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Обустройство внешней границы                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Борьба с преступностью                                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Астрооптика»                                                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Космос-СГ»                                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Триада»                                                          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Единая система технического покрытия железных дорог               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Функциональная СВЧ-электроника - 2»                              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Совершенствование системы защиты общих информационных ресурсов    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Разработка и использование ГРИД-технологий и систем СКИФ          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Траектория»                                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Космос-НТ»                                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Совершенствование объектов военной инфраструктуры                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Композит»                                                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Подготовка белорусских военных в учебных заведениях Минобороны РФ |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Нанотехнология-СГ»                                               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

|                                                                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| «Микросистемотехника»                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Совершенствование системы защиты общих информационных ресурсов на основе высоких технологий |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| «Стандартизация-СГ»                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Интегральные микросхемы и полупроводниковые приборы                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| «Прамень»                                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИКИ И ОТРАСЛЕВЫХ ПРОГРАММ

| ПРОГРАММА/ГОД РЕАЛИЗАЦИИ                                                         | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Развитие производства оборудования для получения качественной молочной продукции |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Переработка плодовоощной продукции                                               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «БелРосТрансен»                                                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Развитие швейного машиностроения                                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Развитие дизельного автомобилестроения                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Создание и производство высокопроизводительных сельскохозяйственных машин        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Таможенная инфраструктура - 2»                                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Создание ЕАИС ТК СГ-1                                                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Создание ЕАИС ТК СГ-2                                                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «БелРосТрансен-2»                                                                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Повышение эффективности пищевых производств                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Восстановительная терапия с использованием стволовых клеток                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Разработка технологий и оборудования для производства комбикормов                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

ДЕПАРТАМЕНТ ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

| ПРОГРАММА/ГОД РЕАЛИЗАЦИИ                   | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Согласованные действия по внешней политике |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

Итого: 41 реализованная программа, 14 программ реализуется в настоящее время. Примерная стоимость 55 программ Союзного государства составляет 34 316 146,8 российских рублей.

Планируемые программы Союзного государства

ДЕПАРТАМЕНТ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

| ПРОГРАММА/ГОД РЕАЛИЗАЦИИ                                                          | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Детская онкология и гематология                                                   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Последствия Чернобыльской катастрофы                                              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Развитие системы гидрометеорологической безопасности Союзного государства         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Сохранение и устойчивое управление водно-болотными угодьями приграничных регионов |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИКИ И ОТРАСЛЕВЫХ ПРОГРАММ

| ПРОГРАММА/ГОД РЕАЛИЗАЦИИ                                                           | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| «Инитех»                                                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Отходы АЭС»                                                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Теплица»                                                                          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Инновационное развитие производства картофеля и топинамбура                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Подготовка межгосударственной схемы комплексной территориальной организации        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Обеспечение качественной питьевой водой и очистка промышленных сточных вод         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Коваль»                                                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Нуклид»                                                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Формирование научно-технического центра по нанодиагностике и нанотехнологиям       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Создание центра исследований и инновационных разработок на основе комплекса «НИКА» |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Плазменные процессы и технологии                                                   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

ДЕПАРТАМЕНТ ОБОРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ВОЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

| ПРОГРАММА/ГОД РЕАЛИЗАЦИИ                                    | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| «Союзный тепловизор»                                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Компомат»                                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «СКИФ-НЕДРА»                                                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Мониторинг-СГ»                                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Дон»                                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Укрепление пограничной безопасности<br>Союзного государства |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Автоэлектроника»                                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «ОРБИСС»                                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| «Технология-СГ»                                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Борьба с преступностью                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Единая система технического покрытия<br>железных дорог      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Совершенствование объектов военной<br>инфраструктуры        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

Итого: сумма по 27 планируемым программам составляет около 40 839 426,6 российских рублей.



www.tbneenergo.ru  
(495) 789-90-75



15 лет  
непрерывного  
энергосервиса



## НАШ БИЗНЕС В «НЕНАШИХ» СТРАНАХ

Всему миру уже очевидно, что с точки зрения бизнес-сотрудничества Россия является одной из важнейших стран для Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Но там от нас ждут не отечественные товары или услуги, а инвестиции. Это означает, что наша страна по своему потенциалу входит в лидеры государств, перспективных для размещения производства в этом регионе. В связи с этим необходима формулировка долгосрочной внешней политики России в Азии. Нужно четко видеть цели, выгоды и стратегические интересы страны. Только после этого возможно создание эффективных институтов и инструментов поддержки внешнеэкономической деятельности.

Текст: **ИРИНА ГОРБУЛИНА, ПРЕЗИДЕНТ РАБИП**

Государство должно четко понимать, что экспансия российского бизнеса в АТР и приобретение там активов — это не бегство капитала, а расширение территории, географии, увеличение базы, диверсификация бизнеса. Это очень важно! И разумеется, у самого бизнеса должно быть стремление расширить свои возможности. Здесь-то и необходима поддержка государства.

На Западе такая поддержка весьма эффективна. Так, будучи номинантом программы «Друзья президента Индонезии», я встречалась в Джакарте с руководителем исследовательского института, созданного при конгрессе США. Он не скрывал, что является выходцем из спецслужб. На мой вопрос, каковы основные цели его института, он ответил очень просто: «Усиление позиций США в Азиатско-Тихоокеанском регионе». И судя по тому, что значительное число чиновников из различных министерств Индонезии знали его лично, неоднократно бывали в США и зачастую обучались там, его институт и им подобные действуют весьма эффективно. А как быть нам?

Пока у нас нет скоординированной политики государства, российским предпринимателям нужно выстраивать собственные репутационные программы в Азии, продвигая свой бизнес. При этом не стоит ждать, что усиление наших позиций в Азиатско-Тихоокеанском регионе и выход на уже поделенные западными компаниями рынки обрадуют западных бизнесменов. Им не нужны сильные конкуренты. Наоборот, у них есть объективное нежелание видеть Россию в числе мировых экономических лидеров. А значит, мы должны быть готовы к борьбе.

Большую лепту в нее должны внести наши средства массовой информации. Правда, пока у нас победы и успехи предпри-

нимателей находятся вне зоны интересов массмедиа. Однако в современном мире конкурентная борьба носит все больше информационный характер и сопряжена с активным информационным воздействием, направленным на подрыв репутации и влияния страны-конкурента в мире.

Важно, чтобы российские компании, выходя на иностранные рынки, делали это правильно. Есть такая учебная дисциплина — бизнес-культуры различных стран. Нашим предпринимателям она почти неведома. Мы же это знаем не понаслышке — РАБиП часто организует бизнес-миссии в различные страны АТР. Как правило, большинство везет с собой презентацию компании или ее продукцию — этому мы научились, но лишь единицы едут в какую-либо страну этого региона с глубокими знаниями о ее рынке, а тем более о культурных особенностях. Доходит до того порой, что человек уже в самолете с изумлением узнает, что, например, Индонезия — крупнейшая мусульманская страна региона и так далее.

Таким образом, пока ни сам бизнес, ни государство не работают над улучшением имиджа российских предпринимателей в АТР, не говоря уж о прессе. А в развитых странах любая, даже самая маленькая победа локального, местного бизнеса освещается в региональных СМИ. Тем самым они как будто призывают остальных попробовать: «И ты можешь!». В противоположность этому в нашей стране на сегодня нет никаких эффективных PR-программ, способствующих укреплению российского бизнеса в Азии. Именно поэтому нас там и не знают, а отношение к российскому бизнесу строится в упрощенной и примитивной системе координат.

Может, пора изменить ситуацию?!



Джакарта. Руководство Академии перед новым офисным зданием. Слева направо: вице-президент Михаил Рабинский, гендиректор Олег Горбулин, вице-президент Вячеслав Теплышев

## РАБОЧИЙ ВИЗИТ РАБИП В ИНДИНЕЗИЮ

Руководство Российской Академии Бизнеса и Предпринимательства посетило с рабочим визитом Республику Индонезия. Программа предусматривала посещение зон свободной торговли островов Батам и Бинтан, а также столицы государства — Джакарты.



о. Бинтан. Осмотр новых инфраструктурных объектов

Взаимодействие с администрациями этих территорий стало доброй традицией. В ходе визита был рассмотрен ряд инвестиционных проектов в сферах инфраструктурного развития, альтернативной энергетики и сельского хозяйства. Высокую оценку делегации получила динамика развития острова Бинтан. Во время совместной поездки по индустриальным, инфраструктурным и туристическим объектам острова обсуждались модели успешной реализации инвестиционных программ, реализуемых совместно администрациями острова и свободной зоны торговли. Очевидно, что политика главы острова г-на Бупати Ансара Ахмада и главы Свободной экономической зоны острова Бинтана г-жи Мардии, нацеленная на привлечение иностранных инвестиций, приносит свои плоды: сегодня Бинтан считается одной из самых динамично развивающихся территорий Индонезии. С целью изучения опыта государственно-частного партнерства делегация посетила ряд министерств и ведомств республики.



о. Бинтан. Руководство Российской Академии Бизнеса и Предпринимательства вручает памятный знак мэру острова Бинтан г-ну Ансару Ахмаду и главе администрации свободной экономической зоны г-же Мардие

# ИННОВАЦИЯ ПЛАНЕТАРНОГО ЗНАЧЕНИЯ

Слово «инновация» уже затерто в бесконечных теледебатах и газетных пересказах. Мы теряем его первоначальный смысл, связывая термин исключительно с вопросами сверхновых технологий. А ведь английское innovation буквально означает внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком в любой отрасли. Понятие innovation является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.



**Вячеслав Юрьевич Теплышев** – вице-президент РАБип, президент саморегулируемой организации НП «ЭСМО»

Энергетический сервис, абсолютно молодой и высокопотенциальный вид деятельности в нашем Отечестве, может с полным правом заявить о себе как об инновационном процессе, качественно улучшающим условия работы энергосистемы всей страны. Но так ли уж широк и просторен путь этого процесса, созданы ли условия, чтобы он заработал по-настоящему эффективно? Нет, скорее, это тот самый случай, когда говорят: «Через тернии – к звездам». О «терниях» и их преодолении, о выходе энергосервисного рынка на уровень одной из самых востребованных отраслей экономики главный редактор БО беседует сегодня с президентом саморегулируемой организации НП «ЭСМО» Вячеславом Юрьевичем Теплышевым.

**«Бизнес Обзорение»:** Вячеслав Юрьевич, одна из самых главных проблем сегодняшнего дня и буквально планетарного масштаба – это проблема **сбережения энергии. Невозможно до бесконечности бездумно тратить ресурсы, не думая об экономии и не находя новые эффективные формы ее сбережения. Это все понимают, но как решается эта проблема в нашей стране?**

**Вячеслав Теплышев:** Парадоксально, но актуальнейшие задачи по реализации процессов энергоэффективности и энергосбережения наткнулись на очевидную нерезультативность принимаемых мер и чрезвычайно низкую эффективность реализованных проектов.

**БО: Что это значит?**

**В.Т.:** Надо признать, что энергетический сервис в нашей стране до сих пор является некой фантомной категорией. Он не помещен ни в рамки конкретных определений, ни в рамки понимания его безусловной необходимости.

Казалось бы, абсолютно всем понятно, что в рамках государственной задачи по созданию правовых, экономических и организационных основ стимулирования энергосбережения и повышения энергетической эффективности предстоит выполнить масштабную работу по технологической модернизации и, более того, реализации всей огромной системы в целом. Понимание-то есть, но выстроенной системы нет! Ведь очевидно, что неэффективность капиталовложений во многом связана с отсутствием системности и незаконченности процесса, незавершенностью именно полноценным энергетическим сервисом.



**БО: Получается, что вы – «вне закона»?**

**В.Т.:** Так получается. Энергетический сервис сегодня – инструмент, не имеющий какого-то узаконенного конкретного определения как технологии. Он не имеет государственного понимания как обязательной системы административно-правовых мер. И наверное, в силу этого необходимая степень заинтересованности в нем чрезвычайно слаба. Наиболее распространенное представление об энергетическом сервисе связано с некой перформанс-моделью, предполагающей оплату не за проделанную работу или оказанные услуги, а за результативность мероприятий сообразно их рентабельности и эффективности.

**БО: Откуда возникло такое узкое понимание функций энергетического сервиса?**

**В.Т.:** Этот факт на самом деле понятен. До сих пор он во многом был связан с отсутствием по-настоящему заинтересованных лиц в процессах энергоэффективности и энергосбережения.

Хотя сам процесс энергосервиса в каких-то формах существует достаточно давно и для многих организаций является профессиональной деятельностью, но...

**БО: ...по большому счету он не имеет отраслевой принадлежности?**

**В.Т.:** Увы, именно так. И, тем не менее, надо признать масштабность и очевидную необходимость этой работы, причем не только в поддержании систем жизнеобеспечения зданий и сооружений, потребляющих энергоресурсы.

**БО: Но вопрос, так или иначе, все равно остается открытым. Как воспринимать энергетический сервис? Просто как оплачиваемую услугу для участников процесса или ... ?**

энергоресурсов. Во-вторых, конкретные технические решения по сокращению сверхнормативного тепло- и водопотребления и устранения недотопов (перетоков) в отопительный сезон. А в-третьих, реальные стимулы и инструменты для энергосбережения и экономии ресурсов.

**БО: Разве структуры ЖКХ не в состоянии все организовать самостоятельно?**

**В.Т.:** Нет. Структуры управления и обслуживания жилищного фонда, осуществляющие хозяйственные функции, как показала многолет-

**Энергетический сервис сегодня – инструмент, не имеющий какого-то узаконенного конкретного определения как технологии. Он не имеет государственного понимания как обязательной системы административно-правовых мер.**

**В.Т.:** У ЭСМО на это есть твердый ответ. Энергетический сервис – это обязательная и, безусловно, необходимая процедура в системе отношений поставщика и потребителя энергоресурса, в рамках которой собственникам помещений, управляющим компаниям, обслуживающим организациям будут предоставлены, во-первых, жизнеспособные технологии контроля над процессом энергосбережения, учета и анализа потребляемых

ная практика, не могут создавать эффективные и полноценные подразделения по реализации такого вида услуг. Нужны квалифицированные кадры, технологии, конкретный опыт работы.

Теплоснабжающие организации или муниципальные учреждения, финансируемые в соответствии со сметой, юридически неправомерно контролировать коммерческие интересы поставщика и потребителя.

Проведение прямых расчетов за тепловую энергию между теплотопдателем и теплопотребителем по показаниям приборов учета совершенно очевидно вызывает необходимость участия третьей структуры, осуществляющей энергосервисные функции и административно-правовой интерфейс взаимодействия двух сторон.

**БО:** Теперь становятся понятны прямые цели и задачи такого понятия, как энергетический сервис.

**В.Т.:** Я повторю их. Первое: обеспечение требования законных

системы информационного обеспечения для процесса энергопотребления. И шестое: экономия бюджетных средств и средств потребителя за оплату ресурсов.

**БО:** Надо ли уточнять, что наш сегодняшний разговор относится именно к решению задач энергоэффективности и энергосбережения в коммунальной и социальной инфраструктуре?

**В.Т.:** Энергосервис, конечно же, многолик. И всегда существует возможность ошибиться и собрать все в одну кучу. Так сказать, применить унифицированные мерки к любой среде энергопотребления.



**Энергосбережение трудно описать в терминах какого-либо «отраслевого» определения, поскольку это направление деятельности охватывает все отрасли и сферы жизнедеятельности общества.**

прав потребителей по контролю над качеством и количеством услуги, продаваемой энергосберегающей организацией. Второе: поддержание реальных стимулов для энергосбережения и рациональных методов потребления тепло- и водоресурсов. Третье: контроль достоверности количества энергоресурсов, предоставляемого поставщиком для оплаты. Четвертое: поддержание оптимальных и эффективных режимов работы систем отопления и горячего водоснабжения. Пятое: создание правильного функционирования

Действительно, сегодня мы говорим в основном о тепло- и водопотреблении в системе ЖКХ.

**БО:** Вячеслав Юрьевич, давайте вернемся к непонятному для всех нас вопросу «фантомности» энергетического сервиса. Почему он не выделен в отдельную, полноценную отрасль?

**В.Т.:** В силу инерции представлений об энергосбережении и энергоэффективности нередко пытаются отнести этот вид деятельности к строительной отрасли, контролируемой Ростехнадзором.

Но энергосбережение и работа по повышению энергоэффективности – совершенно иной вид деятельности. Понятие «энергосбережение» включает в себя реализацию правовых, организационных, научных, производственных, технических и экономических мер, направленных на эффективное использование энергетических ресурсов. Энергосбережение трудно описать в терминах какого-либо «отраслевого» определения, поскольку это направление деятельности охватывает все отрасли и сферы жизнедеятельности общества. Вследствие своей новизны, а также многообразия проявлений, этот вид деятельности пока даже не зафиксирован в кодах ОКВЭД.

Как известно, целью Федерального закона №261-ФЗ является создание правовых, экономических и организационных основ стимулирования энергосбережения и повышения энергоэффективности. При этом в статье 4 «Принципы правового регулирования в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности» подчеркивается, что такое регулирование основывается на принципе системности и комплексности проведения мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности. К сожалению, Федеральный закон №261-ФЗ устанавливает правила только в отношении СРО в сфере энергетических обследований, а в Федеральном законе №315-ФЗ не прописан государственный орган по контролю и надзору в области энергосбережения и повышения энергоэффективности.

**БО:** Итак, вопросами энергосервиса в нашей стране по настоящему серьезно хотят заниматься и занимаются в основном саморегулируемые организации, подобные ЭСМО, для которых прописаны правила только в сфере обследований. А между тем они практически выполняют все необходимые задачи в области энергоэффективности и энергосбережения. И чаще всего это игра «без правил», так ведь?



**Энергетические обследования являются лишь частью – первым этапом всего комплекса многоуровневой системы мероприятий энергетического сервиса, имеющего масштабный, системный характер задач.**

**В.Т.:** Важно понимать, что энергетические обследования являются лишь частью – первым этапом всего комплекса многоуровневой системы мероприятий энергетического сервиса, имеющего масштабный, системный характер задач.

Федеральный закон от 1 декабря 2007 года №315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» не предполагает ни каких-либо ограничений по созданию саморегулируемых организаций в области энергосбережения, ни ограничений по набору стандартов и правил профессиональной деятельности. Таким образом, признавая недоработки существующих законов или подзаконных актов, вольное толкование функций и полномочий СРО в сфере энергетического сервиса, становится очевидным, что вся деятельность, определенная Федеральным законом №261-ФЗ, может осуществляться только саморегулируемыми организациями в сфере энергетического сервиса, решающего задачи энергосбережения, энергоэффективности.

Непонимание и неприменение комплексной системы мер как обязательной технологии энергетического сервиса сводит на нет всю деятельность по энергосбережению независимо от размаха и масштаба капиталовложений.

**БО:** 315-й закон дал возможность в рамках инициати-

**вы создать профессиональное сообщество – некоммерческое партнерство, саморегулируемую организацию, объединяющую профильные предприятия. НП «ЭСМО», которое Вы возглавляете, является лидером, хорошо понимающим свои непростые задачи, и, я бы сказала, настоящим «первопроходцем» в области создания энергосервисной отрасли.**

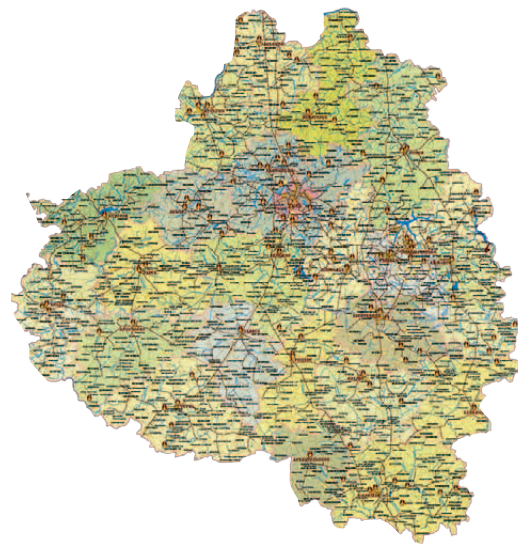
**В.Т.:** Потому что мы хорошо понимаем, что энергетический сервис – не просто инструмент первой необходимости в технологии учета и контроля потребления энергоресурсов. Это безусловный системный компонент процесса превращения энергопотенциала в реальный энергетический эффект.

И если говорить без ложной скромности, то некоммерческое партнерство «ЭСМО» – первая и пока единственная в стране саморегулируемая организация, работающая на зарождающемся энергосервисном рынке.

В наше объединение входит более ста компаний, специализирующихся на внедрении современных технологий энергосбережения и повышения энергоэффективно-

сти. Наши участники могут уверенно опереться на потенциал ЭСМО, чтобы расширить свои возможности по привлечению инвестиций и кредитных ресурсов для реализации проектов и программ любой сложности. СРО реально помогает решать задачи развития полномасштабного энергетического сервиса в любом регионе страны или в определенной отрасли.

**БО:** Вячеслав Юрьевич, наша сегодняшняя беседа очень важна для людей любого уровня, начиная от высокопоставленного чиновника и заканчивая простым обывателем. Мы начинаем понимать, что слова «энергоэффективность» и «энергосбережение» не трескучие фразы советских времен, а насущная, касающаяся каждого из нас проблема. Даже не проблема, а задача, решение которой улучшит качество нашей жизни во много раз. На страницах нашего журнала мы будем говорить об этой инновационной отрасли столько, сколько потребуется, чтобы достучаться до сознания людей, от которых зависит принятие государственных решений, необходимых для ее развития. **Б**



## ЖКХ ПО-ТУЛЬСКИ

Реформа жилищно-коммунального хозяйства в России проходит весьма не просто. И это касается главным образом регионов. Об особенностях проблем ЖКХ в Тульской области и их решении «Бизнес Обозрению» рассказывает Сергей Кукушкин, советник-наставник правительства Тульской области.

**«Бизнес Обозрение»:** Положение дел в ЖКХ уже давно стало притчей во языцех. Как, по Вашему мнению, почему реформа ЖКХ буксует практически повсеместно, есть ли какие-то «удачные островки» благоденствия на этом поприще, и в чем заключаются особенности Тульской области?

**Сергей Кукушкин:** Да, коммунальная отрасль, столь простая на первый взгляд, для многих оказалась весьма «крепким орешком». Сейчас много говорят об энергосервисе, об инвестициях в ЖКХ. Есть люди, которым эта сфера интересна, они пытаются в нее войти, резво начинают, а потом сталкиваются с тем, что здесь надо одинаково хорошо разбираться и в финансах, и, что называется, «в железках». У нас, как правило, руководитель разумеет что-либо одно, а коммуналка такой односторонности не прощает.

Если говорить о состоянии ЖКХ как такового, то у нас есть Москва, Санкт-Петербург, где коммунальные службы находятся в более или менее нормальном состоянии, и есть все остальные. В наших двух столицах удельный показатель количества абонентов на метр сети существенно выше, чем где-либо, за счет плотности населения. Иными словами, здесь на метр трубы нагрузка больше, но и выручка гораздо выше. А ведь обслуживание трубы везде одинаковое. Если же мы возьмем какое-то сельское поселение, там этих труб те же километры, только абонентов в разы меньше. Что тут говорить о выручке? Опять же в больших городах ЖКХ всегда субсидировали, а в регионах этого не было.

Тульская область не может похвастаться особыми условиями. В других субъектах Федерации и экономика, и обеспеченность лучше, да и вообще есть регионы побогаче. Многие из них используют уголь, а мы, в Тульской области, главным образом газ, что, безусловно, экологичнее. Это объективные факторы, а есть и субъективные – это сколько внимания данному направлению уделяла власть. В Тульской области 77% предприятий коммунального комплекса составляют частные компании, которые работают, как правило, на основе краткосрочных договоров аренды. Отсутствие долгосрочных имущественных отношений, инвестиционных программ, долгосрочного тарифного регулирования не позволяет говорить о каком-либо развитии коммунального комплекса. И такая ситуация практически везде.

**БО:** Своего рода региональный синдром? А Вы считаете, что его все же можно преодолеть?

**С.К.:** Когда мы решили всю коммунальную отрасль сделать частной, скоро выяснилось, что это не самая эффективная модель раз-

вития. Правильнее, когда активы коммунального комплекса остаются у государства, а лишь отдельные направления передаются в руки частных компаний. Вся Европа давно это поняла, а мы, как всегда, плетемся в хвосте.

В Серпухове я курировал жилищно-коммунальный комплекс и приобрел определенный опыт. Хотя я Туле всего лишь с 27 февраля, многие механизмы и инструменты мне стали понятны сразу, так что на десятый день у меня в голове сложилась концепция, как надо действовать. Заручился я и поддержкой людей. На оперативном совещании мы втроем выступали: я, Александр Ремезов, бывший руководитель МОЭКа, и Алексей Вахарев, имеющий немалый опыт в данной сфере. Наша основная идея – аккумулировать весь коммунальный комплекс в одном месте, в одной компании. Вот это будет по-европейски, это будет современно. Ведь большая мощная компания может позволить себе все: повысить управляемость комплексом, создать команду специалистов, централизовать денежные потоки и обеспечить контроль за расходованием средств, оснастить предприятие современной высокопроизводительной техникой, минимизировать управленческие расходы за счет уменьшения аппарата и внедрения современной техники и технологий, а также исключить увод средств населения и банкротство небольших частных коммунальных компаний.

**БО:** Получается, от чего ушли – к тому и пришли? Будете работать под крылышком государства?

**С.К.:** Но не так, как раньше! И самое главное: коммунальный комплекс должен быть безубыточным. Например, в Тульской области за последние шесть лет в связи с банкротством было ликвидировано 56 предприятий коммунальных служб. На таком же количестве предприятий введено конкурсное производство. А ведь что получалось: зарплату работникам платили, газовикам, энергетикам в основном тоже платили (иначе отключат – и все!), оставались недовольными только требования бюджета. Получалось, что у бюджета нет средств, чтобы помочь коммуналке, потому что власть сама породила такие компании, которые не платят налоги.

**БО:** Порочный замкнутый круг?

**С.К.:** Более того: налицо некачественные услуги, недовольство жителей. А все из-за дробления областного коммунального комплекса при передаче имущества в эксплуатацию мелким частным структурам, имеющим иные цели, нежели удовлетворение потребностей населения.



ФОТО: ГРИГОРИЙ МУМРИКОВ

**БО:** Но у нас еще и система эксплуатации не очень-то развита, да?

**С.К.:** Безусловно! Везде в мире создают системы, которые позволяют их дешево эксплуатировать. Если подсчитать приведенную стоимость средств, затрачиваемых на эксплуатацию, стоимость капитальных вложений, то эксплуатация получается весьма капиталоемкой. Мы все время как-то неправильно экономим, не так и не там, где нужно. Лучше сразу вводить в эксплуатацию «правильное» оборудование, вводить «правильные» принципы менеджмента, «правильно» тратить деньги, чтобы потом не страдать от того, что дело не идет, что все рвется, сыплется, ломается. Мы принимаем полумеры, поскольку ограничены в ресурсах. Это приводит к тому, что мы тратим бешеные деньги на эксплуатацию. А страдает вся экономика.

Еще один немаловажный плюс создания мощной компании заключается в том, что можно определить стратегических партнеров по оборудованию и с учетом больших объемов получить большие скидки. И это касается любого оборудования. Далее определяем типовые решения и технологии. Вот вам и существенная экономия в эксплуатации. Мы объявляем тендер и выбираем лучшее оборудование с отличными техническими характеристиками. Удобнее приобрести линейку одного производителя, тогда не надо держать на складе кучу разрозненных запчастей – у производителя они, как правило, типовые. И ввести единую систему учета. Сейчас же, если в каком-то сельском поселении, допустим, выходит из строя насос, они ставят, какой найдут, и потом тратят лишнюю электроэнергию. Между тем экономия на эксплуатации – это архиважно.

**БО:** Однако для создания мощной регулирующей компании потребуются немалые инвестиции?

**С.К.:** И они будут, ибо ОАО «Тульские областные коммунальные системы», реально владеющее инфраструктурой и обладающее финансовой устойчивостью, весьма привлекательный объект для инвестиций. Что реально мы будем делать? Самостоятельно определяем объекты для модернизации, разрабатываем проектно-сметную документацию и технико-экономическое обоснование. Далее – объявляем аукцион на подрядчика-инвестора либо инвестора с самостоятельным привлечением подрядчика. В такой схеме инвестору все понятно, ясна вся экономика.

**БО:** Для реализации столь грандиозного проекта потребуются специалисты. Есть кадровый потенциал, человеческие ресурсы?

*Сергей Александрович Кукушкин вступил в должность советника-наставника правительства Тульской области совсем недавно – 27 февраля этого года, но уже через месяц на оперативном совещании губернатора Тульской области выступил с концепцией стратегии развития коммунального комплекса области и предложением создать ОАО «Тульские областные коммунальные системы». Презентация прошла успешно. Чем же молодой 35-летний управленец, ранее работавший первым заместителем главы администрации подмосковного Серпухова, так «захватил» аудиторию? Об этом и о том, какие задачи он поставил перед собой, своими единомышленниками, коллегами, осмелившись на «реконструкцию» жилищно-коммунальной службы, советник-наставник тульского губернатора и рассказывает нашему корреспонденту.*

**С.К.:** Да. Но мы не собираемся ограничиваться ведущими специалистами, проживающими в Тульской области! Их можно собирать со всей России. Что касается непосредственных исполнителей, то здесь нужно выстроить четкую систему менеджмента, то есть нужны типовые структуры с внятными инструкциями и регламентами. Если же территориальные структуры раздроблены, их следует стандартизировать, тогда получим экономию и на администрировании. Оптимальные модели ведения бизнеса уже давно отработаны.

**БО:** Считается, что принципы западного менеджмента нам не подходит и их нужно адаптировать к нашим условиям. Это так?

**С.К.:** Зачем? Все уже придумано. Ведь это – как в технике: трубы в конце концов везде одинаковы, но если у нас на метр трубы два сварщика, три слесаря, то дело не в менеджменте как таковом, а в технологии. К сожалению, менталитет многих руководителей ЖКХ не нацелен на эффективность. Чаше они нацелены на поглощение по принципу «Дайте нам деньги, и мы все сделаем». А вот мы сможем отчитаться за каждый инвестированный рубль при сохранении тарифов, и учета реальных потребностей населения.

**БО:** Остается пожелать Вам и Вашей новой команде успехов в таком трудном начинании. Хотелось, чтобы все у Вас получилось, чтобы свой накопленный опыт Вы смогли аккумулировать, создав столь мощный конгломерат, который заинтересует инвесторов и сможет эффективно работать без пробуксовок с видом на будущее.

**С.К.:** Спасибо! 



## НА ПОРОГЕ ТОПЛИВНОГО ГОЛОДА

По оценкам экспертов, к 2100 году такие источники энергии, как нефть, природный газ, уголь, будут выработаны. Сегодня мы приближаемся к символическому рубежу потребления нефти — 1000 баррелей в секунду. Одним из вариантов решения проблемы может стать биотопливо, производство которого было начато в 90-х годах прошлого столетия.

Текст: **ЛИДИЯ ДРАЧЕВА**

### НОВОЕ ТОПЛИВО ИЗ ФУНДУКА

Для производства биодизеля используют все — животные жиры, земляные орехи, фундук, оливки, горчицу, отходы масложировых производств, но главным образом растительные масла. Их более 50 видов: рапсовое, соевое, пальмовое, арахисовое, льняное, сафлоровое, подсолнечное, оливковое и другие. Наибольшее количество масла для производства биодизеля дает копра (62%), самые низкие показатели — у сои и хлопчатника (13–14%). Используется и относительно новое сырье — талловое масло, которое получают в целлюлозно-бумажной промышленности из отходов древесины хвойных пород. Такое биотопливо имеет высокие экологические характеристики.

В Бразилии компания Caterpillar для производства биодизеля использует смесь растительных масел

на основе сои, подсолнечника или земляных орехов. В Австралии популярны арахисовое и кокосовое масла. В Европе перерабатывают преимущественно рапсовое масло (до 80%). Испанская компания Bio Fuel Systems разработала технологию получения биодизеля из водорослей. Они дают в 40 раз больше топлива, чем пальмовое масло, а урожайность их в 100 раз выше, чем у зерновых культур. Современные технологии позволяют производить биодизель даже из опилок. А в США разработан способ микробиологического получения топлива прямо из биомассы.

Но все же масличные культуры считаются лучшим сырьем для биодизеля. И, по прогнозам специалистов, объем производства этого топлива к 2050 году может возрасти до 2 млрд тонн в год.

### ЦЕНА НЕ УДАРИТ ПО КАРМАНУ

По стоимости биотопливо в настоящее время сопоставимо с обычным дизелем, но с развитием отрасли цена будет снижаться.

Современные технологические решения позволяют оптимизировать производственные процессы при одновременном снижении потребления сырья, воды, электроэнергии, уменьшении отходов и выбросов парниковых газов, что благоприятно сказывается на окружающей среде.

Сегодня спрос на биодизель в странах Европейского союза растет на 35% в год. Так, в мире объемы продаж биотоплива в 2011–2012 годах ожидаются на уровне 13,4 млн тонн. По сравнению с 12 млн тонн в 2010–2011 годах прирост составляет 11,6%. При снижении спроса на нефтяное дизельное топливо на 30% за счет использования биоди-

Что вы должны сделать — так это создать великолепный продукт или сервис с целью изменить мир. Если вы сделаете это, вы можете стать легендой.

Гай Кавасаки

**Биодизель** — топливо, несущее миру надежду избавиться от нефтяной зависимости. С химической точки зрения биодизель представляет собой метиловый эфир, получаемый в процессе этерификации жирных кислот. Побочным продуктом его производства является глицерин, используемый в фармацевтике, пищевой промышленности и при получении удобрений.



зеля ежегодный экономический эффект достигает примерно 12,4 млрд рублей. Сегодня на рынке биотоплива представлено в чистом виде под маркой B100, а также в составе смеси с минеральным топливом в отношении 1–30%.

### У КОГО КАКОЕ ХОЗЯЙСТВО

В странах Европейского союза разработаны национальные программы по развитию производства биотоплива из возобновляемого сырья. Первое место занимает Германия: здесь оно не облагается налогом и ограничений в производстве не существует. Работают десятки заводов, выпускающие в год от 8–10 до 100 тысяч тонн биодизеля марки B100 на основе рапсового масла.

Во Франции вначале действовало положение о полном освобождении производства биотоплива от налогов, но затем Еврокомиссия отменила льготы и установила квоты. Сейчас в стране работают несколько заводов, выпускающих до 200 тысяч тонн биодизеля в год.

Италия начала производить этот вид топлива в 1991 году, и сейчас на третьем месте в Европе. Сырьем служат местный подсолнечник и рапс, поставляемый из Германии и Франции.

В Швеции производство биодизеля как экологически чистого вида топлива освобождено от налогов. Предполагается, что в ближайшие 10 лет страна полностью откажется от нефтепродуктов.

США располагают достаточно большими мощностями для производства биотоплива на основе соевого масла. Следует отметить, что в стране хорошо налажена система утилизации отработанных растительных масел и животных жиров. Кроме того, в отдельных штатах, например в Миннесоте, действуют собственные программы

по биодизелю, что создает оптимальные условия для его производства.

Динамично развивается эта отрасль и в Бразилии — стране, занимающей восьмое место в мире по темпам экономического развития и стремящейся занять позиции лидера на биотопливном рынке.

Как считают эксперты, страна хорошо закрепились в этом бизнесе. Вначале ставка делалась на такой источник получения биотоплива, как маноло (клещевина), затем на сою, из которой сейчас вырабатывается до 80% всего биодизельного топлива Бразилии. В 2010 году в стране произведено 2,4 млрд литров биотоплива, что составило 22% его мирового производства.

Сегодня на рынок вышли вертикально интегрированные компании, контролирующие весь процесс производства биотоплива — от получения сырья до очистки конечной продукции. Концепция такого бизнеса основывается на приумножении добавочной стоимости. И здесь налицо тесное сотрудничество государства и бизнес-сообщества. Примером может служить завод, построенный в Иджуи, способный производить до 400 куб. м биодизельного топлива в сутки.

Даже страны Ближнего Востока, располагающие достаточно большими запасами нефти, внимательно относятся к использованию экологичного биотоплива и закупают его в других странах.

### РОССИЯ: НЕ ВПЕРЕДИ, НО УЖЕ В КУРСЕ

В России проблема с альтернативным топливом пока не столь остра, как в развитых странах. Высокие цены на нефть не стимулируют вкладывать средства в исследования и разработки: представители малого и средне-

го бизнеса не проявляют должного интереса к производству биотоплива. Тем не менее ужесточение стандартов, регулирующих содержание вредных веществ в выхлопных газах, заставит и нас обратить внимание на биодизель. И здесь важную роль будет играть Российская биотопливная ассоциация.

С экономической точки зрения в России выгодно производить биодизель. Так, агропромышленный комплекс страны использует более 5 млн тонн дизельного топлива на сумму 74,4 млрд рублей в год. Если его на 30% заменить биодизелем, то экономический эффект составит примерно 12,4 млрд рублей при себестоимости рапсового масла 6 рублей за литр. Расчеты коммерческой эффективности смеси 75% биодизеля и 25% моторного дизельного топлива, например в фермерском хозяйстве с парком тракторов 50 единиц, показывают, что срок окупаемости капиталовложений составляет около 3 месяцев, а доход за 8 лет может превысить более 2 млн рублей.

Перспективно применение биодизеля на железнодорожном и водном транспорте, а также на теплоэлектростанциях.

### КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО

Качество биодизеля нормируется соответствующими документами: например, EN 14214 в Европе и ASTM D-6751 в США. В России пока отсутствуют стандарты для этого вида топлива. Но специальный проект по данному вопросу уже введен в Национальную программу «Развитие биотехнологии в Российской Федерации на 2006–2015 годы». По прогнозам экспертов, к 2030 году выпуск биотоплива в мире возрастет до 150 млн тонн при ежегодных темпах прироста 7–9%. **Б**



## НА РАЗНЫХ ЯЗЫКАХ

О необходимости энергосбережения говорят много. Так же как и о подходах, и о том, с чего начинать и как продолжать процесс. В гостях у «Бизнес Обозрения» основатель и идеолог информационного ресурса [www.portal-energo.ru](http://www.portal-energo.ru) Сергей Коваль, который расскажет, зачем объединять на одной площадке всех участников отрасли и как наладить конструктивный диалог, с тем чтобы рынок энергосбережения развивался максимально динамично и в верном направлении.

**«Бизнес Обозрение»:** Сергей Петрович, [portal-energo.ru](http://portal-energo.ru) стал довольно известным ресурсом в сфере энергосбережения. Расскажите о своем сайте — какова его специфика, о чем этот ресурс?

**Сергей Коваль:** Основная специализация нашего сайта — организация энергосбережения. Центральная тема внутри портала подразделяется на конкретные направления. В первую очередь это аналитические материалы и мнения экспертов по важным для рынка вопросам, а также некая сводная справочная информация о компаниях, предоставляющих услуги в сфере энергосбережения. Кроме того, портал выступает и как площадка для проведения онлайн-конференций. И еще мы регулярно проводим опросы по актуальным для энергетической отрасли проблемам.

**БО:** Как бы Вы оценили востребованность сайта на сегодняшний день?

**С.К.:** Ресурс востребован, это ясно видно. На сайт заходят в среднем 1500–2000 уникальных посетителей в день, 45 000 — в месяц. По статистике, аудитория портала охватывает все регионы России. С информацией, размещаемой на сайте, знакомят-

ся также специалисты из стран СНГ, прежде всего экономически близких нам Украины и Казахстана. Есть данные и о посетителях из других стран: например, из Германии, США, Франции, Чехии, Великобритании.

**БО:** Портрет среднестатистического пользователя составляли?

**С.К.:** Конечно, поскольку портал очень специализированный, то в первую очередь это специалисты в сфере энергосбережения и руководители профильных организаций. Следующая категория — люди, заинтересованные в проблемах отрасли.

**БО:** Вы упомянули об интернет-конференциях. Сейчас это очень популярный вид делового общения, хотя и не самый простой. Почему на портале был выбран именно такой вид отраслевых коммуникаций?

**С.К.:** Мы проводим конференции для того, чтобы помочь специалистам, перед которыми ставятся задачи по энергосбережению, разобраться в непростых ситуациях, возникающих из-за недоработки закона «Об энергосбережении...» и соответствующих подзаконных актов. До сих пор в среде профессионалов сохраняется

некое непонимание. Был выбран текстовый формат. Во-первых, потому, что в этом случае результаты конференций представлены в привычном для посетителя печатном виде, а во-вторых, этот способ позволяет принять участие в конференции практически без отрыва от работы, что в современном деловом мире очень важно. Не надо никуда ехать, тратить время. Достаточно иметь компьютер с выходом в Интернет. Для специалистов из других регионов и стран это имеет большое значение. Таким образом, мы при меньших затратах получаем больший охват аудитории.

**БО:** Можете кратко рассказать о прошедших конференциях? Востребованы ли они, собирают ли достаточное количество участников?

**С.К.:** За полтора года мы провели семь интернет-конференций. В обсуждении проблем организации деятельности саморегулируемых организаций энергоаудиторов приняли участие 2500 человек. Конференция обучения специалистов организации энергосбережения собрала уже 3500 участников. В мероприятии по теме «Разработка муниципальных и региональных программ энергосбережения» участвовало уже 9800 человек. Учет энергоресурсов в жилищном фонде собрал 28 000 пользователей. Мы также проводили конференции по предоставлению энергосервисных услуг, организации энергосбережения в ЖКХ, по проблемам деятельности энергоаудиторов. Эти мероприятия собрали от 10 500 до 56 000 участников. С каждым разом число участников увеличивается, что подтверждает правильность выбранного формата и актуальность обсуждаемых вопросов.

**БО:** Кто может принять участие в этих интернет-конференциях?

**С.К.:** Конференции рассчитаны на широкий круг участников. Они бесплатны, и, проводя их, мы преследуем две основные цели. Первая — это создание тематической подборки материалов по проблеме, обсуждаемой на конференции. Это статьи, обзоры и ответы экспертов на вопросы аудитории. В качестве экспертов мы приглашаем наиболее квалифицированных и авторитетных специалистов отрасли. Как организаторы мы ставим перед ними задачу давать рекомендации по разрешению проблемных ситуаций, о которых сообщают участники обсуждения. По окончании конференции все материалы сохраняются, обрабатываются и выкладываются на сайт. Вторая наша цель — мониторинг проблем, анализ требований законодательства в той сфере, которую мы рассматриваем в рамках конференций. К сожалению, конкретных рекомендаций по поставленным вопросам явно недостаточно. Результаты последних трех конференций (по энергосервису, проблемам энергосбережения в ЖКХ, энергоаудиту) разбирались в Рабочей группе по энергосбережению Общественной палаты России. Как правило, при проведении конференций нам удается достичь всех поставленных задач. Кроме одной — получить полноценные рекомендации по решению возникающих проблем и созданию заинтересованности в результатах энергосбережения. Поскольку материалы конференций максимально доступны, ими пользуется огромное количество специалистов, причем актуальность представляемых материалов сохраняется минимум полгода. Отзывы о проводимой работе со стороны участников мероприятий — самые положительные.

**БО:** Можете поделиться какой-то статистикой по количеству вопросов, полученных в ходе конференций?

**С.К.:** В целом в ходе проведенных семи конференций поступает около 700 вопросов. На обсуждение мы выносим все неповторяющиеся вопросы, которые соответствуют тематике обсуждения. Иными словами, разбираем ситуации, которые могут возникнуть в

реальной жизни. Эксперты стараются дать рекомендации, которые специалист мог бы использовать на практике. Формально ответы даются на большинство вопросов. Но фактически конкретные рекомендации содержат 20% ответов. Ответы на остальные сводятся к формуле «пока ясного ответа в действующем законодательстве нет, но мне кажется...». Если в рамках самостоятельного бизнеса такой ответ имеет некую ценность, то для специалистов бюджетной сферы подобные рекомендации или бесполезны, или чреваты негативными последствиями.

**БО:** Приглашаете ли Вы к диалогу представителей власти? Разве сможет кто-нибудь лучше истолковать закон, чем тот, кто его принял?

**С.К.:** Да, но попытки привлечь специалистов из министерств к обсуждению практических результатов не принесли. Справедливости ради необходимо отметить, что в Минрегионе содействуют проведению конференций на сайте. Хотя до конкретных рекомендаций ни в Минрегионе, ни в Минэнерго, ни в Минэкономразвития и других федеральных ведомствах дело так и не дошло. Но проблемы организации энергосбережения нельзя решать в рамках неотработанных и неопределенных понятий. На сайте был проведен опрос, касающийся оценки нормативно-правовой базы организации энергоснабжения. Для оценки было предложено 18 критериев, описывающих качество такого продукта, как законодательство. Оценка проводилась по пятибалльной шкале. Совокупный результат составил 2,23 балла. Так что же нам ждать от исполнителей проектов и специалистов? Герои, как всегда, идут в обход (в данном случае — в обход законодательства), реализуя проекты не без риска для себя. Риск особенно велик в бюджетной сфере, где шаг в сторону от инструкции грозит обвинением в нецелевом использовании средств... со всеми вытекающими отсюда последствиями. Большинство спецов и руководителей заняли выжидательную позицию.

**БО:** И под занавес разрешите задать риторические вопросы: кто виноват и что делать?

**С.К.:** Сейчас нет смысла искать виноватых. Нужно дорабатывать законодательство до уровня понятного, несложного и выгодного для исполнения инструмента, оперативно адаптирующегося к рыночным условиям. Нужно внимательно и уважительно относиться к мнению специалистов, которые занимаются реализацией проектов повышения энергоэффективности, учитывать интересы всех сторон при принятии решений. За рубежом такая политика приносит очень хорошие результаты. По крайней мере, разница в энергоэффективности у нас и в Европе — 3,5 раза — говорит сама за себя. Сайт готов максимально способствовать развитию этого сектора рынка, обеспечивая удобную и оперативную обратную связь. По нашему мнению, ориентироваться следует прежде всего на потребителя, поскольку большая доля потенциала энергосбережения находится именно в сфере потребления, а не генерации. По утверждению доктора Вайдзеккера, в США соотношение примерно такое: 10% — в генерации, 90% — у потребителя. В России пока до конца не понятно, но, думаю, соотношение должно быть похожим. Кстати, энергосбытовые компании, такие как Мосэнергосбыт, это хорошо понимают и готовы вкладывать свои средства и усилия в энергосервис для потребителя. Они умеют считать риски, деньги и выгоды. Значит, полагают, что цель оправдывает средства, усилия и издержки.

**БО:** Спасибо за обстоятельное интервью. Надеюсь, изменения в законодательстве, о которых Вы говорили, произойдут в самое ближайшее время, поскольку вопрос этот назрел и требует скорейшего решения. **Б**



## КОММЕРЧЕСКИЙ УЧЕТ: КАК ПЛАТИТЬ МЕНЬШЕ

Прошло более 15 лет со дня принятия первого закона об энергосбережении, и вот уже два года как работает новый. Однако главное требование — о том, что все производимые, передаваемые, потребляемые энергоресурсы подлежат обязательному учету с применением соответствующих приборов учета — не реализовано до сих пор. Что же поможет решить столь серьезную проблему?

Текст: **АНДРЕЙ ГОЛУБЕВ**

Требования учета энергоресурсов у неспециалиста ассоциируются только с установкой приборов. Это мешает увидеть всю проблему в целом — во всем многообразии экономических, технических, юридических и чисто человеческих отношений.

### ПРЕПЯТСТВИЯ

Первый барьер на пути внедрения коммерческого учета энергоресурсов — необходимость совершенствования правового регулирования. Нормативные требования по становлению комплексной системы коммерческого учета энергоресурсов появляются фрагментарно. Налицо проблемы недостаточной проработки нормативно-правовой базы и отсутствие методических рекомендаций по применению законодательства в различных сферах хозяйственной деятельности.

В настоящее время на федеральном уровне действуют Правила учета энергоресурсов разработки 1995–1996 годов. В то же время утвержденных правил коммерческого учета какого-либо вида энергоресурса нет, хотя их разработка в электро- и теплоэнергетике ведется многие годы.

В Федеральном законе об энергосбережении (Закон № 261-ФЗ) поставлена задача построения государственной информационной системы в области энергоэффективности, которая предусматривает также сбор информации о производимых, транспортируемых и потребляемых энергоресурсах в муниципальных образованиях и субъектах РФ. Ответственным за ее внедрение названо Министерство энергетики. Однако, как оказывается, эта ответственность в части ком-

мерческого учета носит необязательный характер, то есть не имеет юридической силы.

Вообще, за два года в дополнение к закону вышло более 60 нормативных актов только на федеральном уровне, не считая региональных, тогда как другие страны отвели несколько десятилетий на разработку подобных документов. Эта спешка, безусловно, повлияла на их качество и привела к тому, что часть важнейших сфер экономики России осталась вне правового поля. Ряд документов нуждается в корректировке в связи с наличием грубых ошибок (например, постановление правительства №1225, где приведены показатели, которые в принципе нельзя рассчитать из-за отсутствия статистических данных).

Из этого следует тот факт, что требуется не только повышение квалификации разработчиков нормативных актов, но и в обязательном порядке обсуждение этих документов в открытом доступе. Подобные примеры уже есть: так, принятие самого Закона № 261-ФЗ обсуждалось в течение года, в результате чего он стал намного качественнее первого предложенного проекта. Впрочем, такое бывает не всегда. К примеру, Правила коммерческого учета тепловой энергии, теплоносителя обсуждаются уже многие годы, но так и не вышли до сих пор.

Другой проблемой, препятствующей внедрению коммерческого учета энергоресурсов, является отсутствие на рынке финансовых институтов, готовых предоставить долгосрочные кредитные продукты, и внятных финансовых схем. Прописанная в законе рассрочка

платежа за приборы учета энергоресурсов равными долями в течение пяти лет требует наличия кредитных организаций, но их сейчас нет, и непонятно, когда они появятся. Это означает, что привлечение федеральных денежных средств для запуска механизмов финансирования на условиях Закона № 261-ФЗ в рамках существующих законодательных, инвестиционных, технологических систем невозможно.

### КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ ПОСТАВЩИКОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Опыт функционирования розничных рынков коммунальных услуг указывает на существование принципиального конфликта интересов поставщиков и потребителей при введении коммерческого учета количества и качества поставляемых ресурсов. Чаще всего этот конфликт обусловлен снижением доходов у поставщиков энергоресурсов и увеличением расходов у потребителей. Большое количество конфликтов возникает из-за достоверности данных коммерческого учета, когда проявляется умышленное искажение данных в интересах того или иного субъекта рынка.

Много противоречий возникает и при установке приборов учета. В настоящее время в России действует порядок, когда приборы устанавливают и эксплуатируют не поставщики, а потребители энергоресурсов. Но в то же время право контролировать коммерческие измерения отдано продавцу.

На сегодняшний день возможность оснащения приборами учета всего жилого фонда России за счет собственных средств по-

требителей даже при переносе сроков вызывает большие сомнения, так как ответственность за неисполнение закона ни на ком не лежит.

С другой стороны, в соответствии с законом наступает «час икс», когда ответственность за установку приборов от потребителя переходит к поставщику. Этот переход в настоящее время с точки зрения нормативно-правовых отношений наиболее уязвим, так как вызывает многочисленные вопросы и неопределенности. В первых редакциях закона об энергосбережении была прописана возможность установки приборов учета энергоресурсов за счет тарифа, сейчас это положение исключено и предложено равными долями в течение 5 лет собирать платежи с потребителей, которые данные приборы не установили.

Это решение с учетом существующих неплатежей ресурсоснабжающим организациям, вероятнее всего, приведет к увеличению задолженности потребителей перед поставщиками, если не будет разрешено включать эти затраты в тариф. На наш взгляд, целесообразно разрешить включение затрат на установку приборов учета как в тарифную составляющую, так и в содержание и ремонт общего имущества. При этом во всех регионах администрация и поставщик энергоресурса должны сами определить для населения наименее затратный путь.

### ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

На что ориентироваться при решении проблем внедрения коммерческого учета энергоресурсов? Безусловно, на страны, где они уже решены.

**Андрей Голубев** — коммерческий директор группы компаний «Взлет», член правления СРО НП «Межрегиональный альянс энергооператоров», член Совета НП «Метрология энергосбережения», эксперт секции при И.Д. Грачеве, председателе Комитета Госдумы по энергетике «Системные технологии энергоучета, энергосбережения и энергетического сервиса»



Если мы перестанем предлагать новые решения, чтобы соответствовать запросам потребителей и технологическому прогрессу, нас в любое время могут вытеснить из бизнеса.

Джефф Рейкс



Наилучших результатов в организации работ по энергоэффективности и учету энергоресурсов добились государства, в которых эти работы выполняются планомерно и комплексно. Для этих стран характерно требование обязательного наличия приборов учета для измерения не только потребленного количества энергоресурса, но и его качественных показателей. Как правило, они включены в информационно-управляющие системы, осуществляющие контроль и управление учетом и потреблением энергоресурсов.

Необходимо также отметить отличия российского теплоснабжения от зарубежного: прежде всего, протяженность и разветвленность сетей, более высокие температурные графики и наличие открытых систем. Все это не только ведет к разным подходам в учете тепловой энергии, но и накладывает определенные обязательства на отечественных производителей приборов учета.

Во-первых, такие приборы должны быть максимально точными. Учитывая, что эта позиция стоит дорого, требования к конкретным счетчикам выступают как компромисс между ценой максимальной точности и экономическим эффектом от использования прибора учета. Так, точность измерения расхода дорогостоящих ресурсов или потребляемых

в больших количествах должна быть особо высокой. В других случаях она может быть меньшей, соответственно, цена прибора и стоимость его эксплуатации будут минимальны. Например, при измерении расхода воды в жилищно-коммунальных системах (ввод в здания) водо- и теплоснабжения в мировой практике считается приемлемой погрешность 2–3%, при измерении расхода в квартирах — 4–5%. А при измерении на источниках — 0,5–1%. При этом диапазон измерений желательно выбирать таким, чтобы неучтенный (не измеренный) расход был минимальным.

Страны с развитой системой учета энергоресурсов сформировали свой приборный парк, систему его воспроизводства и обслуживания достаточно давно, что порождает определенные трудности при использовании более современных технологий, например так называемой «умной» технологии. Это нужно иметь в виду при реализации отечественных программ внедрения систем учета энергоресурсов.

Новейшие средства измерений и учета позволяют получать разнообразную информацию количественного и качественного характера об энергоресурсе. Очевидно, что информационные потоки должны формироваться и использоваться на каждом уровне в соответствии с определенными функциональ-

ными задачами. Бессмысленно, например, передавать в федеральный центр информацию о перерыве в питании расходомера, установленного на доме в каком-то удаленном поселении.

В европейских странах большое внимание уделяют созданию организационно-финансовой системы, обеспечивающей формирование, развитие и устойчивое функционирование всех органов обеспечения энергоэффективности. При этом позитивно оценивается работа операторов коммерческого учета энергоресурсов. И в России организации, профессионально занимающиеся учетом энергоресурсов, могут обеспечить решение стоящих перед страной задач. Имеется положительный опыт их создания и функционирования в рамках саморегулируемых объединений.

Очень важно подготовить и принять более эффективные нормативные акты, которые стимулировали бы участников рынка к расширению инструментальной основы обеспечения энергоэффективности — массовому внедрению приборов учета.

### ЧТО УЖЕ СДЕЛАНО ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Похвалиться реализованными проектами повышения энергетической эффективности в России могут только международные финансовые институты, такие как ЕБРР и IFC, но положительные тенденции намечаются и у российских игроков рынка. Так, Министерство энергетики РФ и Внешэкономбанк подписали меморандум о создании Энергетического финансового агентства. Возможно, оно станет универсальной платформой для привлечения долгосрочного финансирования энергоэффективных проектов.

В свете грядущих изменений в развитии коммерческого учета энергоресурсов, в 2009 году, еще до принятия закона об энергосбережении, была образована саморегулируемая организация «Некоммерческое партнерство «Межрегиональный альянс энергооператоров». Одной из первых она

начала процесс объединения предприятий, профессионально занимающихся коммерческим и технологическим учетом энергоресурсов и воды на предприятиях всех видов и в организациях на территории России. Партнерство предложило финансовые схемы, позволяющие привлекать инвестиционные средства на коммерческий учет энергоресурсов, возврат которых потребитель энергоресурсов производит в соответствии с федеральным законом в течение 5 лет. Пока эти условия привлекают лишь редкие кредитно-финансовые учреждения.

На базе сертифицированной информационно-измерительной системы «Взлет ИИС-М», внесенной в государственный реестр, в ряде регионов России внедрены и успешно эксплуатируются автоматизированные системы коммерческого учета энергоресурсов на объектах ЖКХ и промышленных предприятиях. С их помощью решаются вопросы измерения потребляемых (производимых) энергоресурсов, контроля над их текущими показаниями в онлайн-режиме, хранения и ведения баз данных с выдачей параметров учета и управления с диспетчерского пункта. А также мониторинг нештатных ситуаций, контроль баланса между отпущенными и потребленными ресурсами, проведение аналитики энергопотребления и выявление возможностей для экономии. Системы позволяют оценить и параметры качества потребляемых (производимых) энергоресурсов. Опыт эксплуатации показал, что они могут успешно использоваться в качестве систем нижнего уровня, обеспечивающих сбор и обработку информации с приборов учета энергоресурсов (электрическая и тепловая энергия, вода, природный газ) для функционирования ГИС в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности.

Для становления и развития института операторов коммерческого учета энергоресурсов в России разработан проект федерального

закона «Технический регламент об организации коммерческого учета тепловой энергии, теплоносителя». В нем объектом технического регулирования является процесс организации коммерческого учета энергоносителей при производстве, транспортировке и продаже энергоносителя и предоставлении коммунальных услуг по отоплению и горячему водоснабжению.

Также регламент распространяется на процессы проектирования, монтажа, наладки, эксплуатации и утилизации узлов учета. В документе предлагается ввести в обращение термин «оператор коммерческого учета энергоресурсов», под которым понимается организация любой формы собственности, обеспечивающая процедуру коммерческого учета энергоносителей целиком или частично. Операторы коммерческого учета должны являться членами соответствующего СРО, требования к которым также приведены в проекте федерального закона.

Решением конфликтов между поставщиками и потребителями может стать появление на рынке независимого оператора коммерческого учета энергоресурсов (ОКУ), который обеспечивает

объективными данными все заинтересованные стороны. Его цель — достоверность информации, ее соответствие требованиям действующих норм. Задача ОКУ заключается в развитии достаточно доходного бизнеса, связанного с оказанием услуг по сбору, хранению, анализу и передаче заинтересованным сторонам коммерческой информации.

Для ведения бизнеса и формирования института ОКУ прежде всего необходимо правовое поле. Тем более, что деятельность ОКУ сильно зависит не только от постоянно меняющихся правил игры на рынке энергопотребления, но и от конкретных требований, изложенных в договорах энергоснабжения, заключаемых между потребителем и поставщиком.

Итак, можно сказать, что основным и единственным путем развития коммерческого учета энергоресурсов, должно стать становление и развитие института ОКУ, которые обеспечат внедрение автоматизированных систем учета энергоресурсов. Это позволит не запрашивать больше, чем необходимо, платить только за то, что потребляешь, и потреблять энергоресурсы так, чтобы платить меньше. **Б**

### ЦЕЛИ «МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО АЛЬЯНСА ЭНЕРГООПЕРАТОРОВ»

- Объединение в профессиональное сообщество квалифицированных специалистов и юридических лиц в области коммерческого учета и регулирования энергоресурсов.
- Становление и развитие института операторов коммерческого учета энергоресурсов в теплоэнергетике, электроэнергетике, газоснабжении, водоснабжении и водоотведении.
- Развитие автоматизированных систем учета и регулирования энергоресурсов в Российской Федерации. Содействие созданию интеллектуальных систем учета энергоресурсов на основе «умных» приборов.
- Участие в совершенствовании нормативно-правовой базы законодательства по развитию комплексной системы учета энергоресурсов в ЖКХ. Содействие разработке правил, национальных стандартов и регламентов коммерческого учета энергоресурсов в теплоэнергетике, электроэнергетике, газоснабжении, водоснабжении и водоотведении.
- Организация условий для привлечения инвестиционных средств в государственные и муниципальные программы энергосбережения и повышения энергоэффективности на основе принципов государственно-частного партнерства. Создание и развитие комплексных систем учета энергоресурсов в муниципальных образованиях и субъектах РФ.
- Координация деятельности членов СРО в рамках единого информационного пространства, расширение их бизнеса.
- Разработка предложений по подготовке квалифицированных кадров для решения поставленных задач.

# БЕЗ АДМИНИСТРАТИВНОГО ВОСТОРГА

ДЕЗ «Преображенское», которой в конце 90-х годов руководила лауреат национальных премий «Олимпия» и «Россиянин года — 2006» Татьяна Георгиевна Подберецкая, в свое время была признана одним из лучших предприятий ЖКХ в России и лучшим — Москвы.

В то время это было единственная рентабельная организация ЖКХ в городе. Сейчас Татьяна Георгиевна — генеральный директор ООО «УК «Гольяново». Что изменилось за прошедшие годы? Об этом и пойдет речь в беседе с нашим корреспондентом.



**«Бизнес Обозрение»:** Татьяна Георгиевна, прошло ровно девять лет с тех пор, как мы с Вами беседовали на темы ЖКХ. Тогда Вы работали директором ДЕЗ «Преображенское» Восточного административного округа Москвы. Ныне Вы по-прежнему директор, только аббревиатура изменилась на такое же лаконичное — УК — управляющая компания. Дело, конечно, не в буквах, а в сути. Как Вы понимаете роль управляющих компаний на современном этапе развития жилищно-коммунальной отрасли?

**Татьяна Подберецкая:** Думаю, здесь очень важно, что называется, не перегнуть палку. Да, управляющая компания, безусловно, должна заботиться о повышении своей капитализации, но только не за счет жильцов, а за счет грамотного профессионального менеджмента, выбора

**Управляющая компания должна заботиться о повышении своей капитализации, но только не за счет жильцов, а за счет грамотного профессионального менеджмента, выбора правильного способа эксплуатации многоквартирного дома.**

правильного способа эксплуатации многоквартирного дома, чтобы жильцы, зная свои права и обязанности, чувствовали себя как за каменной стеной. Для этого приходится постоянно проводить своего рода «коммунальный ликбез». А что делать? Управление недвижимостью — дело молодое, развивающееся, со многими тонкостями и нюансами. Всякое приходилось и приходится разбирательств.

**БО:** Вам, наверное, очень пригодился опыт работы в «Преображенском»?

**Т.Б.:** Так ведь именно там все и начиналось! Новые порядки, новая экономика, новые правила

игры. И префектуре многое было не по нутру, начинались проверки, куда, мол, и как средства тратили. А когда к нам начали ездить со всех городов и весей смотреть на благоустроенные территории, ухоженные новенькие детские и спортивные площадки, цветочные газоны — это сразу понравилось, тем более, что мы на все сумели привлечь внебюджетные средства.

Ну, а самое главное, ведь именно здесь, в «Преображенском», мы с Вячеславом Юрьевичем Теплышевым (ТБН «Энергосервис») ввели автоматизированную систему учета теплоэнергии — инновация по тем временам немыслимая! Это сейчас вам

все компьютеры подсчитают, а тогда... Поставили счетчики в нескольких домах поначалу. И тут выяснилось, что МОЭК (тогда предприятие называлось «Теплоремонтналадка») недопоставило жильцам тепла на 17 млн рублей. Мы платить отказались, и меня уволили. Началась судебная тяжба, которая префектуре была как-то ни к чему: она требовала рассчитаться с тепловиками. Короче, меня восстановили на работе, но затем контракт со мной не продлили.

**БО:** У Вас не было желания вообще уйти из ЖКХ?

**Т.Б.:** Так мне поневоле пришлось заняться другим, но я не жалею. Поработала какое-то время в компании «Оптима» (это область информационных технологий). Даже трудилась у Евтушенкова в АКФ «Система», занималась недвижимостью в компании «Сити-Галс». Но это все не мое. И я вернулась в ЖКХ, в управляющую компанию «Гольяново».

То, что мы когда-то начинали в «Преображенском», хочу продолжить здесь, в Гольяново: внедрение энергосберегающих технологий. Это, пожалуй, самое важное сейчас в части реформирования ЖКХ, самое животрепещущее. Когда мы установили приборы учета электроэнергии и тепла, а также датчики в подъездах, оказалось, что налицо огромная экономия — почти 40%.

**БО:** Гольяново — это Ваш «второй заход» по ЖКХ?

**Т.Б.:** Конечно, за плечами огромный опыт. Хотелось бы сделать так, как когда-то было в «Преображенском», только лучше. Я здесь совсем недавно, и сейчас наша управляющая компания обслуживает уже более 60 многоквартир-

ных домов, а через год будет еще больше.

**БО:** У Вас своя команда? Как Вы комплектуете кадры?

**Т.Б.:** У меня уже глаз наметанный. Сразу вижу, с кем сработаться, а с кем все равно придется расстаться. Мы же с людьми в основном работаем, а бумажки — это вторично. Хочется, чтобы наши жители получали всю необходимую оперативную, юридическую и прочую информацию сполна и без проволочек, чтобы каждый знал, сколько и за что он платит, и относился к своему дому, своему району, подъезду, общему имуществу рачительно и по-хозяйски. Гордость за свое жилье — это не литературный прием, это экономическая категория, в которой мы живем и работаем.

**БО:** Недаром же сейчас в кадровом менеджменте разделили эти понятия: есть управление кадрами (читай — бумажками, документами), а есть человеческие ресурсы.

**Т.Б.:** Да, конечно, в любом деле главное — люди, а уж в ЖКХ и подавно. Работать надо с четким администрированием, но без административного восторга. По-деловому.

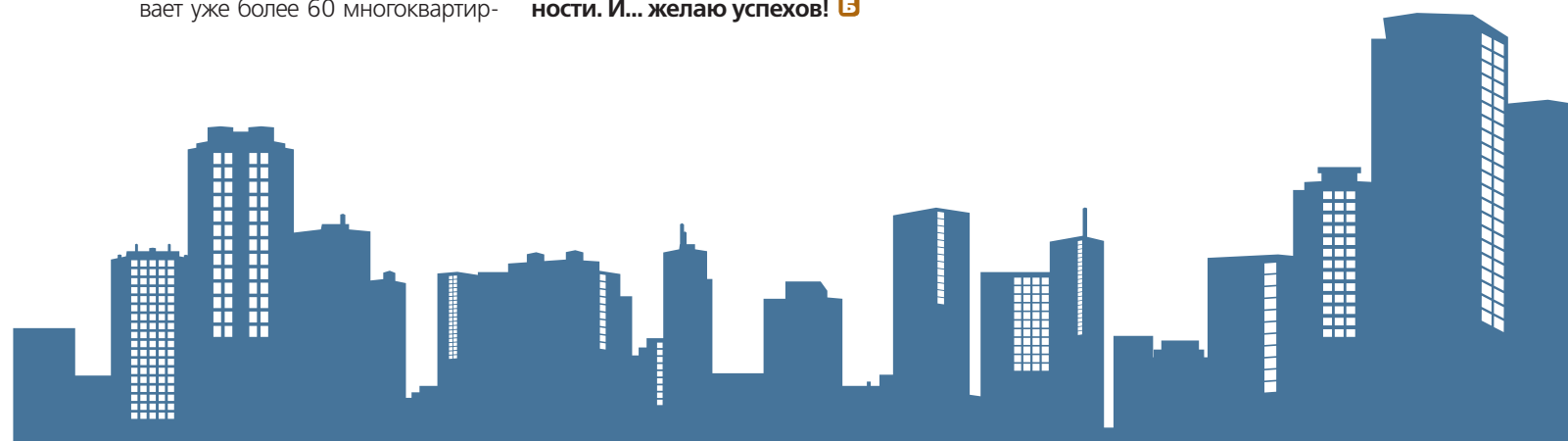
**БО:** Какие у Вас ближайшие планы?

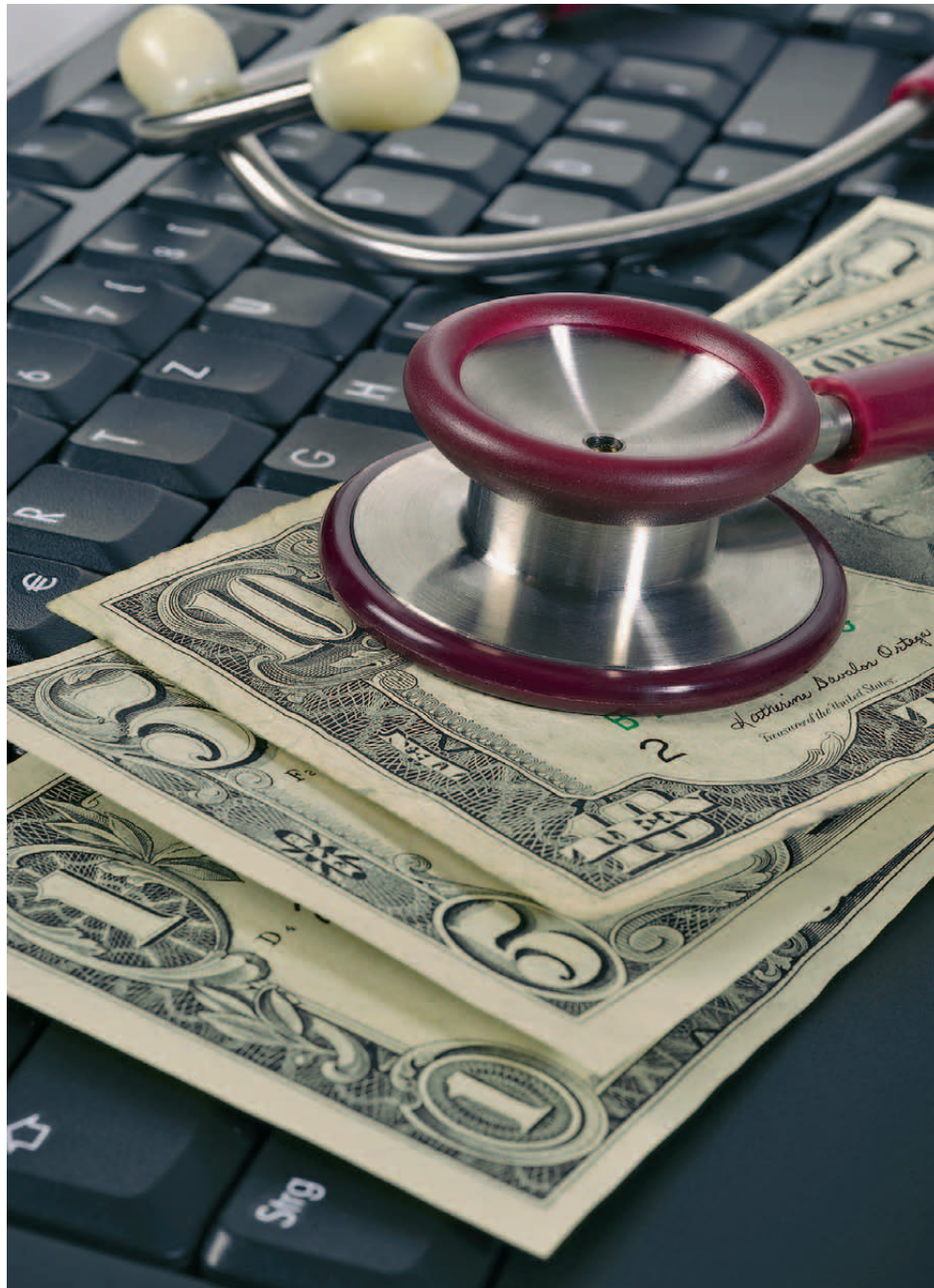
**Т.П.:** Создать для своих жителей абсолютно комфортную и безопасную среду обитания. И для этого у нас есть все: материальный и административный ресурс, знания, единомышленники, опыт, высокопрофессиональная команда без случайных людей.

**БО:** Ну что ж, встретимся снова через несколько лет на следующем витке Вашей деятельности. И... желаю успехов! 



*Татьяна Георгиевна Подберецкая — член-корреспондент Академии жилищно-коммунального хозяйства, автор ряда работ по реформированию ЖКХ, победитель конкурса «Женщина — директор года», лауреат национальных премий «Олимпия», «Россиянин года — 2006». Награждена орденом Даниила князя Московского, почетными грамотами мэра и Правительства Москвы, имеет звание «Почетный строитель города Москвы», входит в Экспертный совет рабочей группы по реформированию сфер ЖКХ и энергетики, является экспертом Центра развития предпринимательства при Правительстве Москвы.*





## АНАМНЕЗ И ЭПИКРИЗ

Бизнес подобен жизни. Он рождается, встает на ноги, приобретает знания и опыт, друзей и врагов, обзаводится партнерами и детьми. А иногда болеет — скрыто или явно, и тогда ему нужна профилактика, которую предваряют постановка диагноза и написание эпикриза. Но можно ли сегодня доверить судьбу своей компании «бизнес-врачам»?

Текст: **АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ**

Диагностика бизнеса — одна из услуг, предоставляемая консалтерами. Еще 12–15 лет назад отечественные предприниматели предлагали ее как отдельный продукт. Сегодня диагностика редко продается как самостоятельная услуга. Скорее она позиционируется как начальный этап других работ: к примеру, реструктуризации бизнеса, оптимизации процессов, автоматизации, определения стратегии развития, кадровых перестановок. Ведь перед началом реформ необходимо точно знать состояние бизнеса и менеджмента, а также свои очевидные недостатки (то, от чего нужно поскорее избавиться) и свои конкурентные преимущества (то, на что следует опираться). Оценка дается по различным критериям, с учетом полученных результатов моделируется стратегия дальнейших действий компании, определяются инструменты.

### ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА

Почти любому бизнесу можно поставить диагноз достаточно быстро. По данным специалистов, экспресс-диагностика включает 49 вопросов к топ-менеджменту компании, которые охватывают семь разных областей бизнеса, выявляя и то, что тормозит развитие, и то, что стимулирует. К наиболее результативным методикам экспресс-диагностики относятся анализ показателей и анализ данных.

При анализе показателей рассматриваются цифры: к примеру, число заключенных сделок, выполненных заказов, выпущенной продукции по сравнению с аналогичными показателями за прошлый период (год, месяц, неделю и так далее). Таким образом выявляются подразделения и области деятельности фирмы, в которых эти показатели падают. Затем проводится детальный анализ проблемных сегментов и устанавливаются причины уменьшения их роста (основные показатели бизнеса должны увеличиваться за год примерно в пять раз), а дальше «врач выписывает рецепт».

При анализе данных уже рассматриваются не цифры, а действия, логика решений и бизнес-процессы. Могут выявиться недостатки в работе отдельных подразделений или сегментов. Если глава компании обнаружит, что работе какого-то из департаментов плюсов меньше, чем минусов, это значит, что компетенции персонала слишком низки.

Так, однажды за проведением экспресс-диагностики обратился владелец мебельной фабрики. Сначала его дела шли хорошо. Он выпускал качественную мебель и хорошо зарекомендовал себя на местном рынке. Но затем продажи стали резко снижаться, хотя каких-либо кардинальных изменений в бизнесе за последнее время не происходило. Нужно было срочно выявить причину такого спада. При анализе выяснилось: источником проблем был один из топ-менеджеров, который тормозил дело, создавая видимость «бурной деятельности». В результате его «работы» заказы стали выполняться с задержкой от полутора до трех недель, что, естественно, отпугивало клиентов. Как только этого человека уволили, бизнес пошел в гору.

### КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕСА

В отличие от экспресс-анализа, комплексная диагностика бизнеса занимает от одной до двух недель. Впрочем, все зависит от масштабов компании. Здесь уже анализируются документы, делается некая инспекция финансово-экономических, стратегических и управленческих решений. Вся работа компании рассматривается в разрезе функциональных областей: персонал, маркетинг и продажи, финансы, внутренние процессы (производство, ИТ, логистика, клиентское обслуживание и так далее), система управления.

Лет пять назад спросом стала пользоваться еще одна консалтинговая услуга, которую условно называли «мониторинг для владельца», или «третий глаз». Он позволяет владельцу быть в курсе текущих дел, событий и измене-

ний в жизни компании, получая информацию из независимого источника и оставаясь при этом достаточно свободным от оперативного управления.

Что видит «третий глаз»? Основных направлений мониторинга несколько, и их можно представить в форме вопросов:

— Как выполняются поставленные владельцем задачи? Придерживается ли менеджмент обозначенных им целей, и если нет, то в чем причины отклонений и не-успехов?

— Реализуются ли запланированные изменения? Работают ли новые механизмы или их внедрение застопорилось и почему так происходит?

— Поддерживают ли генеральный директор и топ-менеджеры приоритеты владельца?

— Что с мотивацией генерального? Не потерял ли он кураж? Что нужно предпринять, чтобы у него не пропадало желание работать с высокой отдачей?

— Справляются ли со своими задачами топ-менеджеры? Достаточно ли их мотивация? Существует ли угроза потерять кого-то из них?

— Не возникло ли в команде ключевых сотрудников и управленцев сильного напряжения и конфликтов, которые могут разрушить дело, и если возникли, то как их разрешить?

— Какова динамика количественных показателей деятельности компании, в чем ее причины и каков прогноз?

### ЗА И ПРОТИВ АУТСОРСИНГА

Итак, ясно, что диагностика бизнеса необходима. Но стоит ли для этого привлекать сторонних специалистов? Позиции участников рынка в этом вопросе различны. Кто-то считает, что внешних консультантов следует привлекать всегда — даже в том случае, если в штате есть свои специалисты. Ведь у людей со стороны при оценке ситуации объективность выше, к тому же и менеджмент, как правило, больше доверяет оценке внешних консультантов. Скорее всего, такие специ-

алисты не станут лукавить, рискуя репутацией, потому что заинтересованы в высокопрофессиональном результате своего труда.

Кроме того, всегда сложно взглянуть на свое дело со стороны — есть настолько специфические проблемы, что человек никогда не увидит их изнутри. В зависимости от того, на какой стадии находится бизнес, консалтеры могут разработать программу на год, месяц, неделю или день. Так, чтобы бизнес, каким бы сложным ни был, избежал опасности и вернулся к нормальному состоянию. Более того, вероятность ошибки консалтеров сведена к минимуму, так как они предлагают безотказные механизмы, которые уже опробованы на тысячах организаций. Другое дело, что выполнение рекомендаций может быть «корявым». Так что сторонники передачи диагностики бизнеса на аутсорсинг солидарны в ценности «свежего» взгляда консультанта «со стороны».

Вот, например, что пишет в своем блоге одна предпринимательница, учредитель компании по монтажу труб, диагностику бизнеса которой выполнили сторонние консультанты: «Посмотрела на людей, которые у нас работают совершенно по-иному: ни к чему не приводящие дебаты, неквалифицированные кадры, отсутствие

Своим успехом я обязан тому, что с уважением выслушивал самые замечательные советы, а потом делал полностью противоположное.

Гилберт Честертон



необходимых должностей. Стало очевидно, что одни сотрудники чересчур загружены, а другие, наоборот, обладают лишним временем. Я сама выполняю не те функции, которые обязана выполнять. Много внимания обращается на вопросы, которые не являются первостепенными и главными, а важные вопросы и проблемы не решаются».

Доводы противников передачи диагностики бизнеса на аутсорсинг не менее весомы. По их мнению, если в организации нет профессионалов, способных проанализировать собственный бизнес, то обращаться к сторонним консультантам нет смысла: и так ясно, что бизнес «болен». И самый верный способ решить эту проблему — собрать команду, способную справиться с подобными задачами.

Кроме того, обращаться к бизнес-консультантам могут далеко не все, а для мелкого и среднего бизнеса (условно говоря, со штатом до 100 человек и оборотом до 50 млн долларов) это и не надо. Их основные проблемы, в отличие от крупных структур, лежат на поверхности.

К тому же внешние консультанты, диагностируя «болезнь»

Задача аналитиков — стимулировать ваше мышление, а не преподносить вам на тарелочке способ заработать деньги. Не путайте, не верьте, не разочаровывайтесь.

Саймон Вайн

#### ОТВЕТЫ НА ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ БИЗНЕСА



компании, да еще в экспресс-режиме, без глубокого анализа, могут дать лишь стандартные рекомендации, не учитывающие уникальность организации. И то, что подойдет компании, работающей с большим числом средних клиентов, совершенно неприемлемо для компании с небольшим количеством крупных заказчиков. Кто лучше всего может знать специфику этого бизнеса? Конечно, тот, кто в нем

«варится». И ему легче принять решение для устранения проблемы — он знает, что применимо для данной организации. Поэтому, к примеру, IT-компании для диагностики своего бизнеса не прибегают к услугам внешних консультантов, а текущие проблемы и вопросы решают силами внутренних специалистов или советуются с коллегами по рынку.

Есть и еще один важный момент для отказа от аутсорсинга.

Для малых и средних компаний советы консультантов часто бесполезны. Основная проблема таких фирм — человеческий фактор. Обратимся для примера к рынку страхования. Обычно при диагностике здесь выявляются следующие проблемы: использование баз данных о клиентах не отслеживается; режим пролонгации договоров не продуман; планы не адекватны; желание узнать о возможностях и продуктах у сотрудников не стимулируется. Соответственно, персонал всегда будет воровать базу данных при переходе в другую компанию или закрывать план убыточными клиентами. Но откуда консультанту об этом знать?

Практика показывает, что задачи, за которые берется консультант, как правило, «покрывают» не все потребности клиента, а только их небольшую часть. Обычно в проектах основное место занимает техническая работа, оставляя минимум для творчества и создания действительно новых знаний. Поэтому позиция консультанта заключается не в том, «что хочет клиент», а в том, «что мы можем вам предложить». И, вероятно, поэтому, хотя большинство консалтинговых компаний говорит о комплексной системе управления рисками и корпоративном управлении, львиная доля проектов ограничивается оценкой систем внутреннего контроля, тестированием или диагностикой, а не созданием новых программ, так как для созидания нужны знания, которые есть только у клиента. Кроме того, консультант обычно предлагает, что необходимо сделать, а не советует, как это делать. К тому же диагностика бизнеса обходится недешево: по имеющимся данным, диагностика системы управления средней российской компании стоит от 10 до 15 тысяч евро. Около половины этой суммы — цена ежемесячного мониторинга состояния компании для владельца.

Если же говорить об оценке рисков, то консультанты чаще всего ограничиваются диагностикой фи-



нансовых и стратегических рисков. И здесь тоже большая проблема: клиенту, чтобы сделать диагностику бизнеса, нужно приглашать специалистов по всем вопросам, а это довольно дорого.

#### КАК ВЫБРАТЬ КОНСУЛЬТАНТА?

Впрочем, есть ситуации, когда для диагностики бизнеса все же необходимы сторонние специалисты: к примеру, при сертификации по международным стандартам (ISO), при купле-продаже компании или конфликте интересов между акционерами и/или наемным менеджментом. И тогда встает проблема выбора. А тут главное — не ошибиться.

Приведу реальный пример. Директор небольшой страховой компании, беспокоившийся замедлением роста бизнеса, решил пригласить консультанта, ожидая услышать о каких-то системных сбоях. Тот, дабы его не разочаровать, нарисовал наукообразный отчет со схемами и графиками. И на каком-то этапе они остались довольны друг другом: началась реорганизация, стали меняться названия подразделений, оформляться регламентирующие документы... Пока в один прекрасный день ушлый страховой брокер, которому предлагалось

сотрудничество, не заслал в компанию своего сотрудника в режиме «таинственного покупателя». А потом детально объяснил, в каком случае он будет сотрудничать с этим директором: если тот обустроит парковку около офиса, запретит секретарям грубить по телефону, заставит продавцов выучить содержание какого-нибудь еще продукта, кроме ОСАГО, установит минимальное время ответов на телефонные звонки и прочее. Консультанту почему-то не пришла в голову мысль позвонить в отдел продаж и послушать, как там разговаривают с клиентом. О каком тут профессионализме можно говорить?

Большую роль при выборе бизнес-консультанта играют рекомендации, реальные встречи с теми, кто пользовался услугами консалтинговой компании, которая обязана быть экспертом в области бизнеса, хорошо знать потенциальные проблемы, которые могут возникнуть у заказчика, и то, как их устранять, объясняясь с клиентом на понятном языке.

И наконец, бизнес самого консультанта должен быть успешным. Хотя и в этом случае гарантии успешной диагностики и рецептуры устранения проблем никто не даст, шанс получить требуемое будет выше. **Б**

#### КАКИЕ ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В БИЗНЕСЕ ОБЫЧНО ДИАГНОСТИРУЮТ У НЕБОЛЬШИХ И СРЕДНИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ?

**Проблема №1.** Compliance, или соответствие требованиям законодательства. Поскольку страховой бизнес является жестко регулируемым видом деятельности, эта зона требует очень большого внимания.

**Проблема №2.** Группа стратегических рисков. К этой группе проблем можно отнести управление репутацией. Этот инструмент актуален для любого варианта стратегии. При слиянии или поглощении вопрос репутации может отразиться на финансовом результате сделки; если же компания намерена развиваться, то грамотное управление репутацией будет важнейшим залогом ее устойчивого развития.

**Проблема №3.** Операционные риски. Вопрос, актуальный для любой компании. Зона операционных рисков является одной из наиболее сложных, поскольку тут максимальное значение имеет так называемый человеческий фактор. Если для compliance и стратегических групп риска возможно проведение единовременной диагностики и единовременных последующих программ реагирования, то операционная группа рисков во многом завязана на таких факторах, как корпоративная культура, мотивация, коммуникативность сотрудников и т.п.





## ИСКУССТВО УЗНАВАНИЯ

Надежное и безопасное распознавание пользователя чрезвычайно важно: в ином случае следовало бы забыть о тайне электронной переписки, сохранности средств на банковском счету, неприкосновенности жилища и офиса. Но все же из-за краж идентификационных данных (identity theft — букв. «хищение личности») добропорядочные пользователи ежегодно теряют сотни миллионов долларов. Можно ли противодействовать этому? Да. И сравнением способов распознавания личности мы и займемся.

Текст: **АНТОН МИХАЙЛОВ**

### ТРИ ПУТИ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ

Главной информацией о пользователе может быть пароль или PIN-код. Принято считать, что подобный способ подтверждения полномочий является и самым экономичным: ввести пароль не стоит ни копейки.

Но зачастую мы проявляем большое легкомыслие. По результатам опроса, проведенного среди покупателей сети Comet в Великобритании (аналог «М.Видео» или «Эльдорадо»), 30% респондентов сообщают свои пароли коллегам по работе, 11% — в качестве пароля используют слово password. А 60% пользователей moneysupermarket.com готовы были раскрыть пароль к корпоративным информационным ресурсам за подарочный купон ценой 5 фунтов.

Числа иного порядка характеризуют ущерб, причиненный банку Societe Generale его трейдером Жеромом Кервьельем. Он «заимствовал» пароли своих коллег, от их имени взвинчивая ставки в рискованной биржевой игре, и в результате банк потерял 5 млрд евро.

«Хорошие» коды должны быть длинными, состоять из неповторяющихся и разнообразных символов, различаться для каждого приложения (электронной почты, ERP, CRM и других систем) и периодически меняться. Но часто, чтобы не забыть новую комбинацию, люди начинают украшать мониторы стикерами с паролями. В итоге все меры по защите информации теряют смысл.

Итак, пароли столь же «бесплатны», как и сыр в мышеловке. Более

безопасным и надежным будет второй путь подтверждения личности, когда пользователь предъявляет материальный объект — к примеру, смарт-карту или USB-токен, в память которых вносятся идентификационная информация владельца (те же логины и пароли). Как правило, память шифруется, а для доступа к ней следует ввести PIN-код.

Однако материальные идентификаторы имеют схожий с паролями недостаток: они отчуждаемы от своих владельцев. И не в меру сообразительные сотрудники часто обмениваются картами, которыми отмечают время прихода в офис и ухода из него: предъявляя карточки «за себя и за того парня»: так один человек может превратить даже целый отдел в передовиков производства.

Лучше всего личность человека подтверждают уникальные для него и неотчуждаемые параметры — отпечатки пальцев или радужная оболочка глаза.

### ВОЗМОЖНОСТИ БИОМЕТРИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Биометрический идентификатор нельзя забыть или «одолжить», а предъявлять легко, быстро и удобно. При регистрации человека создается цифровая модель (шаблон) его идентификатора; при последующих обращениях к информационной системе вновь строится шаблон, который сравнивается с уже имеющейся моделью. Причем функция «работает» только в одну сторону: восстановить из шаблона реальный отпечаток пальца невозможно.

Более половины мирового биометрического рынка сегодня занимают системы, распознающие пользователей по отпечаткам пальцев. Это вполне объяснимо: у человека на руках десять пальцев, а вот голова одна и всего два глаза.

«Пальчиковые» системы реализуют два этапа распознавания — идентификацию и аутентификацию. Достаточно отсканировать отпечаток пальца, и далее система за несколько секунд построит модель идентификатора и сравнит ее с имеющимися.

Системы, основанные на применении других идентификаторов (рисунок вен, трехмерной модели черепа и им подобные), еще молоды и нуждаются в дополнительных «подпорках» — предъявлении карты или ввода PIN-кода, что, разумеется, снижает уровень удобства пользования ими.

### МИРОВАЯ ПРАКТИКА

Не станем подробно останавливаться на применении биометрических технологий в государственном секторе, тем более что свыше 12 млн россиян уже стали обладателями биометрических загранпаспортов.

Востребована ли биометрия в бизнесе? Лучший ответ дает банковская индустрия — традиционно консервативная и тщательно отбиравшая инновации. В Латинской

Америке биометрической идентификацией охвачено 75% клиентов одного из крупнейших финансовых институтов региона — Banco Azteca (8 млн человек); ежедневно при совершении ими операций по доступу к счетам выполняется до 200 тысяч сравнений моделей отпечатков пальцев. Самое большое число биометрических банкоматов насчитывается в Японии — там в эти устройства встроены более 150 тысяч сканеров рисунка вен.

При обеспечении транспортной безопасности полезной оказалась способность биометрических систем быстро и надежно удостоверить личность человека. Ее по достоинству оценили часто путешествующие авиапассажиры из США, где после терактов 2001 года режим посадки на воздушные суда был предельно ужесточен. Альтернативу предложила программа Clear: ее участники получают смарт-карты с внесенными в их память сведениями об отпечатках пальцев и/или радужной оболочке глаза. Они предъявляют их при регистрации на рейс, после чего вновь проходят биометрическую идентификацию, быстро подтверждая свою личность и существенно экономя время на предполетный контроль. Число участников Clear, ежегодно уплачивающих по 169 долларов за эту услугу, превысило 200 тысяч человек.

Весьма эффективна биометрия в сфере управления персоналом. Выше уже описывалась методика обмана «карточных» систем учета рабочего времени, тогда как при использовании биометрии она обречена на провал. И не случайно, внедрив в своих ресторанах такой порядок учета рабочего времени, сеть McDonald's в Венесуэле сократила расходы на заработную плату на 22%.

### СИТУАЦИЯ В РОССИИ И СНГ

Самый масштабный на постсоветском пространстве биометрический проект по защите информации реализовала российская компания BioLink в Народном банке Казахстана: 9400 его работников проходят идентификацию по отпечаткам пальцев при доступе к корпора-



тивной информационной системе. Разработанную BioLink систему учета рабочего времени и контроля доступа BioTime используют крупнейшие федеральные и региональные торговые сети — «Перекресток», «Остров», «Марка», «АБК», «Подружка» и другие.

Еще один масштабный проект BioLink осуществил в индустрии питания, интегрировав биометрические технологии в платежные терминалы молдавской сети пиццерий Andy's Pizza. Ежедневно официанты и кассиры сети сканируют отпечатки пальцев 15–18 тысяч раз, а в годовом исчислении этот показатель превышает 4 млн (больше, чем потребовалось бы для сканирования всего населения Молдавии).

Таким образом, даже краткий анализ зарубежного и отечественного опыта позволяет констатировать, что биометрические технологии успешно обеспечивают главные требования к системам идентификации и аутентификации — надежность, безопасность, точность, высокую скорость и удобство для пользователей. **Б**

Ни одно изобретение не может сразу стать совершенным.

Цицерон

«Кто Вы?» — с ответа на этот вопрос начинается работа любой информационной системы со своим пользователем. Затем идут три этапа: **идентификация** — устанавливается принадлежность пользователя к системе по совокупности отличающих его признаков (в простейшем случае вводится логин); **аутентификация** — проверяется подлинность пользователя (чаще всего вводится пароль); **авторизация** — после аутентификации пользователя ему предоставляются полномочия, определенные администратором.



Иного так же  
мы боимся,  
Поколь к нему  
не приглядимся.

И.А. Крылов.  
Лев и лисица

## СЧЕТ ЗА ЖКУ: КТО НА НОВЕНЬКОГО?

Старшее поколение оформляло квартплату по нескольким квитанциям, мы платим по Единому платежному документу (ЕПД), а молодежь учится платить за ЖКУ вообще без квитанций и даже без денег. О том, как организовать свою жизнь без «чемодана бумажек», рассказывает Лариса Федосеева, вице-президент Российской Академии Бизнеса и Предпринимательства, заместитель генерального директора компании «Парус».

**«Бизнес Обзорение»:** Лариса Евгеньевна, Ваша компания специализируется в области информационных технологий. Какие направления являются приоритетными?

**Лариса Федосеева:** Мы разрабатываем информационные системы — АСУ для различных отраслей экономики, для расчета начислений, хранения и обработки данных любой сложности, веб-порталы, осуществляем их техническую поддержку и оптимизацию, проектируем для заказчиков системы защиты персональных данных для информационных систем любого

уровня. Приоритетным направлением является работа в сфере расчетов платежей в жилищно-коммунальной сфере, где основными заказчиками выступают государственные организации.

**БО:** Название Вашей компании ассоциируется с безбрежными просторами, воздухом и свободой. Какое отношение она имеет к такой сугубо приземленной области, как жилищно-коммунальное хозяйство?

**Л.Ф.:** Наше взаимодействие со столичным ЖКХ уходит корнями в начало 2000-х годов, когда в жизни москвичей появился Единый

платежный документ, позволивший в одном счете объединить начисления практически всех поставщиков ЖКУ Москвы и одновременно учесть предоставляемые гражданам льготы. Ежемесячное формирование ЕПД для миллионов жителей обеспечивает созданная 10 лет назад система районных Единых информационно-расчетных центров (ЕИРЦ). Хочу особо отметить, что скорость и качество обработки информации для ЕПД резко повысились 5 лет назад с началом функционирования в Москве автоматизированной системы управления «Информаци-

онное обеспечение деятельности ЕИРЦ» (АСУ ЕИРЦ). Компания «Парус» имеет непосредственное отношение к этому процессу, поскольку обслуживает АСУ в ЕИРЦ районов города Москвы.

**БО:** Какие задачи Вы ставите перед собой, осуществляя руководство Комитетом по реформированию и развитию ЖКХ в РАБип?

**Л.Ф.:** Самый актуальный на сегодняшний день вопрос — сокращение оборота наличных денег. Именно его озвучил в январе текущего года министр финансов России Антон Силуанов, отметивший, что в нашей стране доля наличных денег составляет 25% от общей денежной массы. Сравните: этот показатель в развитых странах колеблется в пределах 7–10%. А по оценке председателя правления Сберегательного банка РФ Германа Грефа, затраты государства на содержание наличных денег составляют не менее 1% ВВП страны. Таким образом, модернизация экономической жизни России требует снижения объема массы наличных денег, используемых для оплаты услуг и покупки товаров. Как показала жизнь, перевод организаций Москвы на безналичные зарплатные проекты не решил эту задачу. Введение законодательных ограничений на проведение наличных денежных расчетов будет непопулярной в обществе мерой. Значит, необходимо создание технологий уменьшения оборота наличных средств.

**Б.О.** Итак, на сегодняшний день электронные деньги и электронные платежи являются трендом. Как Вы видите их реализацию в сфере ЖКХ?

**Л.Ф.:** Представьте стандартную ситуацию современного мегаполиса: очереди у банкоматов после обналичивания зарплаты перетекают в очереди в почтовых отделениях, в банках к операционным кассам, к платежным терминалам, посредством которых люди оплачивают ЖКУ. Наш опыт обслуживания АСУ ЕИРЦ позволил разработать

и предложить москвичам инновационную технологию безналичных платежей, которую мы назвали «электронный мультиплатеж».

**БО:** В чем ее суть?

**Л.Ф.:** Заключив с клиентом соответствующий договор, наша компания формирует комплект электронных счетов за ЖКУ и раз в месяц направляет ему на согласование по электронной почте (либо через личный кабинет на портале «Мультиплатеж»). Иными словами, человек одновременно видит и ЕПД, и квитанцию Мос-энергосбыта. Если человек платит за электроэнергию по двух- или трехтарифным счетчикам, то по каждому тарифу оформляется отдельная квитанция. Задача клиента проста — одним «кликом» согласовать суммы на присланных счетах. Такая технология позволяет людям экономить время. Поскольку при «электронном мультиплатеже» не рассылаются бумажные квитанции, то ваш счет не попадет по ошибке в чужой почтовый ящик. Исключено и появление «фальшивых» ЕПД.

**БО:** Каким образом электронные счета связаны с платежными системами? Что нового Вы предлагаете?

**Л.Ф.:** На рынке услуг есть много платежных систем, а мы предлагаем альтернативу — оплата ЖКУ через бухгалтерию организации, в которой работает клиент. Схема проста: после заключения договора на оказание услуг «электронного мультиплатежа» клиент пишет в бухгалтерию своей организации поручение о ежемесячном списании денежных средств из заработной платы. После того как клиент получает в электронном виде счета за ЖКУ и подтверждает указанные в них суммы, мы формируем реестр на списание средств из заработной платы клиента и направляем его бухгалтерии организации-работодателя. Бухгалтерия указанные в реестре средства переводит на счет банка, обслуживающего счет получателя платежа, и начисляет заработную плату на-



**Лариса Федосеева** — вице-президент Российской Академии Бизнеса и Предпринимательства, заместитель генерального директора компании «Парус»

шему клиенту уже с вычетом сумм оплаты за ЖКУ.

**БО:** Однако в этом случае увеличивается нагрузка на бухгалтера! Как Вы решаете эту проблему?

**Л.Ф.:** Да, это животрепещущий вопрос, но он уже решен. Специалистами нашей компании разработан специальный модуль, адаптированный к бухгалтерским программам, который позволяет бухгалтеру нажатием двух кнопок расформировать присланные нами реестры электронных платежей. Мы бесплатно устанавливаем этот модуль, обучаем и при необходимости консультируем бухгалтеров через call-центр или с выездом IT-менеджера.

**БО:** Люди привыкли иметь на руках «бумажные» доказательства платежа. Поэтому интересно, как это выглядит в случае электронного варианта?

**Л.Ф.:** После оплаты клиенту на электронную почту высылается платежное поручение с отметкой банка о проведенной бухгалтерской операции. Кроме того, в личном кабинете клиента на порта-

ле «Мультиплатеж» хранятся все оплаченные им счета, которые он может распечатать в любой момент.

**БО: А если бухгалтерия предприятия находится на другом конце Москвы? Но в кармане есть зарплатная банковская карточка. Действует ли в этом случае Ваша инновация?**

**Л.Ф.:** Технология платежей через бухгалтерию организации – работодателя нашего клиента – обкатанный типовой продукт. В настоящее время мы успешно внедряем его в городских организациях, в том числе в учреждениях и ГУПах, подведомственных Департаменту жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства и префектурам административных округов столицы, сотрудникам которых предоставляются услуги «электронных мультиплатежей». Технология оплаты электронных счетов через банковские счета или по банковской карте тоже разработана и находится в стадии апробации.

**БО: В чем преимущества системы безналичной оплаты, созданной компанией «Парус»?**

**Л.Ф.:** По сравнению с оплатой через банковские карты «электронный мультиплатеж» через бухгалтерию организации-работодателя — это безрисковая операция, так как перевод денег производится через бухгалтерию организации, а не с личного счета. Чем меньше операций с банковскими картами, тем меньше вероятность хищения с них денег. По сравнению с процедурой оплаты через терминал или банкомат исключена ошибка при наборе параметров счета. Преимущество перед схемой долгосрочного поручения банку состоит в том, что «электронный мультиплатеж» дает возможность каждый месяц менять свое решение «платить или не платить», тогда как по договору с банком поменять решение об оплате можно только при непосредственном обращении в отделение банка.

**БО: Помимо организационных плюсов системы «элек-**

**тронный мультиплатеж» есть ли в ней экономическая выгода?**

**Л.Ф.:** Безусловно. Инновация работает, когда есть экономическая заинтересованность клиентов. При оплате ЖКУ по традиционной схеме «человек — банк» банковскими учреждениями взимается комиссия до 10% оплачиваемой суммы, что неизбежно увеличивает совокупные расходы на «коммуналку». Например, при оформлении платежа размером 2500 рублей один из ведущих банков страны взимает 60 рублей комиссии. Сравните: при оформлении платежей через бухгалтерию стоимость ежемесячного обслуживания «мультиплатежа» на 2012 год (с НДС) составляет 40 рублей при одновременной оплате до трех счетов, при оплате четвертого и более счетов стоимость обслуживания каждого последующего счета увеличивается всего на 10 рублей, включая НДС.

**БО: Каким образом происходит взаимодействие с клиентами после заключения договора?**

**Л.Ф.:** В нашей компании работает call-центр, сотрудники которого оперативно консультируют клиентов по всем вопросам работы системы «электронный мультиплатеж».

**БО: Планируете ли расширять перечень обслуживаемых платежей?**

**Л.Ф.:** В ближайшее время в рамках программы «электронный мультиплатеж» мы планируем ввести возможность оплачивать услуги городской телефонной связи, предоставляемой ОАО «МГТС», услуги, оказываемые детскими учебными заведениями, штрафы и т.д.

**БО: Чем дает Ваша альтернативная программа городу?**

**Л.Ф.:** В первую очередь экономический интерес. Системы электронных счетов в ЖКХ позволят минимизировать расходы, ведь на распечатку бумажных ЕПД из бюджета Москвы ежегодно тратятся сотни миллионов. Для электронных документов, естественно, не нужны ни бумага, ни чернила.

**БО: Рассказывая об «электронных мультиплатежах», Вы подчеркиваете, что эта система разработана на платформе АСУ ЕИРЦ города Москвы. Возможно ли внедрение такой системы формирования и электронной доставки счетов в регионах?**

**Л.Ф.:** К сожалению, в регионах России пока нет столь мощной автоматизации ЖКХ, как в Москве. Однако мы — оптимисты. Наш бизнес-партнер — «Технолodge-систем» — разработал уникальную электронную систему, позволяющую адаптировать наши программные продукты к потребностям региональных ЖКХ.

Эта система состоит из модулей, решающих любые задачи всех участников такого сложного сектора экономики, как жилищно-коммунальная сфера, позволяет производить расчеты за коммунальные услуги с учетом реально потребленных объемов, рассчитывать льготы и субсидии, формировать платежные документы, вести работу по взысканию задолженности.

Наш бизнес-партнер разработал уникальный механизм расщепления платежей, поступающих в оплату ЖКУ, позволяющий мгновенно зачислять денежные средства на счета поставщиков. Именно такая инновационная электронная платформа станет основой создания региональных порталов учета и оплаты ЖКУ. Таким образом, у нас появилась прекрасная возможность реализовать систему «электронных мультиплатежей» в регионах. Я уверена, что в дальнейшем сотрудничество наших компаний позволит расширить линейку услуг, предлагаемых потребителям на российском рынке ЖКУ.

**БО: И напоследок — личный вопрос: а как Вы платите за ЖКУ?**

**Л.Ф.:** Конечно же, через «электронный мультиплатеж»! Весь коллектив нашей компании участвует в этой программе с самого начала. Присоединяйтесь, не пожалеете! **Б**

Все можно  
сделать лучше,  
чем делалось  
до сих пор.

Генри Форд

# Ресторан “Ноев Ковчег” Летняя терраса

## Скоро открытие сезона...

Reserve 917 07 17 [www.noevkovcheg.ru](http://www.noevkovcheg.ru)

# СОТВОРЕНИЕ ИДЕНТИФИКАТОРА

Государственная монополия на производство товаров и услуг в нашей стране долгое время сдерживала развитие брендинга. Но 90-е годы XX века коренным образом изменили ситуацию: для создания брендов в России появилась огромная «свобода творчества». Открытые ниши, неискушенный потребитель и использование многолетнего западного опыта — все эти факторы стали причиной возникновения всего за несколько лет большого числа раскрученных отечественных брендов. Но и лишь немногие из них могут составить конкуренцию своим западным «собратьям».

Текст: **АЛЕКСАНДР САПОЛНОВ**



Согласно одному из своих многочисленных определений бренд (англ. brand — буквально «клеймо», «марка», «качество») представляет собой совокупность опыта от соприкосновения с продуктом — положительного и отрицательного, рационального и эмоционального, полученного потребителями. Для появления сильного бренда требуется наличие высококачественного продукта, который, безусловно, нужен потребителям и принесет прибыль производителям и дистрибьюторам. Это своего рода основа основ, без которой все дальнейшие действия по созданию и развитию торговой марки будут бессмысленны.

При этом нужно четко отличать два понятия — торговая марка и бренд. Первую создать совсем не сложно — было бы желание и хватило бы средств. А вот превратить торговую марку в бренд с большой буквы — долгий и кропотливый

процесс, требующий веры в себя, дисциплины и последовательности. Ведь бренд в широком смысле слова — это больше чем просто товар или услуга: это запас доверия в сознании потребителя. Его нужно суметь не только создать, но и правильно развивать. Один неверный шаг, одна ошибка... и все. Поэтому основное в успехе бренда — это стратегия: мало найти интересную идею, нужно еще и хорошо представлять, что с ней делать сейчас, через год, через пять лет...

Сильный бренд определяет безупречное качество товара или услуги, но и главное — это жесткая идентификация, то есть четко узнаваемое имя. Это значит, что даже хорошее качество при выгодном ценовом предложении не сможет найти потребителя товара, если тот не знает о его существовании: на современном информационно насыщенном рынке бренд — это прежде всего известность.

Некоторые считают, что основой любого сильного бренда являются также знания о потребителях — о тех, кому он адресован, а также уникальная идея. Уникальную идею можно найти после тщательного анализа потребителей и конкурентов, особенностей предлагаемого продукта, тенденций рынка, причем не только своего, но и смежных.

Но любой бренд нужно строить. В маркетинге этот процесс получил название брендинга — целенаправленного «сооружения» бренда. Для маркетологов брендинг — основной способ дифференциации продуктов и инструмент продвижения товаров на рынок. Или, как считают специалисты, «новый культурный язык современного общества, базирующего на рыночных отношениях».

## КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

История брендинга уходит в Средние века. В то время ремесленни-

ки помечали свои товары особой маркой. Это было необходимо, поскольку население росло, и в городах бок о бок работало несколько мастеров, занимавшихся одним и тем же делом. В Зальцбурге и Роттенбурге, да и в других старых городах Европы сохранились железные «торговые знаки», отмечавшие мастерские, где работали «держатели» этих торговых марок. А в Англии, например, уже в 1266 году пекари по закону обязаны были ставить свой знак на каждую буханку, подтверждая, что вес ее соответствует заявленному. В ранней истории США подобные знаки использовались для идентификации скота, позже их начали ставить на товар особого качества.

Однако настоящий расцвет идеи брендинга пришелся на вторую половину XX века, и связано это было с появлением большого количества однотипных товаров. В этих условиях главным на рынке стал потребитель, и вот тут пришло понимание, что бренд обладает стоимостью.

В России развитие брендинга началось с приходом рыночной экономики. И сейчас появляются бренды, которые могут составить конкуренцию западным. Но большая часть из них создается западным менеджментом и по западным технологиям, поэтому о конкуренции в полной мере пока говорить рано.

## БРЕНДОВЫЙ МАСКАРАД

В качестве примера можно обратиться к рынку модной одежды и обуви, или, как его называют, фэшн-индустрии. Несмотря на то что именно в 1990-е появились многие отечественные марки, заметить их появление рядовому потребителю было сложно: большая часть из них не стала делать акцент на своем «российском» происхождении. Их названия написаны латиницей (например, Sela, Oggi, Zarina), реклама носит «европеизированный» характер, и оформление мест продаж ничем не отличается от точек продаж иностранных марок, часто находящихся по соседству.

Корни этого лежат в специфике нашего фэшн-рынка: в памяти

по сей день сохранился стереотип однообразной, плохой дизайнера одежды, сделанной в СССР. Тем более, что у наших соотечественников более значимую роль играет не столько марка, сколько место ее изготовления. У некоторых крупных западных брендов поначалу даже были проблемы со сбытом, когда они стали открывать производство на территории стран СНГ. Например, когда Benetton построила фабрику на Украине, она рассчитывала на более тесную коммуникацию



с потребителями. Но реальность оказалось другой. Многие, увидев, например, на куртке Benetton надпись «Made in Ukraine», резко отказывались от покупки, считая этот товар третьесортным. А о том, что компания не будет рисковать репутацией, ставя марку на товар, не обеспеченный качеством, мало кто думал.

## ТОГДА И СЕГОДНЯ

В 90-е годы еще «штамповались» торговые марки. Но после кризиса 1998 года на рынке стал преобладать отечественный производитель. Российские товары (прежде всего, продукты питания, косметические средства, мебель и стройматериалы) стали вполне конкурентоспособны и по качеству, и по дизайну, не говоря уж о цене. И сразу появилось много новых отечественных марок. Иностранные корпорации подхватили новое веяние и начали создавать оригинальные россий-

ские бренды: например, сигареты «Петр I» и «Русский стиль» (компания R.J. Reynolds), шоколадный батончик «ШОК» и сгущенное молоко «Мишутка» (компания Nestle). Кстати, именно в 1998-м в России стал проводиться конкурс «Бренд года», который предусматривает ежегодное награждение наиболее успешных проектов в области создания и продвижения российских брендов.

Постепенно стала использоваться и техника профессионального

Строя новый бренд, следует преодолеть общепринятую тенденцию к «служению» рынку. Вместо этого нужно сосредоточиться на создании рынка.

Эл и Лора Райс

продвижением бренда и налаживанием системы продаж. Счастливые времена, когда товар «сам себя продвигал» канули в Лету. Кризис 2008–2009 годов лишь усугубил ситуацию. Многие товары сейчас успешно продаются только при постоянной рекламной поддержке. А чтобы ее обеспечить, на этапе создания бренда нужен свободный капитал. Да и «встать на полку» становится все труднее. Известны примеры, когда обладатели успешных брендов испытывают сложности с размещением новых марок даже в тех магазинах, где широко представлен их основной бренд.

По мнению других, сложности испытывают сегодня не создатели брендов, а конечные потребители. Слишком быстро насыщается рынок брендовой продукции. И слишком много рекламы. Особенно тяжело воспринимают обрушившийся на них поток информации люди зрелого возраста. Поэтому для подавляющего большинства потребителей определяющей ценностью бренда остается цена.

Сложнее или проще строить бренд сейчас — зависит от того, кто и как его строит: есть и такая точка зрения. С одной стороны, места все заняты, и найти новую уникальную идею теперь труднее, а с другой — маркетинговая инфраструктура уже сформировалась, информация о потребителях стала более

детальной, а инструменты ее изучения — настроены более тонко. Это позволяет заниматься поиском новых идей на основе глубокого понимания потребительских инсайтов. Сейчас успех определяется умением работать с информацией. На рынках, где много брендов, строить бренд стало и легче, и сложнее. Легче, потому что есть опыт предшественников, разработанные методики, а сложнее — потому что очень высока конкуренция и строже требования, предъявляемые к бренду. А там, куда брендинг еще только приходит, строить бренд намного сложнее, так как оглядываться не на кого и, чтобы занять свою нишу, производителю нужна определенная доля смелости.

#### ПОВОД ДЛЯ ОПТИМИЗМА

По мнению экспертов, большинство отечественных создателей брендов все еще грешат неспособностью или неумением продвинуть их на рынок. Бренд часто придумывается внутри компании и там же остается. Нередко руководитель организации просто не понимает, что это такое и зачем это нужно. К тому же, в отличие от западных, российские бренды выводятся на рынок постепенно, и часто это становится причиной провала. Если продукция любой западной компании представлена сразу во всех ценовых сегментах, начиная от дешевой и заканчи-

вая премиальным, то российские бренды обычно выходят на рынок в каком-то одном сегменте. Сил на дальнейшее расширение продуктовой линейки не хватает, и фирма вынуждена сворачивать свою кампанию.

И все же уже наметилась позитивная тенденция — российские бренды в некоторых нишах теснят западные или конкурируют с ними на равных. Как правило, это связано с укрупнением бизнеса. Мощные компании могут выстраивать свои маркетинговые и, в частности, брендинговые стратегии по всем правилам. Да и потребитель уже может объективно оценивать российские бренды, осознавая их рациональные и эмоциональные преимущества.

Мы стоим на пороге эпохи маркетинговых войн. Хотя до западных стран в этом смысле нам еще далеко: брендов не так уж много. Любая хозяйка может назвать почти все бренды стирального порошка или масла, а в США, например, такое немыслимо. Там люди знают не более 1% всех имеющихся на рынке брендов. И тем не менее рынок начинает входить в фазу острой маркетинговой борьбы, когда раскрутка нового бренда становится не просто возможностью получения дополнительной прибыли, а вопросом выживания на рынке.

По мнению экспертов, несколько лет назад можно было получать свою прибыль за счет массивной рекламы товаров. Сейчас без интеллектуальных вложений в создание сильного бренда на рынке не выжить. Понятие точного позиционирования перестает быть чисто умозрительной категорией, становясь жизненной необходимостью.

Однако говорить о полномасштабной конкуренции рановато. И виной тому незрелость маркетингового сознания лидеров бизнеса. Слишком много самонадеянности, а результат оставляет желать лучшего. Потребители, конечно, делают соответствующие выводы. Тем не менее улучшение ситуации с российскими брендами налицо, и об этом красноречиво свидетельствуют полки наших магазинов. **Б**

Хорошая репутация  
более важна, чем  
чистая рубашка.  
Рубашку можно  
выстирать,  
репутацию —  
никогда.

Альфред Нобель

# ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

**MAMONT**  
THE SPIRIT OF  
ADVENTURE

\* Водка Mamont  
В поисках приключений

SIBERIA  
RUSSIA  
**MAMONT**  
VODKA  
FILTERED THROUGH SIBERIAN ROCK  
CASES PRODUCED: 6,000  
BATCH No. 1  
FIVE TIMES DISTILLED

Официальный дистрибьютор:  
**ООО «Маруся Бевереджис РУС»**  
т./ф.: +7 (495) 642-87-99, [www.mbev-rus.ru](http://www.mbev-rus.ru)



## СЛОВО О РИТЕЙЛЕ

Наш мир постоянно меняется, изменениям подвержен и рынок продовольственных товаров. При этом инструменты воздействия на потребителя, а также способы и методы продвижения не успевают адекватно реагировать на предпочтения покупателей.

Текст: **ЛИДИЯ ОРЛОВА**

*Человек, который почувствовал ветер перемен, должен строить не щит от ветра, а ветряную мельницу.*

Стивен Кинг

Инновационные поиски и последующее продвижение товаров на рынок служат обязательным условием успешной деятельности любой компании. Этому способствуют правильно проведенные маркетинговые исследования и грамотная реклама. Ну а тот, кто сумеет вовремя распознать побудительную мотивацию действий потребителя, сможет получить наибольшую выгоду.

При всем богатстве выбора продуктов питания не существует единственной технологии, которая формирует мотивацию к приобретению того или иного товара. Поэтому в современных условиях, характеризующихся жесткой конкуренцией, особую роль играют маркетинговые стратегии.

Для бизнеса очень важно иметь отлаженные коммуникационные каналы с потребителем. Это, в частности, касается и розничной торговли. Поэтому маркетологи начинают использовать новые подходы, основанные на психологическом влиянии на потребителя, — так называемый psy-marketing (психология маркетинга).

На фоне глобализации и характерной для нее стандартизации продуктов питания на первый план выходят технологии, ориентированные на национальные и местные особенности. Так что компании, которые в своей маркетинговой стратегии учтут предпочтения локальных рынков, окажутся в выигрыше. Несмотря на то что для продовольственного рынка характерны тенденции реализации товаров по одноуровневым каналам, ведущие производители уже начинают работать по многоуровневым схемам, что, несомненно, более выгодно.

Одна из основных тенденций отечественных розничных сетей — расширение сегмента товаров под собственной торговой маркой. Это связано с более высокой рентабельностью такой продукции по сравнению с брендами за счет того, что компаниям не нужно тратить на продвижение и рекламу. Подсчитано, что для продуктов, выпускаемых под собственной торговой маркой, валовая маржа в среднем выше на 8–10 пунктов. Однако не следует забывать о сохранении баланса между чужими и собственными марками,

чтобы иметь оптимальный ассортимент и не потерять свой бренд. Выпуск товара под собственной маркой имеет как преимущества, так и недостатки и требует жесткого контроля их качества со стороны ритейлеров.

Российская сеть супермаркетов «Перекресток» первой в России в 2001 году начала развивать собственную торговую марку как для продовольственных, так и для промышленных товаров. Помимо товаров марки «Перекресток» сеть распространяет под собственной торговой маркой товары эконо-класса «Красная цена» и премиум-класса Trend. В 2008 году сеть запустила новую концепцию для супермаркетов премиум-класса под брендом «Зеленый Перекресток».

Еще одна тенденция рынка — появление в России независимых розничных сетей. Выходя напрямую на потребителя, они выясняют его отношение к продуктам питания и более рационально выстраивают линейку товаров под собственной маркой. В качестве примера можно привести компанию «Лёдово» (Северо-Западный регион). Она выпускает

замороженную продукцию в трех смежных сегментах рынка: морепродукты, грибы и рисосодержащие смеси под собственными торговыми марками «Сальмон», «Снежана» и Bon Appetit. Это дает компании такие преимущества, как признание качества ее продукции потребителями, что способствует росту рынка сбыта, установление более стабильных партнерских отношений с крупными торговыми сетями, более высокий уровень загруженности производственных мощностей.

Вследствие перераспределения рынка возрастает региональная экспансия розничных сетей. При этом используются не только эффективные коммуникативные технологии, учитывающие пожелания покупателя, но и такие технологии, как fresh-маркетинг, атакующий маркетинг, диверсионный маркетинг, маркетинг аутентичности, нейромаркетинг и им подобные.

В настоящее время проявляется интерес к двустороннему взаимодействию ритейла и потребителя, обсуждаются идеи об удобном для ритейла ассортименте и использовании поставщиком категорийного менеджмента. Эта технология основана на долгосрочном и взаимовыгодном партнерстве с учетом корректирования подхода к продажам определенных категорий товаров и развитию бизнеса в целом. И конечно, имеется большой простор для поставок продовольственных товаров в ближние и дальние регионы нашей страны, в том числе через закупочные союзы. Свою роль должен сыграть и электронный документооборот, который может ускорить операции между производителями и поставщиками.

Тон в закупке региональных сетей сегодня задает компания X5 Retail Group, возникшая в результате слияния сетей «Перекресток» и «Пятерочка». Хотя, по мнению специалистов, например, в Северо-Западном регионе число местных «игроков» значительно выше, чем федеральных. Но приход в регион общероссийских сетей, таких как «Магнит», «Лента», «Дикси», позволит нивелировать это различие.

Розничная торговля имеет высокий потенциал для развития. Этому, в частности, способствуют и международные форумы, на которых обсуждают такие вопросы, как установление цен на продукты в условиях

**Fresh-маркетинг** — одна из идей-новаций для бизнеса, выдвигаемая специалистами по рекламе и предназначенная специально для руководителей компаний.

**Атакующий маркетинг** направлен на создание и развитие прибыльных торговых марок. Эта технология непосредственно связана с организацией и управлением сбытом, а также включает методы продаж, управления персоналом и управления финансами.

**Диверсионный маркетинг** предполагает использование информационных технологий, в частности Интернета, для информационных диверсий относительно компаний-конкурентов. Однако следует понимать, что такой маркетинг — обоюдоострое оружие, которым может воспользоваться и противная сторона.

**Маркетинг аутентичности** — это маркетинг доверия. Он основывается на аутентичности, то есть каналах и сообщениях, которым доверяет потребитель.

**Нейромаркетинг** рассматривает влияние рекламы на покупку товаров и выведение нового бренда на рынок, так как реклама является составной частью коммуникационной деятельности фирмы.

жесткого конкурентного окружения, особенности восприятия цены потребителем, управление ассортиментом, создание собственных торговых марок, и многое другое. Как и раньше, волнуют проблемы, связанные с актуальными методами управления ассортиментом, динамикой спроса при формировании ценовой политики, грамотным позиционированием продуктов, ценовым сегментированием, оценкой эластичности спроса, определением «барьерных точек», бенчмаркингом, «ценовыми войнами» и демпингом.

В настоящее время разрабатываются новые продуктовые концепции и маркетинговые технологии, в том числе и маркетинг вкуса, то есть продвижение не столько товара, сколько вкуса, который заинтересует потребителя.

В ходе реструктуризации отечественного продовольственного рынка особое внимание уделяется потребителю, его предпочтениям. На этом основываются и ключевые тенденции развития сетевой розницы России, в том числе интернет-торговли продовольственными товарами. Обострение конкуренции, изменение потребительских предпочтений, рост платежеспособности — вот «горячие точки» взаимодействия производителя и ритейлера.

Сегодня крупнейшие розничные сети, отраслевые союзы и представители власти говорят о новых моделях взаимодействия малого, среднего и крупного бизнеса, а также о новых условиях поставок и приоритетах в ассортиментной политике. Для участников отечественного рынка разрабатываются стратегии развития

вплоть до 2020 года. При этом до сих пор идет обсуждение Федерального закона «О торговле» и продолжаются дискуссии о вступлении России в ВТО.

Как считают эксперты, ледниковый период во взаимоотношениях производитель — ритейлер закончился и поэтому на первый план выходит обсуждение технологий успешных продаж, сегментации ассортимента продовольственных товаров между микро-, малым и средним бизнесом.

Целевой фигурой современной розницы является покупатель со средним уровнем достатка. Именно на него ориентированы BTL-акции, программы лояльности (например, продажа трех товаров по цене двух), сервисные услуги. Обращается внимание и на упаковку товаров для розничных сетей, которая, как известно, может снизить или увеличить продажи в зависимости от того, насколько она удобна для покупателя. При этом розничные сети не должны забывать и о влиянии правильной выкладки товаров на объемы продаж.

В настоящее время в России насчитывается около 450 торговых сетей, и их торговый оборот составляет примерно 16,3 трлн рублей. Пока в нашей стране на сетевую розничную торговлю приходится примерно 30% рынка, так что перспективы ее развития достаточно велики. Исходя из этого в отечественном ритейле начинает формироваться более конкурентная среда, в которой потребителю предоставлена максимальная возможность выбора товаров. Безусловно, все это окажет благоприятное влияние на ассортимент и качество производимых продуктов. **Б**

*Тот, кто не смотрит вперед, оказывается позади.*

Герберт Уэллс

# О ЗДОРОВЬЕ, О МОРАЛИ, О БИЗНЕСЕ...

О некоторых аспектах частной медицины и разных точках зрения на нее, о том, в каких условиях работает и должна работать современная медицинская клиника, как достойно оценить труд врача и других аспектах организации бизнеса медицинских услуг размышляет магистр Российского университета дружбы народов, Берлинского института экономики и права и London South Bank University, генеральный директор многопрофильной клиники «КМ-МЕД центр» Карина Пашаян.

**«Бизнес Обзорение»:** Ваша клиника создана в 2001 году. Как, с Вашей точки зрения, изменился за десять лет рынок медицинских услуг, насколько он конкурентоспособен и как Вы чувствуете себя в своей профессиональной конкурентной среде?

**Карина Пашаян:** Если есть рынок, то должна быть и конкуренция, ведь без здоровой конкуренции, которая подстегивает, подтягивает, стимулирует, заставляет все время ставить перед собой самые высокие цели, не может быть никакого движения вперед. Рынок меняется все время, и сейчас выдержать серьезную конкуренцию достаточно сложно.

Однако я хочу сказать о другом. Я давно работаю в медицинской отрасли, но, к сожалению, особых положительных подвижек на рынке не вижу. И самая главная беда — отсутствие внятных законодательных актов, юридической поддержки медицинских учреждений, защиты врачей. Есть очень много нюансов, которые абсолютно не прописаны в законах. Что касается наших потребителей... Вот мы без конца подписываем какие-то бумаги, заставляем наших пациентов делать то же самое, тратим время, а для чего? Чтобы оградить их, а заодно и врачей от всякого рода непредвиденных ситуаций. А ведь наша главная задача не бумажки писать, а лечить, заниматься профилактикой, непрерывно повышать профессиональ-

ный уровень. Наш рынок еще в стадии становления: одни компании приходят, другие уходят. Происходит естественный отсев, а выживают только самые профессиональные медицинские центры с самым технологичным оборудованием.

**БО:** Вы знаете, как-то не вяжется слово «бизнес» с милосердием, врачебными клятвами, самой сутью медицины. Согласитесь, что многие россияне до сих пор вздрагивают, когда повышают цены, жизнь дорожает, а тут платные медицинские услуги. Вот и разделились пациенты: одни шагают в районную поликлинику, другие — в фешенебельный медицинский центр.

**К.П.:** Во-первых, давайте посмотрим на рынок и бизнес с несколько иной точки зрения. Если воспринимать рынок только как орудие для зарабатывания денег — это одно, а если у бизнеса есть, выражаясь «высоким стилем», высокая цель — это совсем другое. Заработать деньги нетрудно, особенно у нас, в России. Сложнее создать бизнес с нуля без спонсоров и государственной поддержки, довести его, что называется, до ума, поставив четкую цель. Финансовая удача бизнеса невозможна, если у него нет глубокой идеи, идеалов, морали, если за этим бизнесом, кроме денег, ничего, собственно, и нет. Если я вложила свои деньги в организацию своего дела, стала предпринимателем, то, помимо финансовой

Врач не что иное, как утешение для души.

Петроний



ФОТО: НИКОЛАЙ МИХАЙЛОВСКИЙ

стороны, зарабатывания денег, их круговорота, я как руководитель не в меньшей степени (если не в большей) должна заботиться о своей репутации, репутации своей клиники, своих сотрудников.

Наши пациенты платят за оказанные им услуги, в которых все переплелось: милосердие, знания, ответственность, опыт и, разумеется, само предназначение нашей профессии — вылечить человека, облегчить его страдания, улучшить качество его жизни.

Мы ведь за все привыкли платить — за электроэнергию, свет, тепло, бензин, продукты. Так почему же медицинские услуги должны быть бесплатными? Как только встает вопрос о том, что надо заплатить за собственное здоровье из собственного кармана, сразу вспоминают, что некогда мы жили в СССР, где все было якобы бесплатно.

**БО:** Наверное, сложно объяснить людям, за что и как мы платили, если они привыкли к этому термину «бесплатная медицина».

**К.П.:** Термин «бесплатная медицина» по сути абсурден. Не все же понимают, что бесплатной медицины в сущности не было, просто функции распределителя средств на оказание медицинских услуг были полностью в руках государства.

**БО:** Да, люди привыкли к бесплатной медицине. Хотя «по углам» говорили: везде надо заплатить, чтобы на тебя обра-

тили внимание, чтобы к тебе отнеслись по-человечески. Стереотип срабатывает мгновенно: надо дать «в карман». И отношение к частным клиникам порой негативное именно потому, что там мы платим врачу деньги и хотим от него сразу все: пусть вернет утраченное здоровье, пусть сделает все возможное и невозможное.

**К.П.:** Тут возникает некий парадокс. Медицинский мир достаточно узок, круг врачей всем известен. Ведь нет никаких специальных университетов и академий, где бы готовили лекарей специально для частных клиник. Повторяю: по большому счету, врачи везде те же. Все они заканчивают те или иные медицинские институты, стажируются в различных клиниках, получают лицензии, звания, навыки. И... каждый врач работает по-разному. Он может работать плохо и в частной клинике, и в государственной. И может работать прекрасно везде. Только в частной клинике у него и зарплата на порядок выше, чем в государственном учреждении, и условия более комфортные.

**БО:** А чем в корне частная медицина отличается от государственной и что она нам дает?

**К.П.:** Во-первых, возможность выбора. Вы идете к врачу, которого выбрали сами. Это и есть свободная конкуренция среди участников рынка. Вы идете в частную клинику, центр, больницу, где вас ждут комфортные условия, а главное — внимание врача. У нас в Центре минимальное время приема — полчаса. Никаких очередей, максимум внимания к каждому. Еще одна немаловажная деталь: как правило, частные лечебные учреждения работают на самой современной аппаратуре. Мы просто не можем себе позволить что-то купить и не использовать. К сожалению, в государственных поликлиниках до сих пор еще стоят аппараты и приборы, которые заведению не нужны: они пылятся где-то в чулане, а потом их спокойно списывают. Деньги-то не свои, казенные.

Хотя сейчас появляются государственные больницы, в которых для

пациентов созданы вполне комфортные условия. Но это, скорее, исключения, которые подтверждают правило: если учреждение существует за счет собственных ресурсов, оно не будет халатно относиться к аппаратуре, людям, рабочему времени.

Осмелюсь сказать, что наше государство еще не готово к частной медицине. Не созрело оно до того, чтобы создавать и развивать частно-государственное партнерство. И напрасно. Медицина накопила такой огромный научный потенциал, многие врачи работают в частных клиниках, у них за плечами огромный организационный опыт, им есть, что рассказать своим коллегам. А чем больше будет частных клиник, тем больше возможностей появится для развития и совершенствования конкуренции, цены непременно будут снижаться, станут более демократичными, доступными для гораздо большего числа людей.

**БО:** Ваш Центр сейчас — многопрофильное учреждение. А с чего Вы начинали?

**К.П.:** Десять лет назад мы начинали с такого важного участка, как ведение беременности. Помните, недавно ввели материнский капитал на второго и третьего ребенка. Так у нас произошел настоящий бум рождаемости, женщины приходили к нам одна за другой и находили здесь все, что нужно в такой важный для них период жизни: высокопрофессиональный коллектив специалистов, душевный покой. Они действительно чувствовали, что здесь их второй дом. Сейчас ситуация довольно сложная. Мы сполна ощутили все последствия экономического кризиса. Видимо, год-два назад многие компании еще как-то держались на рынке за счет имеющихся ресурсов, то сейчас их возможности иссякли. У нас долгое время обслуживались крупные страховые компании, а теперь у них денег нет, и они перестали оплачивать лечение своих сотрудников, что очень сказалось на нашем положении. Но у нас хватит и выдержки, и терпения перенести любые трудности.

**БО:** Вы недавно вернулись из Женевы, где получили высокую

награду «Европейский Гран-При за качество». Расскажите подробнее о ней награде.

**К.П.:** Этой приятной во всех отношениях процедуре предшествовала большая и очень интересная учеба благодаря тому, что я получила грант Евросоюза в рамках проекта ТЕМПУС «MBA – Health Care Management». Это на самом деле весьма престижное образование в области здравоохранения, и обучение нашей международной группы проходило по уникальной программе. Смело можно сказать, что такое бизнес-образование готовит элиту отечественных менеджеров в области здравоохранения.

А награду получила не я, а наш «КМ-МЕД центр» от объединенной Торгово-промышленной палаты Швейцарии — СНГ, швейцарского агентства содействия промышленности и технологии ОРІ, а также фонда поддержки инвестиционных программ ЕМА INVEST. Замечательная церемония награждения проходила в Женеве в штаб-квартире Союза предпринимателей Швейцарии. Вручали награду и орден министр здравоохранения и экономики, экс-президент Верховного совета кантона Женева и президент Торгово-промышленной палаты Швейцарии — СНГ.

**БО:** Надеемся, что и в России Ваш самоотверженный труд, Ваши усилия, Ваши знания будут оценены по достоинству. И успехов Вам и Вашим коллегам! **Б**

Медицина поистине есть самое благородное из всех искусств.

Гиппократ



# СООБЩЕСТВО МОСКОВСКИХ ИРКУТЯН

Землячества — объединения уроженцев одной местности, страны, живущих в другом регионе или государстве — являются одним из важнейших институтов гражданского общества в России. Эти общественные ассоциации не созданы искусственно, а родились из потребностей жизни. К землячеству тянутся люди, не только тоскующие по своей малой родине, но и стремящиеся вместе совершенствовать свою жизнь, в том числе и вести бизнес, помогая при этом своему краю. Сегодня наш разговор пойдет об иркутском землячестве «Байкал».



Многим нашим соотечественникам из регионов России, живущим и работающим в Москве, без землячеств не обойтись. Неслучайно с 2000 по 2010 год их количество выросло более чем в четыре раза — с 16 до 69. Молодым, кому важен карьерный рост, нужна информационная и образовательная поддержка, пожилым — чувство востребованности и занятости, а уверенно стоящим на ногах, в том числе предпринимателям, — новые горизонты.

Одним из наиболее значительных по своему масштабу и деятельности является иркутское землячество «Байкал» — региональная общественная организация, созданная еще в 1974 году иркутянами, проживающими в Москве.

## ТОГДА И СЕГОДНЯ

И во времена «развитого социализма», и в наши дни миссия членов землячества — быть душой и сердцем со своей малой Родиной — Иркутской областью — не изменилась.



Служить Отечеству верой и правдой можно в любую эпоху. Но, безусловно, поскольку в нашей стране сложилась совершенно другая экономико-политическая формация, в частности активно развивается предпринимательство, у «Байкала» сегодня появились новые задачи.

У истоков землячества стоял Семен Щетинин. В годы войны он был секретарем подпольного обкома партии на Украине, а в послевоенный период 18 лет руководил

Любовь к родине — не отвлеченное понятие, но реальная душевная сила, требующая организации, развития и культуры.

Алексей Толстой

Иркутской областной партийной организацией. Это при нем сложилась экономическая география края. Конечно, на «стройках века» рядом с ним были такие капитаны советской индустрии, как Иван Наймушин, директор Братскгэсстроя, и Сергей Алешин, начальник Ангарского управления строительства, но та же глубинка, разоренные войной деревни обязаны своим подъемом именно Щетинину. Благодаря его умению работать с людьми специалисты не бежали из деревни, а ехали на село.

В постсоветское время в землячестве произошли изменения. Прежде всего это касается персонального состава. Раньше «Байкал» объединял руководителей министерств, ведомств, работников ЦК КПСС. Сказывалась кадровая политика советского государства, когда на работу в Москву приглашали наиболее перспективных специалистов и многих из них потом направляли в регионы на ключевые посты.

Сейчас землячество объединяет также и тех, кто, как говорится, сделал себя сам — с нуля создал бизнес и успешно его ведет.

Но главное в работе землячества сохраняется — это удовлетворение потребности иркутян в общении друг с другом и содействие развитию региона: поддержка различных инициатив и проектов в сфере экономики, науки, культуры, образования и общественной жизни, способствующих социально-экономическому развитию Иркутской области.

Доходная часть бюджета землячества формируется из членских взносов и пожертвований. И тут, безусловно, огромную лепту вносят спонсоры.

## НЫНЕШНИЙ СОСТАВ

Сейчас в землячестве немногим более 500 человек. Ядро организации составляет группа ветеранов Великой Отечественной войны, их 28 человек. Общение с ними вдохновило членов землячества на создание книги «Поклонимся великим тем годам», а также документально-публицистической диалогии к юбилею Победы — фильмов «В бой идут сибиряки» и «Отдали больше, чем могли».

Ветеран организации — Александр Ежеский, в этом году ему исполняется 97 лет. Герой Социалистического труда, бывший министр тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР, он и сегодня в строю — выполняет обязанности советника министра сельского хозяйства России и советника губернатора Иркутской области. Его можно увидеть и на выставке сельскохозяйственного машиностроения в Париже, и на встрече с молодежью в Иркутске.

Среди членов землячества много и молодых людей, причем людей талантливых. Это поэт Василий Попов, певец и композитор Михаил Евтюхов, фолк-певица и создатель этношоу Анна Сизова...

Авторитет землячества заметно растет. Об этом свидетельствует тот факт, что люди стремятся присоединиться к организации. За последнее время членами землячества стали свыше 100 человек. В их числе академик РАН Гелий Жеребцов, народные художники России Василий Нестеренко и Александр Муравьев, заместитель председателя Высшего арбитражного суда России, поэт и путешественник Владимир Исачев, в 2007 году пролетевший над Байкалом на воздушном шаре, народный артист Болгарии,

Только пустые люди не испытывают прекрасного и возвышенного чувства Родины.

Иван Павлов

заслуженный артист России Бисер Киров, комиссар молодежного болгарского отряда на строительстве Усть-Илимска Валентин Петров... Одним словом, людей в Москве, которым дорога и интересна земля Иркутская, много.

Президентом иркутского землячества «Байкал» является Сергей Чemezov, генеральный директор ГК «Российские технологии». Он родился недалеко от Иркутска в небольшом шахтерском городке Черемхове. В Иркутске прошла его юность, там живут его родители. «Я никогда не был и не смогу быть равнодушным к судьбе моей малой родины. И люди, которых объединяет наше землячество в Москве, объединены по принципу неравнодушия к Иркутску и Иркутской области», — говорит он. — Назову только некоторые имена: Валентин Распутин, выдающийся русский писатель не только в силу своего таланта, но и потому, что во все времена имел мужество жить по совести и чести; Денис Мацуев, слава и гордость России, — у него не закружилась голова, он думает об Иркутске, бывает в нем; дважды Герой Советского Союза Борис Волинов. Кстати, на днях увидел в Интернете фотографию: Юрий Гагарин и Борис Волинов на лесной поляне что-то хлебают из одного котелка».

## ДОСТИЖЕНИЯ

Землячеству «Байкал» удалось создать площадку для тесного общения иркутян, проживающих в Москве. Есть несколько клубов: литературный, почетным председателем которого является Валентин Распутин, клуб любителей изящных искусств, медицинский. Насколько результа-

тивно они работают, можно судить по прошлому юбилейному для Иркутска году. Пианисту Денису Мацуеву принадлежит идея создания в Иркутске Дома музыки, который мог бы стать и концертной площадкой, и базой для подготовки музыкально одаренных детей. А воплотили эту идею в жизнь всего за один год спонсоры, и прежде всего Виталий Машицкий.

Системный характер носит сотрудничество землячества с губернатором и правительством Иркутской области. Представительство правительства области участвует в подготовке и проведении основных мероприятий, регулярно проходят консультации губернатора и президента землячества, руководителя постпредства и членов правления. Губернатор Дмитрий Мезенцев не раз принимал членов «Байкала».

Внимательно относятся к предложениям землячества в Законодательном собрании области. В частности, в этом году в Иркутском художественном музее была проведена выставка произведений из коллекции, подаренной Иркутской области выдающимся коллекционером и меценатом Юлием Невзоровым.

«Нам почти сорок лет, и нам есть чем гордиться и что беречь. Надо, чтобы иркутянам, оказавшимся в Москве, было комфортно в нашем общем доме», — говорит первый заместитель председателя правления «Байкала». — Потенциал землячества достаточно высок. Его члены работают в органах государственной власти, в бизнесе, в учреждениях науки и культуры. Использование этого потенциала в интересах развития Иркутской области остается важнейшей функцией землячества». **Б**





# ИНДОНЕЗИЯ: НА ПУТИ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Преобразование Джакарты, столицы Индонезии, в гигантский мегаполис отражает динамичное развитие страны за последнее десятилетие. Эти изменения, обусловленные быстро растущим уровнем внутреннего спроса, увеличением иностранных инвестиций и бумом в горнодобывающей промышленности, стали причиной повышения рейтинга страны агентствами Fitch и Moody's до первого инвестиционного уровня, ставящего Индонезию вровень с такими странами, как Индия, Колумбия и Марокко.

Текст: **ГЛЕБ ЗУБОВ**



Интерес со стороны глобального инвестиционного сообщества к одной самых значимых экономик Юго-Восточной Азии растет с каждым годом. Такие финансовые гиганты, как Goldman Sachs и Дональд Трамп, активно интересуются инвестиционными возможностями индонезийского рынка. В стране работают и изучают её возможности Rothschild Group, Reuben Brothers, Rio Tinto, Vale (PT Inco), Newmont и другие корпорации.

Увеличивает привлекательность страны для потенциальных инвесторов и безостановочное совершенствование и упрощение требований, необходимых для открытия иностранных предприятий. Уже сегодня они могут работать, открывая компании со 100%-ным ино-

странным капиталом практически во всех секторах, и в большинстве случаев нет надобности разбавлять капитал. Лишь несколько стратегически важных отраслей активно ограничивают иностранные инвестиции, но и в них можно работать в сотрудничестве с местными партнерами.

Анализируя приток прямых иностранных инвестиций, можно заметить, что производственный сектор был и остается наиболее привлекательным для зарубежных инвесторов. Особенно интересны такие области, как автомобильное и техническое оборудование, текстиль, производство удобрений и химикатов, а также продуктов питания, напитков и табачных изделий.

В настоящее время в парламенте активно обсуждается вопрос о введении государственного стимулирования для иностранных компаний. Льготы будут предназначены для тех, кто готов создавать производственные базы на территории Индонезии. Планируется ввести «налоговые каникулы» (освобождение от налога на прибыль в течение нескольких лет) для инвесторов в ключевые сектора экономики, в том числе в текстильную и швейную промышленность, а также для производителей сырья.

Привлекательна Индонезия не только политической стабильностью, доступностью сырья и налоговыми преференциями, но и достаточно дешевой рабочей силой. Особенно в сравнении с Китаем, где оплата труда промышленных рабочих в последние годы неуклонно растет. Например, средняя зарплата китайского работника текстильной промышленности составляет \$247 в месяц, а индонезийского — \$140. Недаром в начале 2011 года Индонезийская текстильная ассоциация объявила о перемещении 15 китайских текстильных компаний на территорию страны, и около 100 компаний, как ожидается, последуют их примеру. Большинство из этих фирм планируют открыть производство в свободной экономической зоне островов Батама и Бинтана — там, где легко получить налоговые послабления и льготы от государства.

Другая потенциальная область для инвестиций — обработка морских водорослей. В 2010 году Индонезия экспортировала 800 тыс. тонн водорослей. И на данный момент стоит на втором месте после Малайзии, поставя около половины всех водорослей в мире, которые используются в основном в пищевой промышленности и медицине. К 2013 году правительство Индонезии намерено ускорить развитие отечественного производства обра-

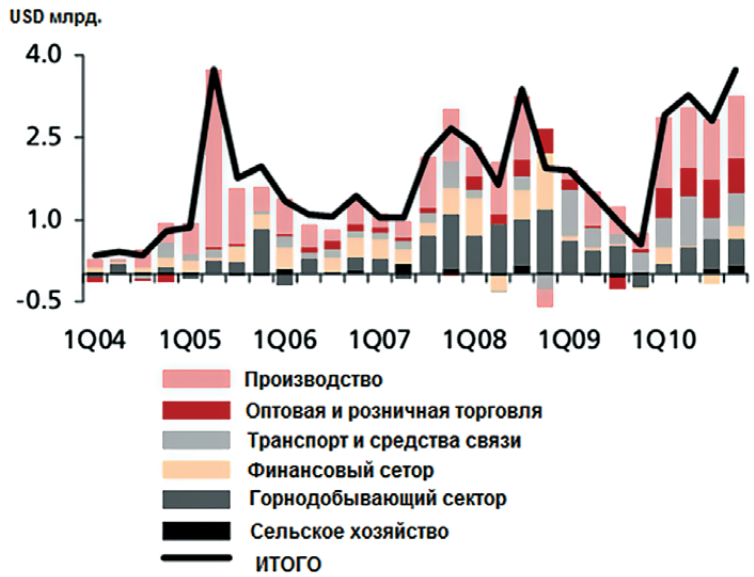
## УРОВЕНЬ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНДОНЕЗИЮ



## ПРИТОК ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПО СЕКТОРАМ (%)

|                                           | 2004  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | в среднем |
|-------------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Сельское хоз-во, охота и лесное хозяйство | 6.7   | 0.0  | 4.6  | 4.1  | 2.1  | -1.1 | 2.1  | 2.7       |
| Рыбный промысел                           | 0.0   | 0.1  | 0.1  | 0.3  | -0.3 | 0.2  | 0.4  | 0.1       |
| Добыча полезных ископаемых                | 5.9   | 14.7 | 6.5  | 27.5 | 38.7 | 26.7 | 13.5 | 19.1      |
| Промышленное производство                 | 39.3  | 63.1 | 34.4 | 34.8 | 24.9 | 32.3 | 36.2 | 37.9      |
| Электроэнергия, газ и вода                | 0.0   | 1.9  | 0.0  | -0.9 | -0.6 | 1.1  | 1.6  | 0.4       |
| Строительство                             | -0.8  | 1.6  | 1.7  | 2.8  | 0.3  | 0.1  | -0.4 | 0.8       |
| Оптовая и розничная торговля              | -10.1 | 0.7  | 7.6  | 3.1  | 12.4 | 1.5  | 19.4 | 4.9       |
| Гостиничный и ресторанный бизнес          | 0.0   | 0.0  | 0.1  | -0.1 | 0.2  | 0.0  | 0.0  | 0.0       |

## ПРИТОК ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПО СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ



ботки водорослей, направляя инвестиции в этот сектор и наращивая мощности. Все это откроет рынок для прямых иностранных инвестиций в виде постройки заводов по переработке сырья, особенно в Южном Сулавеси.

Второй по величине сектор индонезийской экономики, привлекающий значительные объемы прямых

иностранных инвестиций, — горнодобывающая промышленность. Но здесь не всё однозначно. Недавние изменения в законодательстве, касающиеся добычи полезных ископаемых, такие как увеличение объемов переработки необогащенной руды к 2014 году, возможное сокращение объемов экспорта руды и снижение доли иностранного капитала до 49% в течение 10 лет, стали неприятным

известием для текущих и потенциальных инвесторов. Но если проанализировать эти постановления, то можно заметить, что ситуация не так серьезна, как кажется. Так, требования по сокращению доли иностранного капитала в акциях горнодобывающих компаниях до сих пор не получили одобрения со стороны парламента и похоже, что дебаты по введению закона займут несколько лет. Но, даже если новый

закон будет одобрен, у инвесторов остается не менее десяти лет, чтобы диверсифицировать 51% акций своих компаний. При этом их продажа будет проходить по рыночной цене, что может принести значительные выгоды. Например, такая компания, как PT Newmont Nusa Tenggara, владелец второго по величине карьера по добычи меди и золота в Азии, уже продала 44% своих акций индонезийскому правительству. И планирует в дальнейшем продать еще 7%.

Во время недавних переговоров с чиновниками из различных ведомств, связанных с горнодобывающей промышленностью, иностранные компании были поставлены в известность, что новые законы и нормативные акты будут подвергнуты обсуждению с соответствующими представителями промышленности, с тем чтобы учесть интересы всех сторон. Этот факт подтверждает то, что Индонезия остается одним из немногих мест в мире с большими возможностями для иностранных инвесторов в горнодобывающей отрасли.

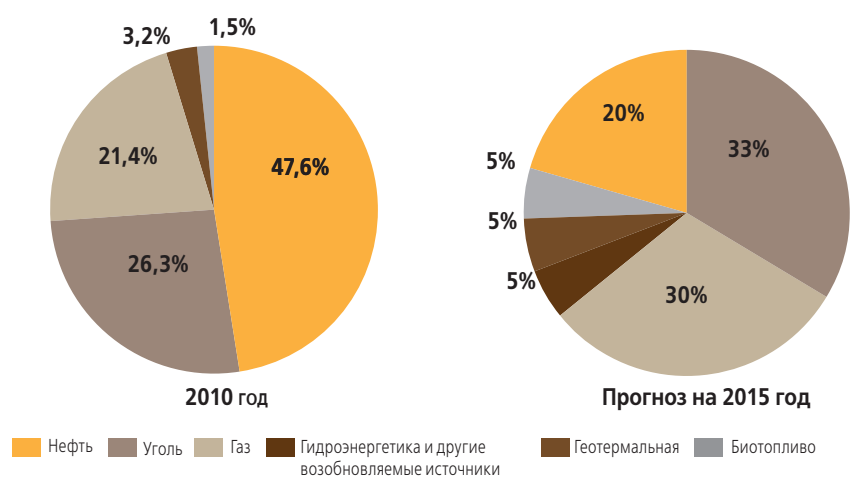
После прошлогодней трагедии в Японии использование атома в качестве источника энергии вызывает определенные опасения, так что спрос на уголь со стороны развитых и развивающихся рынков будет и дальше оставаться высоким. Япония, в частности, закупает индонезийский уголь для энергетики, пока страна находится в процессе восстановления. Индонезия имеет большие залежи высококачественного энергического угля, который при сжигании меньше воздействует на окружающую среду по сравнению с аналогичной продукцией других стран и тем самым сохраняет свое конкурентное преимущество. Уверенность в развитии угольного сектора подчеркивает и недавно заключенное соглашение между одним из самых известных в Индонезии магнатов данного бизнеса и компанией Ротшильдов.

Хотя Индонезия обладает богатыми запасами сырья, которые отвечают текущим потребностям в электроэнергии, в последнее время государство стало активно продвигать так называемые «зеленые решения». Закон об энергетике 2007 года предлагает в будущем

отказаться от ископаемого топлива и перейти к экологически чистым способам производства электроэнергии (геотермальной, гидроэнергетике и т.д.). Задача непростая, требующая широкого внедрения инноваций и соответствующего развития инфраструктуры, с тем чтобы удовлетворить 9%-ный ежегодный рост внутреннего спроса на электроэнергию. Цель состоит в том, чтобы уменьшить зависимость страны от нефти на 20% к 2025 году при одновременном увеличении вклада в возобновляемые и альтернативные источники электроэнергии, увеличивая их долю до 15%. Страна стремится извлечь выгоду из огромных запасов метана в угольных пластах. Это открывает целый ряд возможностей для инвестиций и технологического партнерства, так как правительство намерено стимулировать инвестиции в эти области в целях реализации главной задачи: преобразования Индонезии в экономику с низкой стоимостью и независимой от углерода электроэнергией. Помимо правительства существует ряд организаций, предлагающих дополнительные преференции для инвесторов. Например, группой Всемирного банка и Азиатского банка развития для потенциальных инвестиционных проектов в Индонезии предоставляется субсидия в \$400 млн. Основным препятствием для входа на рынок в качестве «независимого производителя электроэнергии является необходимость поиска надежного местного партнера. Инвесторам в такие проекты придется поддерживать контакт непосредственно с региональными органами власти, следовательно, им необходимы партнеры, хорошо знающие ситуацию и расклад сил на местах. Кроме того, процесс торгов потенциального проекта включает определенные требования, согласно которым инвестор, готовый войти в рынок, должен предложить комплексное обеспечение проекта под ключ, а это могут сделать не все компании.

Подведем итоги. Преимущества Индонезии с точки зрения инвестиционной привлекательности определяются глобальными и политическими условиями, которые выдвигают на первый план клю-

ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ (ИСТОЧНИКИ)



ПОТЕНЦИАЛ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ЭНЕРГИИ В ИНДОНЕЗИИ

|                      | Ресурсный потенциал | Неиспользованный потенциал, % |
|----------------------|---------------------|-------------------------------|
| Гидроэлектроэнергия  | 75,670 MW           | 94                            |
| Геотермальная        | 27,510 MW           | 96                            |
| Мини-гидроэнергетика | 500 MW              | 83                            |
| Биомасса             | 49,810 MW           | 99                            |
| Солнечная энергия    | 4,8 kWh/m3/day      | —                             |
| Ветряная энергия     | 9,190 MW            | 99                            |
| Морское течение      | 35 MW               | 100                           |



чевые параметры, характерные для развивающихся рынков. Все они — природные ресурсы, потенциал возобновляемых источников энергии и благоприятная ситуация на продовольственном рынке страны — могут рассматриваться как хорошая защита от возможного взрыва социального недовольства в случае роста цен. Возможности Индонезии в качестве поставщика сырья также очень интересны и имеют жизненно важное значение для развития ее экономики. Все это делает Индонезию привлекательной не только для инвестиций, но

и для ведения бизнеса, тем более что местных высококвалифицированных кадров достаточно для работы. И надо сказать, что многие западные компании, стремящиеся диверсифицироваться в рамках текущего экономического спада, видят в переводе производства на территорию этой страны реальные возможности сохранить и расширить свой бизнес.

Для получения дополнительной информации об инвестициях в индонезийскую экономику вы можете связаться с автором по адресу: gzoubov@gmail.com. **Б**



ЭКСПОРТ УГЛЯ ПО СТРАНАМ (ТЫС. ТОНН)

| Год  | Япония | Тайвань | Другие страны в Азии | Европа | Азиатско-Тихоокеанский регион | Другие | Итого   |
|------|--------|---------|----------------------|--------|-------------------------------|--------|---------|
| 2000 | 13,177 | 13,519  | 19,819               | 8,861  | 1,876                         | 1,206  | 58,460  |
| 2001 | 15,216 | 11,505  | 20,440               | 10,226 | 2,160                         | 5,729  | 65,281  |
| 2002 | 16,529 | 13,099  | 30,605               | 9,294  | 2,555                         | 2,092  | 74,177  |
| 2003 | 17,992 | 14,144  | 34,021               | 12,786 | 3,118                         | 3,617  | 85,680  |
| 2004 | 19,013 | 16,677  | 34,686               | 11,987 | 3,853                         | 7,809  | 93,758  |
| 2005 | 24,237 | 14,524  | 41,393               | 14,824 | 3,927                         | 11,882 | 110,789 |
| 2006 | 23,128 | 17,070  | 49,589               | 21,004 | 5,263                         | 27,577 | 143,632 |
| 2007 | 24,323 | 18,112  | 63,358               | 15,836 | 4,597                         | 36,769 | 163,000 |
| 2008 | 26,947 | 14,887  | 70,605               | 19,206 | 2,963                         | 56,818 | 191,430 |
| 2009 | 25,261 | 17,237  | 97,538               | 13,262 | 3,309                         | 41,755 | 198,366 |

ДОКАЗАННЫЕ ЗАПАСЫ ГАЗА В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

|           | Конец 1999,<br>трлн куб. м | Конец 2000,<br>трлн куб. м | Конец 2009,<br>трлн куб. м | Конец 2010<br>трлн куб. фунтов    трлн куб. м |     | Доля,<br>% | Соотношение<br>запасов/<br>производства |
|-----------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|-----|------------|-----------------------------------------|
| Австралия | 0,9                        | 2,2                        | 2,9                        | 103,1                                         | 2,9 | 1,6%       | 58,0                                    |
| Бангладеш | 0,7                        | 0,3                        | 0,4                        | 12,9                                          | 0,4 | 0,2%       | 18,3                                    |
| Бруней    | 0,3                        | 0,4                        | 0,3                        | 10,6                                          | 0,3 | 0,2%       | 24,7                                    |
| Китай     | 1,0                        | 1,4                        | 2,8                        | 99,2                                          | 2,8 | 1,5%       | 29,0                                    |
| Индия     | 0,7                        | 0,8                        | 1,1                        | 51,2                                          | 1,5 | 0,8%       | 28,5                                    |
| Индонезия | 2,9                        | 2,7                        | 3,0                        | 108,4                                         | 3,1 | 1,6%       | 37,4                                    |



## АЗИАТСКОЕ ЭЛЬДОРАДО

Так без ложного пафоса можно выразить возрастающее значение этой уникальной страны для иностранных инвестиций в сырьевые ресурсы. Уголь, олово, никель, медь, золото, серебро, нефть, газ, минералы... Все это в совокупности с льготами для иностранных инвесторов, теплым климатом, разумными ценами на рабочую силу и близостью конечных потребителей в лице Китая и Индии делает Индонезию практически идеальным местом для создания прибыльного горного бизнеса.

Текст: **АЛЕКСАНДР РАСПОПОВ**



История горного бизнеса в Индонезии начинается с освоения голландцами месторождений олова на островах Бангка и Сингкеп в 1870-х годах. Позднее Ост-Индской торговой компанией был налажен экспорт олова в Европу. Но процесс развития горного бизнеса и поиска новых месторождений не нашел должного отклика у основного владельца индонезийских концессий — нидерландского принца Генриха: ведь основной доход в то время приносила торговля продовольственными колониальными товарами, а экспорт минерального сырья и полезных ископаемых считался делом рискованным. Тем не менее к началу XX века голландцы стали сдавать свои позиции хозяев природных богатств колонии в пользу США, Великобритании и Японии. В 1890–1900-х годах начались поиски месторождений угля на Калимантане, а также проявлений нефти и природного газа в Восточном и Южном Калимантане и по берегам Суматры.

С 70-х годов прошлого столетия Индонезия прочно заняла позиции ведущего мирового экспортера энергетического угля, нефти и природного газа, олова, меди и никеля. В новостных лентах мировых СМИ страна представляется вотчиной гигантов горного и нефтегазового бизнеса, таких как Vale, BHP Billiton, Kalimantan Prima Coal, AKT, Freeport McMoran, Shell и British Petroleum. Массмедиа, финансовые аналитики

и сами корпорации упорно культивируют эту точку зрения в новостях о взаимных слияниях и поглощениях, в публичных финансовых отчетах. К сожалению, в этом убеждено и российское бизнес-сообщество, считая, что международный горный бизнес — удел лишь крупных корпораций, имеющих миллиардные обороты и действующих на уровне межправительственных соглашений.

Не будем доказывать обратного, но хотим привлечь внимание к terra incognita горнодобывающего бизнеса — Private Equity Mining (PEM) — инвестированию частного капитала в перспективные объекты и действующие месторождения в мажоритарных или равных долях. Не будем говорить о преимуществах такого подхода, приводя в пример Австралию и Канаду, где PEM является привычным и понятным инвестиционным инструментом. Что же представляет вложение частного капитала в горный бизнес в Индонезии?

Несмотря на то что формально ресурсы недр принадлежат государству, частный горный бизнес достаточно развит в Индонезии, особенно, если учесть, что существенная доля государственного интереса присутствует в нескольких крупнейших компаниях, таких как Pertamina и Aneka Tambang, а горнодобывающий сектор приносит до 18% ВВП. Следовательно, подавляющее большинство месторождений принадлежит част-

ному местному и иностранному капиталу. Собственниками частных горных активов являются несколько десятков кланов, ведущих родословную от местных ставленников метрополии, которые с получением Индонезией независимости в 1945 году стали крупными латифундистами. К концу XX века наметившаяся тенденция роста азиатских экономик привела к мощному притоку иностранных инвестиций в освоение недр архипелага.

К настоящему времени Департаментом энергетики и минеральных ресурсов Республики Индонезия частным недропользователям выданы под разведку и добычу тысячи лицензий. Требуемый объем инвестирования зависит в первую очередь от количества ресурсов и условий промышленной логистики. Общемировая тенденция к повышению цен на минеральные ресурсы делает проект с качественным подтверждением достоверности ресурсов, оптимизированной схемой отработки и продуманной логистикой практически неуязвимым для колебаний цен на извлекаемый продукт. Поэтому первым риском для иностранного PEM-инвестора будет «риск запасов», количество которых, как и качество полезного ископаемого/компонента, является одним из определяющих моментов рентабельности проекта.

Индонезия не стоит в стороне от современных международных правил, являющихся гарантом достоверности подсчета ресурсов для выхода будущей горнодобывающей компании в биржевые листинги. В силу близости Австралии таким стандартом в Индонезии стал JORC. Справедливо отметить, что выход на IPO посредством приведения документации месторождения в соответствие с требованиями JORC используется при капитализации крупных горных проектов или месторождений благородных металлов и не столь популярен в сфере PEM в угольные или бокситовые проекты. В компактных горных проектах ресурсообеспеченность доходит до десятков миллионов тонн (угля, руды, строительного минерального сырья), и такие месторождения требуют многомиллионных инвестиций.

Конечно, перед тем как приступить к подбору горного проекта, следует выяснить и максимально конкретизировать пожелания инвестора. Если условно разделить предложения на две большие группы, то чаще всего приходится иметь дело с так называемыми greenfield и brownfield. Первые являются высокорисковыми проектами с неизвестным (или недостаточным на данный момент) количеством ресурсов и аргументированным потенциалом; вторые представляют собой проекты с частично проведенными геологоразведочными работами, требующие дополнительных инвестиций в разведку. Встречаются объекты, которые можно назвать месторождениями, приобретение даже этих с виду надежных активов связано с определенной долей риска. Для таких «завершенных» проектов с высокой степенью достоверности ресурсов и лицензионной чистотой требуется вдумчивый аудит: начиная с проверки сопроводительной документации и технического due diligence и заканчивая полным технико-экономическим анализом по всем вариантам. В зависимости от площади участка и его территориальной доступности эти процедуры занимают от нескольких месяцев до полугода.

Особенности индонезийской системы недропользования создают множество трудностей для «непосвященных». Множество федеральных законов и указов о регулировании недропользования содержат неочевидные, а иногда и взаимоисключающие параграфы по определению лицензионного статуса. Немалую роль сыграла также хаотичность в выдаче лицензий во второй половине 1990-х — начале 2000-х го-

дов. С тех пор проблема наложения и пересечения лицензионных участков является одной из самых обсуждаемых на заседаниях Департамента энергетики и минеральных ресурсов и собраниях профессиональных сообществ экспатриантов горного бизнеса. С 2009 года эта проблема стала решаться на государственном уровне путем отзыва «простаивающих» и переоформления существующих лицензий на право недропользования. Разумеется, правительству Индонезии предстоит огромная работа, так как в каждой провинции страны выданы сотни лицензий на разведку и добычу полезных ископаемых.

Все эти трудности в какой-то мере нивелирует тот факт, что Индонезия является одной из стран с минимальными проявлениями «ресурсного национализма», что во многом объясняет инвестиционную привлекательность ее горного сектора. Ниша иностранных PEM-инвестиций не опустела, несмотря на ратификацию закона о запрете экспорта минерального сырья. Хотя закон и вызывает неоднозначные оценки аналитиков, он в конечном счете направлен на стимулирование инвестирования в перерабатывающую отрасль. В прошлом году французская Eramet объявила о намерении инвестировать



3 млрд долларов США в строительство металлургического комбината на острове Хальмахера, так как для переработки растущих объемов руды в никелевый концентрат уже недостаточно таких комплексов, как комбинат в Сороако (Южный Сулавеси).

Для успеха инвестирования в индонезийские минеральные активы необходим тщательный подбор деловых контактов, поскольку в этой стране восточная концепция репутационных ценностей часто превалирует при принятии решений. В то же время отсутствие в стране «старых денег» фамильных корпораций и молодость культуры бизнеса не компенсируются социокультурным влиянием ислама. Такое происходит в Пакистане — в этом исламском государстве тоже развивается бизнес-сообщество. Необходим поиск форм взаимодействия и налаживание партнерских отношений с местными властями и населением, так как островная специфика Индонезии подразумевает такую автономию властных структур на местах, что хорошей GR-поддержки из столицы может оказаться недостаточно.

Вот основные моменты, на которые следует обращать внимание при инвестировании в горнодобывающий бизнес одной из самых динамичных и перспективных азиатских экономик. **Б**



И.Е. Репин. Картина «Торжественное заседание Государственного совета 7 мая 1901 года в день столетнего юбилея со дня его учреждения» (1903)

## ГОРЕ ОТ РЕФОРМАТОРСКОГО УМА

Писать о Петре Столыпине, полуторавековой юбилей которого отмечается в апреле этого года, — труд столь же неблагодарный, как и сама деятельность знаменитого реформатора. В оценке Столыпина и век спустя почти отсутствуют высказывания взвешенные, спокойные. Наверное, они невозможны в стране, все еще расколотов на непримиримые лагеря. Одни Столыпина почти боготворят, другие яростно проклинают...

Текст: **ВЛАДИМИР ГАКОВ**

### В РОДСТВЕ СО ВСЕМИ — ОТ ЮРИКА ДО ЛЕРМОНТОВА

Что можно сделать в рамках короткой статьи, так это напомнить общеизвестные и порядком подзабытые факты биографии великого политика и одной из крупнейших личностей в истории России.

Петр Аркадьевич Столыпин родился 14 апреля 1862 года в Дрездене, куда мать будущего политика уехала погостить к родным. Там же, «на неметчине», он и был крещен в местной православной церкви. Свой род дворяне Столыпины вели с XVI века, и в роду том кого только не было — адъютант Суворова и сам великий полководец, два генерала, сенатор. Даже Лермонтов! Великий поэт приходился троюродным братом будущему губернатору, министру внутренних дел и премьер-министру России, мать которого — Наталья Михайловна Горчакова — вела род от самого Юрика.

Детство Столыпин провел в родительских имениях в Московской и Ковенской губерниях, учился в Виленской (Ковно и Вильно — старые названия литовских городов Каунаса и Вильнюса) гимназии. А завершил начальное образование в Орле, куда его отца, крупного военачальника, перевели по службе. Затем Столыпин поступил в столичный Императорский университет на естественно-научное отделение физико-математического фа-

культета. Химию будущему главе правительства читал сам Менделеев — и он же принял у Столыпина экзамен (на «отлично»). Чуть позже Столыпин женился на фрейлине императрицы Ольге Нейдгардт — праправнучке Суворова, которая подарила мужу сына и пятерых дочерей.

После окончания университета молодой человек, к концу учебы увлекшийся экономической статистикой, не пошел в науку, а сразу же поступил на государственную службу. Где начинал строить карьеру будущий премьер-министр Российской империи — предмет споров. По одним источникам, в Министерстве земледелия и сельской промышленности (если так, то понятно, откуда «вырос» автор будущей аграрной реформы!), по другим — в Министерстве внутренних дел (откуда спустя год был переведен в упомянутое «земледельческое» ведомство). Дело в том, что документов, относящихся к начальному периоду службы Столыпина, не сохранилось. Известно лишь, что за два года он проскочил целых пять ступеней тогдашней бюрократической чиновной лестницы, став в начале 1888 года камер-юнкером.

Потом была должность Ковенского уездного предводителя дворянства, которую Столыпин занимал 13 лет. По свидетельству его дочери Марии, это были самые мирные и спокойные годы в жизни ее отца. Уездный предводитель дворянства зани-



П.А. Столыпин

мался проблемами местного сельского хозяйства, проводил аграрные реформы — пока еще на местном уровне — и набирался бесценного опыта для проведения аналогичных реформ в масштабах всей страны.

### ГУБЕРНСКИЕ НОВШЕСТВА

Карьера Столыпина резко пошла вверх после назначения его сначала гродненским, а затем саратовским губернатором. Первое назначение свалилось на уездного предводителя дворянства как снег на голову. В мае 1902 года Столыпин отдыхал с семьей в Германии на курорте Эльстер, где лечил правую руку (по неподтвержденным данным, ее он поранил во время дуэли с убийцей брата, погибшего во время поединка...). И вдруг — телеграмма от министра внутренних дел фон Плеве (сменившего на этом посту убитого революционерами Сипягина) с приказанием срочно вернуться в столицу.

Оказалось, что Столыпина назначили губернатором в Гродно. Там нового начальника ждал целый клубок проблем, включая этнические. Стремясь «разрулить» конфликты между польской аристократией, белорусскими крестьянами и городским населением, в котором преобладали евреи, Столыпин проявил характер и незаурядное умение лавировать между «группами интересов». На второй день работы закрыл Польский клуб («преобладают повстанческие настроения»), для евреев же, напротив, открыл двухклассное народное училище, а также ремесленное и женское приходское.

Здесь он снова проводит аграрные преобразования — теперь уже на губернском уровне: расселяет деревни, превращая «общинных» крестьян в хуторских, внедряет искусственные удобрения, механизацию, мелиорацию, кооперацию. И даже затеял программу «сельхозобразования» народа, чего в России отродясь не бывало. Последние действия губернатора вызвали ропот, а позже и открытое сопротивление крупных землевладельцев: еще чего — сельских жителей учить, не будить бы лиха... Но Столыпин стоял на своем: «Образование народа, правильно и разумно поставленное, никогда не приведет к анархии».

Деятельность губернатора была замечена в столице. И, как ни странно, оценена положительно, результатом чего стало карьерное повышение: Столыпину предложили возглавить куда более важную губернию — Саратовскую. Места были знакомые, почти родные — там были родовые земли, там некогда служил губернатором и один из предков Петра Аркадьевича. И все же Столыпин не слишком рвался менять место работы, но ему дали понять, что «предложение» не обсуждается.

Впрочем, в отличие от Гродненской, Саратовская губерния была зажиточной и по тогдашним российским меркам промышленно развитой. Но взяться за экономику новый губернатор не успел — пришлось заниматься политикой. Грянула война с Японией, закончившаяся для России весьма плачевно. Неудачные войны неизбежно ведут если не к революции, то уж точно к волне недовольства. А в России война обнажила язвы, которые зрели давно. И привела к революции 1905-го — первой из трех, потрясших империю в начале прошлого века.

Войну Столыпин считал крупнейшей ошибкой властной «вертикали», а потому заведомо проигрышной. Но поднятую ею волну возмущений, принесящую на относительно мирную саратовскую землю поджоги, грабежи и убийства, Петр Аркадьевич подавлял жестко и непреклонно, за что ему доставалось «по полной» и слева, и справа. Он защищал власть от анархии и беспорядков, отказываясь понимать, что главный виновник последних — она и есть.

Впрочем, многие и по сей день считают, что в «России, которую мы потеряли», век назад царили тишь, гладь да божья

благодать. И если бы не «враг внутренний», не революционная зараза, запущенная врагами внешними, то, глядишь, все бы и обошлось. Однако неплохо задаться вопросом: что же это за «могучая империя», которая пала от действий жалкой горстки заговорщиков?..

### ГЛАВНЫЙ МИНИСТР ИМПЕРИИ

В чем губернатору Столыпину трудно было отказать, так это в личном мужестве. Многие пали в те дни от рук террористов-революционеров, а он не боялся выходить к бушевавшим толпам один, без охраны. И часто утихомиривал «буянов» словом, а не военной силой. Хотя и оружие применял без колебаний. Эта двойственная слава — начальника сурового и решительного, но в то же время лояльного — проложила Столыпину дорогу сначала в кабинет министра внутренних дел, а затем — и главы правительства.

Вообще за шесть лет — с 1905 по 1911 год — на Столыпина было совершено 11 покушений. Мрачный рекорд по тогдашним российским меркам. Сначала эти попытки носили неорганизованный характер. Во время объезда мятежных деревень в губернатора дважды стреляли, в другой раз Столыпин увидел направленный на него револьвер, распахнул пальто и спокойно произнес: «Стреляй!» После чего растерявшийся убийца выронил револьвер и был схвачен. Бросали в губернатора и бомбу, но она разорвалась, убив нескольких случайных прохожих, а Столыпин не получил и царапины.

Не пострадал он и во время известного взрыва на Аптекарском острове, когда многие погибли, а его дочери были тяжело ранены. Но об этом — чуть позже.

Пока же — шел 1906 год — Столыпин был вызван в Царское Село, где Николай II предложил ему пост министра внутренних дел. Поначалу Петр Аркадьевич отказался. Не из страха быть убитым — хотя именно эта судьба постигла его предшественников Сипягина и фон Плеве, да и сам он успел пережить уже четыре покушения. Как писал в своих мемуарах Витте, Столыпин считал, что принять этот пост — значило поступить «против совести». В ответ на это царь сказал: «Тогда я вам приказываю».

В царской России министр внутренних дел отвечал, по сути, за все, что творилось в империи. В его ведение входили не только полиция и тюрьмы, но и работа средств связи, пожарных служб и местных судов, а также губернских администраций. А еще земства, медицина и страховая система. Даже обеспечение населения продовольствием при неурожаях и прочих стихийных бедствиях входило в компетенцию министра внутренних дел. Проще, кажется, перечислить, что не входило! Это, впрочем, неудивительно для государства, символом власти в котором для простого обывателя был не царь с министрами, а городской.

Если на посту губернатора Столыпин отчитывался только перед императором, то после назначения на пост министра внутренних дел ему пришлось деражать отчет и перед новой властью, возникшей после революции 1905-го, — перед Государственной Думой. Она была первой во всех смыслах — первого созыва и первым представительным законодательным органом в истории Российской империи. Хотя социалисты и прочие левые партии выборы в Думу бойкотировали, все равно большинство в ней принадлежало партиям оппозиционным, ни на какие компромиссы с самодержавием идти не желавшим.

Несмотря на то что эта Дума не просуществовала и двух с половиной месяцев, министр внутренних дел выступал перед депутатами трижды, и каждый раз встречал резкое недовольство. Целью Петра Аркадьевича было сохранение существующего порядка любой ценой. А задачей большинства в Думе было существенное реформирование самодержавия, а лучше — разрушение его.

В конце концов царь решил Думу распустить. Объявил он и об отставке правительства. Возглавить новый кабинет Николай II предложил Столыпину, сохранив за ним также пост министра внутренних дел.

### РОССИЯ — НЕ МЕСТО ДЛЯ ДИСКУССИЙ

Новый премьер начал с того, что попытался значительно обновить правительство за счет приглашения в исполнительную власть популярных «думцев». Однако консультации с видными депутатами от партий «умеренных» — кадетами и «октябристами» — по разным причинам провалились.

С Думой второго созыва глава кабинета так и не сработался, и она была распущена царем раньше срока. Думы третьего и четвертого созыва были более лояльны к верховной власти, во многом благодаря изменению избирательной системы, к чему руку приложил и глава правительства (III Дума современники вообще окрестили «созданием Столыпина»). Но даже с ними Петр Аркадьевич часто не находил общего языка, порой переходя к открытой конфронтации. Вероятно, главную роль в противостоянии двух ветвей власти сыграли разные исходные установки и разные системы воспитания. В Думе заседали люди свободные, избранные обществом (кем избранные и насколько совершенным было избирательное право в условиях самодержавной России — другой вопрос) и практику беспрекословного подчинения на дух не принимавшие. А Петр Аркадьевич всю свою сознательную жизнь был человеком служивым, «государевым». В России же интересы власти и общества, как правило, фатально не совпадали, а часто даже противоречили друг другу. Так было и до Столыпина, и вот уж век как тянется после него. А тогда после только что подавленной революции и накануне двух других, победивших... Немудрено, что... человек, считавший своим долгом служить и власти, и России — и не разделявший в душе эти понятия! — был обречен на неприятие с обеих сторон — и власти, и общества.

### ФЕМИДА В «СТОЛЫПИНСКОМ ГАЛСТУКЕ»

И все же до своей гибели в 1911 году главе правительства России путем компромиссов с представительной властью удалось «протолкнуть» несколько важных законопроектов. Значимых именно для него, а следовательно, и для России. Другое дело, что каждый из этих законов вызвал жесточайшую полемику в обществе и неизбежный вал критики, обрушившейся на их автора. Эта бескомпромиссная и беспощадная по отношению к оппоненту полемика продолжается и сегодня — век спустя...

Взять тот же печальной памяти закон о военно-полевых судах. Да, страна пережила революцию 1905–1907 годов, для России — кровавую (кто мог знать, что по количеству пролитой крови эта революция была едва ли не вегетарианской!). Да, за семь лет жертвами революционного террора стали более 9 тысяч человек. Да, судебные проволочки, мастерство адвокатов и призывы прогрессивной общественности многих террористов избавили не только от петли, но и от тюрьмы.

Это все стало аргументом в поддержку принятого в 1906 году столыпинского закона. Он, в частности, позволял вводить в губерниях, переведенных на военное положение, особые офицерские суды (читай: трибуналы) для быстрого судопроизводства и приведения приговора в исполнение. Подлежали таким судам только дела, где преступление было тяжким и очевидным — убийство, грабеж, нападение на должностных лиц «при исполнении».

Но существовали и веские аргументы против. Сколько именно человек было казнено по приговорам военно-полевых судов, сегодня установить трудно — разброс оценок огромный (от ше-



С.М. Прокудин-Горский. Виды царской России. 1905–1910 годы

сти с лишним сотен до шести с лишним тысяч). Точно известно количество отправленных на каторгу — 66 тысяч. Но, каковы бы ни были истинные цифры, по тому, как отнеслась к столыпинской «чрезвычайщине» общественность, ясно, что в России «правительственный террор» принял размах чрезвычайный. В конце концов так и «повисший» с тех пор на имени и памяти Столыпина термин «столыпинский галстук» (имелась в виду петля виселицы) придумали не социалисты, а кадет — сторонник Конституции и демократии — Родичев. И голос против «скорострельной юстиции» подняли опять-таки не революционеры, а те, кого было принято именовать «совестью нации»: Лев Толстой, Леонид Андреев, Александр Блок, Илья Репин.

Столыпин оправдывал чрезвычайные меры интересами власти и государства, которые для него не были отделены от интересов Родины: «Бывают, господа, роковые моменты в жизни государства, когда государственная необходимость стоит выше права и когда надлежит выбирать между целостью теорий и целостью Отечества». А это взгляд — и невольная оговорка — государственного чиновника. Для гражданина «государство» и «Отечество» — далеко не всегда одно и то же. Под интересами Родины каждый понимает свое, и одним из лозунгов многих революций — и далеко не всегда фальшивым или лживым! — был лозунг «Отечество в опасности!». А что касается «права», то оно обязано защищать гражданина от несправедливых действий властей.

Благодаря столыпинским чрезвычайным законам «порядок» в Российской империи был сохранен. Согласно другой точке зрения, не менее аргументированной, эти законы посеяли семена иных «беспорядков» — куда более сокрушительных и кровавых. Устроители которых, как ни парадоксально, хорошо усвоили логику Столыпина: ради государственных интересов можно поступиться и правом. Для чего этого и создали свои Чрезвычайные комиссии — ЧК.

### ЗЕМЛЯ БЕЗ ВОЛИ

Но все же делом жизни для Столыпина-премьера была его аграрная реформа, а ее главным стержнем — введение частной крестьянской земельной собственности. Для этого предполагалось устранить допотопные технологии обработки земли: «трехполье» и «чересполосицу», когда треть пахотной земли была незасеянной, а для обработки крестьянам оставались узкие, разделенные между собой полосы земли. А в перспективе планировалось разрушить традиционный для России общинный способ землепользования.

Предлагавшиеся меры затрагивали юридически-правовую, финансовую, транспортную, административную, законодательную и образовательную деятельность. Иначе и быть не могло — Столыпин в своих реформаторских планах посягал на основу основ Российской империи: на землю и право владения ею.

К чему привела реформа? За десять лет более половины всех крестьянских хозяйств России подали ходатайства о закреплении за ними земли в частную собственность. Около четверти заявителей выделились из общины — это более 1,5 миллиона крестьянских хозяйств. Одних кредитов Крестьянский поземельный банк выдал более чем на миллиард рублей — сумму по тем временам огромную (для сравнения: состояние самого богатого собственника империи — императорской семьи — оценивалась в 400 миллионов). Из 3 миллионов крестьян, переселившихся в Сибирь на земли, выделенные им в частную собственность правительством, лишь 18% вернулись обратно, а 82% остались на новом месте. Но многие критики Столыпина — и тогда, и сейчас — обращают внимание на главную, по их мнению, ошибку. Премьер-министр искренне считал, что первым делом России нужны экономические реформы. А политическими — свободами, правами и прочими «высокими материями» — можно будет заняться позже. Но все же объективно и, главное, однозначно оценить успехи (или неуспехи) столыпинской аграрной реформы трудно, потому что она не была доведена до конца. Прервали ее ход события форс-мажорные: уход с политической сцены — и из жизни — главного инициатора и «мотора» реформы, а затем война и две революции...

### ЧУЖОЙ СРЕДИ СВОИХ

Петр Аркадьевич просил для России «двадцать лет покоя внутреннего и внешнего». История не дала империи и десяти лет. А самому реформатору — и того меньше.

К концу жизни и политической карьеры Столыпин успел рассориться, кажется, со всеми. С левыми все было ясно и раньше — организованный революционерами-террористами взрыв премьерской дачи на Аптекарском острове 25 августа 1906 года с многочисленными жертвами дал понять Столыпину, что его убийство — вопрос времени.

А к 1911 году Столыпин стал очевидной мишенью и для крайне правых, недовольных, главным образом, его идеей раздать землю крестьянам. Даже царской семье и двору своенравный и бескомпромиссный премьер начал откровенно мешать. И даже в подчиненном министру внутренних дел охранном отделении было больше врагов, чем сторонников Столыпина.

«Проспали» ли киевские полицейские убийство главы правительства? А может, и сами его организовали (или, по крайней мере, не препятствовали убийце) в духе модных тогда полицейских провокаций — с двойными агентами, фиктивными «революционными группами» и прочей возней? Дело это темное — простор для любителей секретов и тайн. Точно известно лишь следующее.

В августе 1911 года в Киев прибыла Августейшая Семья вместе с приближенными, в числе которых был и Столыпин. 14 сентября вся «верхушка» империи присутствовала в городском театре, где давали «Сказку о царе Салтане». Местное полицейское начальство получило информацию о готовящемся теракте от своего осведомителя Дмитрия Богрова. В полиции ему (как будто бы «доверенному лицу») выдали пропуск в театр. Во время антракта Богров подошел к премьеру и дважды выстрелил. Спустя четыре дня, 18 сентября 1911 года, Петр Аркадьевич Столыпин скончался от полученных ран. Известно, что за несколько дней до покушения Столыпин поведал о своих мрачных предчувствиях: «Меня убьют, и убьют члены охраны».

А вскрытое после смерти духовное завещание открывалось абзацем, в котором были те же пророческие слова: «Я хочу быть погребенным там, где меня убьют». Маниакальными страхами и паранойей этот мужественный человек явно не страдал, зато в прозорливости ему отказать было трудно.

Как многие реформаторы на Руси — вне зависимости от того, удались ли их планы или нет, — Столыпин был не понят современниками. И лишь по прошествии века его идеи получили признание в родном Отечестве. **Б**



Убийство Столыпина Дмитрием Богровым в Киевском театре 18 сентября 1911 года

6 марта 2012 года в главном банкетном зале гостиницы «Метрополь» состоялось юбилейное торжественное вручение Национальной премии общественного признания достижений женщин России «Олимпия» – престижной награды Российской Академии Бизнеса и Предпринимательства, ежегодно присуждаемой нашим соотечественницам за выдающиеся достижения в своей деятельности.

Символ премии – изящная статуэтка, выполненная из натурального камня и бронзы, венчает которую утренняя звезда Аврора. Она, как предвестница нового дня, отражает самые смелые мечты и светлые надежды на будущее. Такими же яркими ориентирами являются лауреаты «Олимпии», демонстрирующие на собственном примере то, как много может сделать человек, наделенный стремлением служить высоким общечеловеческим идеалам.

В разное время лауреатами премии были: Ирина Винер, заслуженный тренер России, главный тренер сборной России по художественной гимнастике (номинация «Физическая культура и спорт»); Людмила Улицкая, прозаик, сценарист (номинация «Литературное творчество»); Александра Пахмутова, композитор, народная артистка СССР, лауреат Государственной премии СССР (номинация «Культура»); Наина Ельцина, супруга первого президента Российской Федерации (номинация «Честь и достоинство»); Ирина Роднина, многократная чемпионка Олимпийских игр, чемпионатов мира и Европы по фигурному катанию (номинация «Физическая культура и спорт»); Лариса Долина, певица, народная артистка России (номинация «Искусство»); Екатерина Рождественская, фотохудожник, автор проекта «Частная коллекция» (номинация «Арт-стиль»), и другие, чьи имена по праву считаются гордостью России.

# X Национальная премия общественного признания достижений женщин России «Олимпия»



Парамонова Татьяна Владимировна,  
генеральный директор, председатель  
правления ОАО «ЖАСО»



Салахова Айдан Таировна,  
российский художник,  
галерист и общественный деятель



Врагова Светлана Александровна,  
художественный руководитель театра  
«Модерн»



Синдеева Наталья Владимировна,  
генеральный директор телеканала «Дождь»



Бонами Зинаида Аматовна,  
заместитель директора  
ГМИИ им. А.С.Пушкина



Райтер Славомира,  
генеральный директор ООО «ШТРОС»



Сопотова Людмила Ивановна,  
заместитель мэра города Ярославля



Грязнова Алла Георгиевна,  
президент Финансового университета  
при Правительстве РФ



Шуба Наталья Васильевна, президент  
Московской областной общественной  
организации «Союз женщин Подмосковья»



Зелинская Елена Константиновна,  
вице-президент Общероссийской  
организации работников СМИ «МедиаСоюз»



Дигаева Марет Ахмедовна,  
заведующая гинекологическим  
отделением больницы Центросоюза РФ

Опираясь на славные традиции чествования выдающихся россиянок, заложенные еще Петром I, Академия достойно продолжает эту традицию и по сей день. Традиционно вручение Национальной премии «Олимпия» проводится в знаковых местах столицы: в Оружейной палате Московского Кремля, в Зале церковных соборов Храма Христа Спасителя и сочетается с уникальной концертной программой с участием звезд отечественной эстрады. Нынешняя церемония прошла в главном банкетном зале гостиницы «Метрополь» и носила особый, торжественный характер. На мероприятие были приглашены высокие гости, лауреаты прошлых лет.

Рассмотрение кандидатур лауреатов премии «Олимпия» велось на протяжении нескольких месяцев. Заключительным этапом процедуры стало голосование членов экспертного совета, в состав которого вошли известные деятели науки и культуры, видные представители общественности и бизнес-сообщества. По общему мнению, «Олимпии» достойны многие представительницы прекрасного пола, и все лауреаты выразили надежду, что и в последующие годы Национальная премия будет находить своих героинь.



# Во время торжественной церемонии



**В.Шевченко**, президент Межрегионального благотворительного общественного фонда «Здоровье и духовность нации», **И. Горбулина**, президент РАБиП, **В. Шевченко**, чрезвычайный и полномочный посол РФ



Выход Екатерины II в исполнении артистов Большого театра



**Д. Якобашвили**, председатель совета директоров корпорации «Биоэнергия», **И. Горбулина**, президент РАБиП, **О. Горбулин**, гендиректор Национального инвестиционного агентства



Выступление артистов Большого театра



**Д. Якобашвили**, председатель совета директоров корпорации «Биоэнергия» (слева), и **В. Теплышев**, вице-президент РАБиП, президент СРО «ЭСМО» (справа), вручают премию **Н. Синдеевой**, гендиректору телеканала «Дождь»



**А. Грязнова**, лауреат премии, президент Финансового университета при Правительстве РФ, и **И. Горбулина**, президент РАБиП



**И. Виктор**, певец, композитор



**В.Шевченко**, президент Межрегионального благотворительного общественного фонда «Здоровье и духовность нации», **В. Герасимова**, депутат Госдумы, **Т. Парамонова**, генеральный директор ОАО «ЖАСО», **И. Горбулина**, президент РАБиП, **Э. Маймина**, заместитель руководителя МГТУ ЦБ РФ



**В. Ермаков**, гендиректор ЗАО «Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса» (слева), **А. Никконен**, исполнительный директор Российской ассоциации прямого и венчурного инвестирования, **И. Горбулина**, президент РАБиП



Члены правления и друзья Академии



**И. Горбулина**, президент РАБиП, **А. Мурычев**, исполнительный вице-президент РСПП, член Президиума РАБиП, **Л. Федосеева**, вице-президент РАБиП



**Ю. Розум**, пианист, народный артист России, лауреат международных конкурсов

# БРАЗИЛИЯ — РОССИЯ: ДИАЛОГ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Прошедший в рамках ApexBrasil форум Brasil Tech показал, какие неисчерпаемые возможности кроются в деловом партнерстве России и Бразилии. В ходе мероприятия Чрезвычайный и Полномочный Посол Федеративной Республики Бразилия в Российской Федерации Карлос Антонио Да Роша Параньос дал эксклюзивное интервью нашему журналу.

В российско-бразильских отношениях наметились новые «точки соприкосновения». Наши страны, несмотря на географическую отдаленность, становятся все ближе друг к другу, потому что выгодные экономические преференции «уничтожают» какие бы то ни было препятствия. И хотя во взаимоотношениях с Бразилией у нас нет препятствий для развития сотрудничества, обеим сторонам хотелось бы, чтобы оно было более плодотворным.

**«Бизнес Обозрение»: Господин посол, Вы вступили в должность на заре мирового финансового кризиса, который не миновал и Россию и повлиял на ее экономику, вероятно, не самым лучшим образом. Как Вы в целом оцениваете инвестиционный климат нашей страны? Как чувствуют себя бразильские предприниматели на российском рынке?**

**Г-н Карлос Параньос:** Я буду говорить исключительно как посол Бразилии, представляющий интересы моего государства, выступать от имени тех бразильских предприятий, которые ведут свою деятельность на территории Российской Федерации. Судя по отзывам, бразильские бизнесмены довольны условиями, которые созданы для них на российском рынке, и каких-то серьезных претензий, замечаний, проблем я не замечал. Конечно, я заинтересован в том, чтобы как можно больше бразильских компаний были представлены в Вашей стране.



Среди этих предприятий хотел бы упомянуть такие фирмы, как Minerva и Brasil Foods. Последняя создала бренд «Фазенда» специально для российского рынка. Эта фирма поставляет качественные продукты питания из мяса свинины и птицы и является одним из крупнейших производителей и экспортеров в Латинской Америке. Кстати, у бразильского производителя автобусов Marcopolo появился шанс вернуться в Россию. В августе прошлого года было подписано соглашение о создании совместного предприятия с КамАЗом.

Ждем мы и определенных решений от авиастроительной компании Embraer, одного из лидеров мирового рынка пассажирских самолетов, которая ведет переговоры с российскими коллегами с целью заключения соглашения о производстве авиатехники по лицензии. И еще один момент, который может по-

казаться интересным. Речь идет об известной российской группе «Тройка Диалог», которая намеревается создать рабочую группу по вопросу сотрудничества с Бразилией.

**БО: По оценкам МВФ, в 2012 году ВВП Бразилии должен увеличиться на 3,7–4%. Как Вы считаете, останется ли Бразилия в пятерке лидирующих стран в группе БРИКС?**

**К.П.:** Для стран, которые входят в группу БРИКС, дискутировать о том, у кого лучше показатели по инвестициям или уровню прироста ВВП, будет не совсем правильно по сравнению с другими моментами. Ведь согласитесь, что БРИКС — это порождение рынка. Изначально проект был задуман, как объединение стран с растущей экономикой, с высокой динамикой экономического развития и так далее. Между нами не стоит вопрос о лидерстве.

Несмотря на различия между странами этой группы, их объединяют общая повестка дня, общие задачи и пути их решения. Что касается взаимопонимания и взаимодействия всех членов группы в различных организациях международного формата, нам важно общее видение проблем и приоритетов реформирования системы управления мировыми финансовыми потоками, вопросы перераспределения квот в рамках МВФ и Всемирного банка. А еще нас объединяют принципы взаимодействия и координации усилий в много-



сторонних форумах, таких как «большая двадцатка». Это те вопросы, на которых мы должны сосредоточить наше взаимодействие в формате БРИКС.

**БО: Как Вы оцениваете внутреннюю экономическую политику высшего руководства нашей страны?**

**К.П.:** Как посол зарубежного государства я не вправе комментировать те или иные аспекты внутренней политики России, но вместе с тем хочу сказать, что я вообще большой энтузиаст развития отношений с вашей страной. За время пребывания здесь у меня сложилось четкое убеждение, что руководство государства твердо нацелено довести до логического завершения здоровый и разумный процесс модернизации российской экономики. То, что мы сейчас видим и наблюдаем в России, впечатляет: налицо высокие достижения, видно, что у страны большое будущее и хорошие перспективы развития. Докладываю, что все больше и больше зарубежных фирм и организаций из стран Европы, Америки и Азии открывают здесь свои представительства.

Как я уже отмечал на открытии форума Brasil Tech, моя основная задача в России — обеспечить и создать условия, для того чтобы как можно больше бразильских предпринимателей и бизнес-объединений открывали для себя возможности российского рынка. И наоборот: чтобы как можно больше российских предпринимателей увидели для себя возможности рынка Бразилии. И в этом плане я, безусловно, хотел бы отметить важную инициативу российской компании «Мечел», которая собирается стать одним из акционеров предприятия, расположенного на севере нашей страны.

**БО: Каковы новые перспективы расширения туристического рынка между Бразилией и Россией?**

**К.П.:** Мы делаем все от нас зависящее, чтобы стимулировать увеличение потока туристов в обоих



направлениях. Вы, наверное, знаете, что между нашими странами подписано соглашение об отмене виз для граждан РФ и Бразилии. До этого безвизовым въездом пользовались владельцы дипломатических паспортов, а сейчас этот режим распространен и на обычных граждан, которые в течение 90 дней могут беспрепятственно находиться на территории Бразилии и России. К своему удовлетворению, я хочу отметить, что это соглашение прекрасно работает, и свидетельством тому является рост потока туристов как из Бразилии, так и из России.

**БО: Однако пока нет прямых рейсов между Россией и крупными городами Бразилии, да и не все туристы хотят летать с пересадками.**

**К.П.:** Да, поэтому одной из наших приоритетных задач является создание прямого воздушного сообщения. Например, Москва — Рио-де-Жанейро или Москва — Сан-Паулу. В 2011 году компания «Трансаэро» в тестовом режиме организовала чартерные рейсы по маршруту Москва — Рио-де-Жанейро. И наша задача, чтобы эта российская компания вместе с лучшим бразильским авиаперевозчиком обеспечила постоянное воздушное сообщение между нашими странами. Правда, здесь мы сталкиваемся с проблемой: что первично — курица или яйцо? Для

того чтобы развивать туристический рынок, нам нужен прямой рейс, а для того чтобы был прямой рейс, необходимо обеспечить достаточный туристический поток. Однако задача поставлена, и мы должны работать над тем, чтобы как можно больше туристов из Бразилии посещало Россию, и наоборот.

Наша страна располагает прекрасной гостиничной инфраструктурой, причем не только в центральных городах, но и на северо-востоке страны, где есть все условия, чтобы россияне, которые любят путешествовать, открывали для себя новые интересные маршруты.

Бразилия — постоянный участник международных туристических выставок, которые проводятся в России. И еще два больших события будут способствовать увеличению туристического потока в Бразилию: чемпионат мира по футболу 2014 года и Олимпийские игры, которые Бразилия будет принимать в 2016 году. Я уверен, что эти масштабные спортивные мероприятия будут содействовать укреплению дружеских отношений между нашими странами.

**БО: Ну что ж, на этой оптимистической ноте позвольте поблагодарить Вас за интервью и пожелать дальнейших успехов в Вашей деятельности. Б**



## БРАЗИЛИЯ, ОТКРЫТАЯ ЗАНОВО

Много ли мы знаем о Бразилии — стране, где, по словам незабвенной тетушки Чарли, «так много диких обезьян»? Футбол, карнавал в Рио, гигантская статуя Иисуса Христа на горе... Но в Рио есть что посмотреть и без карнавала... Тем более что бывшей столицей бразильские чудеса не исчерпываются... Чуть больше века назад эта страна была империей — первой и последней в Новом Свете за последние полтысячи лет, а сегодня это одна из самых бурно развивающихся экономик в мире...

Текст: **МИХАИЛ КОВАЛЬЧУК**

### В БОЖЬЕЙ ДЛАНИ

Бразилия своим открытием обязана скорее недоразумению. И как ни странно, по этому же принципу получил название и ее самый знаменитый город...

Конечно, рано или поздно кто-то из мореплавателей должен был обнаружить землю, «восточнее» которой в Новом Свете ничего нет. Если, правда, не считать островов Зеленого Мыса, а также Азорских, Канарских и прочей «мелочи»... Однако португальский путешественник и купец Педру Кабрал, пятсот лет назад наткнувшийся на бразильский берег, попал туда случайно. Потому как плыл, понятное

дело, в Индию, а по пути сбился с курса. К тому же принял часть нового континента за остров, который окрестил Вера-Крушем.

Через пару лет соотечественники Кабрала, высадившиеся в безымянной бухте южнее, ошиблись еще раз, посчитав ее устьем реки. На дворе стоял январь 1502 года от Рождества Христова, никакого положенного случаю небесного заступника в святцах не нашлось, и путешественники, не мудрствуя лукаво, назвали реку Январской (португальски Rio de Janeiro). Позже первые поселенцы разобрались в географии и переименовали бухту в Гуанабару. Но название выросше-

му на ее берегах поселку оставили прежнее — Рио-де-Жанейро. Но сегодня один из красивейших городов на американском континенте — и, безусловно, самый колоритный! — полным именем кличут только иностранцы. Для бразильцев он — просто Рио. Как Пеле или Гарринча — вместо длинного перечня имен, данных великим футболистам их набожными родителями.

Столь же незыблема и другая традиция — но среди туристов! — начинать знакомство с городом на смотровой площадке горы Корковаду. Под пятой гигантского каменного Христа. В этом есть свой резон. Во-первых, от «божьего ока» все равно никуда не скрыться — самое большое «распятие» в мире видно буквально отовсюду. А во-вторых — и в главных, — оттуда, с «горных высот» (более 700 м над уровнем моря!), все местные достопримечательности как на ладони. Сам красавец-город, гора Сахарная Голова, бухта Гуанабара со знаменитым пляжем Копакабана и Мекка местных футбольных болельщиков (а это, считай, вся Бразилия!) — стадион «Маракана»...

В общем, поднялись «ко Христу» — и можно со спокойной совестью делать отметку в своем туристическом кондуите: «Видел Рио целиком». Тем более что это «вознесение» — с билетом в оба конца — за одну турпоездку можно повторить не раз! По крайней мере древний электровозик — между прочим, первый в Бразилии: ему век с четвертью! — несмотря на столь преклонный возраст, трудится денно и ночью, за год доставляя на смотровую площадку и спуская оттуда до двух миллионов посетителей.

Почти сорокаметровую статую Христа Искупителя построили на



горе в 1931 году. Деньги на «стройку века» собирали по подписке — по церквям и храмам, зато по прошествии восьми десятков лет небесный покровитель вернул городу долг сполна. Сколько приносят в городской бюджет сувениры и открытки (а также билеты на упомянутый «поезд в небеса»), никто не считал, но явно немало...

Для многих поднявшихся к Его пятам станет откровением, что можно подняться и выше! В распростертых над городом и заливом «божьих десницах», размах которых достигает 30 м, проложен туннель, и, какой оттуда открывается вид, описывать бессмысленно. Это нужно видеть, чтобы не забыть никогда.

К статуе можно добраться и на такси, но оно прекращает работу в восемь вечера — как раз тогда, когда Рио особенно «зажигает». Зато серпантин автострады проходит по территории крупнейшего в мире

лесного массива, находящегося в черте города, — национального парка «Тижук». Его разбили на месте бывших кофейных плантаций, в конце позапрошлого века там установили столики для пикников, а китайцы, разводившие в Тижук чаи, выстроили чудесную пагоду.

#### РИО С ПЕРЕРЫВОМ НА СИЕСТУ

Южная Америка — континент подчеркнуто религиозный, но такого впечатляющего небесного заступника, как у Рио, нет нигде в мире. Немудрено, что в этом городе количество католических соборов и монастырей не уступает культовым сооружениям другой «религии» Бразилии — футбольным полям.

Ежедневно толпы туристов собираются у монастыря Сан-Бенту и трех самых красивых церквей Рио — ордена францисканцев, Славы Господней и Страстей Господ-

них. Две последние расположены на высоких холмах, окруженных пальмовыми рощами, а до церкви Страстей Господних путь полон если не страстей, то испытаний — и нештучных: 365 ступенек в гору! Лифт тоже есть, но только для инвалидов.

Что касается второй по популярности местной горы — Сахарная Голова (по-португальски Пан-ди-Асукар), то подъем на нее можно совершить на вполне комфортабельной подвесной гондоле. Она отправляется каждые полчаса, делая промежуточную остановку на скале Урке, где можно перевести дух и перекусить в ресторанчике, основное достоинство которого — не кухня, а потрясающие виды.

Центром Рио — если не географическим, то культурным — является старинный квартал Санта-Тереза. Это место паломничества творческой богемы и, разумеется, тури-

Иногда один день, проведенный в других местах, дает больше, чем десять лет жизни дома.

Анатоль Франс



стов. Другой богемный квартал — Лапа, который до войны горожане гордо величали «наш Монмартр», ныне перестал быть таковым. В середине прошлого века все зланные места в этом квартале позакрывали, и теперь это обычный — и типичный — торговый квартал, ориентированный в основном на туристов.

Зато протянувшийся на многие километры песчаный пляж Копакабана заполнен в большинстве своем местной публикой. Молодежь носится на роликовых коньках и скейтбордах, люди в возрасте фланируют на приморском променаде или предаются послеобеденной сиесте на скамейках под кокосовыми пальмами, а авто у фешенебельных отелей встречают привратники в смокигах. Сам же пляж жители Рио называют «парадом набедренных повязок». Причем порой эти чисто символические полоски материи почти незаметны

на обнаженных телах, окрашенных в богатую палитру цветов от белого до черного. Больше всего тел покрывает пески Копакабаны по воскресеньям — в большую сиесту, длящуюся целый день от рассвета до заката.

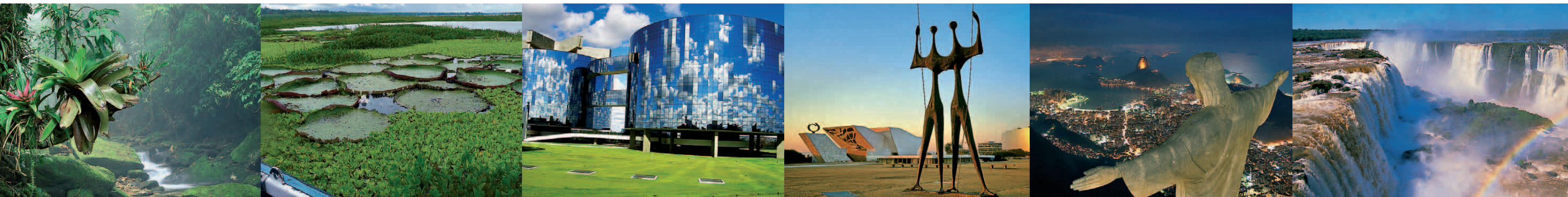
Те же, кому по душе более тихий отдых, устремляются в местный Ботанический сад. Главный хит этого оазиса тишины и покоя, созданного еще в начале позапрошлого века, — знаменитая гигантская белорозовая лилия Victoria Regia. А кроме нее, еще более пяти тысяч видов растений со всего света, вдохновлявших не только многих художников, но и великого бразильского зодчего Оскара Нимейера.

О создателе нынешней столицы страны — городе Бразилиа — чуть ниже, а пока несколько слов об архитектурных достопримечательностях столицы бывшей. Главная площадь Рио носит название

XV ноября. Почему дату Дня независимости бразильцы пишут «полатыни», известно, вероятно, лишь Христу, который взирает на Рио с семисотметровой высоты... Площадь украшают Кафедральный собор и два дворца — Тирадентес и Императорский, в котором в 1888 году был подписан закон об отмене в Бразилии рабства — вероятно, последний такой документ на планете.

#### ДО ПОСЛЕДНЕЙ БУКВЫ

К середине прошлого века перед страной встал выбор — нужна была новая столица. Зажатый между океаном и горами Рио откровенно задыхался от обилия жителей и промышленных предприятий, а расширяться столице было некуда. Однако бразильцы не стали передавать столичные функции вековому конкуренту старой столицы — городу Сан-Паулу, решив построить город с чистого листа. При-





тектурных шедевра Нимейера — президентский дворец Паласиу ду Паналто, комплекс парламента и городской собор. Первый поражает своей элегантной лаконичностью. Контрастом ему служит парламентский комплекс, состоящий из двух 28-этажных параллелепипедов и двух каменных «летающих блюдец»: в нижнем «блюде» заседают члены нижней палаты, а в верхнем, «перевернутом», — члены высшей — сенаторы. И наконец, раскрытый тропический «цветок» собора — завораживающе красивый...

Одна беда — новая столица проектировалась как город будущего. А раз так, то проектировщики решили обойтись без тротуаров: какие там пешеходы в будущем — все на колесах... Так что сегодня осмотреть столицу пешим ходом не представляется возможным — либо на общественном транспорте, либо на взятой напрокат машине.

С утопиями всегда так — не для людей они строятся...

#### И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ — ВОДНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

Что же касается чудес нерукотворных, природных... ЭТО нужно видеть обязательно — иначе, считайте, жизнь прожита впустую... Тем более что чудеса Бразилии занимают достойное место в Книге рекордов Гиннесса — ничего, равного джунглям Амазонки и водопадам Игуасу, на планете нет.

Чтобы хотя бы глазом взглянуть на крупнейшую водную артерию планеты и окружающие ее «легкие» — тропические леса, нужно для начала совершить перелет в город

Манаус на северо-западе страны. Оттуда туристов везут по Амазонке на пароходиках, а по окрестным джунглям — по специально проложенной для такого случая железной дороге.

То и другое абсолютно безопасно, если, конечно, внимательно следовать инструкциям и не покидать транспорт. Потому что самостоятельно «побродить по лесу» или «искупаться в речке» можно посоветовать лишь тем, кто прибыл в Бразилию с твердым намерением поставить финальную точку в опостылевшей жизни... Но путешествие на палубе или в вагончике поезда под руководством опытного гида будет чудесным! С одной стороны, вы останетесь в безопасном отдалении от дикой природы, в которой хватает «недружественной» да и просто голодной фауны: крокодилы, анаконды и «много-много диких обезьян»... А с другой — будет о чем рассказать по возвращении.

Вблизи от границы с Аргентиной и Парагваем, в 1300 км от столицы, расположено еще одно чудо света — водопады Игуасу. Южно-американский водопад в полтора раза выше (70 м) и в три раза шире (1,1 км) знаменитой Ниагары. Причем это не один водопад, а цепочка из 275 бурлящих потоков, разделенных островками зелени, и все это ревущее и бурлящее месиво покрывает водоем общей площадью три квадратных километра!

Один из потрясающих фирменных «аттракционов» водопадов Игуасу — рои огромных, раскрашенных во все цвета радуги тропи-



ческих бабочек. Они выются прямо над ревущей массой воды, низвергающейся вниз, и еще вопрос, что красивее — постоянно стоящая над водопадом радуга или одна из тысяч разноцветных бабочек.

Наблюдать водопад можно и с бразильской, и с аргентинской стороны. Причем никаких формальностей при пересечении государственной границы не требуется. Так что заранее резервируйте день для визита к этому чуду природы. А лучше два — чтобы обстоятельно осмотреть водопад со всех возможных точек, поплавать на лодке по каньону, посетить сразу несколько расположенных поблизости заповедников. Жизнь одна, а водопадов Игуасу — 275, да и когда еще выпадет шанс выбраться в Южную Америку!

Закончить «трудовой день» лучше всего за ужином в одной из сотен местных churrascaria. Так

называются ресторанчики на открытом воздухе с грилем для барбекю — нечто вроде наших южных шашлычных. Платить нужно только за вход, выпивку и десерт, а мясные блюда подаются в неограниченном количестве и поражают разнообразием (салаты и прочая еда, выставленная на столах, также включены в стоимость). Рекомендую попробовать фейжоада — необычайно аппетитную и сытную смесь мяса, сосисок, фасоли, маниоковой муки и риса. Приправив, конечно, все это местным «специалитетом» — поджаренным на медной сковородке бананом.

Кстати, заведения «общепита» в районе водопадов — пожалуй, единственные в Бразилии, где не играет музыка. Могучий несмолкаемый грохот воды, низвергающейся с высоты, заглушит самую зажигательную самбу. Тут «гуляет» сама Природа! **Б**

Как великий художник, природа умеет и с небольшими средствами достигать великих эффектов.

Генрих Гейне





## ПЛАМЕННОЕ СЕРДЦЕ «ХАРЛЕЯ»

История Harley-Davidson охватывает весь XX век и первое десятилетие XXI века. Легендарный мотопроизводитель в 2013 году отметит 110 лет своей успешной деятельности.

Мотоциклы Harley-Davidson — уникальны. Те, кто сосредоточился исключительно на спортивном байке считают, что «Харлеи» архаичны, однако жизнь доказывает обратное. Конструкция и дизайн этих великолепных машин меняется только в сторону совершенства. Они не подвержены влиянию скоротечных модных тенденций, они верны только своему неповторимому стилю. Недаром, считается, что Harley-Davidson — это не просто мотоцикл, это стиль жизни, свободной, раскованной и наполненной вкусом к путешествиям.

Не так давно в России открылось представительство этой легендарной марки, и сегодня мы в гостях у Harley-Davidson — в московском офисе бренда в фешенебельном деловом центре на Таганке. На вопросы журнала «Бизнес Обозрение» отвечает Глава марки Антон Прохоров.

**«Бизнес Обозрение»: Антон, расскажите, пожалуйста, о «приходе» знаменитого бренда на российский рынок.**

**Антон Прохоров:** Нам очень приятно, что всё больше мотоциклов Harley-Davidson появляется в России. Безусловно, наш бренд премиальный, с особой аурой, и шесть лет назад, например, первый «Харлей» даже не проехал и километра: его сразу подняли подъемником на второй этаж и оставили как коллекционный экспонат. А во всем мире наши байки хоть и премиум-класса, но доступные. Люди мечтают о них, покупают и сами становятся частью особого стиля жизни, именуемого Harley-Davidson. Мы стремимся и в России донести до людей тот факт, что это марка вполне реальная для обладания. У нас достаточно широкая линейка для выбора: байк можно купить по цене от пятисот тысяч

Человек от рождения стремится к действию, как огонь стремится вверх, а камень — вниз.

Вольтер

рублей, а не за баснословные деньги, как принято считать.

**БО: Как можно охарактеризовать Вашу целевую аудиторию? Опишите портрет своего потребителя.**

**А.П.:** Если говорить сухими фактами, то это мужчина, успешный, с достатком выше среднего, возраст 35–55 лет. Постепенно, нижний порог снижается, и сейчас мы можем говорить о том, что он ближе к 30 годам. Но все же Harley-Davidson обычно выбирают зрелые и опытные люди. Молодежь, как правило, предпочитает спортивные байки. Мы расширяем женскую аудиторию. Чаще всего наши покупательницы — женщины-райдеры — те, кто пересели с заднего сидения за руль. Это жены или подруги байкеров либо тесно общающиеся с людьми, которые ездят на мотоциклах. А затем на наши мотоциклы пересаживаются

дети тех, кто предпочитает «Харлеи» другим маркам. Может быть, вначале они катаются на более спортивных машинах, но если понимание ценности Harley-Davidson существует, то, безусловно, через какое-то время они пересядут на нашу марку. Мы боремся со стереотипами и с удовольствием отмечаем успехи. И люди, которые сегодня приходят в дилерские центры, уже не те, что приходили, предположим, пять лет назад.

**БО: Чем они отличаются?**

**А.П.:** Это вопрос достатка. Это не обязательно очень богатые люди, не те, что ездят только на Bentley или Rolls-Royce. Наши покупатели приезжают на самых разных автомобилях, даже на метро.

**БО: Ну, наверное, на Bentley приезжают те, которые хотят уж совсем тюнинговые машины, с особыми «заморочками»...**

**А.П.:** Пожалуй. Вы знаете, что у нас достаточно широкий выбор мотоциклов. Пять модификаций и шестая линейка заводских кастомов Custom Vehicles Operations™ (CVO™). У нас есть кастомайзинговое ателье, которое выпускает эксклюзивные машины или ограниченные серии каждый год. В России любят роскошь и шик сильнее, чем в европейских странах, но мы начинаем замечать, что более доступные модели становятся всё более популярными.

**БО: Какие, например?**

**А.П.:** Это Sportster. И Dyna, которая в России ранее воспринималась недостаточно серьезно. Хотя это самый настоящий «Харлей», ведь вся Америка выросла на этой модели. В нашем модельном миксе растет доля более дешевых мотоциклов. Это значит, что люди не боятся бренда, приходят в салон и открывают для себя какие-то новые модели, приятно удивляясь ценам. Дилеры постоянно работают над тем, чтобы сделать мотоциклы доступными, запуская программы финансирования. Всё, что есть на автомобильном рынке, становится доступным, хотя и чуть позже, на мотоциклетном.

**БО: Есть ли отделения Harley-Davidson в регионах?**

**А.П.:** Да, потенциал есть везде. Помимо Москвы, дилерские центры есть в Санкт-Петербурге, Краснодаре и Екатеринбурге, а также в некоторых странах СНГ. Рассматриваем мы все города-«миллионники» и готовы выйти в города с меньшим количеством населения, но обладающие не меньшим потенциалом. Очень многое зависит от инвестора, потому что Harley-Davidson — это бренд, которым нужно заниматься. Во главе дилерского центра должен быть не просто бизнесмен, а энтузиаст, который «болен» этим брендом. Не будучи частью сообщества Harley-Davidson, можно потерпеть фиаско.



**БО: Как формируется это сообщество?**

**А.П.:** Основная тема Harley-Davidson — это езда. Все мотоклубы в мире построены вокруг нее. Это финальная часть, когда мы видим стоящие где-нибудь мотоциклы, а рядом группу райдеров, разговаривающих друг с другом. Но встрече предшествует (или после нее всегда следует) поездка. И весь бренд построен вокруг этой динамики. Задача клуба не в том, чтобы, собравшись, выбрать президента, а потом отметить это. Цель в том, чтобы спланировать путешествие и отправиться всем вместе. Найти время и поехать, куда душе хочется. На выходные, на месяц, на другой конец Европы или по Подмосковию. Всё общение строится вокруг поездки. И центром всего является мотоцикл.

**БО: Кто моделирует такое общение?**

**А.П.:** Есть официальный клуб Harley Owners Group® (H.O.G®). Он был создан в США в 1983 году и насчитывает миллионы членов по всему миру. Клуб появился сразу на глобальном уровне, потому что дилерская сеть к тому времени была уже достаточно мощной. Каждый покупатель нового «Харлея» становится членом глобального клуба. Он также по своему желанию может вступить и в местное отделение, или, как мы говорим, «чапту», которая существует при каждом дилерском центре Harley-Davidson. Однако руководят клубом всегда «энтузиасты», существует даже корпоративное правило, запрещающее включать в правление клуба штатных сотрудников компании или дилера.



**БО: Какая атрибутика существует у Harley-Davidson помимо мотоциклов?**

**А.П.:** Это огромная индустрия. Есть много товаров под маркой Harley-Davidson. Их можно приобрести только в дилерских центрах, другое дело, что производителями не всегда является Harley-Davidson, да и вряд ли он один мог бы потянуть такой огромный ассортимент. Мотоциклы, аксессуары, определенный вид одежды — это да. В мире существует ряд лицензионных производителей, делающих буквально всё — от футболок и посуды до палаток и зонтов от солнца, от кожаной мебели до ошейников для домашних питомцев.

**БО: Что отличает езду на мотоциклах марки Harley-Davidson?**

**А.П.:** Неспешность. Когда едешь со скоростью 100 км/час, у тебя сразу расширяется обзор. Начинаешь замечать то, что происходит вокруг, и наслаждаешься этим. По опыту могу сказать, что во время езды на мотоцикле появляется некая трехмерность, если не четырехмерность пространства. Ты начинаешь участвовать в действии, а не просто наблюдать за происходящим из окна машины. Спортбайк — езда более динамичная. Но, когда человек сосредоточен на вождении, на остальное у него просто не хватает сил и возможностей. Езда же на наших мотоциклах — это езда-путешествие.



**БО: Вернемся к стилю жизни Harley-Davidson.**

**А.П.:** Как я уже сказал, наш стиль жизни — это путешествие и даже, представьте себе, бунтарство. Но не в смысле анархии, а в смысле возможности делать то, что хочешь, а не то, что тебе навязывают. Наш клиент может позволить себе быть самим собой. Линейка мотоциклов очень широкая, детали и оформление очень разные, как и линейка одежды. Можно менять всё по своему вкусу, причем довольно часто, и наши потребители востребованы этим пользуются. И даже соревнуются.

**БО: В чем в большей степени проявляется тюнинг мотоцикла?**

**А.П.:** В оформлении, конечно. В обновлении деталей, установке аксессуаров. Конечно, мы выполняем и тюнинг функционала машины, но чаще обновляем дизайн. Наше кастомайзинговое ателье Castom Venicle Operations™ выпускает настоящие шедевры. Вообще, если вспоминать историю, то увлечение индивидуализацией мотоциклов началось после Второй мировой войны, когда демобилизованные солдаты стали заниматься доводкой бывших армейских мотоциклов Harley-Davidson. В то время кастомайзерам приходилось искать или самим изготавливать необходимые детали. Сейчас в нашем арсенале более 8000 наименований запасных деталей и аксессуаров. Они выпускаются в соответствии со

строгими стандартами качества, так что нашим покупателям не о чем беспокоиться, когда они стараются придать мотоциклу яркую индивидуальность.

**БО: Какие кастомы можно выделить особенно?**

**А.П.:** Например, Blackline. Этот байк возвращает нас в славные для мотоцикlostроения времена. Черный корпус фары, скошенный спидометр на траверсе и черный подковообразный масляный бак напоминают детали и аксессуары Harley-Davidson довоенных времен. Рамка Softail напоминает очертания классических моделей с жесткой задней подвеской хардтейл, а дви-

вещаях. Но ведь основное в мотоциклах Harley-Davidson — знаменитый мотор V-Twin. Пламенное сердце «Харлея». Каковы его характеристики?

**А.П.:** Более ста лет двигатель V-Twin стоит в центре всего, чем мы занимаемся. У этого мотора своя душа. Именно он снискал славу Harley-Davidson, и его невозможно не любить.

В каких бы единицах не измеряли бы вы рабочий объем двигателя, важен все же не он, а развиваемый двигателем крутящий момент. Компания собирает все моторы вручную в США и по традиции дает им названия, в которых фигури-



гатель Twin Cam с рабочим объемом 1584 куб. см придает мотоциклу сверхсовременный вид.

Dyna Wide Glide — это легенда кастомайзинга. Он выполнен в стиле классических бобберов. Сдвоенные глушители Tommy Gun, короткий дрегстерный руль и знаменитое шасси Dyna. Если вы хотите еще больше заводского кастомайзинга для вашего чоппера, то можно заказать для него графику на бак в виде языков пламени.

Можно также отметить великолепные кастомы от ателье CVO™: Road Glide, Softail Convertible, Ultra Classic Electra Glide и многие другие.

**БО: Мы много говорили о важных, но все же второстепенных**

рует рабочий объем, выраженный в кубических дюймах. Достаточно вспомнить 45 Flathead и Twin Cam 96. Не менее впечатляюще рабочий объем выглядит и в кубических сантиметрах. Например, наш новый двигатель имеет по американским меркам объем 103 куб. дюйма, а по европейским — 1690 куб. см. И этот V-Twin является олицетворением чистой мощи Harley-Davidson.

**БО: Что является определяющим в мотоциклах Harley-Davidson?**

**А.П.:** Мощь, комфорт и безопасность. Инновации и традиции соединяются в наших моделях и создают единое целое. Безопасности и защите придется очень большое

внимание. Например, наша система охлаждения, защищая водителя и пассажира от излучаемого двигателем тепла, может даже отключить задний цилиндр, если это необходимо. Посадка всегда очень комфортна, дизайн и конструкция сидений служат лишь одной цели: чтобы километр за километром с вашего лица не сходила улыбка.

**БО: Как разрабатываются модели байков?**

**А.П.:** Любая модель начинается с эскиза. Затем разрабатывают дизайн. И пересматривают его снова и снова. Когда все довольно полученным результатом, то можно переходить к макету, а затем и к прототипу. При моделировании наши дизайнеры используют глину, шлифованные алюминиевые детали, а также детали, изготовленные по технологии лазерного спекания. После того как собирается действующий прототип, он выносится на суд компании. Так как многие сотрудники компании являются мотоциклистами, их свежий взгляд особенно ценен. Уже потом конструкторы подметят одно, маркетинологи — другое, но все мнения важны. И, собрав все замечания, конструкторы вновь возвращаются к чертежной доске.

**БО: Антон, спасибо большое за интересную беседу. Скажите, что Вы хотели бы пожелать нашим читателям?**

**А.П.:** Записаться на тест-райд в ближайшем дилерском центре компании. Независимо, нужен ли вам новый мотоцикл, детали к нему или экипировка или же вы просто хотите поговорить о Harley-Davidson, но вы не уйдете разочарованными.

И еще. Официальная программа Harley-Davidson Authorized Tours организует туры как для начинающих, так и для опытных байкеров. Вы сможете открыть новый мир, сидя за рулем мотоцикла. Программу разрабатывают сами байкеры, поэтому вам гарантированы замечательные поездки, вкусная еда и удобное размещение в отелях. Вы сможете побывать в тех местах, о которых могли только мечтать, а воспоминания останутся с вами навсегда. До встречи! **Б**



## ПОИГРАЕМ В ГОЛЬФ?

Небольшой экскурс в историю мирового гольфа, история его развития в России, а также рассказ об одном из лучших спортивно-оздоровительных предприятий – Московском гольф-клубе в Крылатском.

Текст: **ГАЛИНА МУМРИКОВА**

Чего только не перенимали мы, россияне, «прорубив» окно в Европу, затем добравшись и до Нового Света! Петр I заставил носить парики, пить кофей, плясать на ассамблеях. Его последователи открывали университеты, выписывали великих итальянских зодчих, строили великолепные дворцы. К XX веку мы уже были отнюдь «не лыком шиты» – слава богу, пообтесались, поехали по миру. И почему-то нам всегда хотелось чего-то иностранного, неведомого. Может, оттого, что одно у нас просто запрещали, как, допустим, джаз, объявленный «музыкой толстых», другое мы видели только в кино. Например, загадочную игру

в гольф – развлечение и спорт для изысканной публики, которая на прекрасном зеленом газоне загоняла мячи в лунки. Мечта, да и только!

Считается, что «гольф» восходит к шотландскому goulf, что означает – бить, но оставим происхождение слова «гольф» со всеми его буквенными изысками на совести лингвистов. Как любое действие, которое оттачивалось не годами – веками, его легенды сейчас уже не имеют никакого значения. Ну шел пастух, ну бросил камень, попав в кроличью норку. И что? Так начинался гольф? Вполне возможно. Как бы то ни было, но на прародительницу гольфа претендует Шотландия, где оттачива-

лись правила, устраивались турниры между городами. И шотландский городок Сент-Эндрюс (St. Andrews) – ныне считается родиной классического гольфа, а его старинный королевский гольф-клуб St. Andrews – самым старейшим.

Шло время, менялась форма мяча для игры, претерпевала изменения клюшка, которая поначалу была исключительно деревянной, потом ее заменили на металлическую. Неизменным оставалось одно – гольф победно шел и идет по миру, привлекая в свои ряды все новых и новых игроков.

История российского гольфа уводит нас во Францию и связана с блестящим



князем Михаилом Романовым, внуком Николая I, который в 1891 году открыл на Лазурном берегу гольф-клуб «Канн-Мандлье». В 2001 году каннский гольф-клуб с русскими корнями праздновал свое 110-летие. А еще в 1970-х годах, в самый застой, в Москву приезжал Арманд Хаммер, который намеревался устроить в стране гольф-поля, но ограничился всего лишь постройкой Центра международной торговли.

Гольф современной России – это уже не легенды, а реалии дня сегодняшнего. Сейчас на территории столицы и в Подмосковье немало гольф-клубов, и всю «работает» такая экономическая категория, как конкурентоспособность, ибо все гольф-клубы, как правило, предприятия частные, и, чтобы присутствовать на рынке и выглядеть на нем достойно, нужно, что называется, быть «в теме», а главное – очень любить свое дело.

Вот такими любящими свое дело людьми и был открыт Московский гольф-клуб в Крылатском. Произошло это событие 1 мая 2004 года. На церемонии открытия состоялось самое настоящее «Открытие» – турнир по ми-



ни-гольф, на котором самому юному участнику было всего 6 лет.

...А ведь когда-то тут была самая обыкновенная свалка, коих в столице было немало, но, после того как это место объявили природоохранной зоной, и появилась идея устроить здесь поля для гольфа. Надо сказать, что пойма реки Москвы – весьма достойное место для простора мысли архитектора. Вот и

здесь живописная территория ни много ни мало в 55 гектаров – истинный «приют спокойствия, трудов и вдохновения», который находится в Серебряном Бору, на Крылатских холмах, рядом с велотреком и гребным каналом. Недаром этот воистину райский уголок облюбовали птицы, которые никогда не будут селиться там, где им плохо: в любой момент перед вашим «Мерседесом» на правах хозяйки может перейти дорогу утка с утятами. И это не лирика, это жизнь.

Проектировало поле Московского гольф-клуба в Крылатском известное британское, вернее, эдинбургское проектное бюро RMJM – предприятие мирового уровня, которое имеет филиалы почти на всех континентах, в том числе и в Москве и большой опыт создания гольф-полей. Типичные живописные окрестности Москвы-реки с их естественными холмами, кустарниками, излучинами органично вписались в ландшафт задуманного проекта, когда бережно использовался каждый поворот реки, каждое деревце.

Московский гольф-клуб в Крылатском в его нынешнем виде – это большой спортивный комплекс, где каждый найдет себе дело по душе. Его основу составляет поле на 18 лунок (таких, собственно, в Москве больше и нет), а также прекрасно оборудованный крытый драйвинг-рейндж – специальная площадка, на которой гольфисты отрабатывают свинг, то есть замах клюшкой, непосредственно удар и его завершение.

За качеством зеленого покрытия полей следит специальная команда. Помимо этого в Крылатском для всех желающих – не только для членов клуба – круглогодичные площадки для мини-гольфа, детское луночное поле, пати-нг-грин и компьютерный гольф-симулятор. Если вы не умеете играть в гольф, но очень хочется, здесь вас научат.

А в придачу ко всем необходимым атрибутам гольфа к услугам гостей и профессионалов в Московском гольф-клубе в Крылатском имеются два плавательных бассейна, три теннисных корта, бильярд, сквош, бадминтон, солярий, тренажерные залы и фитнес-центр с турецкой баней и сауной. Хотите поучиться игре в гольф, поплавать в бассейне, воспользоваться теннисным кортом, посетить баню – здесь хватит места всем – и профессионалам, и любителям.

Ну что, поиграем? **Б**

# ДЛЯ БИЗНЕСА, **ДЛЯ ПОЛЬЗЫ**, ДЛЯ ДУШИ



**Джон Пеппер**  
PROCTER & GAMBLE. ПУТЬ К УСПЕХУ В РОССИИ  
2012. — 254 с.

*Мы гордимся своей причастностью к этой истории успеха. Эта книга обязательна к прочтению всеми студентами, изучающими глобальный бизнес-менеджмент.*

Профессор Валерий Катыкало, проректор Санкт-Петербургского государственного университета и декан Высшей школы менеджмента СПбГУ

Procter & Gamble начинала планировать свой выход на российский рынок еще до падения Берлинской стены. Джон Пеппер, экс-президент компании Procter & Gamble, рассказывает о становлении бизнеса P&G в России в непростые 1990-е годы, о проблемах, с которыми она столкнулась, и о том, как P&G удалось преодолеть все трудности. Огромную роль автор отводит безупречной стратегии компании, ее превосходным сотрудникам и бизнес-партнерам, а также грамотно выстроенной системе взаимоотношений с правительственными структурами. Джон Пеппер принимал непосредственное участие в планировании и реализации выхода компании на российский рынок, неоднократно посещал Россию и полюбил страну, ее людей и культуру.

## **Почему эта книга достойна прочтения**

Подводя итоги деятельности P&G в России за 20 лет, он анализирует полученный опыт, познакомится с которым будет полезно всем, кто сейчас развивает бизнес на российском рынке, а также планирует заниматься маркетингом и менеджментом в будущем.



**Майкл Миллер**  
YOUTUBE ДЛЯ БИЗНЕСА  
Эффективный маркетинг с помощью видео  
2012. — 304 с

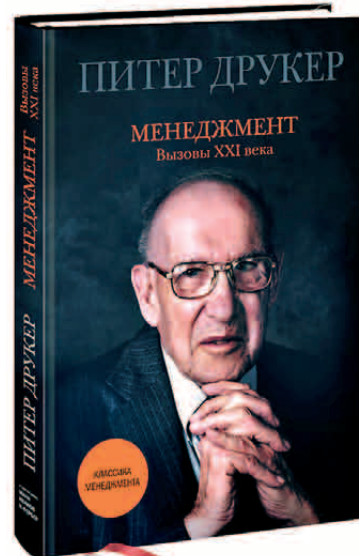
*Если вы сможете дотянуться хотя бы до небольшой части из 130 миллионов пользователей YouTube, вы сможете получить огромную отдачу от каждого вложенного в маркетинг доллара.*

Майкл Миллер

Чтобы вас заметили, нужны яркие, оригинальные идеи. И для этого не всегда подходят традиционные средства. Хотите узнать, как выделиться и привлечь внимание к вашей компании при минимальных инвестициях? Тогда вам стоит обратить внимание на YouTube. Все больше людей пассивному просмотру ТВ предпочитают интерактивную среду Интернета. По данным Google, пользователи Сети ежедневно проводят за просмотром роликов на YouTube 164 минуты, тогда как любители телевидения смотрит его в среднем 130 минут. YouTube посещает в месяц более 130 млн человек! И вы еще думаете, где разместить свой маркетинговый ролик?

## **Почему эта книга достойна прочтения**

Автор дает не только общие маркетинговые советы, но и конкретные технические инструкции. Вы узнаете, как задействовать YouTube для онлайн-маркетинга вашей компании, бренда, продукта, услуги, какие именно ролики нужно создавать и как это делать, но, главное, как их продвигать. Иными словами, что надо сделать, чтобы YouTube стал важной частью вашего бизнеса.



**Питер Друкер**  
МЕНЕДЖМЕНТ. ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА  
2012. — 256 с.

*Парадигма любой общественной науки, и в частности менеджмента, основывается на представлениях о реальности. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики.*

Питер Друкер

Информационная революция и другие глобальные события радикально меняют конкурентоспособность бизнеса, изменяют понимание лидерства, труда и успеха. Эти перемены касаются всех: руководителей крупных корпораций и начинающих предпринимателей, учителей, дизайнеров и вас тоже! Нет человека, который бы сильнее повлиял на практику бизнеса и науку менеджмента в XX веке, чем Питер Друкер, автор этой книги. Именно он превратил управление в дисциплину, адекватную времени и эпохе. В книге он объясняет, как предвидеть глобальные трансформации, управлять в условиях перемен и стать настоящим лидером будущего.

## **Почему эта книга достойна прочтения**

Эта книга — призыв к действию. Проблемы, с которыми мы столкнемся завтра, будут не похожи на сегодняшние и, возможно, могут показаться странными и надуманными. Но мы живем в эпоху глобальных перемен, которые по своей масштабности и последствиям превосходят и те, что произошли в результате Второй индустриальной революции в середине XIX века, и те, что были вызваны Великой депрессией и Второй мировой войной.



**Тим Браун**  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В БИЗНЕСЕ  
От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей  
2012. — 256 с.

*Если вы управляете отелем, дизайн-мышление может помочь вам переосмыслить саму суть гостиничного бизнеса. Если вы работаете в благотворительной организации, дизайн-мышление может помочь вам осознать потребности людей, которым вы хотите служить. Если вы венчурный капиталист, дизайн-мышление может помочь вам узнать будущее.*

Тим Браун

Сегодня наиболее прогрессивные компании обращаются к дизайнерам не для того, чтобы сделать готовые идеи более привлекательными, а поручают им разрабатывать идеи с самого начала. Принципы дизайн-мышления можно применять в самых различных организациях, а не только в компаниях, разрабатывающих новые продукты. Компетентный дизайнер всегда может усовершенствовать новые устройства, но междисциплинарная команда опытных дизайн-мыслителей может решать более сложные проблемы. Начиная с детского ожирения и заканчивая предотвращением преступлений и противодействием изменению климата.

## **Почему эта книга достойна прочтения**

Сегодня дизайн становится важнейшей частью нашей жизни. Даже само слово «дизайн» в контексте бизнеса рассматривается как синоним эффективности и плодотворной работы.



**Олег Тиньков**  
КАК СТАТЬ БИЗНЕСМЕНОМ  
2012. — 264 с.

*Буду очень рад, если моя книга позволит избежать вам хотя бы части ошибок — без них в бизнесе, по моему глубокому убеждению, всё равно обойтись нельзя.*

Олег Тиньков

Какими качествами должен обладать предприниматель? Основные — смелость, умение брать риск на себя и контролировать его. По мнению автора, эти качества обязательны и должны быть врожденными. Желательно также иметь интуицию, уметь быстро мыслить и быстро принимать решения — это как раз приобретаемое. Книга рассказывает, как стать предпринимателем и заработать свой первый миллион. Олег Тиньков, построивший пять успешных компаний в самых разных сферах, от банковских услуг до производства пива, написал пошаговую инструкцию о том, как построить бизнес с нуля. Здесь нет общих слов и рассуждений — только практика и конкретные советы. Прочитав эту книгу, вы узнаете, сможете ли вы стать настоящим бизнесменом и с чего начать этот безумно интересный путь.

## **Почему эта книга достойна прочтения**

Потому что никто не рассказывает о строительстве бизнеса так прямо, доступно, выразительно и доходчиво, как Олег Тиньков. Он честно и открыто делится своим опытом. Каждая глава — ответ на один из популярных вопросов о начале бизнеса. И автор буквально заряжает своей энергией.



**Адам Бранденбургер, Барри Нейлбафф**  
CO-OPETITION. КОНКУРЕНТНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В БИЗНЕСЕ  
2012. — 352 с.

*Бизнес — это сотрудничество в период, пока пирог выпекается, и конкуренция, когда приходится его делить. Эта двойственность кажется парадоксальной. Но умение ощущать себя в ней комфортно есть ключевой фактор успеха.*

Адам Бранденбургер, Барри Нейлбафф

Прорывной труд профессоров Гарвардского университета, известных специалистов по теории ведения переговоров и теории игр и их применению в бизнесе, способный изменить взгляд на природу бизнеса и принципы достижения успеха в нем. Первая полномасштабная работа, утверждающая, что стратегия «Смерть конкурентам!» менее продуктивна, чем конкурентное сотрудничество. Книга изобилует бизнес-кейсами из реальной практики известных западных компаний, в которых разбираются сложные рыночные и инвестиционные стратегии, базирующиеся на передовых достижениях теории игр.

## **Почему эта книга достойна прочтения**

Книга показывает, как создать выигрышные для всех ситуации с клиентами, поставщиками и конкурентами. Расширяет спектр возможных деловых стратегий. Стала классикой деловой литературы. Переведена на 11 языков.

A word from the Editor

TATYANA IVANOVA

Sixteen years ago Russia and Belarussia concluded the Alliance and since then they are an example of brotherly unification of the independent states. Every year integration of two people becomes deeper and interrelation is stronger. And not only political will promotes it, but also a simple mutually beneficial cooperation directed on development of bilateral business. We open a new heading in our magazine which will observe important events in life of the Union State. In general, the subject of «our» business in «not our» countries is actual and it is reported in the articles of each issue. We continue to acquaint our readers with business subtleties in the Pacific Region, we tell about the most attractive branches of economy for direct investment.

Other subjects of issue are housing and municipal services, power efficiency of economy, fuel of new generation, creation of own brand, diagnostics of business, technology of bank transfer of funds, protection of money by the latest methods ... And in the «Round business» heading it will be an issue about Harley-Davidson motorcycles, magical travel across Brazil, about Moscow Golf-Club in Krylatskoe, and, of course, about our history... In 2012 there will be 150-year anniversary of Peter Arkadyevich Stolypin birthday. Greatness of his thoughts and affairs descendants start to estimate just now.

Inviolable union

Interview with **GRIGORY RAPOTA**,  
the State Secretary of the Russian  
and Belarus Union State

More than twenty years have passed since the signing of Belovezhskaya agreements. The fraternal people, who for many years formed the Union of Soviet Socialist Republics, became sovereign nations with their way of life, economy, politics and so on. Some retreated further away from Russia, others – less. But there are two countries who cannot conceive existing without each other. This is Russia and Belarus. In 1996 they formed the Union State in which the principles of support and mutual cooperation united the two peoples.

Out business in «not our» countries

IRINA GORBULINA,  
President of the Russian Academy of Business

In terms of business cooperation, Russia is one of the most important countries in the Asia-Pacific region. But there they

expect from us not goods, but investments. This means that our country's potential is included as part of the leading states in the region, where there can be located a potential site for production. In connection with this there needs to be a formulation of long-term needs of Russian foreign policy in Asia. We need to clearly see the aims, benefits, and strategic interests of our country. Only in this case it is possible to create effective institutions and instruments to support foreign trade. The expansion of Russian business in the Asia-Pacific and the acquisition of assets there – this is not a flight of capital but an expansion of our territory, geography, the increase in the base and diversification of business. Here is where business needs State support – at least at the minimum level which the West provides theirs.

Working visit of Russian Academy of Business

Management of Russian Academy of Business visited Indonesia Republic with working visit. The program provided for visiting of free trade zones at Batam and Bintan islands, and also the state capital Jakarta. During this visit some investment projects in spheres of the infrastructure development, alternative energy and agriculture were considered. Dynamics of development of Bintan island was estimated the most by delegation. It is obvious that the policy of heads of the island and free economic zone, aimed at attraction of foreign investments, reaps the fruits of its labour: today Bintan became one of the most dynamically developing territories of Indonesia. For the purpose to study experience of state-private partnership the delegation also visited some ministries and republic departments.

Planetary valued innovations

Interview with **VYACHESLAV TEPLYSHEV**,  
CEO of a self regulatory organization  
NP «ESMO»

Energy services are an absolutely young and highly-potential activity in our homeland, can rightfully claim to be an innovative process, improving quality of the energy systems working conditions throughout the country. But is the way broad and spacious, are there condition created that it can be made to be really effective? No, rather it is the case of as they say: «Through thorns – to the stars.«However, energy service – the essential tools in the technology of accounting and control of energy consumption, is a certain system component in the process of conversion of energy potential to the real energy effect.

Utilities a-la Tula

Interview with **SERGEI KUKUSHKIN**,  
the mentor-advisor to the Governor of the Tula  
Region in the Russian Federation

Mr Sergei Kukushkin assumed office this year on February 27, but only a month later at the operational meeting of the Governor of the Tula region he put forward the concept of development strategy for public utilities and the proposal to establish a JSC «Tula regional utility system. «The ideas of the young 35-year-old manager, who previously worked as first deputy head of administration of Serpukhov near Moscow, «captured» the audience. The concept of «reconstruction» of housing and communal services is based on creating a strong, attractive investment regulating company that takes care of all issues in the field of public utilities.

On the threshold of fuel starvation

LYDIA DRACHEVA

Experts estimate that by 2100, sources of energy such as oil, natural gas and coal will be worked out. Today we are approaching the turn of the symbolic consumption of oil – 1,000 barrels per second. One solution to the problem could be biofuels, whose production began in the 90s. Anything goes – animal fats, peanuts, hazelnuts, olives, mustard, algae, waste oil and fat production, vegetable oil. The cost of producing biofuel is comparable to conventional diesel, but with the development of the industry it is clearly the price will fall. But the main thing is that this fuel is cleaner, leading to its soaring level of world production.

In different languages

Interview with **SERGEEM KOVAL**,  
founder and ideologist of the online information  
resource [www.portal-energo.ru](http://www.portal-energo.ru)

There is a lot of talk of the necessity of energy saving. As well as the approaches, and how to begin and how to continue such a process. The creators of [www.portal-energo.ru](http://www.portal-energo.ru) set a goal to unite on one platform, all the industry participants to establish a constructive dialogue with a view of developing the energy market in a dynamic direction. The site publishes relevant materials and expert opinions on important issues for the market, offers information about the companies providing services in energy conservation, and carries out surveys on topical issues for the energy industry. In addition, the portal serves as a platform for conducting online conferences on topical issues for the energy industry, which were attended by up to 50 000 experts in the field of energy conservation.

Commercial accounting: How to Pay Less

ANDREY GOLUBEV

More than 15 years had passed since the founding of the first law of energy conservation, and now for more than two years there had been ongoing work under the new one. However, the main requirement – that all produced, transmitted, supplied energy are subject to mandatory accounting using appropriate metering devices – had not yet been implemented. What hinders this? The first barrier to the introduction of metering of energy – the need to improve the legislation. It is important to prepare and adopt a more effective regulations that would encourage market participants to expand the instrumental basis for energy efficiency – mass deployment of meters.

Without administrative enthusiasm

Interview with **TATIANA PODBERETSKAYA**,  
General Director of LLC «MC» Golyanovo»

In the late 1990s, Ms Tatiana Podberetskaya was the head of DES «Preobrajenskoe» – the only profitable enterprise housing in Moscow and one of the best housing companies in Russia. In the MC «Golyanovo» she sees her task in creation for the residents an absolutely comfortable and safe environment. The company, of course, must take care to raise its capitalization, but not at the expense of tenants, but through competent professional management, choosing the right method of operating an apartment building. And above all – the introduction of energy saving technologies. Even now, after installing metering of electricity the heat savings had increased by 40%.

Anamnesis and epicrisis

ALEXANDER KUZNETSOV

Business is like life. One is born, gets to their feet, takes knowledge and experience of friends and enemies, acquires partners and children. And sometimes one gets ill – implicitly or explicitly, and then they need preventive maintenance, which precede the diagnosis and the writing epicrisis. But can we now trust the fate of one's companies to the 'business doctors'? It is possible, but the «doctor» should be chosen especially carefully. Recommendations play an important role in choosing a business consultant, meeting with those who had already used the services of a consulting company which is required to be an expert in the field of business, as well as know the potential problems that may arise from the customer, and how to deal with them. And even today diagnoses are often positioned as the first stage of restructuring. But, before the reforms it is necessary to accurately know the state of business and management.

The art of recognition

ANTON MIKHAILOV

Safe and secure user identification is extremely important: otherwise we would have to forget about the secret e-mails, keeping money in the bank, the privacy of home and office. Yet because of the identity theft respectable people annually lose hundreds of millions of dollars. Is it possible to counteract this? Yes. There are several ways to recognize the individual, the most accurate of which is a biometric fingerprint recognition or iris. PIN-codes, or a smart card or USB-tokens, all of these are not comparable to such a high accuracy level.

Account for housing and municipal service: who is new?

Interview with **LARISSA FEDOSEEVA**,  
vice-president of the Russian Academy of Business,  
Deputy General Director of the company «Parus».

The older generation had made utilities payments out of several receipts, we pay through a single payment instrument (ENPI), and the young people learn to pay for utility services without any receipts, and even without money. Developed by the company «Parus» innovative non-cash payments, the so-called «electronic multi-payments» combine an account of housing and communal services and electric power in one e-receipt. Payment is made through the accounting company, which employs a client who has entered into a contract with the firm. Advantages of the technology: the accounts are paid on time, the client does not waste time standing in queues, and the cost of the service is less than in any bank.

Creation of an identifier

ALEXANDER SAPOLNOV

The state monopoly on the production of goods and services in our country for a long time held back the development of branding. But the 90-ies of XX century radically changed the situation: for creation of a brand in Russia there was huge «creative freedom». Open niches, and the use of an inexperienced user as well as the use of many years of Western experience – all these factors have produced only in a few years a large number of heavily advertised national brands. But few of them can compete with their Western «brothers». The reason for that – the immaturity of marketing consciousness of business leaders. Too much self-confidence, and the result leaves much to be desired. However, the improvement in the Russian brands are seen every day, as can be seen from the eloquently stocked shelves of our shops.

Word about retail

LYDIA ORLOVA

Innovative search and the subsequent promotion of products to the market are the prerequisite for the success of any company. This is promoted through properly conducted market research and literate advertising. And the ones who will be able in time to recognize the consumer incentive motivation for action, will be the ones able to get the most benefit. Unfortunately, with the variety of choice of food there is no single technology that forms the motivation for the purchase of a product. In the current environment characterized by fierce competition, a special role is played by marketing strategies, such as fresh-marketing, attack marketing, subversive marketing, marketing authenticity, neuromarketing and the like.

About health, about morals, about business...

Interview with **KARINA PASHAYAN**,  
CEO of the multi-disciplinary  
clinic «KM-MED Center»

The work of the QM-MED Center doctors' is «highly appreciated by both the patients and colleagues». Not so long ago, the clinic has received recognition at the international level, winning the European Grand Prix for quality. The Director-General Karen Pashayan, a Master of the Russian Peoples' Friendship University, Berlin Institute of Economics and Law and London South Bank University, talks about some aspects of private medicine and the existing different points of view, about the conditions in which she works and which conditions in which a modern medical clinic should operation, how to adequately evaluate the work of a physician, as well as other aspects of business organization aspect of health services

The Irkutsk Community of Moscow

«Zemlyachestvo» or a society of friends – is an association of natives of one locality, living in another region or state, it is one of the most important institutions of civil society in Russia. These public associations were born from the needs of life. Through the fraternally attracted people who are not only longing for their homeland, but also seeking to improve their life together, including conducting business while helping their side. Adherence to these principles, can be seen in the fraternity «Baikal», which brings together people of Irkutsk, who are living in Moscow. Among them are: Academician Geliy Jrebtsov, folk artists Vasily Nesterenko and Alexander Myraviev, pianist Denis Matsuev, Adviser to the Minister of Agriculture Alexander Ezhevsky, Honored Artist of RFBiser Kirov, Director General of the GK «Russian Technologies» Sergey Chemezov and many others.

Indonesia: on the way of direct investment  
GLEB ZOUBOV

The transformation of Jakarta, the capital of Indonesia, into a giant metropolis reflects the dynamic development of the country over the last decade. These changes caused by the rapidly rising levels of domestic demand, increased foreign investment and the boom in the mining industry, have led to a boost in Indonesia’s grade by rating agencies Fitch and Moody’s to the investment level which had put Indonesia on par with countries such as India, Colombia and Morocco. Investment attractiveness of the country is determined by the global and political conditions, which highlight the key parameters, typical for emerging markets: political stability, availability of raw materials, tax preferences, cheap and highly skilled labor force.

The Asian El Dorado  
ALEXANDER RASPOPOV

So without false pathos one can express the increasing importance of this unique country for foreign investment in natural resources. Coal, tin, nickel, copper, gold, silver, oil, gas, minerals, ... All this, coupled with incentives for foreign investors, warm climate, reasonable prices for labor and proximity to final consumers in the face of China and India – Indonesia, almost makes the perfect place to create a profitable mining business. But there is one thing that must be taken into account: the success of investing in the Indonesian mineral assets requires careful selection of business contacts, as in this country, the eastern concept of value in reputation prevail in the final decision making process.

Woe from the reformers of the mind  
VLADIMIR GAKOV

In the assessment of Peter Stolypin, whose sesquicentennial anniversary is celebrated in April, almost a century later, almost no expression, is balanced, calm. I guess they are impossible in a country still divided into irreconcilable camps. Some people almost idolized Stolypin’s, others vehemently curse ... Peter Arkadyevich was a «sovereign’s» soldier. In Russia, the interests of government and society, as a rule, fatally do not match, and often contradict each other. So it was up to Stolypin, and stretching a century after him. No wonder that he, a man who considered it his duty to serve the government, and Russia – and who did not share these concepts in his mind! – Was doomed to rejection from both the authorities and society.

«Olympia»  
The 10th National Award of public recognition of the achievements of women in Russia

During March 6th 2012 at the main banquet hall of Hotel «Metropol», there was held a ceremony of presentation the National Award of public recognition of the achievements of Russian Women «Olympia» – the prestigious award of the Russian Academy of Business and Entrepreneurship», this award is presented annually to our compatriots for outstanding achievement in their activities. The Symbol of the Award is represented by a graceful statue made of stone and bronze, crowned by the morning star – Aurora. She as the forerunner of a new day, reflects the wildest dreams and bright hopes for the future. Such bright individuals are the winners of «Olympia», showing by example how much can be done by one with a desire to serve the highest ideals of our common humanity.

Brazil – Russia: the dialogue continues  
Interview with CARLOS ANTONIO DA ROCHA  
PARANHOS, Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of the Federative Republic of Brazil

In the Russian–Brazilian relations there had been outlined new «common ground». Our countries, despite their geographical distance, are getting closer to each other, because the favorable economic preferences «destroy» what obstacles there had been. And while our relationship with Brazil does not have obstacles to the development of cooperation, both sides would like it to be more fruitful. And within the past frameworks of the ApexBrasil Forum – Brasil Tech showed what endless opportunities lie in a business partnership between Russia and Brazil.

Brazil, found again  
MIKHAIL KOVALCHUK

How much do we know about Brazil – a country where, according to the unforgettable Aunt Charlie, «there are a lot of wild monkeys?» Football Carnival in Rio, a giant statue of Jesus Christ on the Mountain ... But there is a lot to see in Rio even without the carnival ... Moreover, in the former capital of the Brazil ... miracles are not limited .... to little more than a century ago, this country was an empire – the first and last in the New World over the past five hundred years, and today it is one of the fastest growing economies in the world ...

The flaming heart of «Harley»  
Interview with ANTON PROKHOROV,  
general director of the Moscow Harley-Davidson  
representative office.

The history of Harley-Davidson covers the whole XX century and the first decade of the XXI century. The legendary motorbike maker will celebrate in 2013 its 110 years of successful operation. Motorcycles from Harley-Davidson – are unique. Those who focus exclusively on sport bike feel that the «Harleys» are archaic, but life proves the opposite. The construction and design of these magnificent machines varies only in the direction of perfection. They are not influenced by short-lived fashion trends, they are faithful only to their unique style. Power, comfort and safety – a defining feature of the brand. Harley-Davidson – is not just a bike, but a lifestyle, free, relaxed and filled with a taste for travel.

Let’s play golf?  
GALINA MUMRIKOVA

Short digression to history of world golf which appeared in Scotland and then went to «walk» all over the world. Now in Russia golf year from a year becomes more and more popular, and new golf fields appeared everywhere. And one of the best capital sports complexes for game in golf is in the most beautiful Krylatsky where fans and professionals will find for themselves besides golf and a set of other pleasures.

For business, for benefit, for the soul  
LIBRARY BO

These books deserved to be read. They talk about what you can do to succeed in your business and achieve perfection. And do not forget: every business has many faces and is ambiguous, and we must be able to take into account every detail, every nuance, using innovation as well as not forgetting about the traditions. Only in this case you will gain victory.

- JOHN PEPPER. PROCTER&GAMBLER: RUSSIAN TIDE.
- MICHAEL MILLER. YOUTUBE FOR BUSINESS: EFFECTIVE MARKETING WITH VIDEO.
- PETER DRUCKER. MANAGEMENT. CHALLENGES OF THE XXI CENTURY.
- TIM BROWN. DESIGN THINKING IN BUSINESS: FROM PRODUCT DEVELOPMENT TO DESIGN BUSINESS MODELS.
- OLEG TINKOFF. HOW TO BECOME A BUSINESS-MAN.
- ADAM M. BRANDENBURGER, BARRY J. NALE-BUFF. CO-OPETITION: COMPETITIVE BUSINESS

C O N T E N T

Business-authority

- 6 \_ Person Inviolable union
- 22 \_ Program Utilities a-la Tula

Business-academy

- 16 \_ The Word of the President Our business in «non-our» countries
- 17 \_ Meeting Working visit of Russian Academy of Business
- 64 \_ Award «Olympia». X-th National Award of Public Recognition of Women Achievements

Business-analytics

- 18 \_ Regulation Planetary valued innovations
- 34 \_ Consultations Anamnesis and epicrisis

Business-technologies

- 24 \_ Prospect On the threshold of fuel starvation
- 40 \_ Innovations Account for housing and municipal service: who is new?
- 44 \_ Marketing Creation of an identifier
- 48 \_ Commerce Word about retail

Business-community

- 26 \_ Resources In different languages
- 28 \_ Accounting and control Commercial accounting: How to Pay Less
- 52 \_ Clubs The Irkutsk Community of Moscow

Business-companies

- 32 \_ Practice Without administrative enthusiasm
- 50 \_ Experience About health, about morals, about business...

Business-practice

- 38 \_ Safety The art of recognition

Business-economy

- 54 \_ Markets Indonesia: on the way of direct investment
- 58 \_ Branch The Asian El Dorado

Business-history

- 60 \_ Glory of Russia Woe from the reformers of the mind

Business-partners

- 68 \_ VIP-guest Brazil – Russia: the dialogue continues

Round the business

- 70 \_ Adventures Brazil, found again
- 76 \_ Success history The flaming heart of «Harley»
- 80 \_ Lifestyle Let’s play golf!
- 82 \_ Library BO For business, for benefit, for the soul

Theme of number: Union State

6 \_ Inviolable union

More than twenty years have passed since the signing of Belovezhskaya agreements. The fraternal people, who for many years formed the Union of Soviet Socialist Republics, became sovereign nations with their way of life, economy, politics and so on. But there are two countries who cannot conceive existing without each other. This is Russia and Belarus. In 1996 they formed the Union State in which the principles of support and mutual cooperation united the two peoples.

18 \_ Planetary valued innovations

Energy services are an absolutely young and highly-potential activity in our homeland, can rightfully claim to be an innovative process, improving quality of the energy systems working conditions throughout the country.

34 \_ Anamnesis and epicrisis

Business is born, gets to their feet, takes knowledge and experience of friends and enemies, sometimes one gets ill - implicitly or explicitly, and then they need preventive maintenance... But can we now trust the fate of one’s companies to the ‘business doctors’?

58 \_ The Asian El Dorado

Coal, tin, nickel, copper, gold, silver, oil, gas, minerals, ... All this, coupled with incentives for foreign investors and reasonable prices for labor makes Indonesia the perfect place to create a profitable mining business.





**КОМПЛЕКС КАЧЕСТВЕННОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕРВИСА**