

#5 (241) 2016

Подведены итоги Международного конкурса деловой журналистики PRESS3ВАНИЕ-2015. Сотрудники редакции «Бизнес-журнала» победили в двух номинациях: «Уважение коллег» (Дмитрий Денисов) и «Технологии будущего» (Наталья Югринова)

БИЗНЕС журнал

16+

НЕИЗВЕСТНАЯ РОССИЯ

КАК ТУРБИЗНЕС ОБЖИВАЕТ «МЕДВЕЖЬИ УГЛЫ»

ВНУТРЕННИЙ
ТУРИЗМ
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ВЫПУСК

ISSN 1819-267X

Цифровые версии
журнала

b-mag.ru



Этот журнал путешествует.
Прочитал сам —
передай другому

| с. 2



СПЕЦИАЛЬНЫЕ И ТЕМАТИЧЕСКИЕ ВЫПУСКИ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА»

№ 6, ИЮНЬ 2016 ГОДА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК «ИНФРАСТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА И ИННОВАЦИОННО- ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ»

В 2000-е годы благоприятная мировая конъюнктура цен на энергоносители позволила России создать и обеспечить ресурсами систему поддержки малого и среднего предпринимательства и сформировать институты инновационного развития. Сейчас созданная в благополучные годы система проходит через испытание экономическим кризисом: госфинансирование сокращается, власти все чаще поднимают вопрос об эффективности созданных механизмов. Каковы лучшие практики и проблемные зоны в работе поддерживающей инфраструктуры?

№ 9, СЕНТЯБРЬ 2016 ГОДА

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ВЫПУСК «БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ»

Нынешний экономический кризис значительно сократил ряды потенциальных слушателей бизнес-школ в России, хотя в большинстве развитых стран неурядицы в экономике, напротив, стимулируют спрос на дипломы MBA, поскольку менеджеры и предприниматели начинают чувствовать острую потребность в знаниях, чтобы что-то поменять в своих компаниях. Почему в России степень MBA никогда не была «знаком качества» управленца? Каковы болевые точки современного бизнес-образования? Постараемся дать ответ — в том числе и с помощью очередного рейтинга «Топ-20 программ MBA», который будет опубликован в сентябре.



**ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ
В ТЕМАТИЧЕСКИХ И СПЕЦИАЛЬНЫХ
ВЫПУСКАХ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА» ПРОСЬБА
ОБРАЩАТЬСЯ ПО АДРЕСУ ADV@B-MAG.RU**

ТУРИНДУСТРИЯ

4 ПУТЁВКА ВОСВОЯСИ

Последние два года сильно перепалили отечественный турбизнес и отпускные привычки россиян. Турпоток резко развернулся внутрь. К столь разительным переменам отрасль по-настоящему не адаптировалась до сих пор.

8 КРУГОВОРОТ ТУРИСТОВ

Наглядно о том, как перераспределялся туристический поток в России.



ГОСПОДДЕРЖКА

20 КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД

О том, как и насколько эффективно тратятся государственные деньги, направляемые на развитие внутреннего туризма, «Бизнес-журнал» беседует с замуково-

дителя Федерального агентства по туризму Николаем Королёвым.

ПЕРСПЕКТИВЫ

24 ЕДЕМ И ЕДИМ

В России существует немало региональных гастрономических



брендов. Но пока архангельские козули, купинские пряники, алтайские сыры, байкальский омуль и прочее — лишь приятное дополнение к меню туриста, а не повод для отдельного путешествия. Когда в нашей стране разовьется полноценный кулинарный туризм?

ТЕРРИТОРИЯ РОСТА

28 ВКУС ИСТОРИИ



Еще недавно подмосковная Коломна находилась в ряду обычных заштатных городков — с богатым историческим прошлым, о котором даже сами местные начинали забывать. Однако группе энтузиастов и сообществу местных предпринимателей удалось за семь лет превратить Коломну в один из самых посещаемых городов Подмосковья.

СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ

34 СОБРАНИЕ РЕДКОСТЕЙ

Чтобы заниматься музейным делом, нужно быть настоящим энтузиастом, потому что больших денег здесь не заработаешь. Тем

не менее коммерчески успешных частных музейных проектов в России становится все больше. Анализируем опыт.

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

42 ВСЁ ВКЛЮЧЕНО

Генеральный директор Агентства развития и инвестиций Омской области Вячеслав Федюнин — о том, как оживить деловой туризм в регионе.

ЛЕКТОРИЙ

46 УРОКИ СОПРОМАТА

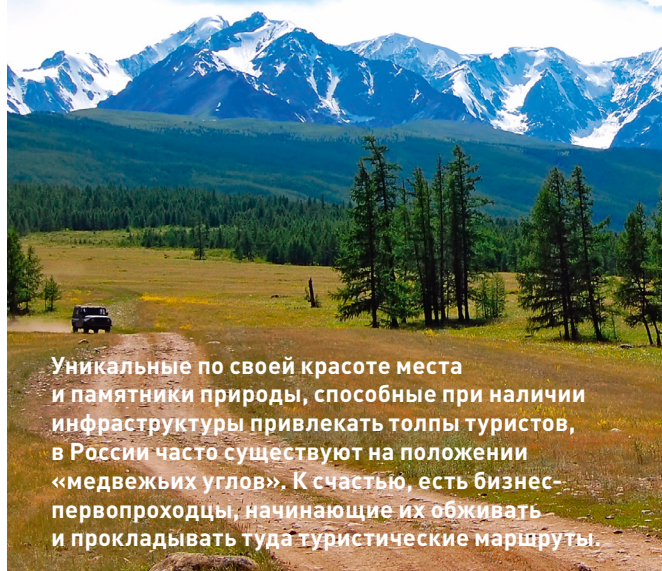
Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой лекции» рассказывает о том, что теория менеджмента может почерпнуть из такой инженерной дисциплины, как сопротивление материалов.



НЕИЗВЕСТНАЯ РОССИЯ

НА НЕВЕДОМЫХ ДОРОЖКАХ

с. 12



Уникальные по своей красоте места и памятники природы, способные при наличии инфраструктуры привлекать толпы туристов, в России часто существуют на положении «медвежьих углов». К счастью, есть бизнес-первопроходцы, начинающие их обживать и прокладывать туда туристические маршруты.

ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

с. 49*

* В некоторых региональных выпусках «Бизнес-журнала» рубрика не публикуется или выходит в региональном блоке — на страницах с римской нумерацией.

КЛАССНОЕ ЧТЕНИЕ

ДЕЛОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Топ-12 книг о бизнесе по результатам продаж ведущих книжных магазинов и сетей страны.

МЕНЕДЖМЕНТ

МОЛОДОЙ ДА РАННИЙ

Давно замечено, что в кризис начальство «молодеет», поскольку корпоративный мир охотнее открывает дорогу на руководящие позиции молодым. Как следствие, неминуемы конфликты «отцов-подчиненных» и «детей-начальников». Как их избегать?

НЕДВИЖИМОСТЬ

ДОМИК У МОРЯ

Прошло более двух лет с момента присоединения

Крыма к России, а рынок недвижимости на полуострове окончательно так и не пришел к цивилизованному виду. Стоит ли покупать здесь объекты недвижимости с инвестиционной целью?

АВТОДЕЛО

ОХОТНЫЙ МОДЕЛЬНЫЙ РЯД

Тестируем полноприводный пикап Mitsubishi L200, а также бизнес по продаже мяса дичи и производству продуктов питания из него. Подходят ли они друг другу?

АЛЬТЕРНАТИВЫ

ЦЕПОЧКА ИНФЛЯЦИИ

«Знаток» Анатолий Вассерман размышляет в своей колонке о том, почему косыгинские экономические реформы в свое время завели страну в тупик.

БИЗНЕС журнал

b-mag.ru

№ 5 (241) за 2016 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 05.05.2016
- дата выхода цифровой версии — 01.05.2016

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Адрес учредителя, издателя и редакции:
119330, Москва, ул. Мосфильмовская, д. 17, корп. Б

Генеральный директор: Юрий Калашнов

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

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

Консультант по дистрибуции:
Анна Бочкова / tar@b-mag.ru

Выпускающий редактор сайта: Надежда Папсуева

Главный редактор: Дмитрий И. Денисов

Заместитель главного редактора:
Наталья Югринова

Федеральная редакция: Вера Колерова, Андрей
Москаленко, Надежда Папсуева, Наталья Ульянова,
Ольга Красильникова, Татьяна Васильева

Литературные редакторы:
Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Художник: Андрей Рубецкой

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2014 годов
удостаивался награды «Тираж — рекорд года» среди
деловых изданий

Общий тираж номера — более 46 500 экз., в т. ч.

- отпечатанный тираж — 41 500 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала,
скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более
5 000 экз.

TNS Аудитория одного номера (по данным TNS Россия
за май — октябрь 2015 года):

- по России — 411 200 человек
- по Москве — 108 300 человек
- по Санкт-Петербургу — 30 800 человек



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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Людмила Стряпцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Санкт-Петербург	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Мосфильмовская, 17Б
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симяхин	ООО «Мидвай»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант локс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Алтайский край	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Мосфильмовская, 17Б
■ Краснодарский край	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «Модуль»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояринова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Ставропольский край	Бизнес-журнал. Ставропольский край	ПИ № ТУ 26 — 00565 от 02.04.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Мосфильмовская, 17Б
■ Белгородская область	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Иркутская область	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Орловская область	Бизнес-журнал. Орел	ПИ № ТУ 57 — 00281 от 23.03.2015	Дмитрий Денисов	АО «Бизнес-журнал»	Москва, ул. Мосфильмовская, 17Б
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенко	ООО «ИД БК Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киргбаз, 20
■ Ямало-Ненецкий АО	Ямальский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01338 от 29.03.2016	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83

* — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области



bookcrossing.com

ИНТЕРЕСНЫЕ ЖУРНАЛЫ И КНИГИ ПУТЕШЕСТВУЮТ. И ВСТРЕЧАЮТ МНОГО ИНТЕРЕСНЫХ ЧИТАТЕЛЕЙ

Прочитав этот экземпляр «Бизнес-журнала», зарегистрируйте его на сайте www.BookCrossing.com, впишите ниже сгенерированный номер (BCID) и оставьте журнал в каком-нибудь общедоступном месте — метро, парке, кафе. Если номер уже вписан предыдущим читателем, то по нему на сайте проекта Вы сможете узнать, у кого он уже побывал, и отметить его новое местонахождение.

BCID

—

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



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



БИЗНЕС КОНГРЕСС
DIY, HOUSEHOLD
& FURNITURE RETAIL

2016

+ 26–27 мая 2016. Отель Double Tree Hilton +

X Ежегодный деловой съезд розничных сетей и производителей рынка товаров для дома, ремонта, кухни и сада.

КАК СОХРАНИТЬ БИЗНЕС? ГДЕ ТОЧКИ БУДУЩЕГО РОСТА?

ОБУЧАЮЩИЕ ЛЕКЦИИ, ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА
МИРОВОЙ И РОССИЙСКОЙ ТОРГОВЛИ.

КОММЕРЧЕСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ ПОСТАВЩИКОВ И РИТЕЙЛЕРОВ.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА «ДЕФИЦИТА»,
УНИКАЛЬНЫХ ТОВАРОВ ДЛЯ СЕТЕЙ.

Среди постоянных участников и выступающих конгресса:



Венсан Жанти,
генеральный директор
Леруа Мерлен Россия



Евгений Мовчан,
генеральный директор
СТД «Петрович»



Павел Локшин,
генеральный директор
К-Раута



Михаил Кучмент,
вице-президент
Hoff



Мария Евневич,
член совета
директоров Максидом



Всеволод Куделин,
генеральный директор
Стройдепо



Роман Никоноров,
генеральный директор
СТАРТ



Манфред Маус,
со-основатель OBI
(Германия)



Джон Херберт,
генеральный секретарь EDRA

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ГОСТИ КОНГРЕССА 2016:

ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР:

БИЗНЕС
журнал

На правах
рекламы 16+

BBCG
B2B Conference Group

+7 (495) 785-22-06

info@b2bcg.ru

www.b2bcg.ru

http://app.b2bcg.ru/

ДМИТРИЙ
ДЕНИСОВ

ПУТЁВКА ВОСВОЯСИ

Последние два года сильно перепахали отечественный турбизнес и отпускные привычки россиян. Турпоток резко развернулся внутрь: в 2015-м за рубежом отдохнуло около 12 млн туристов, в России — 20 млн. А ведь ранее выездной туризм на протяжении многих лет преобладал над внутренним. К столь разительным переменам отрасль по-настоящему не адаптировалась до сих пор.

Совсем недавно российский выездной туризм был индустрией, которая по оборотам превосходила экспорт вооружений. При средней стоимости зарубежного тура около \$1 тыс. и «исходящем» потоке туристов в 18,3 млн в 2013 году получаем верные \$18,3 млрд оборота. Оружием в том же году Россия наторговала лишь на \$15,7 млрд.

Однако теперь о прежнем полномасштабном выездном потоке остались лишь воспоминания: по данным Ростуризма, он уменьшился на треть. И то статистику несколько приукрашивают приграничные поездки; организованный туризм («по турпутевке») сократился, по оценкам отраслевых экспертов, чуть ли не в половину.

Чтобы понять масштаб потрясений для отрасли, достаточно посмотреть на динамику реестра Ростуризма

за последние два года: количество туроператоров выездного туризма снизилось в 7 раз, внутреннего — выросло вдвое. Оптимист скажет, что туристический рынок всего-навсего перегруппировался и занялся полезным импортозамещением. Действительно, все крупнейшие игроки выездного туризма с прошлого года серьезно взялись развивать внутренние направления. Но здесь им пока и близко не удастся подойти к оборотам, к которым они привыкли.

НЕ ДЛЯ НАРУЖНОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Выездной туризм ни жив ни мертв. Даже если скоро «откроется» Египет (что маловероятно), российская туриндустрия в 2016 году может рассчитывать в лучшем случае на 6 млн «организованных» туристов,

ТУРПОТОК

2013–2015

**ВЫЕЗДНОЙ
ТУРИЗМ**

-31%

**ВНУТРЕННИЙ
ТУРИЗМ +51%**

+51%

УЧАСТНИКИ РЫНКА

КОЛИЧЕСТВО КОМПАНИЙ

	2014	2016*
туроператоры выездного туризма	2 370	325
туроператоры внутреннего туризма	1 900	3 700

* По состоянию на конец марта

считает Виктор Тополкараев, генеральный директор НТК «Интурист».

В такое плачевное состояние российский выездной туризм привели два года невзгод — рукотворных и нерукотворных. Началось все в феврале 2014-го, когда МВД РФ ведомственным распоряжением ограничило выезд за рубеж для своих сотрудников; несколько позже почин подхватили другие ведомства и даже некоторые госкорпорации. Ассоциация туроператоров России (АТОР) прогнозировала тогда сокращение выездного турпотока на 4 млн человек. Летом и осенью того же года последовали громкие банкротства ряда старожилов рынка — туроператоров «Нева», «ИнтАэр», «Южный Крест», «Лабиринт» и др.

Все это время шла девальвация национальной валюты: с апреля 2014-го рубль по отношению к дол-

лару «полегчал» на 123%, так что в рублевом эквиваленте зарубежные туры с тех пор подорожали более чем вдвое.

В ноябре 2015 года произошло закрытие сразу двух самых массовых направлений выезда — Турции (в 2014-м приняла 3,2 млн туристов из России) и Египта (2,5 млн). Почти 40% зарубежных поездок с целью туризма приходилось именно на эти две страны.

В конце года, как реакция на сбитый турецкими военными на сирийско-турецкой границе российский бомбардировщик Су-24, последовали санкции в отношении турецких компаний, и Ростуризм исключил из реестра туроператоров крупнейших игроков — «Пегас туристик», Coral Travel, Anex Tour и Sunmar Tour. Эти компании с турецкими корнями, работающие

в России по 15–20 лет, в совокупности контролируют, по разным оценкам, от 40 до 50% выездного рынка. (В середине марта большей частью они были восстановлены в реестре — после того как доказали, что неподконтрольны турецким физическим или юридическим лицам.)

Стали терять свой шарм для россиян и поездки в страны Евросоюза — из-за террористических угроз (взрывы в Париже и Брюсселе), наплыва беженцев и введения биометрии при получении шенгенской визы в сентябре прошлого года. А в Госдуме депутаты-коммунисты прошлой осенью вдруг заговорили о необходимости ввести выездные визы, объясняя это заботой о безопасности россиян... «Железного занавеса» пока нет, но выезд, как видим, и без этого сильно затруднен самыми разными обстоятельствами. И у российского туриста возникает масса причин горячо полюбить Родину как туристическое направление.

АБОРИГЕНЫ ПРОТИВ КУКА

Бизнес-модель организованного туризма, которая в ходу до сих пор, придумал английский священник-баптист Томас Кук в 1841 году. Чартерные поезда и пароходы, постоялые дворы и гостиницы, выкупленные целиком под групповое размещение, — такой подход к делу превратил контору «Томас Кук и сын» в транснациональное предприятие еще в XIX веке.

Крупные отечественные операторы выездного туризма, разумеется, и к внутреннему рынку сейчас подходят так, как завещал основатель мирового туроперейтинга: стараются действовать с размахом, оптимизировать издержки за счет масштаба, добиваться квот и скидок от контрагентов и упаковывать продукт в виде турпакета. «Ростуризм ставит перед собой задачу распространения практики создания пакетных туров по территории страны», — так обозначил общий вектор еще перед началом прошлого летнего сезона глава ведомства Олег Сафонов.

Однако традиционные технологии туроперейтинга то тут, то там натываются на российскую специфику. Уж где-где, а по родной-то стране наш турист предпочитает путешествовать самостоятельно, всеми доступными видами транспорта. «Продажи турпакетов осложняет то, что логистика по России гораздо более диверсифицирована, — говорит Сергей Ромашкин, генеральный директор туроператора «Дельфин». — В Анапу чуть ли не половина туристов приезжает на личном транспорте. Из отдохнувших в прошлом году на курортах Краснодарского края 13,5 млн человек меньше трех миллионов прибыло по воздуху». К тому же нередко случается так, что турпакет от туроператора оказывается даже немного дороже, чем поездка, которую турист может организовать самостоятельно, забронировав все компоненты отдельно и напрямую, говорит менеджер турагентства «Дуэт тревэл» Надежда Почтарёва.

С транспортной составляющей тоже не все гладко. Внутренние чартерные рейсы до недавнего времени также не были широко распространены, а некоторые

регулярные перевозчики даже практиковали (забудьте про скидки!) «групповую наценку».

Что касается объектов размещения, то они в России в массе своей привыкли вести прямые продажи номеров, и смысл существования такого посредника, как туроператор, требующий к тому же значительных скидок, многим из них непонятен. «Продадим и без вас» — довольно распространенная позиция среди отельеров, которые давно присутствуют на рынке и располагают сложившейся клиентской базой. Дмитрий Горин, генеральный директор сети «ВИП-сервис» (бронирование и продажа авиа- и железнодорожных билетов) и руководитель транспортного комитета АТОР, полагает, что продажи через туроператоров у отечественных отелей в среднем по стране еще несколько лет назад не превышали 20%.

Большой зависимости от туроператора у российских отельеров нет, соглашается руководитель консалтинговой компании Hospitality Income Consulting Елена Лысенкова. «Когда туроператор приходит на переговоры с гостиницей, — говорит она, — то сразу же заводит разговор о скидке в 40, 50, 60%. Без этого его канал продажи будет неэффективен. Во-первых, он должен обеспечить скидку туристу. Во-вторых, комиссию турагенту — продавцу турпакета — в размере 9–12%. В-третьих, собственную маржу. Конечно, в итоге договариваются о скидке процентов в 20–30, но большого оптимизма гостиницы по поводу такого сотрудничества не испытывают. Тем более что онлайн-турагентства, через которые идет немало бронирований, берут за свои услуги меньшую комиссию — 15%».

Еще меньше пока приспособлен для применения массовых туроператорских технологий Крым, где отели в основном небольшие, по 10–20 номеров. «Ко многим гостиницам в принципе невозможно подъехать на большом туристическом автобусе: нет дороги, не предусмотрено мест для разворота, — говорит Алексей Заливин, представитель туроператора «Библио Глобус» в Крыму. — Объемы, которыми привыкли оперировать на выездных направлениях крупные российские операторы (20 и более тысяч человек в неделю), здесь пока немыслимы. В составе Украины все местные туроператоры размещали здесь в лучшем случае лишь несколько тысяч организованных туристов в неделю. Инфраструктурные ограничения мы, видимо, будем преодолевать в Крыму не один год».

ЧЕГО ХОТЕЛ HOTEL

Прошлый летний сезон, по сути, стал пробой сил для «новичков», перепрофилировавшихся с выездного туризма на внутренний. Произвести переворот на рынке и с ходу ворваться в Топ-10 никому не удалось. Старожилы рынка внутренних туров уверяют, что усиления конкуренции не почувствовали. «Рынок вырос примерно на три миллиона туристов, — говорит Сергей Ромашкин из «Дельфина», — а самый успешный из новых игроков обслужил от силы 300 тысяч. Остальные — намного меньше».

Но роль «миссионеров», смягчающих нравы и деловые обычаи на внутреннем рынке, передовики заграничного туризма по-прежнему все-таки играют. Так, на протяжении многих лет российский турбизнес безуспешно пытался выстроить отношения с РЖД по части чартерных железнодорожных перевозок (те, кто пробовал договориться с монополистом, часто сетовали, насколько это сложно «и технологически, и по-человечески»). В прошлом году вопрос наконец впервые решился: туроператор «Библио Глобус» по договоренности с РЖД отправил 19 чартерных поездов по маршруту Москва — Анапа — Москва, которые весь сезон неплохо загружались. В этом году маршрутная сеть и количество железнодорожных чартеров будут увеличены. «Форм сотрудничества с РЖД у турбизнеса станет больше: чартерные поезда, прямая аренда вагонов, групповые тарифы для туроператоров», — знает Дмитрий Горин из «ВИП-сервиса».

Легче стало решать вопрос с запуском чартерных авиарейсов по внутренним маршрутам. Раньше этому очень сильно противились регулярные авиаперевозчики, опасавшиеся за свой бизнес. Летать по России крупным операторам выездного туризма есть на чем: в разное время они успели приобрести или аффилироваться с чартерными авиакомпаниями: у Anex Tourism Group есть Azur Air (бывшая «Катэкавиа»), у Coral Travel — Royal Flight (бывшая «Абакан-авиа»), у «Pegas Туристик» — Pegas Fly, у TEZ-tour — I Fly.

Несовпадение интересов у гостиниц и туроператоров тоже не стоит преувеличивать, считает Сергей Ромашкин из «Дельфина» (компания работает на рынке внутреннего туризма более 20 лет). С небольшими объектами размещения действительно есть шероховатости в отношениях. Продвигать их туроператору бессмысленно, поскольку номера быстро заканчиваются. Долгосрочного сотрудничества обычно не выходит: за пару лет отель обрастает постоянными клиентами. «Чтобы закрыть потребности небольшого отеля в клиентуре на сезон, достаточно базы из сотни семей, — поясняет эксперт. — Клиенты устанавливают прямую связь с директором или владельцем гостиницы, и туроператор становится лишним». С крупными гостиницами свои проблемы: они сильно ориентированы на корпоративные продажи, поэтому нередки ситуации, когда на пиковые даты или даже на целый сезон весь их номерной фонд на корню выкупают «газпромы» и «роснефти». «Лучше всего туроператорам подходят средние по размеру отели — на 100–400 номеров, — уверен Сергей Ромашкин. — Там мы можем рассчитывать на 20–50% номерного фонда. Финансировать отели в виде депозита за квоту номеров на будущий летний сезон мы обычно начинаем еще в ноябре–декабре. В том числе из этих денег гостиницы оплачивают ремонт и зарплаты сотрудникам в несезон».

Отраслевые эксперты констатируют: роль туроператорского канала в продажах отелей за последние два года заметно выросла. «Туроператоры сделали хороший рывок, — говорит Дмитрий Горин («ВИП-сервис»). — Прошлым летом в Сочи, например, через

них приехало 64% гостей». «В конце концов, — мечтает Алексей Заливин из «Библио Глобуса», — нам удастся убедить российских отельеров, что туроператор со своей агентской сетью — это более эффективный продавец, и они предоставят продажи нам, а сами сосредоточатся на профильной деятельности и сервисе».

В этом летнем сезоне туроператорам, похоже, удастся оседлать своего любимого «конька»: организовав для себя довольно значительные объемы недорогих чартерных перевозок на внутренних маршрутах (по земле и по воздуху), они смогут предложить рынку на массовых направлениях пляжного отдыха по-настоящему бюджетные турпакеты. (Не исключено также, что на отдельных направлениях дело дойдет до демпинга, которым столь «славен» выездной туризм.) А значит, у «дикого» российского туриста, привыкшего путешествовать по стране самостоятельно, все больше стимулов становится «организованным».

Выезд россиян за рубеж с целью туризма в последнее время сильно затруднен самыми разными обстоятельствами — от экономических до бюрократических. Так что у российского туриста возникает масса причин горячо полюбить Родину как туристическое направление

«В этом году стоимость недельного турпакета с авиaperелетом у некоторых туроператоров будет начинаться чуть ли не от 20 тыс. рублей», — анонсирует Дмитрий Горин.

Летний сезон 2016 года на внутреннем туристическом рынке обещает быть очень неплохим — ведь даже минувшей зимой, как отчитались в Ростуризме, внутренний турпоток вырос на 10%. Крым рассчитывает в этом году принять 6 млн туристов, то есть наконец-таки выйти на объемы, которые предшествовали вхождению полуострова в состав России. Из-за проблем с энергообеспечением начало года не было обнадеживающим, но сейчас ситуация выправилась и динамика бронирований на 20% лучше прошлого года. Сочи также берет повышенные обязательства принять 6,2 млн туристов.

И туроператоры внутреннего туризма совсем не чужие на этом празднике жизни. Шаг за шагом им удастся доказать свою пользу и потребителю, и контрагентам.

БЖ

Редакция благодарит отраслевой туристический портал Tourprom.ru за помощь в подготовке публикации.

КРУГОВОРОТ ТУРИСТОВ



РОССИЙСКИЙ ВЫЕЗДНОЙ И ВЪЕЗДНОЙ ТУРИЗМ / МЛН ЧЕЛ.



Выезд российских туристов за границу

Въезд иностранных туристов в Россию











Россия — страна с отрицательным туристическим «сальдо»: традиционно за рубеж с целью туризма выезжает больше россиян, чем приезжает иностранцев



* Предварительная оценка; на момент подготовки номера официальные данные были доступны лишь за первые 9 месяцев 2015 года.

Источник: Ростуризм






ТОП-5 НАПРАВЛЕНИЙ ВЫЕЗДА ДЛЯ РОССИЯН* / МЛН ЧЕЛ.

	2013	2015		ИЗМЕНЕНИЕ
 ТУРЦИЯ	2,7	2,4		-11%
 ЕГИПЕТ	1,4	1,5		+7%
 ГРЕЦИЯ	1,0	0,5		-50%
 ИСПАНИЯ	0,8	0,5		-38%
 КИТАЙ	0,7	0,2		-71%

* Сравнивались данные за 9 месяцев соответствующего года.
Источник: Ростуризм

По большинству массовых направлений выезда произошло сокращение турпотока. Отмена чартерного авиасообщения с Турцией и Египтом в ноябре 2015 года не успело сильно сказаться на статистике

ТОП-5 ВНУТРЕННИХ ТУРИСТИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ / МЛН ЧЕЛ.

	2013	2015		ИЗМЕНЕНИЕ
КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ	11,7	13,5		+15%
МОСКВА	5,4	17,0		+214%
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3,1	6,5		+109%
КРЫМ	5,8	4,5		-22%
КАЗАНЬ	1,5	2,1		+40%

Источники: Ростуризм, Euromonitor International, Правительство Москвы, Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга, Комитет содействия развитию туризма Татарстана, Турпром



НА НЕВЕДОМЫХ ДОРОЖКАХ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Мы населяем одну девятую часть суши, с которой сами знакомы лишь очень фрагментарно и в основном понаслышке. Чего удивляться, что для иностранцев Россия как туристическое направление — terra incognita, на которой просматриваются разве что Москва, Санкт-Петербург, Золотое кольцо да Байкал. И в этом смысле Россию приходится открывать для самих себя и остального мира заново.

Уникальные по своей красоте места и памятники природы, способные при наличии инфраструктуры привлекать толпы туристов, в России часто существуют на положении «медвежьих уголков». К счастью, и здесь встречаются свои бизнес-первопроходцы, начинающие их обживать, строить турбазы, гостевые домики и дороги и прокладывать туристические маршруты.

КЛУБ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ

— В наших краях — лучшая в мире рыбалка! — заявляет Игорь Ольховский тоном, не терпящим возражений. Ольховский — директор компании «Рыболовные экспедиции», которая уже десять лет организует туры по самым труднодоступным уголкам Хабаровского края. На вертолетах и быстроходных катерах он забрасывает рыбаков в места с нетронутой природой, где водится «царь-рыба» таймень — редкий представитель семейства лососевых. За удовольствие выловить такой экземпляр весом в 20–30 кг энтузиасты готовы щедро платить: стоимость десятидневного тура из Хабаровска для группы из 10 человек составляет 1,4–1,7 млн рублей.

Заработанные на рыбалке деньги Игорь Ольховский вкладывает в развитие еще одного туристического направления — Шантарского архипелага. Это пятнадцать островов в Охотском море общей площадью в 2,5 тыс. кв. километров, постоянное население которых — всего четыре человека, состоящих на метеостанции Большой Шантар. В прошлом году в пяти километрах от заповедных Шантарских островов (территория имеет статус национального парка) предприниматель построил на побережье туристическую базу на сорок человек: несколько летних домиков, обшитых деревом, баня на берегу моря, кухня. Сюда приезжают не только за рыбалкой, но и просто отдохнуть и полюбоваться живописными пейзажами. «Это место уникальной красоты, — рассказывает предприниматель. — Даже в июле можно увидеть проплывающие мимо айсберги. Наша база стоит в закрытой от штормов бухте, куда заходят киты. Они там подплывают к берегу совсем близко — чуть ли не на расстояние в пять метров».

Шантары — рай для любителей дикой природы: кроме китов, здесь можно увидеть тюленей, медведей, птичьи базары, грандиозные водопады и причудливые скалы, реки, кишасшие рыбой. Как и к местам обитания тайменя, добираться сюда долго даже из Хабаровска. Сначала — 15 часов на автобусе к аэродрому, расположенному на севере края, затем — несколько часов вертолетом до базы. Путь от базы до островов приходится проделывать на катерах или — гораздо чаще — на снегоходах, ведь эта акватория восемь месяцев в году скована льдом. Несмотря на сложную логистику, желающих попасть в эти дикие места предостаточно. В гостях у Ольховского уже бывали арабские шейхи и президент Швейцарии.

Игорь Ольховский оказался в туриндустрии не случайно. В детстве он, как и все мальчишки, зачитывался книгами о путешествиях, потом выбрал профессию топографа-геодезиста — из любви к походной жизни. Род занятий позже пришлось поменять, но страсть к путешествиям осталась. Ольховский собрал вокруг себя компанию единомышленников и организовал «Дальневосточный клуб путешественников». Вместе с товарищами он занимался спортивным туризмом наиболее высокой категории сложности: группа выбирала самые безлюдные и далекие уголки региона и уходила в экспедицию на 30–35 дней. «Нашу малую родину мы изучили

вдоль и поперек, — говорит предприниматель. — Открыли множество мест, где и людей-то почти не бывало». В середине 2000-х он решил трансформировать накопленный опыт туриста-первопроходца в бизнес — и одним из первых начал организовывать экспедиции в эти девственные места.

Похожих биографий в российском турбизнесе немало. Туризм, связанный с дикой природой, — это вотчина энтузиастов и фанатических путешественников, обживающих «медвежьих углы» без какой-либо господдержки. «Коммерческий активный туризм как отрасль зародился в России в конце 1990-х на частной инициативе, — подтверждает Тимофей Рогожин, руководитель Центра арктического туризма «Грумант» государственного треста «Арктикуголь». — В какой-то момент туристы-профессионалы начинали обзаводиться снегоходами, джипами, квадроциклами, турбазами — и предлагать интересные программы для туристов-любителей».

В тучные «нулевые», по словам эксперта, в отрасль приходили люди, которые относились к развитию туризма в России как к приятному развлечению. Какой-нибудь инвестор из Москвы, любитель рыбной ловли и охоты, мог запросто отстроить за пару миллионов долларов базу в Карелии, чтобы приезжать туда с семьей и друзьями дважды в год; на остальное время он вверял объект управляющему и даже не особенно заботился о том, генерирует ли база доход. Много было малых и начинающих предпринимателей — с недостаточным опытом и скромными ресурсами. Выжили самые изобретательные — те, кто смог найти и правильно преподнести какую-либо «фишку» любимого региона, ради которой соотечественники готовы преодолеть полстраны и потратиться сильнее, чем на отдых за границей.

ПОНАЕХАВШИЕ ТУТ

Внутренний туризм в прошлом году прирос на 10–15%. Лучшее всего себя чувствовал сегмент активного отдыха — здесь турпоток увеличился на отдельных направлениях в разы. «Этот сегмент в прошлом году вырос примерно на 20%, — говорит Вадим Мамонтов, основатель и генеральный директор компании Russia Discovery. — Мы даже с начала года пересмотрели свои прогнозы по росту — с 50% на более амбициозные 100%. А по сравнению с 2007 годом увеличение будет примерно пятикратным».

Чемпионы по росту, если говорить о сравнительно малопопулярных маршрутах, — Алтай, Байкал, Дальний Восток, Камчатка, Арктика, Сахалин и Курильские острова. «Сахалин в 2015 году включили в международную круизную сетку, — рассказывает Валерия Нечаева, коммерческий директор сахалинской туристической компании «Омега Плюс». — К нам стали заходить лайнеры из Китая, Юго-Восточной Азии. Российских туристов, правда, тоже прибавилось — главным образом благодаря введению субсидированных авиабилетов в Южно-Сахалинск. Мы зафиксировали небывалый скачок интереса к региону: теперь к нам едут постоянно. Августовские группы этого года мы укомплектовали еще в феврале!»

Взросший турпоток не только принес дополнительные доходы туроператорам, но и выявил проблемы отрасли — недостаточную емкость туристической инфраструктуры, которая во многих регионах работает уже на пределе своих возможностей. «Усилий одного лишь малого бизнеса недостаточно, — замечает Вадим Мамонтов. — Даже среднему порою не под силу строить инфраструктурные объекты: гостиницы,

приюты на маршрутах, этнопарки. Для путешествий по России необходимо создание или обновление транспортного парка с очень дорогостоящей техникой: вертолеты, суда на воздушной подушке, гидросамолеты, вездеходы, «вахтовки». Для этого нужна поддержка государства или крупного бизнеса».

Единичные примеры участия корпораций — в том числе государственных — в развитии внутреннего туризма уже имеются. Так, государственный трест «Арктикуголь» с середины 2000-х годов заново отстраивает российский поселок Баренцбург на острове Шпицберген и привлекает туда туристов. Ожидается, что по итогам 2016 года прибыль от туристической деятельности «Арктикугля» превысит доходы от добычи угля. А компания «Норильский никель» планирует в 2016 году создание «Агентства обновления Норильска», одной из ключевых задач которого станет смена облика города на более привлекательный для туристов. Особенно рассчитывают в «Норникеле» на местных жителей, большая часть которых незнакома с достопримечательностями своего родного региона — плато Путорана и северным портовым городом Дудинка.

Встает и кадровый вопрос. Валерия Нечаева сетует, что для обслуживания иностранных круизных групп в Сахалине не хватает гидов и переводчиков. Олегу Крашевскому, построившему туристическую базу на плато Путорана, егерей приходится привозить из Красноярска: в ближайшем Норильске таких специалистов просто нет. Тимофей Рогожин из Центра

арктического туризма «Груммант» указывает на нехватку управленцев в области турбизнеса, носящую системный характер из-за слабых программ высшего и среднего специального образования. Именно «ошибки по незнанию», по мнению эксперта, зачастую приводят к неудачному финансовому менеджменту, снижению качества сервиса и банкротству многих игроков. «В туризме масса примеров несостоявшихся бизнес-проектов, — говорит он, — когда люди заходят в сегмент из интереса, а потом строят дело неправильно и разочаровываются».

Даже те, кто разобрался в специфике бизнеса, нередко упираются в стенку, когда встает вопрос о расширении существующего дела. У многих попросту не хватает инвестиций. Игорь Ольховский, построивший базу рядом с Шантарамы, мечтает о том, чтобы поставить рядом с летними домиками еще один — комфортабельный, теплый, со всеми удобствами. Такой дом позволит серьезно удлинить туристический сезон, ведь на острова архипелага от него можно будет добираться на снегоходах. В дальнейших планах — строительство аэродрома для приема малых самолетов и пирса для стоянки катеров. В стройку Ольховский уже вложил более 20 млн рублей собственных средств, но денег на расширение нет. Сейчас предприниматель ищет бизнес-партнера, поскольку кредитные ресурсы слишком дороги. С похожей ситуацией сталкиваются тысячи малых турбизнесменов по всей стране. Даже если реинвестировать в предприятие всю прибыль от возросшего турпотока, этих средств в условиях недоступных кредитов и инфляции недостаточно, чтобы расширяться быстро.

В ГОСТЯХ У ШАМАНА

Чем более глухое и далекое от цивилизации место пытаются обустроить предприниматели-энтузиасты, тем дороже оказывается вход в бизнес. Олегу Крашевскому, «белому шаману», обосновавшемуся на плато Путорана (самом северном и одном из древнейших в мире плато вулканического происхождения, расположенном в Красноярском крае), строительство туристической базы в конце 1990-х обошлось в \$1,5 млн. Сегодня, по его подсчетам, аналогичная стройка вылилась бы в \$8–10 млн. Удаленность от основных транспортных путей серьезно влияет и на операционные затраты. До ближайшего крупного населенного пункта от плато более 160 км по своенравным сибирским рекам. Водный транспорт в этих местах неразвит, к тому же навигация длится всего три месяца. За это время судовладельцы стараются заработать по максимуму, чтобы хватило на весь год, поэтому цены на свои услуги устанавливают соответствующие. Учитывая, что по здешним водоемам проходят только маломерные суда, «съедающие» много топлива, транспортная экономика оказывается делом совсем сложным. Доставка на турбазу килограмма любого груза — продуктов, топлива для моторных лодок и снегоходов, стройматериалов — обходится примерно в 45–50 рублей, подсчитал Олег.

Ученый-этнограф и норильский бизнесмен, Крашевский наткнулся на «правильное» место для строительства базы в 1997 году. Плато Путорана он исходил из конца в конец еще в 1980-х: по собственному утверждению, эти места лучше него никто не знает. Поначалу о туристах он не думал, а бревенчатый дом решил построить для семьи и друзей. Крашевский выбрал восточную оконечность озера Лама: водоем здесь узким коньком врзается в центр плато и оказывается окруженным отвесными стенами более километра высотой. Со всех сторон, куда ни пойдешь, водопады и каньоны — места невероятно жи-



ВАДИМ МАМОНТОВ

ОСНОВАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ RUSSIA
DISCOVERY

Вытянуть внутренний туризм силами одного лишь малого бизнеса невозможно, нужна системная поддержка. Речь в первую очередь о развитии транспортной инфраструктуры. Но это далеко не все. Одновременно нужно приложить значительные маркетинговые усилия по продвижению новых туристических брендов на внутренний рынок. Поддержка государством такого продвижения может принимать различные формы. Например, после появления фильмов «Территория» и «Левиафан» мы отмечаем повышенный интерес наших соотечественников к Чукотке, плато Путорана и Кольскому полуострову. Поддержка Русским географическим обществом экспедиций Сергея Горшкова способствовала появлению удивительных фотоальбомов по острову Врангеля и плато Путорана. Публикация работ Сергея в журнале «National Geographic» привела к тому, что ежегодно четыре экспедиции по 50 человек, в основном иностранцев, отправляются к его берегам.

В гости к Игорю Ольховскому и его компании «Рыболовные экспедиции» приезжают, главным образом, рыбаки со стажем: его «конек» — ловля тайменя в чистейших реках Хабаровского края. Половина туристов, утверждает он, потом возвращается снова и снова



вописные. Но при этом цивилизация сравнительно недалеко: летом сюда можно добраться за несколько часов на катере, а зимой — на снегоходах. Увы, начало строительства пришлось как раз на злополучный 1998 год. Дефолт больно ударил по карману предпринимателя, и база превратилась в долгострой. Завершить ее удалось лишь в 2005 году, а расходы в несколько раз превысили первоначальную смету. Зато результат того стоил. В огромном трехэтажном доме хватало места не только для семьи и гостей, но и для размещения историко-этнографической коллекции, посвященной культуре и быту народов

Крайнего Севера. Ее Крашевский скрупулезно собирал еще со студенческих лет.

Долгострой вытянул из предпринимателя не только деньги, но и силы: его основной бизнес стал приходить в упадок, а на содержание базы (отопление, охрану и прочее) требовались немалые средства, причем круглый год. Тогда Крашевский придумал проводить «туры выходного дня» — на протяжении нескольких лет возил на свою базу туристов из Норильска. Люди приезжали на пару дней отдохнуть «с душой»: выпить, закусить, посидеть у костра. «Денег это

приносило мало, — признается он. — Я едва сводил концы с концами. А прибыли на развитие не было совсем». К тому же непьющий Крашевский не приветствовал злоупотребление алкоголем. Пришлось думать над тем, как сделать место по-настоящему интересным для туристов — чтобы времени на попойки попросту не оставалось. В 2013 году Олег Крашевский всерьез занялся изучением опыта российских туроператоров и сам получил соответствующий статус. Он поменял подход к бизнес-модели и запустил длинные, недельные туры. Ядро тура — радиальные дневные маршруты к природным достопримечательностям. Маршруты разного уровня сложности подобраны так, чтобы по ним смогли пройти и молодые экстремалы, и пенсионеры. Помимо этого, Крашевский предлагает гостям попариться в бане, пообщаться с представителями местных коренных народов — нганасанами и долганями. В сентябре из базы отлично просматривается северное сияние. Но туристы сюда тянутся не только ради природы или из этнографического интереса. Плато Путорана многие считают энергетическим полюсом, а самого Олега Крашевского коренные народы Таймыра провозгласили «белым шаманом»: они верят, что он способен исцелять болезни. Впрочем, сам предприниматель говорит о своем «шаманстве» не очень охотно и подчеркивает, что на бизнес эта сторона его жизни не влияет. Несмотря на то что в доме у Крашевского стоит шаманский чум, никаких публичных камланий для гостей он не проводит. «Шаманизмом я занимаюсь для себя, для души, иногда помогаю тем, кто нуждается», — скромно говорит он.

Единоновременно на базе у Крашевского могут расположиться максимум тридцать туристов; за летний сезон проходит около трехсот. В прошлом году недельные туры приобрели около сотни человек, в этом, как ожидает предприниматель, их будет в два раза больше. Недельные туры стали приносить ему прибыль, и он начал вкладываться в совершенствование сервиса. В прошлом году обновил многое — от постельного белья до парка техники. Не радуется только короткий туристический сезон длиной всего в три–четыре месяца. В этом году Крашевский начал осваивать и зимнюю программу — запустил в апреле снегоходные туры. Но для создания сетки зимних маршрутов ему нужна дорогостоящая техника на воздушной подушке, на которую денег пока не хватает.

НА НОРВЕЖСКОЙ ЗЕМЛЕ

На краткость сезона, вызванную экстремальными погодными условиями, жалуются многие туроператоры из «дремучих» уголков России. Впрочем, Тимофей Рогожин («Груммант») считает, что проблема эта несколько надуманная:

— В любом месте России туристический сезон можно искусственно продлить так, чтобы он продолжался 8–9 месяцев, независимо от погодных условий. Вопрос в подходе компании к бизнесу, смелости решений, маркетинге, желания и наличии средств. Очень многим проще отработать три месяца в году и больше ничего не делать. На острове Шпицберген, например, много норвежских туристических компаний, которые работают только летом или зимой. Это сознательный выбор: вместо того чтобы закупать дополнительное оборудование, предназначенное для другого сезона, и разрабатывать новые программы, они предпочитают просто ставить бизнес на паузу.

Другая проблема — в устоявшихся стереотипах: наиболее часто путешествующая категория россиян — москвичи — не догадывается о том, что в Сибирь и даже на Крайний Север

можно ехать зимой. Валерия Нечаева («Омега Плюс») нередко сталкивается с неосведомленностью турагентов: продающее звено просто не знает, что на Сахалин и Курилы приезжать можно практически круглый год, кроме ноября и апреля–мая. «В октябре знакомые турагенты по привычке пытаются попрощаться со мной до нового сезона, — рассказывает она. — А ведь уже с декабря у нас есть и зимние пешеходные маршруты, и рыбалка, и горнолыжка!»

Для Центра арктического туризма на Шпицбергене сезон начинается тогда, когда уходит полярная ночь, — в середине февраля. Продолжается он примерно до середины мая. Летом — с конца июня до начала сентября — снегоходы меняют на катера. Пиковые месяцы — март, апрель, август. А тонкий ручеек туристов, формирующийся из проходящих мимо прогулочных кораблей и яхт, не иссякает до середины ноября. Вплоть до наступления календарной зимы сюда приезжают и большие студенческие группы — посетители местного отделения Норвежского полярного института. По сути, межсезонье здесь длится лишь три месяца.

Развитие российского туризма на Шпицбергене — история нетривиальная. Официально территория арктического архипелага, расположенного в Северном Ледовитом океане, принадлежит королевству Норвегия, в обращении здесь норвежская крона. Но по договору 1920 года некоторые страны имеют здесь определенные права, если занимаются хозяйственной деятельностью. Сегодня такую деятельность, помимо Норвегии, осуществляет только Россия (она ратифицировала договор в 1934-м): на острове Западный Шпицберген нашей стране принадлежит поселок Баренцбург, а также законсервированный шахтерский поселок Пирамида. Опорным российским предприятием в полярных краях стал трест «Арктикуголь», созданный в 1931 году. Вплоть до 1970-х он исправно добывал уголь, которым обеспечивал все побережье Кольского полуострова. Когда весь мир перешел на нефть, «Арктикуголь» особенно не волновался за свою судьбу: ведь предприятие представляло интересы России на Шпицбергене, а его рентабельность была делом второстепенным. Рыночная экономика пришла сюда намного позже, чем на континент: вплоть до середины 1990-х здесь царил социализм. В последующие десять лет государство «забыло» о своем присутствии на Шпицбергене и практически потеряло не только шахты и производство, но и влияние. «Норвежцы с 1980-х занялись диверсификацией местной экономики и стали возить на Шпицберген организованных туристов, — говорит Тимофей Рогожин. — И, кажется, тогда они даже несколько стеснялись неприглядных и полузаброшенных русских поселков».

Россия вспомнила о Шпицбергене только в 2006 году. В «Арктикугле» сменилось руководство. Новый генеральный директор Александр Веселов принял решение вернуть Баренцбург в порядок: здесь реконструировали ТЭЦ, убрали мусор, восстановили шахту, начали налаживать взаимоотношения с норвежцами. Но самое важное: в 2012 году руководство «Арктикугля» приняло решение сместить акцент в деятельности предприятия на туризм и развивать для этого инфраструктуру. В Баренцбурге и Пирамиде отремонтировали несколько гостиниц и хостелов, оставшихся с советских времен, закупили технику и транспорт, задумались о досуге гостей — даже открыли собственную пивоварню «Красный медведь», самую северную в мире. В 2015 году в рамках треста появилось обособленное подразделение — Центр арктическо-

Плато Путорана, неподалеку от которого построил единственную в этих местах базу «белый шаман» Олег Крашевский, регулярно упоминает Владимир Путин — президент уже давно собирается сюда приехать. Он будет одним из немногих туристов: за год плато посещают не более трехсот человек



го туризма «Грумант», задачей которого стало привлечение туристов на российскую часть архипелага.

За год Шпицберген посещают около 60 тыс. человек. Главная точка притяжения — норвежское поселение Лонгйирбюэн (Лонгйир): оно является транспортным и логистическим хабом и условной столицей острова. Ббольшую часть туристов обеспечивают круизные заходы со всей Европы. 70% приезжающих — скандинавы; кроме них, сюда едут немцы, французы, англичане, итальянцы, в последние годы — китайцы и японцы. Сегодня «Груманту» удастся привлечь в Баренцбург и Пирамиду

почти каждого второго иностранного туриста: в 2015 году через него прошло около 27 тыс. человек. Россиян при этом — мизерное количество. Немногочисленные соотечественники, как правило, используют Шпицберген как перевалочный пункт перед отправкой в дрейфующий ледовый лагерь Барнео. Транзитным коридором на Северный полюс здесь проходит 100–200 человек ежегодно. «Предложив длинные программы на 5–8 дней, мы смогли увеличить поток туристов из России, — говорит Тимофей Рогожин. — Сейчас по таким программам к нам приезжает 500–600 человек в год. Если в 2013-м и 2014-м

россиян у нас было совсем немного и бизнес строился практически полностью на европейском рынке, то сейчас ситуация меняется. Например, в марте 2016 года половину выручки принесли именно отечественные туристы».

Строгого разделения острова на норвежскую и российскую части нет. Вся туристическая деятельность разворачивается вокруг Исфьорда — залива длиной в 120 км и шириной в 40 км, берега которого изрезаны многочисленными фьордами. Вдоль извилистой береговой линии раскиданы поселки, лежбища моржей, птичьи базары; кое-где они сохраняются живописными вертикальными стенками ледников. Маршруты, которые придумывает «Грумант», закольцованы вокруг залива: они предусматривают ночевки в Лонгйире, Баренцбурге и Пирамиде и дневные переезды между ними. Другими словами, за один визит можно увидеть не только природные красоты, но и быт норвежских и российских полярников. Особенно интересна интуристам Пирамида — город-призрак развитого социализма. Это прекрасно сохранившийся слепок советского духа и градостроительства. Законсервированный поселок выглядит так, как будто люди оставили его только вчера: в домах и общественных пространствах здесь остались предметы и утварь 1980-х и 1990-х годов; даже стекла в окнах целы и невредимы. Баренцбург — его зеркальная противоположность: по сравнению с типичными деревнями континентальной России, он выглядит невероятно современным и продвинутым. Россиянам приходится соблюдать строгие норвежские требования в области экологии и безопасности: здесь работает цех по сортировке мусора, используют тепловые сети, снижающие энергопотребление на 25%. В случае любого ЧП гиды «Груманта» могут вызвать службу спасения Шпицбергена, и в течение сорока минут в любую точку маршрута прилетит норвежский вертолет. Причем затраты на него покрываются из страхового фонда, отчисления в который делает «Арктикуголь».

В советские времена в Баренцбурге проживало до полутора тысяч человек, в Пирамиде — еще тысяча. Сейчас в гостиницах и хостелах Баренцбурга одновременно можно расселить до двухсот туристов. «Пока это больше, чем требуется, — говорит Рогожин. — Но уже через пару лет мы достигнем пика, и гостей размещать будет негде. Поэтому уже сейчас планируем реконструкцию еще одного отеля на сотню мест». У руководителя Центра арктического туризма нет сомнений в том, что интерес к Арктике у россиян будет расти. Зимний сезон 2016 года, стартовавший в феврале, удалось продать полностью, выкуплено более половины путевок грядущего летнего сезона.

Главный тормоз — логистика. Проще и дешевле всего на Шпицберген лететь через Осло, однако россиянам для транзита требуется виза. На остров летают и чартерные рейсы, но они в основном предназначены для контрактных рабочих и ученых, поэтому расписание полетов практически не поддается прогнозированию. Даже если удастся привезти туристов чартером в одну сторону, обратный рейс приходится организовывать регулярными авиалиниями. «В этом году, — рассказывает Рогожин, — мы впервые попробуем осуществить перевозки чартером в оба конца, а в перспективе хотим запустить постоянный чартер из Москвы в высокий сезон. Но это отдаленные планы, не раньше 2018 года». Чартеры в Арктику — дорогое удовольствие, они не могут предложить более выгодные цены, чем регулярные авиалинии. К тому же, чтобы справиться с чартерной цепочкой в восемь-девять

рейсов, необходимо обеспечить минимум тысячу-полторы пассажиров. «Уверенности в том, что мы продадим такой объем путевок, у нас пока нет», — говорит эксперт. Арктический туризм в России хоть и растет, но назвать его популярным сложно: о Шпицбергене слышали единицы. При этом туры, которые Рогожин в сравнении с другими арктическими операторами называет копейными, не такие уж и доступные. Самая дешевая программа стоит 65 тыс. рублей без перелета. Кроме того, «Грумант» пока не готов принимать еженедельно по сто человек из России: не хватает ни гостиниц, ни персонала.

ЧУМ XXI ВЕКА

На фоне частных туроператоров «Грумант», за которым стоит «Арктикуголь» с его ресурсами и возможностями, выглядит настоящим баловнем судьбы. А как поступать малым предпринимателям, которые не могут инвестировать миллионы в инфраструктуру и строительство гостиниц? Юрий Тюлюбаев, основатель нарьян-марской туристической компании «Красный город», выводит два главных правила: включать фантазию и договариваться. В прошедшем зимнем сезоне его компания запустила короткий тур «Чумовые выходные» — трехдневный визит в Ненецкий автономный округ, основная часть которого посвящена знакомству с жизнью оленеводов. Гости прибывают в Нарьян-Мар, знакомятся с городом, ночуют в гостинице, а на следующее утро на снегоходах выезжают в тундру, к стойбищу оленеводов. «Красный город» закупил собственный «гостевой» чум, договорился с одной из ненецких оленеводческих семей о сотрудничестве, поставил чум рядом с ее стойбищем. Туристы знакомятся с жизнью, культурой и бытом оленеводов, любуются суровой природой Крайнего Севера, пробуют местную кухню, остаются на ночь в чуме. «Никаких ряженых, все по-настоящему, — утверждает Тюлюбаев. — Эти люди до сих пор ведут традиционный образ жизни». Затем гости возвращаются в Нарьян-Мар, где посещают этно-культурный центр и еще больше узнают об истории местных кочевых народов.

Тур снискал сумасшедший успех — разумеется, принимая во внимание ограниченные мощности туроператора. С конца декабря по апрель путевки по цене 35–45 тыс. рублей без авиабилета раскупили без остатка; желающих посетить тундру, особенно на новогодние праздники, было гораздо больше, чем возможно принять. Сейчас компания разрабатывает летнюю версию того же тура — но это не так просто. В соответствии с региональным законом, в тундре запрещен проезд любой техники вне имеющихся дорог (чтобы не губить пастбища). Это означает, что к стойбищу оленеводов просто не добраться. Доставлять туристов можно и по воде, но только от места высадки до стойбища приходится преодолевать порой десятки километров. Одно из решений — вертолет, однако его использование увеличит себестоимость тура в разы. «Видимо, нужно договариваться с оленеводами, чтобы они приходили на берег, — размышляет Тюлюбаев. — Но вовлечение в туризм коренных малочисленных народов — непростая задача. Их вполне устраивает кочевая жизнь и имеющийся уровень дохода. Времени и особого желания развлекать туристов у них нет. Внимание туристов многие из них воспринимают как вмешательство в личную сферу: представьте, если вас и ваших детей вдруг начнут рассматривать, щупать и фотографировать десятки незнакомых людей».

Впрочем, вариантов интересных туров в регионе множество, — так что если с летними «Чумовыми выходными» дело

Прошлой зимой Юрий Тюлюбаев, руководитель компании «Красный город», запустил тур, в рамках которого туристы знакомятся с традиционным образом жизни ненецких оленеводов. Желающих проехаться на снегоходах по тундре и переночевать в чуме оказалось много, несмотря на стоимость тура, сравнимую с «горящей» путевкой в Европу



не выгорит, то «Красный город» придумает что-то еще. В НАО едут охотники и рыбаки, активные туристы, которые желают экстремальных ощущений или полюбоваться северным сиянием, диким животным миром либо белыми ночами. Развивается паломническое направление: например, староверы приезжают посетить святыне для них места — городище Пустозёрск, куда был сослан, а затем сожжен один из духовных лидеров старообрядчества протопоп Аввакум. Сейчас первый русский город в Заполярье, расположенный в 20 км от Нарьян-Мара, покинут людьми. Пока около 80% приезжающих — жители

Москвы и Подмосковья: прямой рейс из столицы занимает всего 2,5 часа. Несмотря на это, туризм в НАО все еще находится в зачаточном состоянии. «Долгое время о серьезном устойчивом потоке говорить не приходилось, — поясняет Юрий Тюлюбаев. — Наш регион для большинства россиян — белое пятно на карте. Кроме советской песни про Нарьян-Мар, никто о нем ничего не знает. Нас постоянно путают с Ямало-Ненецким округом. А мы, хоть и соседи, расположены очень далеко друг от друга». Кроме того, устойчив стереотип, что Арктика — это далеко, крайне дорого и очень опасно. Ситуация начала

ПО КОНЯМ!



Чтобы развивать активный туризм, не обязательно забираться подальше от цивилизации — доказано Галиной Мальцевой, создавшей в Костромской области крестьянское подворье с акцентом на конный туризм. Сюда приезжают всей семьей, словно в деревню к любимой бабушке.

Детская мечта Галины Мальцевой была странной: в то время как подруги планировали стать учителями или врачами, девочка хотела быть председателем колхоза. Взрослые посмеивались и разъясняли, что шансы невелики: сначала нужно выучиться на агронома или зоотехника, несколько лет проработать по специальности, и только потом тебя могут выбрать председателем на общем собрании. Путь был долгим и слишком рискованным, поэтому Галина поступила в педагогический. Но первые годы в школе выпали на начало 1990-х, когда зарплату учителям не платили по полгода. Мальцева бросила профессию и устроилась в первую костромскую турфирму, открывшуюся при авиакомпании. Почему туризм? Все студенчество Галина состояла в туристических клубах и ходила в походы. объездила и исходила Прибалтику, Среднюю Азию, Украину и Закарпатье. Энтузиазма ей было не занимать, и очень скоро удалось убедить руководство обратить внимание на сегмент активного туризма. Впрочем, в 1990-х в России многие предпочитали сами организовывать путешествия — на собственных байдарках и велосипедах, со своим снаряжением. А вот лошадей у туристов на балконах не водилось, поэтому помощь туристической компании здесь была как нельзя кстати. Нашли партнера — конное хозяйство с недокормленными лошадьми, что были только рады верховым прогулкам и овсу, которым они завершались. Там же Галина познакомилась со специалистами, посвятившими ее в тонкости обращения с лошадьми.

В 1998 году Мальцева открыла собственную турфирму, которая сначала специализировалась на выездном туризме, а спустя два года полностью переключилась на активный внутренний. Конные туры приобрели такую популярность, что Галину начали приглашать хозяйства из других регионов в качестве консультанта; она помогала наладить аналогичные туры в Воронежской области, Подмосковье, на Урале. Вскоре у Галины и ее мужа Сергея появилась собственная конюшня: постройку под нее в Галичском районе Костромской области купили с торгов. Сейчас хозяйство разрослось до небольшого колхоза с живностью, огородами, пастбищами, уютным гостевым домом и музейной экспозицией. Туристы приезжают на выходные, а чаще — на целую неделю. Кроме верховой езды, они сплавляются по речкам на байдарках, катаются на велосипедах по окрестностям, стреляют из лука, играют в бильярд, парятся в бане, едят деревенский сыр и шашлыки. Выходной тур стоит почти 5 тыс. рублей, недельный — 15,5 тыс. За год через крестьянское подворье Мальцевых проходит до восьмисот туристов. Через пару лет предприниматели планируют открыть вторую базу.

меняться в 2013 году, когда региональные власти создали туристический центр, занялись продвижением региона на туристических выставках и начали выделять микрогранты предпринимателям, вовлеченным в туризм, — под закупку транспорта, обустройство гостевых домов и т. д.

Мало придумать интересный тур, нужно его еще и реализовать, соглашается Валерия Нечаева («Омега Плюс»). Ее компания, один из старейших сахалинских туроператоров, по крупицам собирает информацию о местных предпринимателях, способных предложить туристам питание, проживание, транспортные услуги. Найти людей, готовых не только предоставить гостям крышу над головой, но и сделать их путешествие по-домашнему уютным, очень сложно — при всей инициативности операторов, работающих в российской глубинке. Особенно остро стоит проблема транспортной доступности регионов, которую необходимо решать на федеральном, а затем на региональном уровне. «Стоимость перелета внутри Якутии сопоставима со стоимостью перелета до Москвы, — приводит пример Вадим Мамонтов (Russia Discovery). — Это радикально сужает круг людей, способных добраться до Мирного, Оймякона или Верхоянска, где есть уникальные туристические объекты».

Перед властью стоит множество задач по развитию внутреннего туризма, и часть из них — чрезвычайно деликатные. Как регулировать и стимулировать эту отрасль, каждый регион решает сам. В российском туризме еще много всего дикого и «медвежьего» — нелегальных браконьерских «туров», пренебрежения страховками и вопросами безопасности, нарушения природоохранных законов, низкого уровня сервиса. Возможно, свободная конкуренция со временем справится с недоработками; главное — не мешать предпринимателям. С этим в ряде регионов есть известные проблемы. Галина Мальцева, ведущая конный туристический бизнес в Галичском районе Костромской области, утверждает, что за последние пять месяцев ее хозяйство проверяли семь раз. По ее мнению, это своеобразный «ответ» районных властей на возмущение предпринимательницы тем, что через дорогу от фермы, на землях, которые еще год назад значились в реестре как сельскохозяйственные угодья, построили деревообрабатывающий завод. Мальцевой пришлось менять сетку маршрутов и вкладываться в строительство второй базы на удалении от завода — иначе туристам будут мешать опилки и шум с производства.

— Развитие малого бизнеса сейчас происходит вопреки, а не благодаря позиции государства, — соглашается Тимофей Рогожин. — Примеров, когда предприниматель готов открывать туристический бизнес, создавать рабочие места, вкладывать деньги в обустройство инфраструктуры, а его в какой-то момент «прижимают», множество. На мой взгляд, общая тенденция негативная: количество баз по стране сокращается, качество турпродукта падает, инвестиций нет, инфраструктурные и транспортные проблемы системно не решаются, власти бездействуют, поток туристов растет слишком медленно и не достиг уровня 2006–2007 годов. Еще три–пять лет — и мы скатимся к уровню 1999-го.

В то же время в регионах, где делают ставку на развитие туризма и пытаются сопровождать его господдержкой, другие проблемы: на зарождающуюся отрасль возлагают слишком большие надежды. Не везде и не всегда разумно ставить амбициозные цели: надо понимать, что привозить десятки тысяч туристов, например, в тот же НАО вряд ли когда-нибудь станет возможно.

Валерия Нечаева из сахалинской компании «Омега Плюс» утверждает, что поток российских и иностранных туристов на Сахалин и Курилы существенно вырос. Горячие источники, вулканы, живописные бухты и дальневосточные деликатесы привлекают в эти края несколько тысяч туристов ежегодно



— Некоторые считают, что туризм может стать отраслью экономики, которая наполнит окружной бюджет, — говорит Юрий Тюлюбаев. — Но это утопия. Туризм не надо рассматривать как «дойную отрасль» и замену, в нашем случае, нефтянки. Эту отрасль нужно использовать как инструмент, способный улучшить социально-экономическое положение региона не за счет налоговых отчислений, а другими способами. Прежде всего, путем создания новых рабочих мест для жителей сел, коренного населения. Туризм позволит сформировать «новое лицо» региона

на федеральном уровне, привлечь в экономику деньги извне. И, что немаловажно, поможет сохранению народных промыслов, подлинной, настоящей России. Эффект от всего этого намного ценнее, чем наполнение бюджета. Отчасти власти это понимают: в 2016 году в НАО для туристических компаний ставку УСН снизили вдвое — с шести до трех процентов. Но это еще раз подтверждает, что ожидать растущих налоговых поступлений от туризма в ближайшее время не стоит: сейчас это та отрасль, которую надо лелеять, а не душить.

БЖ

КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД

ВЕРА
КОЛЕРОВА

При всех существующих сегодня бюджетных ограничениях государство финансирует федеральную целевую программу «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ на 2011-2018 годы» в объеме 4-5 млрд рублей в год. В масштабах страны это небольшая сумма. О том, как и насколько эффективно тратятся эти деньги и какого результата предполагается достичь, «Бизнес-журнал» беседует с заместителем руководителя Федерального агентства по туризму Николаем Королёвым.

— В России пятый год действует федеральная целевая программа развития туризма, рассчитанная до 2018 года. Каковы промежуточные итоги?

— Программа состояла из двух этапов. Первый, начавшийся в 2011-м, предполагал пилотное внедрение. Мы отбирали наиболее перспективные регионы и в рамках программы финансировали там пилотные проекты. Средства выделялись исключительно на основе софинансирования. Субъект Российской Федерации мог принять участие в программе и получить федеральную поддержку только при условии, если привлечет на каждый рубль федеральных денег около трех рублей из внебюджетных источников.

В 2014–2015 годах начался второй этап: мы стали тиражировать успешный опыт пилотных проектов на большую часть субъектов Федерации. Тогда в рамках концепции федеральной целевой программы были определены наиболее крупные туристические дестинации¹, где должен был развиваться туризм. Это прежде всего Золотое кольцо, Северное ожерелье на северо-западе, Большая Волга, Алтай, Дальний Восток, Краснодарский край.

На первом этапе пилотного внедрения планировалось, что участвовать в программе будут шесть регионов. Сейчас таковых уже 37.

— Что показал опыт пилотных проектов?

— Не могу сказать, что весь полученный опыт годится для тиражирования. Тем более что были и неудачи: некоторые региональные власти не смогли выполнить свои обязательства перед Федеральным агентством по туризму по привлечению софинансирования из внебюджетных источников. Были субъекты РФ, которые вышли из программы, — например, Калужская область. Ряд проектов в процессе реализации столкнулся с трудностями. Так, в Ростовской области пилотный автотуристический кластер «Всплеск» реализовали лишь частично, а затем от проекта отказались. Проекты в Ярославской области пришлось поменять. Так что в программу вносились изменения. Но это нормальный процесс.

— Какие из создаваемых туристических кластеров можно назвать успешными?

— Это проекты в Алтайском крае (Белокуриха), Рязанской, Тверской областях. А также в Амурской области, где проект кластера находится в высокой степени готовности. Хорошо идут дела в Оренбургской области с кластером «Соленые озера». У некоторых новых объектов великолепные перспективы видны уже на старте — как в проекте, к которому приступает

¹ От англ. destination — «место назначения».



в этом году Хабаровский край. Как видите, географический охват у ФЦП получается большой, и она распространяется на очень интересные с точки зрения развития внутреннего туризма территории.

— В прошлом году правительство РФ очень сильно урезало бюджет программы. Не означает ли это, что там ее рассматривают как малоэффективную?

— Первоначально на реализацию программы планировались действительно значительные средства. Общий объем финансирования программы был около 320 миллиардов рублей, из них привлеченных средств — более 200 миллиардов. На самом деле бюджетные процессы всегда связаны не только с тем, что мы хотим получить и что может выделить бюджет. Финансово-экономический блок правительства посчитал, что на этапе пилотного внедрения проектов достаточно меньшего объема средств. В дальнейшем, на этапе тиражирования опыта, предполагалось выделить дополнительное финансирование. Однако этого не произошло. По факту вместо примерно сотни миллиардов рублей из бюджета мы имеем около 29: программа сокращена почти в пять раз. Возможно, имелись какие-то вопросы, связанные с первым этапом реализации программы, и из-за этого было сокращено финансирование.

Но хочу подчеркнуть, что это совершенно не связано с неготовностью регионов к реализации инвестиционных

СПРАВКА

Инструментов развития инфраструктуры внутреннего туризма в России несколько. С 2007 года в стране началось создание девяти туристско-рекреационных зон в рамках ФЗ «Об особых экономических зонах»; от реализации двух зон впоследствии отказались по причине слабого интереса частных инвесторов.

В 2011 году государство «включило» параллельный механизм поддержки туристической отрасли — ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ на 2011-2018 годы», которая делает акцент на развитие туристических кластеров. Заказчиком-координатором программы от лица государства выступает Федеральное агентство по туризму (Ростуризм).

проектов. Сейчас, на этапе тиражирования успешного опыта «пилотов», в программе задействовано 37 проектов, а заявок, которые рассматривал Координационный комитет, было 72. Участвовать в программе могли бы все, но часть мы были вынуждены отклонить, потому что под них у нас нет финансирования. Если бы не было успешных примеров развития туристических кластеров, то не было бы и стольких желающих.

— *То есть частные инвесторы готовы вкладываться в развитие туристической инфраструктуры?*

— Да. Если на начальном этапе случалось, что частный инвестор был не готов выполнять свою часть обязательств по финансированию проекта в полном объеме, то сейчас мы видим, что подход стал гораздо серьезнее. 72 заявленных проекта — это не только благие намерения, под них у бизнеса есть деньги. Чтобы реализовать все, а не только 37, потребуется дополнительно 30 миллиардов рублей из федерального бюджета, но это привлечет в программу около 80 миллиардов из внебюджетных источников.

— *В чем разница между механизмами поддержки в рамках ФЦП и программы развития туристско-рекреационных зон, создаваемых с 2007 года в соответствии с ФЗ «Об особых экономических зонах»?*

— Это два инструмента поддержки, которые не пересекаются — в том числе территориально. Понятно, что не должно быть перекрестного финансирования. Иначе найдутся самые хитрые, которые скажут: «Вы финансируйте нам инфраструктуру в рамках ОЭЗ, а вы стройте еще дорогу рядом в рамках развития кластера».

Туристско-рекреационные зоны — это определенные территории со льготным налоговым режимом, где создаются инфраструктурные объекты с участием госфинансирования. Туристический кластер — вроде бы примерно то же самое. Но есть принципиальная разница с точки зрения управления финансами. В особой экономической зоне ситуацию контролировали Министерство регионального развития (упразднено в сентябре 2014 года; его функции в части социально-экономического развития регионов были переданы Министерству экономического развития. — *Прим. ред.*) и управляющая компания туристско-рекреационной зоны. То есть то, какие объекты и где строить, определяет министерство, а управляющая компания контролирует выполнение. В случае с ФЦП субъект Федерации сам выходит с инициативой, где было бы наиболее эффективно создавать туристскую дестинацию с инфраструктурой, объектами размещения и туристического интереса. На местах лучше, чем «наверху», знают, где нужно построить дорогу, реконструировать набережную, куда подвести инженерные коммуникации. И мы выделяем деньги не инвестору, мы выделяем деньги в виде субсидии субъекту Российской Федерации, а уже субъект работает напрямую с инвестором на тех условиях, которые у них записаны в соглашении.

В особых экономических зонах инициатива во многом передана федеральным органам. Но сейчас они идут тем же путем: многие полномочия и функции будут передаваться субъектам Федерации. Практика показала, что такое управление эффективнее.

— *Каким образом сегодня желающие могут войти в программу и получить государственное софинансирование?*

— Субъект Федерации презентует свой проект на заседании координационного совета ФЦП, куда входят представители

Федерального агентства по туризму, министерств культуры, спорта, экономического развития, представители общественных объединений — например, Российского союза туриндустрии, Ассоциации туроператоров России и др. Каждый член совета оценивает проект в определенное количество баллов. Потом мы все сводим воедино, считаем и присваиваем проекту свой «рейтинг». Если проект набрал менее 50% возможного количества баллов, то мы его даже не рассматриваем.

Критерии разные. Во-первых, оценивается способность инвесторов соблюдать условия софинансирования. Во-вторых, перспектива самой туристской дестинации. Строго говоря, туристический потенциал на территории России есть почти везде, но он разного уровня. В любом селе можно обнаружить какой-нибудь объект туристического или рекреационного назначения (например, пруд), который в случае получения инвестиций превратится в достопримечательность районного, муниципального или регионального масштаба, и туда с удовольствием будут приезжать люди. Но это не значит, что такой проект должна поддерживать Российская Федерация. Может быть, там будет достаточно поддержки в миллион рублей, выделенных из регионального бюджета. Нам же важны туристские дестинации, которые влияют в целом на турпотоки в стране.

— *И какие направления вы считаете наиболее перспективными?*

— Наша цель сегодня — это не поиск каких-то отдаленных перспектив. Необходимо поддерживать уже существующие, традиционные для страны виды туризма. Если это центральная полоса, то речь идет о туризме культурно-познавательном. Есть Золотое кольцо — сложившийся бренд, хороший турпродукт с давно выстроенной маршрутной сетью, и этот продукт нужно развивать. Возьмем Владимирскую область: туристический поток здесь фокусируется в основном на Суздале. Там достаточно мест размещения, прекрасные объекты показа и в целом хорошая инфраструктура, но не хватает объектов развлечений. Люди не остаются в городе на ночь. А для развития туризма и повышения доходов от этого вида деятельности принципиально важно, чтобы туристы останавливались в гостиницах. Значит, нужно продумать программу событий, мероприятий и вечерних развлечений. При гостиницах нужно открывать хорошие рестораны. Нужны спортивные учреждения, банные комплексы, ремесленные мастерские. Вы приехали в город, посетили гончарную мастерскую, увлеклись гончарным кругом, поработали на нем. И вот вам нужно переночевать в городе, чтобы поутру получить расписанный и обожженный горшок, изготовленный собственными руками. Приятно же! И экономика города в выигрыше. Плюс еще масса удовольствий: покататься на лошадях, попариться в бане. Если смотреть шире, то необходимо больше активностей для туриста во всех дестинациях. Нужно больше аквапарков, загородных объектов, местных «изюминок» на маршруте — вроде посещения лосиной фермы. Маршрутная сеть может и должна выходить далеко за пределы собственно туристического кластера. Что такое вообще кластер? Это набор более или менее компактно расположенных туристических объектов, которые создают синергию.

Другое направление развития — пляжный туризм. Здесь у россиян на самом деле большой выбор. Вы можете поехать, скажем, в Калининград или на Дальний Восток в определенное время года, там неплохие пляжи. Прекрасные пески есть

в Дагестане, однако об этом у нас почему-то забывают. Но, скорее всего, вы выберете Черное море. Пляжные территории у нас очень протяженные: есть Геленджик, Анапа... И мы готовы в рамках ФЦП поддерживать пляжный кластер, а не только Сочи с его уже созданной инфраструктурой. Потому что россияне все равно предпочитают пляжный отдых.

— *То есть ФЦП поддерживает специализированные кластеры, традиционные для России?*

— Да, но это не значит, что в кластере не может быть других видов туризма. Должно быть много дополнительных услуг — выезды в горы, на источники и пр. Но у каждой территории есть своя основная специализация. Горнолыжный туризм — это Северный Кавказ, Домбай, Архыз. В Кемеровской области, в Шерегеше, мы поддерживаем проект большой горнолыжной базы, где в прошлом году побывал почти миллион человек. Хотя немало горнолыжных трасс есть и в Московской области. Но она здесь все-таки не совсем конкурентоспособна по сравнению с другими регионами. Новый кластер создается в Горно-Алтайске. Зону Алтайского края, Республики Алтай, Кемерово мы выделили как место, где развивается как горнолыжный, так и санаторно-курортный туризм.

— *В программе участвуют автотуристические кластеры. Что это такое?*

— У них пока небольшая доля. Надеюсь, что программа по их развитию будет продлена, хотя я бы не сказал, что первый опыт был вполне успешным. Но у нас очень много самостоятельных туристов, особенно «туристов выходного дня», которые выезжают из мегаполиса в соседние регионы. В Московской области для них даже появилась специальная навигация — коричневые таблички с указанием объектов. Иногда и не думаешь куда-то ехать, а становится любопытно и хочется посмотреть, что же там за мини-отель, кафе или ферма. Такие объекты должны собираться в то, что называется автокластером. Автокластеры очень нужны на крупных трассах — ведь из Москвы доехать на Черное море без остановок сложно. А личного автотранспорта у людей становится больше. В том числе «автодомов», которым нужны специально оборудованные стоянки. Создание автотуристических кластеров — это новая, еще не решенная задача.

— *Россияне все больше путешествуют по стране и все меньше выезжают за рубеж. Что сильнее всего повлияло на изменение туристических привычек?*

— В первую очередь девальвация рубля. Санкции вряд ли оказали серьезное влияние на ситуацию. У нас произошло даже некоторое сокращение количества выездов в Китай: раньше люди, живущие в приграничной зоне, чаще ездили туда за вещами.

Еще на оживление внутреннего туризма повлияли патриотичные настроения в обществе. Поездки в Крым — это же некая ностальгия. Там очень интересные места, где хочется отдыхать. Мы, может быть, подзабыли об этом в связи с украинскими событиями, но народ обязательно поедет в Крым в этом году. И инфраструктура подтянется. Так всегда бывает там, куда направляются большие туристические потоки.

— *А какова динамика въездного туризма?*

— Быстрее всего растет поток туристов из Китая. И сейчас их доля в российском въездном туризме самая большая. Под китайских туристов мы затачиваем целые программы под брендом China Friendly («Дружественный Китай»). Но не всегда наши отели готовы к приему гостей из КНР.

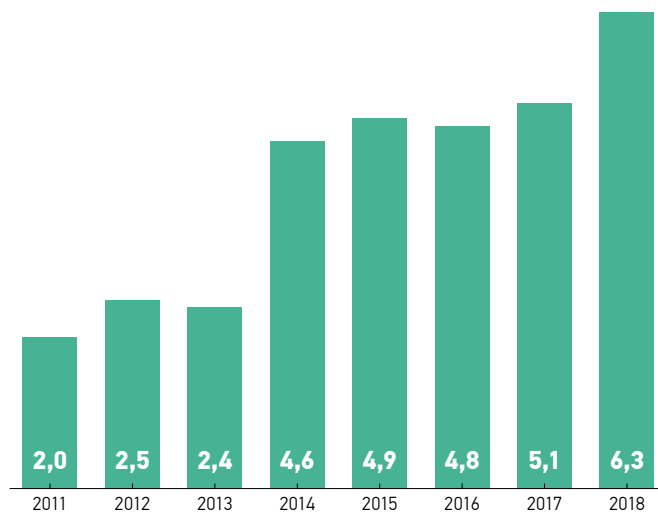
Таблички, надписи, объявления — в основном по-русски и по-английски. Требуется больше ресторанов с китайской кухней: особенность китайцев в том, что они хоть и готовы пробовать европейскую еду, но постоянно есть ее не хотят. То же самое касается гостей из других стран. Сейчас увеличилось потоки из Ирана, Кореи. Нужно больше гостиниц и ресторанов, которые могут сделать специальное предложение для таких гостей, магазины с халяльной продукцией. И ничего страшного в этом нет. В Европе я видел на магазинах вывески на китайском языке.

— *А вы сами — где предпочитаете отдыхать в России?*

— С отпуском в этом году не получается, но в следующем обязательно поеду на Кавказские Минеральные воды — в Ессентуки, Кисловодск, Железноводск. Одно время россияне массово ехали на пляжи. Всем хотелось коктейлей, баров, ночных клубов. Но сейчас приоритеты меняются, люди стали больше следить за здоровьем. И если сегодня вложить деньги в развитие санаторно-курортных объектов, то можно получить хороший эффект. Сама база, возможно, находится не в лучшем состоянии. Но в России остались лучшие в мире лечебные программы. Во многих субъектах есть прекрасные источники, грязь, чистейший воздух, и если правильно применять лечебные и оздоровительные методики, то люди туда поедут. К тому же в Кавминводах удобная транспортная логистика: аэропорт находится в 20–30 километрах от Кисловодска. Там, возможно, не хватает развлечений для туристов, зато уже выстроена маршрутная сеть: из Кисловодска можно поехать в Домбай, на водопады, в горы. Мне кажется, что наши лечебно-оздоровительные курорты — одно из самых недооцененных направлений туризма.

БЖ

Объем финансирования ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ на 2011–2018 годы» из федерального бюджета, млрд руб.



Источник: департамент государственных целевых программ и капитальных вложений Минэкономразвития России

ЕДЕМ И ЕДИМ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

В России существует немало региональных гастрономических брендов. Еще больше возрождается усилиями энтузиастов. Но пока архангельские козули, купинские пряники, алтайские сыры, байкальский омуль и прочее — лишь приятное дополнение к меню туриста, а не повод для отдельного путешествия. Когда в нашей стране разовьется полноценный кулинарный туризм?

Тягу масс к гастрономическим специалитетам не стоит недооценивать: иногда она имеет огромный экономический эффект. По кулинарным маршрутам Франции ежегодно проезжает до 5 млн человек. На знаменитый пивной фестиваль «Окtoberфест» в Мюнхене собирается более 6 млн участников. Леонид Гелибтерман, президент Международного эногастрономического центра и автор «Большой книги гурмана-путешественника», в качестве образца для подражания также называет всемирно известный фестиваль «Ла Томатина» («битва помидоров») в испанском Буньоле. Туристы готовы ехать за тридевять земель, чтобы покидаться в кого-то помидорами из кузова грузовика. В городок с 9 тысячами населения набивается до 50 тыс. приезжих, что позволяет местному бизнесу зарабатывать приличные деньги. «Зачем люди туда едут? Наверное, ради впечатлений, эмоций», — говорит Гелибтерман.

Российские «пиры духа» в целом пока гораздо скромнее и редко привлекают более нескольких десятков тысяч человек. В Балакове это фестиваль клубники, в Суздале — празд-

ник огурца, в Ельце — фестиваль антоновских яблок. Ростов Великий проводит гастрономический фестиваль с участием поваров-любителей «Великая Ростовская Уха — десять веков традиций», а Удмуртия объявила себя родиной пельменя и отмечает «всемирный день» этого блюда. Программы таких праздников не всегда действительно глубоки и гастрономически познавательны. Часто действие ограничивается народными гуляниями, выпеканием «самого большого» пирога или блина, лепкой пельменей на скорость и парой мастер-классов. Но лучше уж такие гастрономические фестивали, чем никаких: главное, что вектор на развитие кулинарных традиций задан.

ОХОТА К ПЕРЕМЕНЕ ЕСТЬ

Мир кулинарного туризма — особый. В странах, где им занимаются всерьез, все давно зарегулировано, регламентировано и отлажено с точки зрения бизнес-процессов. Там установлен контроль подлинности происхождения сырья. Гурману гарантируют, что продукт на его тарелке «терруар-



ный», то есть приготовлен из ингредиентов, выращенных именно в данной местности (а стало быть, имеет уникальные вкусовые характеристики). Развиваются так называемые локаворские рестораны¹, использующие только продукты, произведенные в радиусе 100–150 километров. Туристам это очень сильно импонирует. Кто-то довольствуется посещением локаворского ресторана, а кто-то готов ездить по сыроварням, бродить по пахучим многолюдным рынкам среди мясных туш или искать трюфели на пару со специально обученной собакой. В мире 8% гурманов, которые согласны ехать куда-либо ради новых вкусовых впечатлений, говорит ресторанный эксперт Андрей Парамонов, создатель «Академии гостеприимства». И это хорошая основа для развития.

В этом году Всемирная туристская организация ООН устраивает большой международный форум, посвященный

развитию гастрономического туризма. Россия на нем тоже будет представлена. «Я буду говорить там о том, что Россия с ее масштабами — одна из последних гастрономически малоизвестных миру территорий, — говорит Леонид Гелибтерман. — За рубежом знания о гастрономических возможностях нашей страны чаще всего ограничиваются черной икрой и водкой».

Пока кулинарный туризм существует в России преимущественно в его выездной форме: наши гурманы посещают «вкусные» регионы Испании, Италии, Франции. Подобные путешествия за рубеж продает Юлия Высоцкая («Кулинарные путешествия с Юлией Высоцкой») — в Тоскану и Грузию. Есть и специализированные туроператоры. Например, компания Travel Hunter с 2012 года специализируется только на гастрономических турах и предлагает маршруты по десятку стран. Такие поездки — нечто большее, чем просто посещение мастер-классов, ферм, пищевых производств и их аффилированных магазинчиков. Гастрономический тур в идеале должен знакомить человека с местом и культурой через еду,

1 От англ. *local* — «местный», с добавлением окончания *vore*, которое указывает на процесс потребления пищи.

говорит коммерческий директор Travel Hunter Маргарита Полоник. Обязательно пробовать аутентичную кухню, продукты на рынках, в лучших ресторанах, общаться с местными жителями, узнавать о том, как они готовят, какие хранят традиции. Например, во время поездок в Грузию у туристов Travel Hunter есть возможность принять участие в традиционном застолье в обычных грузинских семьях. На подобные туры есть своя искушенная аудитория. Полоник описывает ее так: это люди от 35 лет, с достатком выше среднего, менеджеры или владельцы собственного бизнеса, уже немало поездившие по миру и ищущие особых впечатлений.

Внутренний гастрономический туризм тоже начинает оживать. Компания «Магазин путешествий» работает только по России и такие туры предлагает уже 7–8 лет, рассказывает менеджер по развитию Наталья Матвиенко. Это короткие — на один–два дня — поездки в соседние с Москвой регионы. Возят в основном по известным местам: в Коломну за пастилой, в Покров за шоколадом, в Тверскую область, на сыроварню итальянца Пьетро Мацца, — за сыром. Есть и более оригинальные экскурсии — к примеру, в кафе студенческого городка РУДН, где можно продегустировать блюда шести национальных кухонь из разных уголков мира, или на улиточную ферму в Переславле-Залесском.

МЫ ЕДИМ-ЕДИМ-ЕДИМ В ДАЛЕКИЕ КРАЯ

Как бы то ни было, привычным делом гастрономические туры по России пока не стали. Лучше остальных развито только одно направление — винный туризм. В Краснодарском крае, например, более десятка специальных маршрутов, посвященных вину. А хозяйство «Абрау-Дюрсо» можно назвать одним из лидеров винного туризма даже по мировым меркам — оно принимает более 170 тыс. туристов в год.

Винный туризм традиционен для России, отмечает Владимир Цапелик, президент Независимого винного клуба. Он существовал еще при Советском союзе: туристы посещали в основном крупные винзаводы — тот же «Абрау-Дюрсо», «Массандру» и «Новый Свет» в Крыму. Сейчас есть хорошая возможность расширить винный туризм до эногастрономического², когда вино идет рука об руку с едой. «Возможно, эногастрономический туризм вообще появляется в России впервые за всю историю, — говорит Владимир Цапелик. — До революции не существовало таких возможностей для перемещения, мобильности людей, а после революции было не до эстетики вина».

Для виноделен туризм очень важен, говорит Михаил Николаев, основатель хозяйства «Лефкадия» (80 га виноградников), где, кроме вин, делают биопродукты — сыры, масла, выращивают овощи. Когда посетители видят, как производится вино, как люди работают на виноградниках, — они совершенно иначе воспринимают вино на полке. К тому же ясно, что для таких проектов, как «Лефкадия», туризм — это еще и способ продвижения продукта, а не только доход от продаж туров. В «Лефкадии» в 2014-м побывало 1,2 тыс. туристов, в этом году здесь планируют принять 4 тыс. Половина приезжающих профессионально связаны с гастрономией или уже являются поклонниками продукции, половина — просто туристы.

2 Эногастрономия — подбор вин к определенным блюдам и наоборот (от греч. слова «эно» — вино). Здесь имеется в виду, что, помимо вина, продвигаются и другие продукты.

Для многих небольших виноделен именно прием туристов — рецепт выживания на рынке, так как они продают им почти все свое вино. Владимир Цапелик приводит в пример винодельческий регион Finger Lakes в США на границе с Канадой, где много десятков совсем небольших виноделен, которые открывают при производствах свои магазины.

Такая модель развития могла бы стать примером и для множества российских «гаражных» виноделен на Кубани и в Ростовской области, где власти объявили о создании винного кластера. Ростовская область начинает обгонять Краснодарский край по количеству маленьких виноделен. На Кубани виноделие начало развиваться раньше, зато на Дону есть своя история (очень важный элемент для развития любого гастрономического туризма — легенда о происхождении продукта и связанные с этим истории). Река Дон — историческое место, откуда происходит российский виноград — цимлянский черный, красностоп и другие автохтонные сорта, появившиеся еще во времена Хазарского каганата.

ВИНО И РАКИ

Множество регионов России пытаются разыгрывать «гастрономическую карту».

Леонид Гелибтерман называет в их числе Татарстан, Санкт-Петербург и Алтай (с его сырами, попадающими на прилавки магазинов почти во всех регионах России). Есть города, где успешно распоряжаются традиционными местными продуктами брендами; тут ничего не приходится придумывать, только возрождать. В Белёве (Тульская область) работает уже несколько производителей белёвской пастилы, причем они много продукции отправляют на экспорт и даже держат свои склады в Европе. «Люди с нуля сделали за несколько лет продукт, который востребован на международном рынке, — говорит Гелибтерман. — При этом и город получил значительную выгоду — инвестиции и поток туристов, которые едут в том числе посмотреть Музей пастилы и попробовать ее на месте».

Часто «гастрономическая нота» очень уверенно звучит в рамках больших тематических проектов. На Таманском полуострове работает тематический парк «Атамань», где на 60 га реконструирована казачья станица. Воссоздан быт казаков и кубанцев, включая кухню. Сергей Николаенко, «главный кашевар» проекта, — сам казак, потомок переселенцев из Запорожской Сечи, хранитель семейных кухонных секретов и старинных рецептов. В харчевнях «Атамани», говорит Николаенко, готовят по рецептам столетней давности, продукты используют только местные, все растет и пасется рядом: если яблочко, то с червячком. Кормят гостей борщами, мясом по-казачьи, гуляшами, кубанской галушкой. «Как дома на кухне готовим, так не стесняемся и здесь, на «Атамани», — говорит Сергей. Похожая история в Переславле-Залесском, где в тематическом «Русском парке», созданном предпринимателем Сергеем Ефименко и посвященной истории России, проводят дегустации 12 видов кваса, готовят гурьевскую кашу и царский борщ по рецепту 1801 года. «Но стать самостоятельной составляющей поездки гастрономия в наших условиях не может, — скептивен Ефименко. — Ради русской кухни никто никуда не поедет. Никто даже в ресторан не пойдет ради этого».

Гастрономические специалитеты по стране формируются много, просто они в разной степени подкреплены с точки зрения маркетинга, говорит Леонид Гелибтерман. «Многие

утверждают, что именно у них родина кваса, меда или пельменей, — улыбается эксперт. — Но это еще предстоит доказать в конкурентной борьбе».

Один из наиболее изобретательных регионов, примеряющих на себя гастрономические бренды, — Тверская область. Здесь, например, сделали ставку на пожарские котлеты³, которые известны по всей России. Их в стихах нахваливал еще Александр Пушкин, рекомендуя другу посетить трактир Евдокима Пожарского в Торжке. Котлеты — это хорошо, но эксперт Андрей Парамонов предлагает смотреть шире и не ограничиваться только Торжком. В Твери есть пивоваренный завод, основанный в 1887 году, и немало других пивоварен. Так что логично было бы развивать пивной туризм, вкладывая средства в развитие крафтового пивоварения, пивных фестивалей и мастер-классов. В той же Тверской области есть городок Кашин, в котором — вполне ожидаемо! — открылся Музей каши. Парамонов предлагает городу обратить внимание на минеральный источник, изображенный на его гербе: именно оздоровительный, «водный» туризм может стать основой для гастрономического продвижения. Конечно, первые шаги в гастрономическом брендинге не всегда ловкие. Например, в Весьегонске Тверской области в 2014 году провели первый фестиваль клюквы, посвященный не только ягоде, но и «многовековым традициям ягодного виноделия» в России. При этом на гербе Весьегонска красуются раки — старинный местный специалитет, который — увы! — давно перестал водиться в здешних реках. Так что, может быть, весьегонцам вместо ягодных вин правильнее было бы заняться возрождением раководства — как исторически более обоснованным занятием?

СЛОЖНОЕ БЛЮДО

Для гастрономических и эногастрономических путешествий по стране немало перспективных направлений. Но не всегда есть условия для того, чтобы развивать их быстро.

Сложностей много. Начать с самого элементарного — нехватки информации. По словам Владимира Цапелика, не существует, допустим, путеводителя по Ростовской области — даже для обычных туристов, не говоря уже об эногастрономических. Нет информации для туристов по Кабарде, где есть интересные виноделы. Люди собирают сведения о лучших винодельнях по крупицам в социальных сетях.

В целях «агрогастрономического ликбеза» создаются карты местности с гастрономическими достопримечательностями: ресторанами с аутентичной едой, кафе, крестьянскими хозяйствами, ручными производствами продуктов и пр. Гастрономическую карту сейчас создает Владимирская область при личном участии мэра Суздаля Игоря Кехтера, почетного члена французской Гильдии гастрономов.

Плюсы для участников туристического рынка в работе с гастрономическими турами очевидны: свежая тема позволяет зацепить, заинтриговать туриста; кроме того, как отмечает Маргарита Полоник (Travel Hunter), здесь не играет большой роли сезонность, и у таких туров нет понятия «самая низкая цена».

Сложнее всего в разработке гастрономического тура найти объекты, готовые принимать туристов на высоком уровне.

3 Рубленные котлеты, панированные сухарями из белого хлеба.

Часто фермы и фабрики не очень хорошо представляют, что нужно туристам. Тогда программы разрабатываются совместно. Юлии Егорушкиной, организовавшей гастрономический тур на Алтай (проект «Гастромания»), нужно было проверять все досконально, вплоть до состояния белых скатертей на мастер-классах. «Проблема гастрономического туризма во всем мире в том, что профессионалы туристической индустрии ничего не понимают в еде, и наоборот, — говорит Андрей Парамонов. — А у нас в стране это особенно проявлено».

Договариваться с производствами и фермами не так просто, отмечает Егорушкина. Более или менее открыты те, кто недавно вышел на рынок, продвигает биоидеи. «А некоторые, — рассказывает Юлия, — говорят: а какая нам выгода от экскурсий? Денег мало, а беготни много». Дальновидные производители, впрочем, понимают: туристические поездки помогают повышать известность продукта.

Многие российские фермеры также долго закрывались от публики. Еще в 2012 году с этим было сложно, говорит

Гастрономический тур — это нечто большее, чем просто посещение ресторанов, мастер-классов, ферм, пищевых производств и их аффилированных магазинчиков. Такой тур в идеале должен знакомить путешественника с местом и культурой через еду

Маргарита Полоник. Когда в Travel Hunter начинали создавать гастрономические туры, то тесно общались с «фермерским кооперативом» LavkaLavka. Предлагали фермерам показывать свои хозяйства, откуда на стол столичным гурманам поступали самые «зеленые» и свежайшие продукты, чтобы люди увидели условия, в которых существуют премиальные бычки, петухи и утки. Однако тогда навстречу пошел только Джон Кописки («Богдарня», агрокомплекс в Петушках Владимирской области), американский фермер, переехавший в Россию, чтобы на своей ферме делать сыры, молочные продукты и стейки. Да и с ним поработать не удалось из-за затянувшихся переговоров. Зато сейчас фермеры стали не просто более открытыми для предложений от турфирм. Они сами активно принимают гостей, строят гостевые дома и отели. Иногда фермы даже проектируются уже с учетом туристической составляющей. Они теперь готовятся к агротуристическому сезону заранее.

Впрочем, поездка на расположенную в России и выпускающую моцареллу ферму, чтобы поесть свежего сыра и посмотреть на животных, — это еще не идеал гастрономического туризма. И даже маркетинговые истории о местных российских продуктах — не самое главное. Основа для гастрономического туризма — это кропотливый поиск местных специалитетов, их восстановление (если потребуется), сохранение и развитие.

ВКУС

ИСТОРИИ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Еще недавно подмосковная Коломна находилась в ряду обычных заштатных городков — с богатым историческим прошлым, о котором уже даже сами местные начинали постепенно забывать. Однако группе энтузиастов и сообществу местных предпринимателей удалось за семь лет превратить Коломну (которая, кстати, почти ровесница Москвы) в один из самых посещаемых городов Подмосковья.

Некогда оживленный центр торговли и ремесел, Коломна стала утрачивать свой былой блеск еще до революции. В музее «Коломенская пастила» любят цитировать воспоминания о городе столетней давности: «Вся в пыли, в мухах, в сирени. То ли спит, то ли умерла давно». Открывая еще лет восемь назад в старой части города кафе или ресторан, можно было надеяться только на посетителей из числа местных жителей, рассказывают здешние предприниматели. Заметное оживление в жизнь города привнесло в 2006 году открытие Ледового дворца олимпийского класса, где с тех пор регулярно проходят этапы Кубка мира, Европы и России по конькобежному спорту. С этого момента город стал преобразоваться: был приведен в порядок кремль, начали строиться гостиницы. На фоне этих позитивных изменений группа энтузиастов принялась развивать новый для города музейный проект, который в результате изменил культурный облик города и повлиял на рост потока туристов. С 2008 года, по оценкам экспертов, он вырос в 2,5 раза. Ежегодно город посещает около 800 тыс. человек.

Впрочем, по-настоящему счастливый случай в жизни Коломны произошел около тридцати лет назад, когда Коломенский посад (территорию старого города, примы-

кающую к Кремлю), а именно 420 зданий, расположенных в этой части города, внесли в список памятников архитектуры регионального значения. «Тому, кто добился этого, нам всем сегодня следовало бы в пояс поклониться, — убежденно говорит Наталья Никитина, основательница Музея забытого вкуса «Коломенская пастила» и ряда других музейных объектов. — Это позволило оградить территорию от современной точечной застройки». Благодаря сохранности исторической части города несколько лет назад во время «переписи» исторических поселений России Коломне удалось подтвердить свой статус (Кстати, получилось это тогда далеко не у всех: из пяти сотен городов в списке остались лишь 41; в Подмосковье — только Коломна и Зарайск.)

Именно в Коломенском посаде около семи лет назад Наталья Никитина и нашла благодатную почву для развития своих проектов. Сама предпринимательница — родом из соседнего Воскресенска. Много чему училась: помимо музыкального образования, получила две специальности — «менеджмент в социальной сфере» и «связи с общественностью» (каждая оказалась по-своему профильной для ее нынешнего рода деятельности). Последнюю «корочку» получала в Московской



Основательница Музея забытого вкуса «Коломенская пастила» Наталья Никитина (на фото справа она позирует в историческом костюме мастерицы-пастильницы) начинала с поиска старинных рецептов. Сегодня ее пастила превратилась в «гастрономическую визитку» города, а коммерчески успешное производство — в донора других ее проектов, воссоздающих в Коломенском посаде атмосферу XIX века

высшей школе социально-экономических наук, где уже во время учебы попробовала себя в качестве менеджера в нескольких культурных проектах, связанных с именем известного русского писателя Ивана Лажечникова, автора «Ледяного дома» и уроженца Коломны. Собственно говоря, к коломенской пастиле Наталья Никитина пришла тоже через Лажечникова. Как-то на городском празднике «Ледяной дом», проходящем в Коломне, Никитина выступила в роли прославленной писателем коломенской мастерицы-пастильницы, а заодно представила знаменитую когда-то коломенскую пастилу, собственноручно приготовленную по найденным старинным рецептам.

С той исторической пастилы и начался большой проект Натальи по возрождению забытых вкусов. Местные СМИ тогда много писали о том, что яблочная пастила в подарочной упаковке должна стать «визитной карточкой» Коломны. Но действительность превзошла все ожидания. Со временем коломенская пастила, выпуск которой наладила Никитина, переросла рамку сувенира местного значения: она представляет Россию на различных международных выставках и приемах, ее охотно берет розница даже за пределами области. Более того, производство пастилы стало для других проектов Натальи

Никитиной главным финансовым «донором». Так обычно и бывает, говорит предпринимательница. У нее перед глазами пример из Великобритании — ущелье Айронбридж, где она неоднократно бывала для обмена опытом. Это памятник английской индустриальной революции XVIII века, где работает десять исторических музеев. При этом основным «кормильцем» территории выступает один объект — «викторианская деревня», которая полностью реконструирует жизнь той эпохи.

ДЕЛО ВКУСА

— После того как пастила впервые появилась в Коломне, мы поместили на сайте Коломенского кремля объявление о бесплатных экскурсиях с рассказом о ней, — вспоминает Наталья Никитина. — Поначалу проводили их каждый час. Но нас буквально взяли штурмом; пришлось устраивать экскурсии раз в полчаса, потом — каждые пятнадцать минут. Вскоре нам позвонил ректор пединститута и предложил встретить губернатора Московской области пастилой — точно так это бывало сто лет назад. Затем министр культуры Московской области пригласила нас поучаствовать в выставке в «Крокус Экспо». Вот тут-то мы и поняли, что расстаться с па-

МЫЛЬНЫЙ ДУЭТ

Москвички Наталья Бакушина и Марина Волкова оказались в Коломне случайно шесть лет назад: обе работали дизайнерами интерьеров и получили в городе заказ на оформление детского клуба. «Нас очаровало здесь все, — вспоминает Наталья, — пастила, музей, экскурсии, кринолины... Неожиданно мы оказались в XIX веке, в котором действительно живут в Коломне, проживая при этом интересную, настоящую жизнь». В один из очередных приездов дизайнеры преподнесли в подарок своим новым знакомым из музея пастилы мыло собственного изготовления. «И вдруг нам говорят: «Так берите проект, делайте историческое мыло и стройте свой музей! — вспоминает Наталья Бакушина. — Это было очень неожиданно и сразу увлекло».

Проект хорошо попадал в историческую канву: некогда в Коломенском посаде жил

купец Суранов, который имел мыловаренный заводик и держал лавку рядом с Пятницкими воротами. Будущие предприниматели записались в библиотеку и стали искать в архивах документы, связанные с жизнью Суранова, и старые рецепты, позволяющие добиться аромата и качества, несвойственных мылу нашего времени.

Уже через год им стало понятно, что нужно бросать интерьеры и полностью погружаться в новый бизнес. Мануфактуру «Душистая радости» партнеры открыли в 2012 году. Инвестор нашелся среди бывших заказчиков, после чего предприниматели арендовали и отремонтировали 100 кв. метров под производство на заводе «Текстильмаш» и наняли персонал, который с тех пор производит по старинным рецептам мыло горячего и холодного способа приготовления.

Сложнее оказалось построить музей. На ремонт аварийного здания удалось получить беспроцентный заем в 5 млн рублей от фонда «Наше будущее». Однако вскоре разгорелся кризис, материалы и работы стали дорожать, поэтому отреставрировать все помещение пока не удалось: готовы лишь фасад и торговая зона, где уже в мае будет представлена коллекция мыла XIX века, которая позволит проводить небольшую экскурсию.

«Мыслей, как развивать проект, очень много, главное — сохранить атмосферу позапрошлого века и выдержать формат во всем — от интерьеров до упаковки продукции, — объясняет Наталья Бакушина. — Это сложно: очарование старины можно разрушить одним неправильным выключателем на стене. Нам как дизайнерам это хорошо известно».



стилой невозможно: она всем интересна, поскольку находится на стыке самых разных областей — истории, архитектуры, культуры быта, литературы. И это значило, что непременно нужно делать музей.

Музей забытого вкуса «Коломенская пастила» решили устроить на территории Коломенского посада. Этой части города ни власти, ни жители долгое время не придавали большого значения, и уж тем более не рассматривали ее как ресурс для развития. Туристы в старый город, конечно, заглядывали, однако надолго не задерживались: хотя несколько улиц и сохранили атмосферу XIX века, все-таки это жилой квартал.

Вместе с командой единомышленников Наталья Никитина зарегистрировала некоммерческое партнерство «Город-музей» и занялась ремонтом флигеля одной из городских усадеб постройки 1800 года. «Мы изначально действовали как реставраторы, опирались на архивные документы и подбирали строительные материалы, соответствующие тому времени, — рассказывает она. — Ни в одном из наших проектов нет ни единого рубля государственных денег. Зато мы подавали заявки во все российские частные фонды, работающие с культурными проектами». Три миллиона рублей на реставрацию и обустройство музея энтузиасты собрали за счет собственных средств и гранта, полученного от Благотворительного фонда Владимира Потанина. В 2009 году музей открылся и начал быстро собирать свою аудиторию. По словам туроператоров, с тех пор посещение «Коломенской пастилы» стало обязательной частью туристических программ. С «открытия» пастилы все складывается, как в пазле: возвращение к жизни забытых вещей и вкусов стало основой концепции развития Коломенского посада.

Уже спустя год после открытия первого музейного объекта «Город-музей» вышел «в ноль» — и можно было начинать отдавать долги. Первое время историческую пастилу приходилось делать буквально в домашних условиях (ни одна из кондитерских фабрик в радиусе 100 км не бралась за такой заказ). В дальнейшем открыли свое производство. Начинали с семи сортов пастилы, сейчас их 35. «Успешность туристического объекта определяется количеством повторных посещений, — говорит предпринимательница. — Туристов нужно всегда встречать чем-то новым». Она считает, что в таких проектах необходимо больше слушать людей, а возможности для дальнейшего развития подматривать вокруг, а не придумывать что-то из головы. «Мы быстро поняли, что людям интересно посмотреть, как производится пастила, — говорит Никитина. — Многие почему-то не верили, что в ней совсем нет муки — только протертые испеченные яблоки. Поэтому решили, что пора строить настоящую — «историческую» — фабрику».

К тому времени команда проекта уже работала с местным историком, который занимался поиском документов, связанных с Коломойной, в архивах Национальной библиотеки, и тот рассказал, что некогда в Коломенском посаде действительно производили пастилу: в доме 4 на Полянской улице располагалось конфектно-пастильное заведение фабриканта Петра Карповича Чуприкова, основанное в 1852. Все складывалось как нельзя лучше: оказалось, что постройка заброшена и находится в руинированном состоянии.

Деньги на этот проект удалось получить у фонда Вагита Алекперова «Наше будущее», поддерживающего социальных предпринимателей с помощью беспроцентных кредитов. На полученные 4,2 млн рублей всего за год и три месяца удалось

восстановить здание, относившееся к четвертой категории технического состояния (следующая категория уже «аварийная»). На создание музейной части фабрики 2 млн рублей дал фонд Потанина. На эти деньги удалось реплицировать оборудование пастильного производства XIX века: машины, котлы, мойку-рельсу... Все, вплоть до «сердцевывимателя» — специального приспособления для вырезания из яблока сердцевины. Этажом выше восстановили несколько жилых комнат Чуприкова, куда фабриканта переселили из собственного дома после революции.

Если сначала городские власти довольно настороженно воспринимали инициативу снизу, то с каждым годом отношения становились все более теплыми: кредит доверия от города был получен. Как вспоминает Наталья Никитина, однажды позвонил замглавы города по имуществу и сообщил, что из его кабинета только что вышел предприниматель, отказавшийся от аренды дома рядом с Пятницкими воротами — теми самыми, через которые князь Дмитрий Донской отправлялся на Куликово поле. Чиновник с ходу предложил Наталье взять «важное для города место» под свои проекты. И очень скоро «Город-музей» устроил там еще один музей — «Калачную». Как объясняет Никитина, для нового проекта нашлось сразу несколько предпосылок. С коммерческой точки зрения место было более чем подходящим: туристы, нагуляв аппетит по соседству, в кремле, выходят из ворот и могут перекусить. Исторических оснований для открытия «Калачной» оказалось тоже предостаточно. Раньше этот дом был частью торговых рядов, примыкавших к Житной (то есть «хлебной») площади. Коломенских калачников в свое время знали даже в Москве, куда они отправлялись «ставить калачный промысел». «В XIX веке Коломна была мощным торговым центром, — воодушевленно рассказывает Наталья. — Сюда свозили продукты с верхней части России. И коломенские калачники, имея дело с разными сортами твердой муки, научились делать мучные смеси — «купаж». Это было отдельное искусство и источник заработка: калачник делал купаж на заказ, а когда мучные лари опустошались, его приглашали снова». В прежние времена, рассказывает Никитина, в России производили муку крупчатку (из средней оболочки зерна, которая обеспечивает подъем теста калача), которая шла на экспорт в Турцию и Италию. Сегодня Россия импортирует этот сорт муки. Поэтому, когда новый музей-пекарня был построен, вопрос, где взять муку для исторических калачей, встал довольно остро. Подходящий мукомольный комбинат нашли случайно — в городе Пушкино, где муку мелют в малом количестве по заказу посольства Чехии.

Согласно давно оправдавшей себя концепции «полезного хозяйства», «Калачная» — одновременно и музей, и производство. Причем производство весьма трудоемкое: от муки до готового изделия проходит 2,5 суток, а все манипуляции с тестом происходят на холодной плоскости — специальном столе с выдвижными ящичками, в которые насыпается лед. Музейщики восстановили и дореволюционный стол, и специальную калачную печь — с невысоким подом, который обеспечивает температуру в +300 градусов, необходимую для выпекания старинных калачей.

ОБЪЕДИНЕНИЕ РЕСУРСОВ

Всего в планах Никитиной — построить на территории посада 14 культурных объектов. В свое время музей получил грант на исследование Коломенского посада, и в результате

АРТЕФАКТ В РАЗВИТИИ

«Артефакт-пространство» Фёдора Васильева в исторической части города неподалеку от Пятницких ворот, с одной стороны, развивается независимо от других коломенских проектов, с другой — явно соответствует духу места. Сейчас Васильев заканчивает подготовку к открытию своего очередного проекта — гончарной мастерской. «Общаемся со специалистами, поднимаем статьи по круговой керамике, — рассказывает он. — Главный образец — знаменитый коломенский горшок, основной вид керамической продукции, который раньше шел на экспорт из Коломны в другие регионы». В дальнейшем Федор планирует открыть свой музей круговой керамики — а пока готовится, наращивая будущую экспозицию.

До переезда в Коломну Фёдор работал в Москве экономистом в гостинице

«Националь», планировал открыть собственное кафе, однако затем решил заниматься антикварным делом, которое в результате вылилось в одно из направлений бизнеса в Коломне: антикварная лавка уже давно работает, напоминая по стилистике европейский блошиный рынок. Причем, помимо антиквариата, магазин предлагает бесконечное количество услуг — от кузнечных работ на заказ до реставрации и настройки любых музыкальных инструментов.

Как объясняет арт-предприниматель, само пространство диктует направление мысли: так, среди комнат в доме оказался небольшой зал, который, по мнению Васильева, идеально подходил бы для кукольного театра, а потому было тут же решено строить театр. «Рабочее название первого спектакля «Кризис Петрушки», — рассказывает Федор. — Куклы созданы

по нашей собственной технологии, да и сценарий написан также нами».

Впрочем, это тоже далеко не все, что делает команда «Артефакт-пространства». Кроме прочего, вместе с компаньоном Васильев проводит велосипедные экскурсии, а в этом году стал катать туристов на воздушном шаре. Такая широкая диверсификация объясняется невысоким уровнем доходов от каждого направления. По словам Васильева, в целом здесь больше романтики, чем бизнеса: всегда все находится на грани. «Если вы занимаетесь музейным бизнесом — все доходы уходят в дело: коллекцию нужно постоянно пополнять, — говорит Федор. — Многое зависит также от внешних условий — таких как настроение туристов или погода. Поэтому необходимо делать то, что будет работать в самых разных ситуациях».



обнаружилось сразу несколько «линий», которые в дальнейшем должны помочь разнообразить культурное предложение Коломны. Сейчас на подходе еще один музей («Музей-Навигатор. Актуальные древности Коломны»), где покажут пять забытых брендов города, среди которых фарфор братьев Кудиновых и узорные ткани, подобные тем, что до революции поставлялись из Коломны папе Римскому (в XIX веке город считали «столицей золотой тафты»). «Мы будем представлять в Коломне вещи, о которых пока знают только специалисты, — говорит Наталья Никитина. — Некоторые предметы приобретаем на антикварном рынке, часть просим у дружественных государственных музеев. Что касается доходной части, начнем с производства сувениров. Однако в дальнейшем часть новых направлений, возможно, сможет перерасти в творческие индустрии. В наших планах открытие фарфорового производства, музея ткачества, свечного заводика». Среди будущих проектов наиболее инвестиционно емкий (15 млн рублей) — реставрация Кружечного двора, памятника архитектуры XVIII века. Впрочем, в этом случае от исторической правды придется немного отступить: из-за сложностей с получением лицензии решили отказаться от продажи в заведении алкоголя. Зато сидр, который планируют здесь продавать, будет собственного приготовления.

Основное сырье для сидра, как и для пастилы, — яблоки. «Город-музей» закупает их в соседнем совхозе, однако сырья не хватает уже сейчас, поэтому Наталья подумывает о собственном саде, причём не простом, а «историческом»: мечтает восстановить мемориальный сад, связанный с именем Федора Михайловича Достоевского, который провел свое детство в усадьбе Даровое, что в 50 км от Коломны. «Очень люблю усиливать ресурсы, пересекая различные проекты», — признается Наталья.

От старого сада Достоевского осталось примерно 15 яблонь — не считая нового саженца; его в прошлом году посадила Никитина, привезя из лондонского Дома-музея Чарльза Диккенса, которого Федор Михайлович признавал лучшим писателем. «С садом Достоевский связывал правильные вещи в нашей жизни: он говорил, что человечество спасется садом и садом выправится, — рассказывает Наталья. — Нам все это очень близко, поэтому, когда мы проводим фестиваль «Антоновские яблоки», всегда выезжаем в Даровое. Нам также известно, какую пастилу любил великий писатель, и было бы прекрасно, если бы мы смогли выпускать пастилу Достоевского из яблок, выращенных в этом саду. По идее, мы рассматриваем эту усадьбу как спутник Коломенского посада, который позволит туристам приезжать к нам уже не на один, а на два-три дня».

Чтобы удерживать и другую аудиторию, Никитина со своей командой запустила в городе музей-резиденцию «Арткоммуналка. Ерофеев и другие», который воссоздает быт коммунальной квартиры 1960-х годов. Именно в этом доме, в винном отделе магазина «Огонек», в 1963 году работал чернорабочим писатель Венедикт Ерофеев, автор поэмы «Москва-Петушки», после того как его исключили из Коломенского института. Здесь же, в арт-резиденции, живут приглашенные художники, приезжающие из разных стран. «Мы стали первым российским музеем, который начал платить гранты художникам и литераторам», — уточняет Наталья Никитина.

В свою игру в XIX век Никитина активно вовлекает местных жителей, приглашая их участвовать в фестивалях и семинарах. Всего на предприятиях некоммерческого партнерства работает около ста сотрудников — и предпочтение при приеме

на работу отдается своим, посадским. «Думаю, сейчас люди, которые живут с нами по соседству, начали иначе себя ощущать, — говорит предпринимательница. — Они понимают, что находятся на виду, ведь постоянно приезжают туристы. Мы стали в городе зачинателями моды на витиеватые заборы, воссозданные по старым чертежам, дождевые сливы в виде короны (мы их подсмотрели на старых фотографиях) — и это работает. К нам обращаются — просят чертежи, повторяют в своих домах. Город тоже подключился, используя в инфраструктурных проектах наши рисунки и цветовую гамму».

Постепенно у «Города-музея» появились последователи, открывающие собственные «культурные учреждения»; создаются атмосферные отели и стилизованные рестораны. Последним трендом, свидетельствующим о становлении туристической индустрии, стало открытие хостелов: сейчас их около пяти.

Предприятие Никитиной сотрудничает примерно с сотней туроператоров; в основном они привозят российских туристов, хотя и иностранцы приезжают все чаще. «В среднем за месяц стабильно бывает две-три иностранные группы, — рассказывает Екатерина Бочарова, руководитель агентства «Коломенская верста». — Раньше столько и за полгода не приезжало». Свой бизнес Бочарова открыла после того, как «турист пошел», раньше она работала наемным менеджером в турагентстве. «Кремль остается основой туристического интереса, — говорит Екатерина. — Коломенский посад, находящийся по соседству, — лаконичное дополнение, позволяющее познакомиться с культурой и традициями купеческой Коломны». Впрочем, дополнение это постоянно расширяется. В ближайшие месяцы на территории посада появится еще один исторический объект, связанный с едой. На Житной площади Наталья Никитина планирует открыть субботний рынок с фермерской продукцией. Еще несколько лет назад, когда вместе с коллегами она исследовала эту территорию, реализовать такую идею не удалось бы: в округе попросту не было фермеров. Однако в последние годы многое изменилось. «Неподалеку от нас выращивают виноградных улиток, производят овечий сыр — аналог французского, растяг репу — красота! — радуется предпринимательница. — Мы уже заказали симпатичные прилавки, занимаемся цветовой гаммой, брендбуком. Хотим все сделать на манер европейских рынков, где все можно попробовать на одной тарелочке за 3 евро». Название проекта — «Коломна Slow food». Slow food (от английского «медленная еда») — это международный социальный проект, появившийся около тридцати лет назад в противовес «быстрой» еде — фастфуду. К этому проекту «Город-музей» подключился два месяца назад. «Все, что мы делаем, — объясняет Наталья, — очень хорошо попадает в философию медленной правильной еды, традиции которой необходимо сохранить для последующих поколений».

Разумеется, не все в туристической Коломне гладко. Некоторые из собеседников «Бизнес-журнала» жалуются, что в городе нет единого координационного центра, который продвигал бы в комплексе все туристические объекты Коломны — и музейные, и инфраструктурные. А значит, все участники тянут одеяло на себя. Туристы недовольны отсутствием мест для парковки, а местные жители опасаются, что туристический бум лишит городок его провинциального очарования. Впрочем, мало кто не согласится с тем, что Коломна за эти годы ожила. Она не спит, и уж тем более не умерла, как это могло показаться сотню с лишним лет назад.

БЖ

СОБРАНИЕ РЕДКОСТЕЙ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Первое, что заводится в провинциальном городе, когда туда более или менее регулярно начинают приезжать туристы, — сувенирная лавка. Второе — частный музей. Часто бывает, что это «два в одном». Чтобы заниматься музейным делом, нужно быть настоящим энтузиастом, потому что больших денег здесь не заработаешь. Но коммерчески успешных (вернее — финансово самостоятельных) частных музейных проектов в России уже немало.

Сергей Плотников из Воронежа долго собирал коллекцию русских музыкальных инструментов. Большую часть сделал собственноручно по летописным источникам, графическим и археологическим образцам. «Спасибо Великому Новгороду, — говорит он. — Там ведутся раскопки и найдено уже много инструментов. Сейчас вот раскопали волынку, игровую трубку XIV века, и я тут же сделал ее реплику». Людям очень импонирует то, что на всех инструментах коллекции можно поиграть. Но сделать на ее основе частный музей инструментовед Плотников не решился из-за отсутствия собственного помещения. Место для его проекта под названием «Дом забытой музыки» предоставил местный дворец культуры. 40% дохода от посещений и экскурсий уходит администрации.

Музей, созданный частным лицом, имеет перед государственным неоспоримое преимущество в виде свободы действий. «У нас частный музей, нам и карты в руки, — говорит Дмитрий Полосин, основатель Музея чак-чак в Казани. — Нам не нужно заниматься постоянными согласованиями, мы прислушиваемся только к откликам наших гостей». Именно частные музейщики заставляют «шевелиться» государственные и бюджетные музейные организации, уверен создатель Музея древнерусской семьи Павел Травкин. «Если вдуматься, то откуда появились все эти — теперь обязательные к исполнению — ночи музеев и прочие интерактивы? — риторически вопрошает он. — От частников, которые и выступают локомотивом развития».

При этом Травкин считает, что говорить о частных музеях как о «рынке» с типовыми бизнес-показателями «проектов» невозможно. Каждый частный музей представляет собой индивидуальный творческий проект со своей особой историей.

СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС

В волжском Плесе при населении в две тысячи человек — 13 музеев. Этот городок в Ивановской области считается туристическим местом еще с XIX века; туризм и сегодня основная доходная статья его экономики.

Большинство здешних музеев — совсем небольшие, камерные. Художник Александр Тимофеев построил здесь в 2006 году дом, который превратил потом в домашний музей декоративного стекла, собрав в одном месте то, что за всю жизнь успел сделать своими руками и что привозил со стекольных заводов всей страны. Но его дом посещают мало. Организованные туристы не доходят до таких маленьких музеев, сожалеет Александр. Чтобы подработать, он ходит продавать свои изделия вместе с другими художниками к круизным теплоходам. Туристы рассматривают стеклянные вещицы в лучах плёских томительных закатов и что-то обязательно покупают — потому что так у них заведено.

Павел Травкин много лет был археологом, вел в этих местах раскопки, исследуя средневековый Плес, и состоял на службе в Плесском музее-заповеднике. Заняться частными музеями задумал от безденежья: зарплаты тогда были мизерные. «Решил сделать музеи необычные, живые — чтобы

Археолог Павел Травкин в свое время участвовал во многих раскопках в Плесе и окрестностях. Так что экспонаты его Музея древнерусской семьи достоверны до мельчайших деталей



до восторга! — вспоминает он. — Без чиновников от культуры, самостоятельно. И наука тут в помощь — археология, этнография. Опыт к тому времени в стране был, кажется, один: Джон Мостославский создал в Ярославле прекрасный музейчик «Музыка и время».

Вместе с бывшей сотрудницей экскурсионного отдела музея-заповедника Аллой Чайановой они зарегистрировали туристическую фирму «Гривна-тур» и взялись за два музейных проекта. Почему сразу за два? Исключительно по деловым соображениям. Несмотря на то что Плёс расположен на волжском маршруте, по которому идет оживленное круизное движение, стабильный круглогодичный источник туристов в городок создают все-таки автобусные туры. Пассажиры больших автобусов необходимо было делить на две экскурсионные группы — для этого и требовалось минимум два своих музея. А зависеть от государственных музеев Павел Травкин не хотел.

Идеи для музеев он нашел в этнографии и любимой археологии. Компаньоны решили воссоздать средневековый двор, где каждая вещь выглядела бы как в XIII веке, накануне монгольского нашествия. Двор восстановили на месте, где жили плёссские ювелиры во времена Александра Невского, опираясь на материалы раскопок нескольких древних плёссских усадеб, сгоревших во время ордынского разорения 1238 года. «Кое-что можно даже руками потрогать, — говорит Павел Травкин. — Вот плат наплечный, мы его на туристок надеваем. Мужчинам в руки меч дадим подержать. И никаких, между

прочим, фантазий: все научно, с точностью до пуговицы. Это ожившая страничка из учебника истории».

Второй музей сделали в виде традиционной русской избы, что для 1999 года было в России новинкой. Стартовый бюджет был небольшим, но удалось купить старый плёссский дом (избу) и прилегающий к нему участок земли, взяв кредит. «Страшно, конечно, было, — говорит Травкин, — но мы решились, и когда дело завертелось с ожидаемо приличной скоростью, без труда кредит отдали». Музеи расположились на оживленном туристическом городском маршруте, и посещаемость была хорошей.

Сделать музеи рентабельными, окупаемыми не в последнюю очередь помог разумный подход к затратам. Воссоздали, к примеру, не «дом» древней плёссской семьи, а двор. «О жизни средневековой семьи, об атрибутах ее летнего быта (вне дома) я могу рассказывать два с половиной часа, — говорит создатель музея. — Проверено на самых стойких и любознательных московских лицеистах. Но обычная экскурсия длится 45 минут — так какой тут еще дом-музей нужен? Стоит ли на него тратить? И баню средневековую, конечно, в рамках той же усадьбы можно возвести, и амбар, и ледник. Однако уже одна средневековая баня может стать основой для отдельного тематического музея с полноценной экскурсией».

Со временем дуэт Травкина и Чайановой распался. Павел сегодня, по его словам, директор, а также дворник, бухгалтер и торговец сувенирами Музея древнерусской семьи, усадьбы средневекового плёссского ювелира.

Музеи советских игровых автоматов, которые открыл Александр Стаханов с партнерами в Москве и Санкт-Петербурге, полностью интерактивны: почти вся техника до сих пор в строю



Музей Травкина известен в научной и образовательной среде, это хорошее подспорье для повышения посещаемости. Регулярно сюда приезжают студенты исторических факультетов, в том числе из МГУ. Музей попал в список рекомендуемых для посещения школьниками Министерством образования и науки. Но едет сюда не только молодежь. «Мой музей для любознательной и думающей публики, причем всех возрастов, от младших школьников до пенсионеров», — говорит Павел Травкин. Бывало, что за сезон музей принимал до 20 тысяч посетителей.

Летом Павел практически ежедневно встречает гостей и проводит экскурсии, так что не на шутку устает. «Усталость компенсируется роскошью общения, особенно с молодыми людьми, — говорит музейщик и историк Травкин (что в большей степени — еще вопрос). — Они, конечно, иногда бывают немножко самоуверенны или, наоборот, назойливы. Но их опять-таки можно понять — с их серьезными вопросами: так откуда же «есть пошла Русская земля», почему древние предки многого достигли без всякого православия, где найти или как шить аутентичную средневековую рубаху». Зато зимой он «отдыхает», уходя с головой в научную деятельность.

Но показывать из года в год одно и то же скучно и неприлично, говорит Павел. Людям нужно предлагать что-то новенькое, ведь многие возвращаются в музей не раз. Так что «древнеплёсская семья» обрывает скарбом. Постепенно сформировался «уголок средневекового рыболова». «Мелочь вроде крючков, блесны, поплавок, грузил я изготовил сам, — рассказывает он. — Кованый гарпун заказал знакомому кузнецу, сеть из аутентичных материалов сплели плёские

рыбаки. В результате посетители-мужчины вдумчиво «зависают» в этом браконьерском (с современной точки зрения) уголке — в то время как женщины внимательно рассматривают образцы изделий главы семьи, ювелира».

Добрую половину дохода частному музею приносит продажа сувениров — копий древних украшений и игрушек. Травкин не стремится увеличивать поток посетителей в свой музей и уже несколько раз, по его словам, уклонялся от предложения обслуживать круизные теплоходы. «Тогда пришлось бы заводить штат работников, — объясняет он, — а на этом я и прогорел бы в тех условиях ведения бизнеса, которые предлагаются государством». Музей Травкина индивидуален — и этим, может быть, особенно интересен.

ИГРА В НОСТАЛЬГИЮ

В Москве больше, чем где-либо еще в России, новых «модных» музеев, которые имеют все основания называться коммерчески успешными. Один из примеров — Музей советских игровых автоматов на Кузнецком мосту, где собрано около 50 экспонатов советской эпохи.

«Закон привлекательности» здесь простой: почти каждый россиянин старше 30 лет, рассматривая собранные в музее автоматы с наивными картинками, хотя бы разок «поймает» детское воспоминание. Если он, конечно, гулял по паркам, бывал в пионерлагерях и ходил в кино. Сегодня людям достаточно уже одного этого, чтобы оживиться.

К тому же музей интерактивный: здесь можно играть, почти все автоматы в рабочем состоянии. Практически игровой клуб в стиле ретро. Сразиться можно в морской бой, городки,

баскетбол, хоккей, сыграть в «Снайпера». Эти автоматы только с виду совершенно примитивные, а на самом деле требуют большой сноровки. Периодически они проигрывают мелодию, чтобы обратить на себя внимание посетителей, и от этого кажутся немного живыми.

Совладелец музея Александр Стаханов и его партнеры Максим Минигин и Александр Вугман увлеклись собиранием советских автоматов в 2006 году. Сегодня в их коллекции уже более 200 единиц. Каждый автомат можно оценить примерно в тысячу долларов, утверждает Стаханов. А когда они начали создавать коллекцию, то никто и не думал, что такая «железка» может стоить больше тысячи рублей. Другое дело, что автоматы со временем потребуют реставрации, замены технической «начинки». Но пока здесь интенсивно реставрацией не занимаются: нет необходимости, технику в СССР делали добротно.

Коллекция сначала хранилась в гаражах, потом — в помещении, выделенном Университетом машиностроения (где Стаханов был аспирантом). В 2009 году партнеры открыли первый музей в Москве, арендовав помещение. Сейчас у создателей коллекции в аренде 400 кв. метров на Кузнецком мосту.

Посещаемость музея в среднем пять тысяч человек в месяц, цена билета, включающая экскурсию, — 450 рублей с человека. Экономике заметно поправляют дополнительные доходы от кафе, которое расположено здесь же, продажа советских сувениров, сдача помещения в аренду под мероприятия.

Такой музей интересен многим. Можно подумать, что люди зрелого возраста приходят сюда с детьми предаваться ностальгии. Такие есть, но не большинство: на взгляд со стороны, сюда ходит в основном следящая за культурной жизнью Москвы модная молодежь 25–30 лет — чтобы пообщаться, посидеть в кафе, поедая бургеры, и мимоходом подергать за ручки «прикольные советские игрушки». Впрочем, Александр Стаханов описывает свою аудиторию как «безразмерную»: «К нам идут все — дедушки с внуками, наши и иностранные туристы, двадцатилетняя молодежь, которой просто интересно, во что играли их родители. Будь у нас музей балалайки, было бы сложнее».

Идея оказалась востребованной и даже масштабируемой: партнеры открыли филиал в Санкт-Петербурге, который тоже вполне успешен. Однако из-за кризиса новых филиалов в России компаньоны не планируют. Более заманчивой идеей им представляется запуск аналогичного музея в столице Германии: там высок интерес к истории Восточного Берлина и стран советского блока.

ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОВОДЫ

У основателей Переславского железнодорожного музея в Ярославской области (он больше известен как «Кукушка»; так раньше называли паровозы и поезда узкоколейки) подход к музейному делу прямолинейный. Главная цель для них — сохранить паровозы и локомотивы для будущих поколений, все остальное лишь средство. При этом музею удастся жить практически без поддержки государства.

— Со стороны может показаться, что мы здесь оторванные от жизни технари, копающиеся в гайках и болтах, — говорит директор музея Сергей Дорожков. — Но это наш способ изучать историю. Потому что эта техника когда-то открывала новые регионы, она участвовала в обеих войнах, вся промышленная революция XIX века произошла благодаря железной

дороге. Практически вся история мира как развитие разных индустрий, освоение новых земель прошла через железную дорогу с момента, когда она была изобретена в 1830-е годы, и вплоть до 1950-х, когда она стала уступать автомобильному транспорту.

Гектар переславской земли, где расположился музей, стал местом дислокации ста единиц крупной железнодорожной техники — локомотивов, вагонов, железнодорожного оборудования — и множества мелких единиц узкоколейки. Это как будто декорация старого фильма. «Увы, мы здесь не одни, — говорит Дорожков. — Наши соседи строят современные двухэтажные коттеджи и заборы. А нам бы хотелось, чтобы строили одноэтажные, стилизованные под прошлый век. Но мы не можем перенести наш гектар на 50 лет назад, нет такой машины времени».

Коллекцию энтузиасты собирали с 1990 года. Первые экземпляры техники были в собственности большого кооператива, потом основатели коллекции учредили отдельную компанию, теперь музей существует в форме некоммерческого партнерства.

Сегодня вероятность нахождения новых экземпляров исторически важной техники мизерная, сетует Дорожков. Ее почти не осталось по стране. «Мы за эти годы нашли сто экземпляров, а могли бы — пятьсот, — говорит он. — Но сборщики металлолома часто оказываются расторопнее нас». Раньше Сергей любил ездить в исторические экспедиции: это было отдыхом от музейного дела и изучения паровозов. Теперь не то: поиски техники превратились в дорогое и часто безуспешное предприятие. Экспедиции сейчас уходят далеко в Сибирь, в горы Средней Азии. Последняя — в Тавду, проведенная сотрудниками «Кукушки» при участии Свердловской железной дороги и Русского географического общества, — вернулась ни с чем, хотя была очень трудоемкой и затратной. Можно «налетать» на вертолете на несколько миллионов рублей и ничего не найти.

Не все экспонаты музея находятся в идеальном состоянии, признает Дорожков. Это нередко отмечают в своих отзывах посетители музея, жалуясь, что им пришлось «смотреть на ржавчину». Ржавчина — не самое страшное для музейных единиц, парирует директор музея: глобально она не угрожает жизнедеятельности техники. Придет время, и в музее разделят экспозицию и коллекцию; просто до сих пор не было возможности убрать не отреставрированные пока экземпляры в фонды из-за отсутствия помещений. А сейчас, если речь идет о том, отреставрировать ли единицу или привезти в музей новый уникальный экспонат, выбор делается в пользу «новенького». Потому что скоро он может исчезнуть с лица земли, а в средствах музей ограничен.

Проблема в искаженном восприятии музея, считает Дорожков: «Переславль находится на Золотом кольце, сюда едет множество туристов. Многие приходят к нам в музей не за знаниями, а чтобы поставить для себя «галочку»: «Здесь был я». Они не подготовлены и не хотят нас слышать. Бывает, что и за ржавчиной, и за разбитыми статуями скрываются интересные вещи. Тем более — когда других статуй просто нет». Что ж, трудно придумать более красивое «оправдание» тотального безденежья.

Музей с трудом держится у отметки самоокупаемости. «У нас КПД даже ниже, чем у паровоза», — шутит Дорожков. Доходы приносят в основном билеты — 150 рублей со взрос-

Раритетную железнодорожную технику создатели музея «Кукушка» ищут по всей России. Часто их опережают сборщики металлолома. Но сто крупногабаритных экспонатов для экспозиции в Переславском районе Ярославской области они нашли



лого и 50 — со школьника. В год музей посещает примерно 30 тысяч туристов.

Сотрудники вынуждены иметь еще и дополнительные источники доходов; впрочем, они большей частью связаны с историческими исследованиями и научной работой, так что коллеги не особо отклоняются от своего жизненного пути. «Мы можем, наверное, считать себя счастливыми, — говорит директор, — так как свое увлечение смогли сделать профессией и даже зарабатывать на жизнь с помощью этого. Хотя это и сложно».

«Бизнес-модель» подобного музея (если это слово здесь уместно) весьма сложна. Распространенные сейчас в России «музеи одной комнаты» (как их иногда называют), размещающие экспозиции в нескольких помещениях и не несущие таких затрат, как в случае с обслуживанием и реставрацией громоздкой техники, имеют при этом сопоставимый уровень доходов. «А меценатства «чистой воды» в нашей стране не существует, — убежденно говорит Дорожков. — Любое спонсорство имеет неясные цели. Чего потом захочет этот спонсор, даже он сам не знает. Наш опыт показал, что, получая какие-то средства на музейные цели, расплачиваться приходится совершенно не музейной активностью. Возникают какие-то дикие требования, которые идут вразрез с нашими целями и задачами».

Возможно, посетителей не всегда устраивает отсутствие в музее прямолинейного «интерактива». Даже движения поездов по узкоколейке нет. В первые годы управители «Кукушки» пытались сохранить движение, восстановить часть колеи. Но потом поняли: это невозможно. Те паровозы,

которые находятся в регулярной эксплуатации на Западе на музейных железных дорогах, — это реплики исторической техники, говорит Дорожков: «Паровоз — это котел, 12 атмосфер пара и воды. Чрезвычайно опасная штука. Котел старше 50 лет никто в мире эксплуатировать не возьмется: есть такое понятие, как усталость металла...» То же самое касается столетнего деревянного вагона.

Так что безопаснее всего было оставить старую технику в покое, который она давно заслужила. К тому же, как говорит Сергей, ссылаясь на учебник экономики железнодорожного транспорта, пассажирское ж/д сообщение некупаемо (железная дорога существует за счет перевозок грузов), и за 200 лет никто это утверждение на длинных отрезках времени на практике не опроверг. А в рамках музея — некупаемо вдвойне.

«Кукушка» хочет оставаться «чистым» музеем (в понимании его основателей): тут сторонятся спонсоров, не идут на поводу у публики, а наоборот, пытаются ее «перевоспитывать». Это не гордыня, объясняет Сергей Дорожков, а попытка смотреть вдалеке, сохранять независимость. «Может, мы через пять лет и поставим здесь пару аттракционов», — добавляет он — очевидно, чтобы поубавить некоторый пафос.

На самом деле им есть чем гордиться, как и другим музейщикам. Им многое удается «вопреки». Коммерсанты они чаще всего не самые ловкие, так как многие приходят в музейное дело из науки или смежных сфер. Но на ту самую «независимую жизнь» большинство все-таки зарабатывает, лишь в редких случаях обращаясь за помощью к государству и создавая при этом новые точки притяжения для туристов, желающих побольше узнать о стране.



ЗВЕЗДНЫЙ «ВОЯЖ»

ПЕНЗЕНСКИЙ ЧАСТНЫЙ ОТЕЛЬ СТАЛ ПЕРВЫМ В РЕГИОНЕ ГОСТИНИЧНЫМ ОБЪЕКТОМ, ПОЛУЧИВШИМ КАТЕГОРИЮ «ТРИ ЗВЕЗДЫ»



Гостиничный комплекс «Вояж», включающий в себя отель, ресторан и сауну, открылся в Пензе чуть больше года назад. За столь небольшое время ему удалось достичь многого. Так, Минкультуры России впервые в Пензенской области присвоило «Вояжу» официальные «три звезды». Отель стал седьмым по счету сертифицированным гостиничным объектом в Поволжье.

Сегодня в большинстве регионов страны подобная классификация проводится добровольно, чтобы облегчить поиск туристами гостиниц. И лишь в 11 регионах России она стала обязательной – в связи с проведением в 2018 году чемпионата мира по футболу. Пензенские отели, в отличие от соседних саранских, в число обязательных к прохождению сертификации не вошли. Но владельцы «Вояжа», вложившие в отель порядка 90 млн рублей, приняли решение все же ее провести. «Сертифицироваться или нет, на мой взгляд, отражает подход к ведению бизнеса, – отмечает руководитель комплекса Наталья Купцова. – Можно рассуждать, мол, люди едут и ладно, но я считаю, что мы должны постоянно совершенствоваться и развиваться. И сейчас у нас есть все слагаемые для успешного бизнеса, то, что в американском маркетинге называют принципом «четырех Р»: местоположение (Place), продукт (Product), цена (Price) и продвижение (Promotion).

Гостиничный комплекс «Вояж» действительно расположен в самом сердце Пензы, в 200 метрах от берега реки Сура. Рядом Троицкий женский и Спасо-Преображенский мужской монастыри, представляющие особый интерес для паломников. В непосредственной близости от «Вояжа» находятся уникальный, единственный в мире Музей одной картины, дом-музей историка Ключевского, Музей сценического искусства в «Доме Мейерхольда» и многие другие культурные и исторические объекты. Экскурсионный отдел «Вояжа» готов организовать для своих гостей любые экскурсии по их желанию, в том числе и в находящийся в пригороде Пензы Лермонтовский музей-заповедник «Тарханы», музей живой воды «Кувака», а также в дома-музеи Куприна, Радищева и Белинского.

Официальные «три звезды», по мнению Натальи Купцовой, дают четкое представление гостям отеля, какие предлагаются категории номеров, их оснащение и набор услуг. В отеле 31 номер. Номерной фонд представлен как однокомнатными «Джуниор сьютами» высшей категории площадью 30 кв. м, так и одноместными и двухместными номерами первой категории, на 15 и 18 кв. м, соответственно. Цены весьма разумные – от 3 000 рублей в сутки (в стоимость

проживания включены завтраки). Предусмотрены и скидки. Одновременно во всех номерах гостиничного комплекса могут проживать до 65 человек. За год своего существования «Вояж» уже принял свыше 3 тыс. постояльцев. «Звездный статус» отеля успели оценить и звезды шоу-бизнеса. Во время гастролей в Пензе в «Вояже» останавливались Ирина Алферова, Валентин Смирнитский, Лариса Лужина, Любовь Толкалина, Дмитрий Дюжев, Сергей Лазарев, Максим Покровский и многие другие.

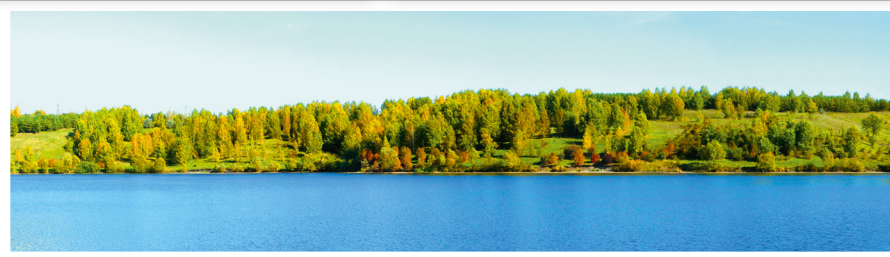
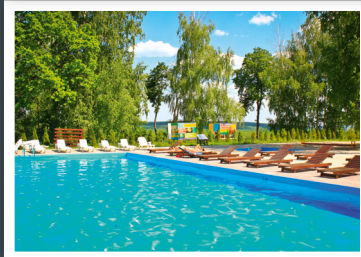
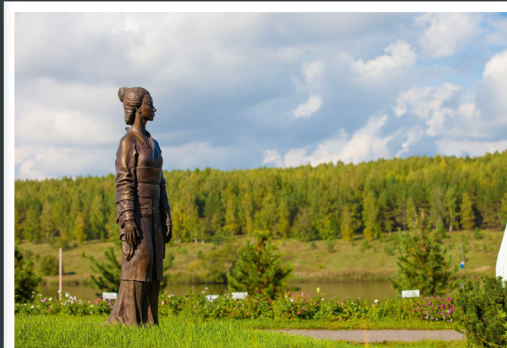
Устанавливаются стандарты туристической индустрии и определенные требования к персоналу, инфраструктуре. Весь персонал, в частности, изучил английский и итальянский языки по тематике «Гостиничный и ресторанный бизнес». При этом в «Вояже» есть много параметров, по которым отель даже соответствует уровню «4 и 5 звезд», например, наличие бесплатного Wi-Fi в любом уголке гостиничного комплекса, сейфа и мини-бара в каждом номере, парковки, шведского стола, сервис-рума, а также круглосуточного пункта питания. Последний – предмет особой гордости «Вояжа». Уютный ресторан площадью 107 кв. м рассчитан на 65 персон и всегда открыт. И это притом, что в городе не так много заведений, которые могут принять гостей ночью. Работа ресторана осуществляется в соответствии с программой производственного контроля по организации общественного питания на основе принципов ХАССП (это высший стандарт, внедряемый в систему общественного питания в России). В марте 2016 года «Пензенский центр испытаний и сертификации» присвоил заведению статус «Ресторан 1 класса».

Помимо прекрасной кухни, отель предлагает посетителям отдохнуть в новой сауне (4 номера), которая уже пользуется популярностью и среди пензенцев. Свою уникальность «Вояж» в очередной раз попытается доказать и участвуя сейчас в конкурсе на звание «Лучший отель года Пензы 2016». Результаты местной премии в индустрии гостиничного бизнеса станут известны уже в конце мая.

Гостиничный комплекс «Вояж»

www.voyagepenza.ru
Пенза, ул. Кирова, 19-21
8 (8412) 45-00-75
info@voyagepenza.ru

Пензенские маршруты



Успех территории в качестве туристического направления обычно определяется наличием достопримечательностей, развитой индустрии гостеприимства и активного местного сообщества энтузиастов, готового вкладывать в ее развитие собственные силы и средства. Опыт Пензенской области добавляет к этому рецепту еще одну любопытную подробность: оказывается, достопримечательности вполне могут быть «рукотворными» и создаваться практически с нуля.

Область и без того не обделена памятниками культурно-исторического наследия, но здесь за довольно короткое время на частные средства сумели создать объект туристического интереса не просто всероссийского — мирового уровня. Это комплекс «Арт-Пенза», расположенный на территории в 90 га в 10 км от города.

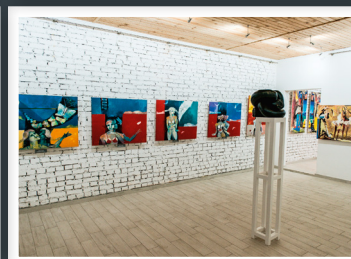
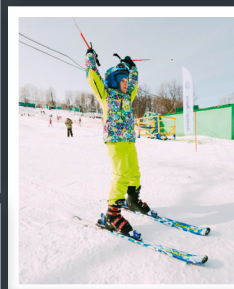
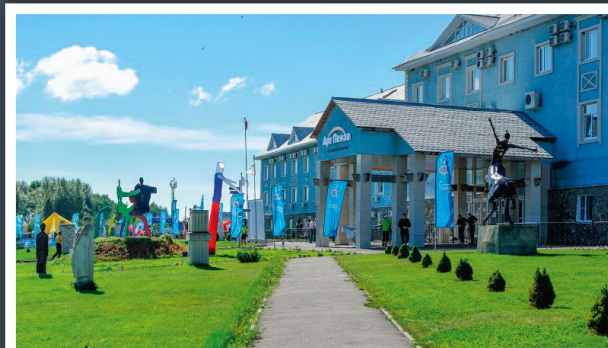
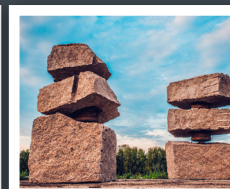
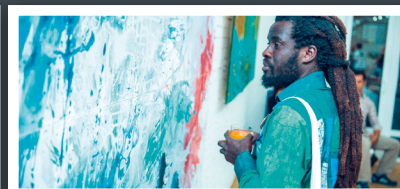
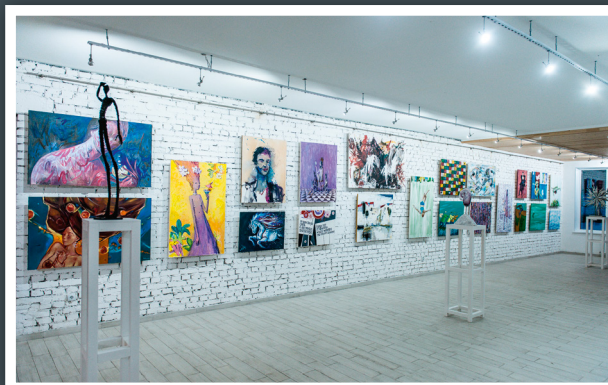
Дать точное определение этому формату невозможно. Это творческие мастерские и арт-резиденции, куда приезжают поработать скульпторы и художники со всего мира. Здесь они также проводят ворк-шопы и мастер-классы для взрослых и детей в арт-пространствах. Это площадка для проведения Международного скульптурного симпозиума, ежегодно проходящего под эгидой ЮНЕСКО. Это галерея современного искусства «Арт-Пенза», коллекция которой насчитывает более трех тысяч художественных произведений. И, конечно, скульптурный парк «Легенда» — один из крупнейших в мире, единственный в своем роде музей современной мировой скульптуры под открытым небом, результат труда приезжающих в «творческие командировки» знаменитостей.

Все это дополняется современным гостиничным комплексом, расположенным на берегу большого живописного пруда, с собственным песчаным пляжем, не уступающим лучшим курортам России. Гостиничный комплекс играет роль коммерческой основы для существования всего проекта.

«За девять лет мы собрали около 350 скульптурных и более трех тысяч художественных работ, — рассказывает директор галереи «Арт-Пенза» Валентина Дуса-вицкая. — При отборе участников наших симпозиумов (заявок обычно поступает от семисот до тысячи) и программ арт-резиденций мы, разумеется, делаем ставку на тех, кто сможет внести существенный вклад в наше собрание».

«Для меня это одновременно и культурный, и коммерческий проект, — говорит владелец комплекса «Арт-Пенза» Константин Волков. — Определяя специализацию для своего комплекса, мы думали о территориальном маркетинге, который работал бы на благо всей Пензенской области. Оздоровительных и спа-центров хватает во всех регионах. Наиболее перспективной нам показалась идея формирования своеобразного арт-кластера. И мы не ошиблись: кластер давно зажил собственной жизнью и стал точкой притяжения на карте внутреннего туризма». В 2013 году парк «Легенда» стал финалистом конкурса «Россия 10», организованного телеканалом «Россия 1».

Главная составляющая скульптурного парка «Легенда» — Японский сад камней. Над этим проектом с 2014



года работали знаменитый японский скульптор, профессор Токийского университета Сатору Такада и ведущий специалист по японским садам Хидео Шимакура. Это один из самых крупных садов камней в мире. Его композиция виртуозно выполнена в полном соответствии с японской традицией (в Японии такие сады есть в большинстве дзен-буддистских монастырей). Как требует планировочная структура, сад состоит из семи групп камней, расположенных на определенных композиционных взаимосвязях. Каждая группа имеет свою специальную символику, узнать которую можно, только посетив сад камней в скульптурном парке «Легенда». Сад имеет специальную площадку, где можно помедитировать подобно японским дзен-буддистским монахам. А можно и просто насладиться созерцанием высоко эстетичной композиции из групп камней, созданных выдающимися мастерами.

В 2016 году появился туристический маршрут «Смотри весь мир в Пензе!» — уникальный турпродукт не только для Пензенской области, но и для всей России, в который, помимо представителей арт-кластера, вошли спортивные и развлекательные объекты.

Загородный клуб «Волков» — популярный центр семейного активного отдыха круглый год. Даже искушенного путешественника не оставит равнодушным единство природной и рукотворной красоты. Летом здесь проводятся молодежные массовые мероприятия — музыкальные фестивали под открытым небом. В зимнее время года загородный клуб «Волков» — горнолыжный

курорт с освещаемыми трассами для катания на лыжах и сноубордах, двумя экстремальными сноутюбинговыми трассами и школой горнолыжного спорта для взрослых и детей.

«Смотри весь мир в Пензе!» — это двух- и трехдневные маршруты по самым интересным местам Пензенской области, отличный вариант непродолжительного отдыха как для индивидуальных путешественников, так и для туристических групп с насыщенной, познавательной культурной и экскурсионной программой.

На протяжении тура гостей ждут мастер-классы по живописи, лекции о философии дзен-буддизма в Японском саду камней, оздоровительные прогулки к восьмиметровому биофонтану и скульптурно-природному комплексу «Источник Силы», дегустация воды из артезианской скважины, увлекательные экскурсии и квесты, отдых у открытого бассейна, дневная анимация и ночные вечеринки, посещение океанариума и другие интерактивные программы.

Бронирование туров и размещения

тел.:	+7 (8412) 39-07-17
e-mail:	penza-hotels@mail.ru
сайт туристического маршрута:	www.penza-tur.ru
сайт комплекса «Арт-Пенза»:	www.hotels-penza.ru
сайт загородного клуба «Волков»:	www.volkov-club.ru

ВСЁ ВКЛЮЧЕНО

Деловой туризм в западных странах давно уже выделился в самостоятельный сегмент отрасли. По оценке экспертов ВТО, на его долю приходится уже 20% общего мирового турпотока. И с экономической точки зрения это один из наиболее эффективных видов туризма. Не удивительно, что данный сегмент постоянно растет — его развитию не мешают никакие кризисы. Напротив, потребность в деловом туризме существенно возрастает, так как компаниям необходимы деловые встречи для заключения соглашений, конференции и конгрессы для обмена мнениями о состоянии дел на рынке и поиска новых возможностей. Причем зарубежные исследования показывают, что затраты бизнеса на деловые поездки окупаются четырехкратно.

Российский сектор бизнес-трэвел тоже постепенно набирает обороты. Три года назад аналитики The Business Travel Book провели масштабное исследование и оценили его объем в 471 млрд рублей. Так что совсем не случайно в последнее время им всерьез заинтересовались ведущие международные игроки индустрии. Крупнейшие отраслевые ассоциации АСТЕ и GBTA уже пришли в Россию.

Понятно, что контуры этого сегмента у нас еще достаточно размыты — у него пока нет четкого позиционирования. Вместе с тем, совершенно очевидно и то, что самоопределение и консолидация перспективного рынка — всего лишь вопрос времени. Разумеется, львиную долю на нем всегда будут занимать Москва и Санкт-Петербург,

поскольку именно в столицах расположены штаб-квартиры как глобальных, так и российских компаний, но стоп-фактором для появления заметных региональных игроков это точно не является. Собственно, и сама бизнес-идея родилась из простого вопроса: а что мешает Агентству развития и инвестиций Омской области использовать восходящий общемировой тренд и занять свободную нишу, взяв на себя функции оператора рынка в крупном сибирском регионе? Да ничто не мешает. Мало того, это естественным образом вписывается в круг задач, решение которых возложено



ВЯЧЕСЛАВ ФЕДЮНИН

генеральный директор
АО «Агентство развития
и инвестиций Омской
области»

Продукт, который выводит на рынок Агентство развития и инвестиций Омской области, похож на саквояж привычного к командировкам человека. В нем заранее упаковано все, что может понадобиться во время деловой поездки

на Агентство. Ведь связь между уровнем делового туризма и инвестиционным потенциалом территории — самая прямая: чем больше деловых контактов, тем шире рамки возможностей для местного бизнеса. И наоборот. По сути, отрасль одновременно является и индикатором привлекательности региона, и инструментом повышения инвестиционной активности.

Предварительный анализ показал, что омский рынок бизнес-трэвел не такой уж и маленький. Скажем, в одном только 2014 году гостиничными услугами в городе воспользовались 259 тысяч человек. Причем более 60% из них приезжали в Омск именно с деловыми целями. Сервисную инфраструктуру тоже убогой не назовешь: хватает гостиниц, кафе, ресторанов, туристических агентств, агентств по продаже билетов, нет проблем с арендой автомобилей. В последнее время компании активно организуют деловые мероприятия, обычно приуроченные к каким-то конкретным событиям, принимают иностранных партнеров.

Но все представленные услуги несут разрозненный характер, они не связаны между собой, на местном рынке нет игроков-интеграторов, способных предложить деловому туристу полный опцион, что называется, по принципу одного окна. А именно этот принцип и был положен в основу бизнес-модели, разработанной Агентством.

Прежде всего, был сформирован перечень услуг, необходимых гостям города, начиная с самых простых вещей: встреча, сопровождение, размещение, питание, транспортное обслуживание и так далее. Здесь действительно особых проблем нет. Определить круг партнеров по оказанию тех или иных услуг тоже не составило большого труда. Разумеется, никто не собирается подменять компании, уже работающие на рынке. Наоборот, фактически мы становимся для них поставщиком новых клиентов — на основе заключенных агентских соглашений. И требуем только одного: гарантированного качества сервиса.

Но есть сферы, в которых с Агентством вряд ли кто-то может конкурировать. Мы берем на себя организацию делового



вых встреч, переговоров с представителями органов власти, помощь в выборе инвестиционных площадок, поиске потенциальных партнеров и так далее. У нас накоплен большой опыт проведения бизнес-миссий — как в российских регионах, так и за рубежом. Мы прекрасно знаем, с какими проблемами сталкиваются и приезжающая, и принимающая стороны, и знаем, как их решать. Кроме того, Агентство располагает серьезными собственными ресурсами — выставочными, конгрессными и финансовыми.

Другими словами, мы выходим на рынок с комплексной услугой, которая должна стать входной для приезжающих в Омск деловых людей. А если говорить конкретно, то на данный момент для них сформировано три пакета предложений — «эконом», «бизнес» и «премиум», рассчитанных на стандартный двухдневный визит делегации в составе трех человек. Принцип простой: гости заранее делают заявку, оплачивают услугу удобным способом, и больше у них голова ни о чем не болит. Агентство организует деловую часть, назначит необходимые встречи, предоставит секретарские услуги, обеспечит питание и трансфер.

Предлагаемый продукт в чем-то похож на саквояж привычного к командировкам человека, в котором предусмотрительно упаковано все, что ему необходимо во время деловой поездки. Если какие-то услуги клиенту не требуются, они из пакета убираются с соответствующим уменьшением цены. А можно наоборот — включить в него дополнительные опции. Нужен мобильный офис — предоставим. Переводчик? Нет проблем. Хочется совместить полезное с приятным и заказать какие-то экскурсии, пройти оздоровительные процедуры — на здоровье. Кстати, медицинский туризм в Омскую область набрал уже весьма серьезные обороты. Как и образовательный. По сути, это тоже бизнес-тревел.

Стоимость стандартного пакета, на мой взгляд, вполне приемлемая. Но понятно, что цена не будет определяющим фактором в успехе или неудаче проекта. Поскольку речь идет об услуге сугубо рыночной, все зависит от того, что человек получит за свои деньги. То есть от качества сервиса. А также от нашего умения эту услугу предложить.

Первые шаги уже сделаны. К примеру, мы презентовали проект во время недавней бизнес-миссии в Китай и убедились, что китайским партнерам он интересен. Диалог продолжим на запланированном российско-китайском форуме в Сочи, где будут обсуждаться проблемы взаимодействия предприятий МСБ двух стран. Предложение разослано во многие зарубежные торгпредства, и здесь мы тоже рассчитываем на ответную реакцию.

Конечно же, в планах реализации проекта стоит пункт о создании виртуального офиса продаж. Но здесь вряд ли стоит торопиться, поскольку продвижение не обкатанной на практике модели может похоронить саму бизнес-идею. Сейчас как раз все нюансы и отработываются в ручном режиме. А в конце года Агентству, можно сказать, предстоит сдать экзамен на звание оператора рынка делового туризма. По решению Минэкономразвития в Омске пройдет большая конференция по вопросам внешнеэкономической деятельности, в работе которой примут участие порядка 40 российских и зарубежных делегаций. Таким образом, будет возможность проверить, насколько удобен «саквояж» наших услуг для деловых людей. Впрочем, воспользоваться им они могут уже сегодня.

БЖ

СИБИРСКИЙ ПАРТНЕР THE SIBERIAN PARTNER

Проект по развитию делового туризма

СОСТАВ КОМПЛЕКСНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ:



- Организация деловых встреч с бизнес-партнерами
- Организация встреч с органами власти
- Организация рабочего места
- Менеджер по сопровождению делегации
- Транспортное обслуживание
- Размещение в гостинице
- Организация питания
- Экскурсионная программа
- Оздоровительная программа

Пакетные предложения 2-дневного визита делегации (минимум 3 участника)

ЭКОНОМ
29 400 р./чел.

БИЗНЕС
39 000 р./чел.

ПРЕМИУМ
56 900 р./чел.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ



- Разработка программы визита
- Организация конгрессов, конференций, семинаров
- Гид-переводчик
- Организация презентаций
- Обеспечение представительской продукцией
- Бронирование и оформление авиабилетов, ж/д билетов
- Визовая поддержка

Тел.: +7 (3812) 40-80-17, +7 (3812) 40-88-77
www.arvd.ru, www.ved55.ru
E-mail: b-tour@ved55.ru



Цветомузыка ФАСАДОВ

«Ночной Париж», «Ночная Барселона», «Ночной Лондон» — по сути, это отдельные туристические бренды и повод для восхищения. Красиво подсвеченные фасады зданий и памятники, которыми любят любоваться приезжие и жители городов в темное время суток, — результат труда светотехников и специалистов по архитектурно-художественному освещению. Запрос на подобного рода работы все чаще возникает и в России.

Андрей ЛАПШИН — один из немногих в стране, кто не дает историческим и современным объектам «раствориться» в ночи. Возглавляемая им группа компаний «СИЯР», хотя и базируется в Центральном регионе, работает по всей России и даже за рубежом. Специалист по архитектурно-художественному освещению рассказал, как подсвечивать красоту и формировать незабываемый образ того или иного строения.



— Андрей Викторович, то, что называется «архитектурно-художественным освещением» или аббревиатурой АХО, — это искусство или техническая дисциплина?

— Скорее и то и другое одновременно. С одной стороны, это обособленное направление в световом дизайне, с другой — сложная инженерная задача. Сегодня можно встретить немало уникальных, изысканных сооружений, которые прекрасны в дневное время, но с наступлением темноты они словно исчезают из городского пространства. «Вернуть» их — как раз задача светодизайнеров. Поэтому не случайно тон в нашей работе задают они. Но без инженеров-светотехников им никогда не разработать правильное размещение осветительных приборов, не выбрать узлы крепления и так далее. Не менее важно и мнение архитекторов, у которых свое понимание объекта и видение перспективы. Так что лишь их коллегиальное участие еще на стадии создания любого светопроекта позволяет получить оптимальную систему АХО для объектов различного назначения.

— Как создается световой образ?

— При работе с любым объектом возможно два принципиальных подхода — создавать подобие образу дневному и, наоборот, пытаться сформировать нечто новое — «ночное». И здесь главный вопрос, который приходится решать проектировщикам, — выбор правильного и обоснованного источника света. Каждый из представленных сейчас на рынке по-своему обеспечивает световые потоки, цветопередачу, яркость и интенсивность света. Источники света обладают еще и разной экономичностью, что в нынешних непростых условиях тоже немаловажно. Именно поэтому к выбору сейчас нужно подходить особенно тщательно, рассматривая различные аспекты смешения световых гамм. Ведь порой достаточно просто подсвечить фасад здания, и он начнет притягивать взоры людей как магнит.

В каком-то смысле АХО можно рассматривать как инструмент маркетинга. Разнообразная и интересная подсветка привлекает повышенное внимание, например, к коммерческому зданию — торговым или развлекательным центрам. Но здесь главное — не перестараться. Если подсветить строение неправильно, хаотично, это сделает его «неприятно пятнистым». Если не учесть цвет фасада, то при смешении с искусственным освещением здание может «окраситься» в неблагородный коричневый цвет. Кустарно подобранное освещение может буквально «развалить» объект на мелкие, непонятные фрагменты. Или давать двусмысленную светотень.

Не менее важно подходить к декоративному освещению и с позиции эстетики. Это особенно актуально в тех местах, где историческая застройка доминирует на фоне коммерческой недвижимости. Нелепо подсвеченный бизнес-центр или чересчур яркая световая реклама могут «убить» стоящий по соседству памятник архитектуры. Наконец, АХО необходимо проектировать и использовать так, чтобы «не слепить» водителей. Об этом почему-то вообще мало кто задумывается.

На мой взгляд, отсутствие в стране каких-то единых норм и правил АХО сейчас очень сильно мешает правильному развитию нашей световой культуры. Ведь смогли же в Санкт-Петербурге — на своем уровне — утвердить городскую программу развития системы наружного освещения «Светлый город». И результат налицо. Кстати, это еще и хороший пример того, как местные власти, работая над ночным обликом города, думали не только о привлечении туристов, но и о безопасности жителей. Ведь чувство защищенности на хорошо освещенной улице гораздо больше.

— Какие виды АХО существуют?

— Ночью добиться различных визуальных эффектов позволяют основные способы подсветки, которые можно при желании

Тульский государственный музей оружия

Архитектурная подсветка работает в режиме программного управления. Используемые для достижения светодинамических эффектов приборы способны изменять цвет и яркость луча.



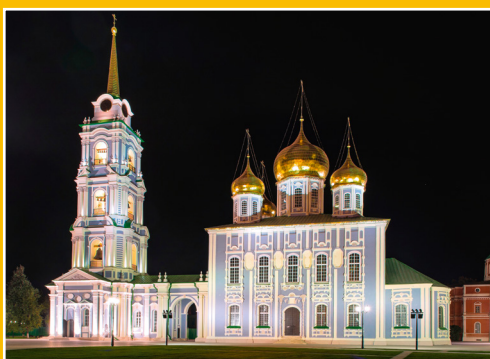
Дворец-музей графа Бобринского в Богородицке (памятник архитектуры, объект культурного наследия)

Светильники располагаются не на фасадах, а на специальных опорах освещения, тем самым не нарушая исторического облика дворца. Благодаря подсветке здание кажется еще более легким, изящно-воздушным.



Успенский собор и колокольня Тульского кремля (памятник архитектуры, объект культурного наследия)

Использован прием комбинации заливающего и локального освещения. Осветительные приборы миниатюрных размеров окрашены в цвет фасада с целью сохранения внешнего облика исторического здания в дневное время суток.



Памятник-колонна Дмитрию Донскому на Куликовом поле (объект культурного наследия)

В подсветке использован прием заливающего освещения согласно архитектурному строю объекта. Особое значение было уделено захвату светом купольной зоны и кресту на высоте 30 м.

и сочетать между собой. Локальная подсветка помогает выделить отдельные элементы фасада — оконные проемы, балконы, своды, карнизы. Это наименее энергозатратный способ, который к тому же считается наиболее универсальным. Контурное освещение здания с помощью светодиодных линеек и трубок — относительно новый современный способ. Заливающая подсветка используется для освещения отдельно стоящих сооружений, церквей, памятников, при этом сохраняется целостность восприятия объекта. Фоновое освещение применяется для подсветки дворцов и театров с колоннами; создается свечащийся задний план с вырисованным темным силуэтом. Существует также динамическая подсветка, позволяющая изменять оттенки и яркость падающего света в течение определенного промежутка времени. Благодаря прожекторам, точечным светильникам, светодиодным линейкам и другому оборудованию создается «цветомузыка» фасадов зданий.

— Какие объекты уже есть в портфолио вашей компании?

— Нашими первыми «подсвеченными» объектами стали здания в родной Туле (здесь ГК «СИЯР» представлена компанией «СветоДизайнПроект»). В портфолио наших работ входят практически все административные здания, торговые центры и автосалоны города, а также ряд известнейших объектов культурного наследия: Успенский женский монастырь, памятник-колонна Дмитрию Донскому на Куликовом поле, Успенский собор и колокольня Тульского кремля, дворец-музей графа Бобринского в Богородицке... Совсем недавно мы закончили подсветку отреставрированного в прошлом году Тульского государственного цирка. Все работы выполняли с использованием современных энергосберегающих осветительных приборов. Сейчас это в основном светодиодное оборудование российского производства. Своеобразное «импортзамещение света» не остается не замеченным заказчиками, поскольку отечественная светопродукция

по сравнению с европейской в два-три раза дешевле, но при этом не менее качественная. Не стоят на месте и технологии: подсветка стала управляемой. Теперь мы можем «красить» фасады в различные цветовые гаммы. Или даже создавать единую концепцию подсвеченных уже целиком улиц или площадей. Скажем, к 12 июня «выкрасить» центр города в цвета российского флага, а на Новый год — в снежные тона.

Пожалуй, самым знаковым для компании является проект АХО, выполненный нами по заданию Министерства культуры РФ для Тульского государственного музея оружия. Этот самый большой музей подобного рода в стране и один из крупнейших в мире мы с помощью «игры света и цвета» можем преобразовать хоть ежедневно, преподнося каждый раз в новом, неповторимом световом облике. Подсветкой мы можем управлять и под алгоритм фоновой музыки, под тот или иной военный марш — к примеру, в День Победы. Сценариев может быть бесконечное множество. Как отмечает руководство музея, за последние годы поток туристов увеличился в несколько раз. Считаю, что в этом определенно есть и наша заслуга.



www.gksiar.ru

8 (800) 500-83-88

(звонок по России бесплатный)

info@gksiar.ru

Телефоны:

+7 (495) 232-42-20 (Москва)

+7 (4872) 71-70-88 (Тула)

УРОКИ СО- ПРО- МАТА

Сопротивление материалов — важнейшая инженерная дисциплина. По-своему она может быть применима и в теории управления: менеджерам компаний нелишне знать, как ведут себя различные организационные и управленческие конструкции в разных условиях и под разной нагрузкой.

Сопромат оперирует такими параметрами, как жесткость, гибкость и прочность — во имя достижения оптимального соотношения надежности, экономичности и долговечности конструкции. Примерно такие же задачи решают владелец бизнеса и топ-менеджер при развитии компании.

Стереотипов в восприятии организационных структур множество. Большие компании принято считать неповоротливыми. Жесткие иерархические системы — устойчивыми, но неспособными к быстрой адаптации. Однако главное все-таки в том, что конструкция должна учитывать факторы окружающей среды — условные давление, температуру, деформирующие силы. И менеджменту нужно перестраивать ее в зависимости от обстоятельств.

Вопрос не в количестве «этажей» в системе управления, а в принципиальной гибкости внутренней среды компании и всех ее элементов. Авторитарное

управление в бизнесе считается нормой, это один из самых распространенных и эффективных стилей. Компании, управляемой одним человеком, легче держать удар, она способна мобилизоваться и эффективно противостоять внешним воздействиям. Однако серьезный минус таких систем в эпоху турбулентности — в потере маневренности и медленной реакции. А значит, есть смысл провести диагностику всех элементов компании, чтобы выяснить, что в организме застыло и какие «суставы» требуют срочной разминки.

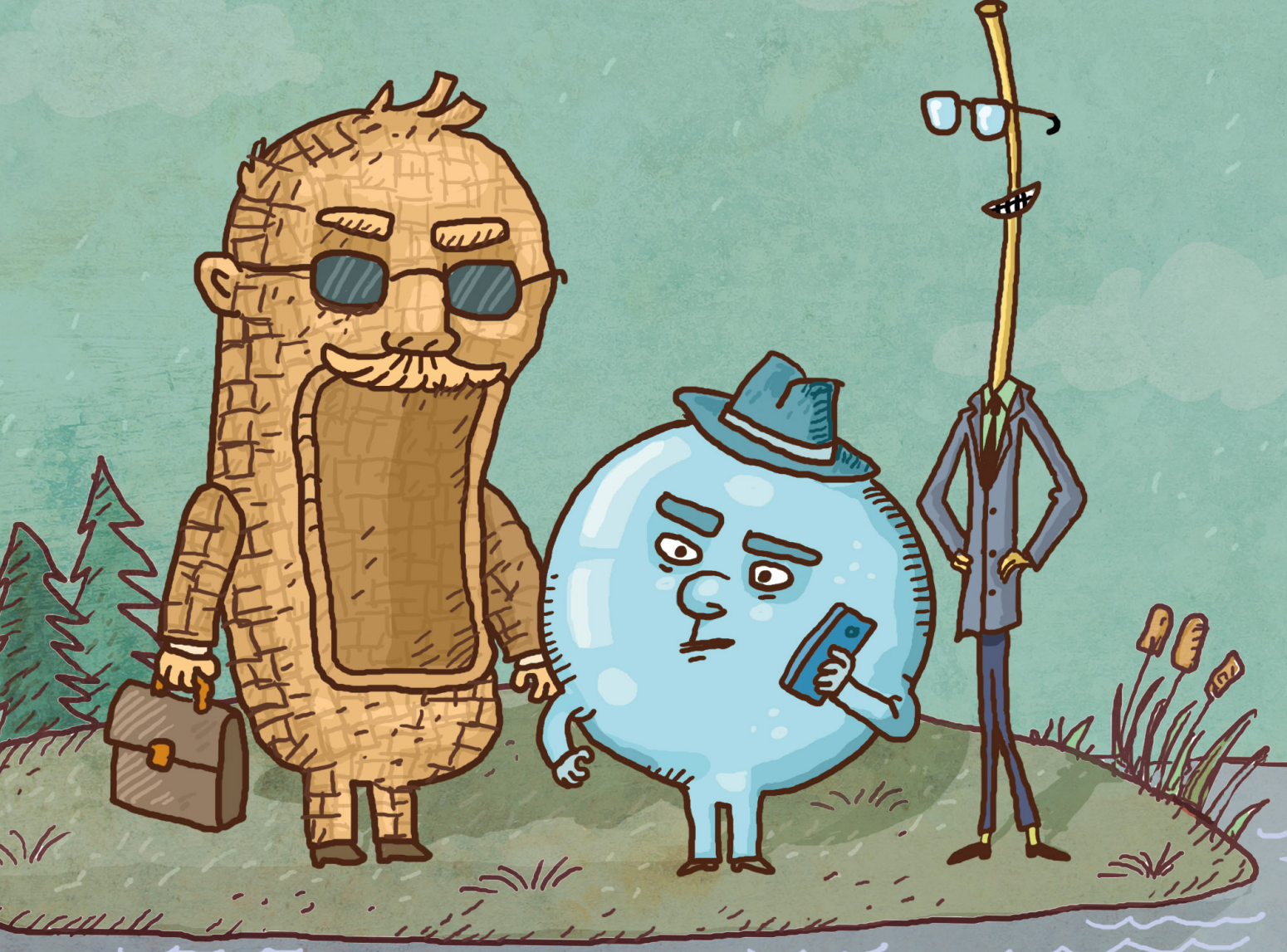
Во внутреннем устройстве любой организации есть компоненты разного свойства — жесткие и мягкие. Общая потеря гибкости наблюдается там, где жесткость берет верх и слишком многие процессы чрезмерно регламентируются. В стабильные времена большой объем правил и инструкций может даже идти на пользу бизнесу, но в эпохи кризисов и перемен такая кристаллизация только вредит. Все по сопромату: избыточная жесткость конструкции увеличивает ее хрупкость.

Для начала необходимо определить, какие элементы конструкции компании принципиальны для ее «несущей способности», а какие можно сделать мягкими — чтобы гнулись под напором рыночной стихии, но не ломались. Так, к числу несущих, незаменимых элементов обычно относят принципы ведения бизнеса, миссию, базовые свойства продукта, каче-



**АЛЕКСАНДРА
КОЧЕТКОВА**

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



ство. Качество продукта — одна из наиболее уязвимых зон во время кризиса, когда все вокруг занимаются оптимизацией издержек и ищут способы сэкономить на сырье. Многие компании в этот момент неизбежно встают перед выбором: изменить себе, снизив качество, — или красиво умереть, удерживая его. (Кстати, не факт, что решение снизить качество не приведет к преждевременной гибели бизнеса.)

Базовые принципы, восходящие к миссии компании, нельзя ломать ни при каких условиях. Можно сколь угодно долго говорить об этике, однако бесспорно одно: отказавшись от точек опоры, утратив «хребет», компания рано или поздно все равно погибнет.

Найдя и отобрав неизменяемые элементы организации, можно приступить к оценке того, что все-таки подлежит трансформации. К таким элементам можно смело отнести регламенты, процессинг, стратегию компании и даже стиль управления. В новых условиях мы можем отказаться от авторитарного стиля, сделав шаг к демократической системе, оставляющей сотрудникам свободу и возможность действовать «по обстоятельствам» и принимать локальные решения, исходя из конъюнктуры, тенденций и конкретной ситуации. Общая идея проста: ствол дерева остается жестким, однако ветви обретают гибкость. Добиться этого можно также с помощью изменения оргструктуры. Один из способов — рост

количества процессов и функций, концентрируемых вокруг одного рабочего места: сотрудники, наделяемые большими полномочиями и имеющие дело с задачами из разных областей знаний, получают возможность быстрее реагировать на ситуацию и принимать более качественные решения. Именно от способности менеджмента среднего и нижнего звена ориентироваться в меняющейся среде и принимать нестандартные решения и будет зависеть гибкость всей системы.

При необходимости жесткие корпоративные связи можно упрощать, выделяя дивизионы или даже юридические лица, наделяемые большими полномочиями, чем это было раньше (в том числе в финансовой области). Центральная часть структуры тоже может «сплюснуться», уменьшив число управленческих уровней. Корпорацию можно превратить в холдинг, в котором собрано много гибких систем, связанных между собой в подвижную сеть с небольшим координирующим центром. Конечно, в зависимости от готовности людей работать в новых условиях паутина будет более или менее однородной. Не исключено, что часть элементов не выживет, продемонстрировав свою недееспособность. Однако если останется в живых центральная система, а вместе с ней несколько компаний, то можно считать, что задача выполнена, ведь, находясь в монолитном состоянии, система пропала бы целиком.

Чтобы внедрять столь радикальные изменения, необходимо заранее позаботиться о корпоративной философии: гибкость в нее должна быть заложена как ценность. А чтобы эта ценность прижилась, нужно загодя и много работать с людьми, которые должны принять и привыкнуть к тому, что в спокойной обстановке они подчиняются указаниям топ-менеджмента, однако в случае необходимости обязаны действовать самостоятельно. Общая беда авторитарных систем сводится к тому, что за время пребывания под опекой авторитарного руководителя сотрудники теряют природную способность к автономному существованию и отвыкают думать самостоятельно, привычно устремляясь по проторенной дорожке — в кабинет начальника — с любой проблемой. А значит, даже в авторитарных системах надо заранее позаботиться о появлении правильных рефлексов поведения в критических ситуациях: начинать следует с трансляции новой ценности, а затем — тренингов, которые должны приучить людей, находящихся на разных уровнях служебной иерархии, принимать самостоятельные решения в случае внештатной ситуации.

Система власти в компании — подвижный элемент. Его можно сдвинуть от авторитарности в сторону демократии. Но только том случае, если уровень развития сотрудников достаточен, чтобы правильно распоряжаться делегируемой

В стабильные времена большой объем правил и инструкций может даже идти на пользу бизнесу, но в эпохи кризисов это только вредит. Все по сопромату: избыточная жесткость конструкции увеличивает ее хрупкость

им властью. То есть они способны управлять коллективом, отвечать за последствия принимаемых решений и т. д. Перестройка власти также требует подготовки и системного воздействия на людей. Таким образом, как ни парадоксально, самым сложным в производимых изменениях является не иерархия, структура или что-то еще, а человеческое сознание, негибкость которого определяется огромным количеством факторов: любовью к традициям, страхом перед любыми изменениями и отсутствием навыка принимать самостоятельные решения. Изменения в этой части требуют особенно длительной работы. И если у компании нет такого опыта, рассчитывать на то, что в критической ситуации что-то изменится, бессмысленно. Если на верхних эшелонах власти нас может ждать быстрый успех, то чем ближе мы сдвигаемся к основанию служебной пирамиды, тем сложнее становится задача наделить людей новыми компетенциями.

Если нам удалось облегчить регламенты и процессинг, изменить систему управления, повлиять на менталитет сотрудников, если внизу компании находятся люди, готовые реагировать на любые возмущения внешней среды, а «наверху» способны удержать систему в состоянии целостности,

контролировать внешние границы, поддерживать определенные ценности и питать компанию энергией — у нас все получится.

Многое зависит от уровня кристаллизации системы. Чем он выше, тем большей хрупкостью она обладает: если молодое деревце гнется хорошо, то старое при столь же сильном ветре рискует сломаться. Поэтому, чтобы выжить в кризис, крупной компании порой рекомендуется обрубить лишние «ветки» и ужаться до размеров, в которых она способна существовать. Компания не будет гибкой, зато станет «шустрой». В этом могут помочь стандартные оптимизация и минимизация.

Конечно, любые изменения несут с собой риски, эффект может быть отложенным, притом что сиюминутный результат — даже вызвать шок. Наделив сотрудников большими полномочиями, вместо ожидаемой скорости и нестандартных решений система может начать тормозить, а работники — совершать ошибки. Ничего не поделаешь: даже подготовленным людям необходимо привыкнуть к изменениям. К рискам также можно отнести предстоящие противостояния, конфликты, интриги и даже локальные войны. Это также обычные издержки производства: еще бы, ведь до сих пор у людей не было возможности влиять друг на друга. Разумеется, обретение свободы всегда несет в себе риск потери устойчивости. Следовательно, управляющему надлежит построить или усовершенствовать систему мониторинга и контроля: чем больше лиц, принимающих решения, тем больше должно быть контролирующих звеньев, а также других механизмов, «собирающих» компанию в единое целое. Здесь нам пригодятся выстроенные ИТ-платформы, которые, несмотря на раздробленность системы, позволят удерживать, контролировать и координировать все процессы из общего центра.

Встраиваемые в управление компании элементы демократии, открывая систему, делают ее уязвимой по отношению к воздействиям внешней среды. Однако следует понимать, что речь здесь идет всего лишь о «других» рисках, причем вполне вероятно, что эти риски для бизнеса окажутся намного менее фатальными, чем сохранение старой системы управления. Несмотря на то что демократическая система проигрывает с точки зрения ее безопасности, очень часто она становится единственным способом компании выжить в условиях нестабильного внешнего рынка — той самой хаотичной среды, которая не только содержит в себе риски, но также постоянно их генерирует. Гибкой системе намного проще реагировать на постоянно возникающие внешние изменения. Но при одном условии: если компания в момент перестройки не испытывала внутренний кризис, а система является здоровой.

Так или иначе, в период роста внешних вызовов управляющему необходимо принять решение, что делать: либо сохранить организацию без изменений, рискуя погибнуть в любой момент времени под внешним воздействием, либо попытаться сжать систему, сохранив авторитарный формат, либо строить конструкцию, готовую работать и даже опираться на возникающие риски. Любое из решений управляющего будет нести в себе риски: гарантий и опорных точек здесь не существует, просчитать последствия невозможно. А значит, человеку нужно слушать себя и свою интуицию, смотреть на компанию, искать обратимые решения и заранее работать с людьми: прежде всего уровень развития сотрудников определяет гибкость компании.

БЕСТСЕЛЛЕР



1
20
3
★

ИЛОН МАСК. TESLA, SPACEX И ДОРОГА В БУДУЩЕ

Эшли Вэнс



2
36
3
★

КАК УПРАВЛЯТЬ РАБАМИ

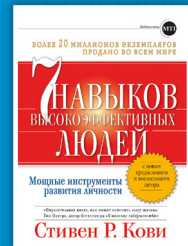
Джерри Тонер, Марк Сидоний Фалкс



3
4
2
★

КАПИТАЛ В XXI ВЕКЕ

Томас Пикетти



4
5
2
★

СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ. МОШНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

Стивен Р. Кови



5
14
2
★

ИГРА НА ПОНИЖЕНИЕ. ТАЙНЫЕ ПРУЖИНЫ ФИНАНСОВОЙ КАТАСТРОФЫ

Майкл Льюис



6
18
2
★

ТЕОРИЯ ИГР. ИСКУССТВО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ И ЖИЗНИ

Авинаш Диксит, Джерри Б. Нейлбафф



7-8
20
2
★

БОГАТЫЙ ПАПА, БЕДНЫЙ ПАПА

Роберт Кийосаки



7-8
20
2
★

ФЕНОМЕН ZARA

Ковадонга О'Ши



9
26
2
★

НЕ РАБОТАЙТЕ С М*ДАКАМИ. И ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ ВОКРУГ ВАС

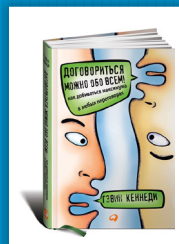
Роберт Каттон



10-11
28
2
★

ГОЛАЯ СТАТИСТИКА. САМАЯ ИНТЕРЕСНАЯ КНИГА О САМОЙ СКУЧНОЙ НАУКЕ

Чарльз Уилан



10-11
28
2
★

ДОГОВОРИТЬСЯ МОЖНО ОБО ВСЕМ! КАК ДОБИВАТЬСЯ МАКСИМУМА В ЛЮБЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

Гэвин Кеннеди



12
34
2
★

АНТИХРУПКОСТЬ. КАК ИЗВЛЕЧЬ ВЫГОДУ ИЗ ХАОСА

Нассим Николас Талеб



Место книги в рейтинге.



Баллы. Сумма мест, занятых книгой в рейтингах магазинов, предоставляющих данные для расчета итогового рейтинга.



Ранг. Число попаданий в локальные рейтинги.



Книга впервые попала в список бестселлеров «Бизнес-журнала»

Список бестселлеров составлен по итогам продаж деловой литературы в марте 2016 года в следующих книжных магазинах (список открыт и будет расширяться в последующих выпусках рейтинга): «Библио-Глобус» (bgshop.ru), «Москва» (moscowbooks.ru), Ozon.ru. Учитываются продажи на всех носителях, в том числе электронные и аудиокниги, но исключаются все учебники и учебные пособия.

МОЛОДОЙ ДА РАННИЙ



ОЛЬГА
КРАСИЛЬНИКОВА

Давно замечено, что в кризис начальство «молодеет», поскольку корпоративный мир охотнее открывает дорогу на руководящие позиции молодым. Как следствие, неминуемы конфликты «отцов-подчиненных» и «детей-начальников». Они бывают разной степени остроты, но встречаются почти в любой крупной компании.

Нзначение молодого специалиста руководителем отдела, департамента или компании с «великовозрастным» коллективом уже само по себе — потенциально конфликтная ситуация. Так считает большинство HR-менеджеров. «В этом вопросе российская бизнес-культура очень близка к восточному менталитету, — говорит Наталья Краснова, руководитель программы «МВА — Управление человеческими ресурсами» бизнес-школы «МИРБИС». — Возраст в восприятии большинства людей связан с мудростью, опытом, квалификацией, поэтому молодость руководителя часто воспринимается как недостаток и нарушение привычного уклада». Как минимум юного

управленца ждет снисходительное или даже фамильярное отношение более старших сотрудников. Но нередко дело доходит до негласного бойкота или открытого саботажа его распоряжений.

НОВАЯ МЕТЕЛКА

«Ставить себя» в коллективе бывает сложно новому руководителю любого возраста. Молодому же — вдвойне. В его способностях, компетенциях и профессионализме команда сомневается априори («Он еще в школу ходил, а мы уже здесь работали!»). И при этом коллектив пристально наблюдает, как покажет себя новый босс, ища малейшего подтвержде-



ния своим сомнениям. Михаил Орлов, руководитель отдела маркетинга в компании «Гидроланс», знает это по себе. Ему 26 лет, а возраст его сотрудников в отделе — от 32 до 45.

— Резкое наведение новых порядков может вызвать неприятие коллектива, — говорит он. — А отсутствие активности — неуважение. Частые консультации с сотрудниками воспринимаются как недостаток профессионализма. Но если совсем не советоваться — рискуешь упустить важные нюансы... Равно опасно и брать все задачи в свои руки, и полностью «спускать дела» вниз с высоты своей должности. В общем, абсолютно во всем необходим баланс и соблюдение золотой середины.

Преодолеть скептическое отношение непросто, но возможно. Для начала необходимо расположить к себе хотя бы одного–двух ключевых сотрудников и на этом начинать формировать свой авторитет. Нет ничего зазорного в использовании умеренной лести, чтобы «заполучить» неформальных лидеров команды, считает Юрий Кондратьев. Нужно признать их профессионализм и ценность для компании. Такая группа поддержки поможет осуществить дальнейшие управленческие реформы.

Однако не стоит начинать модернизацию, не изучив хорошо коллектива и принятых в нем негласных правил. Собственно говоря, такие знания должны определить выбор стиля управления. Сотрудники, не желающие принять руково-

дителя младше себя, или те, кто привык трудиться из-под палки, должны работать под началом «авторитарного» босса, считает Дмитрий Бессольцев, руководитель департамента ИТ-аутсорсинга и проектов ALP Group. (Ему 34 года, а большей части его команды 40–45 лет.) Авторитарный стиль предполагает постоянное проявление власти и беспрекословное подчинение. В особо тяжелых случаях Бессольцев рекомендует даже «публичную порку», то есть жесткий разбор поведения сотрудника при коллегах. Сам же он практикует гораздо более мягкий стиль — «лояльного руководителя», который, впрочем, не подразумевает попустительства и панибратства.

— Вопросы решаются через постоянное разъяснение ситуаций, задач и целей, — поясняет Дмитрий. — Это означает, что ты не просто говоришь, например: «Завтра к восьми утра мне нужен отчет». Ты рассказываешь сотруднику, что завтра отправляешься к крупному, но сложному клиенту, с которым нужно закрыть ряд важных вопросов, и чем поможет общему делу его отчет... Эта модель сложнее, чем просто приказывать. Она подразумевает большую долю эмпатии и сознательного интереса к людям. И, конечно, наличие коллектива, состоящего из адекватных людей, действительно разделяющих твои внутренние и бизнес-ценности.

Дмитрий Бессольцев отмечает, что «лояльная» модель работает лучше «авторитарной», однако в очень большом или быстрорастущем отделе ее применять сложно, так как найти время на выстраивание доверительных отношений с сотрудниками и их поддержание непросто.

Приступая к работе в новом коллективе, стоит помнить главное: угодить всем не получится. Недовольные новой политикой обязательно будут, и с саботажниками придется расставаться без зазрения совести, предостерегает Кирилл Брагин, 25-летний руководитель агентства интернет-технологий GoodSellUs.

БИТВА ЗА АВТОРИТЕТ

Формирование отношений между коллективом и новым руководителем — это «дорога с двусторонним движением», отмечает Наталья Краснова (МИРБИС), и при этом ни в коем случае нельзя демонстрировать позицию «Я начальник — ты дурак». Значимость деликатного обращения осознал для себя молодой руководитель Сергей Сидоров, глава Российской образовательной платформы «Курсон». Ему 31 год, значительная часть его подчиненных старше на 15–20 лет. Чтобы расположить к себе «возрастной» коллектив, Сергей принял важное правило — никогда не допускать перехода «на личности». Критика должна быть обоснованной и опираться на достигнутые результаты, касаться способов выполнения задач, но ни в коем случае не личных качеств сотрудника.

— Младшим сотрудникам и сверстникам, — рассказывает он, — в большинстве случаев достаточно сказать: «Нужно делать так». Они идут и делают, потому что верят: у их руководителя больше опыта. Сотруднику старшего возраста важно не только понять, что требуется делать, но и к чему это приведет. Если он не понимает, ради чего ставятся те или иные задачи, зачем они нужны, то изначально закладывается конфликт. В результате этого непонимания у многих людей возникает резкая реакция. Затем она перерастает в отношение «Пришел какой-то выскочка и мне рассказывает, как работать».

Именно правильные коммуникации — путь к уважению в команде, уверен Штефан Нольте, генеральный директор

проекта Promokodabra.ru. На момент основания компании ему было 24 года. «Если не разговаривать с людьми, роль информации станут выполнять слухи, — говорит Штефан. — При этом руководителю важно всегда контролировать эмоции, замечать не только недостатки, но и достижения команды и быть уважительным даже в самых стрессовых ситуациях. Публичные срывы могут свести на нет все попытки повысить авторитет среди подчиненных».

Ольга Разволгина, психолог и автор курса для эйчаров «Психология управления персоналом», предлагает юному руководителю обратиться к популизму, чтобы быстро заработать первые очки в глазах коллектива. На первом собрании, после представления, стоит вкратце рассказать о себе (минут 5–7), а потом объявить, что с завтрашнего дня будут введены новые требования. Очень желательно, чтобы их было не больше двух–трех — и легко выполнимых. (Начинать приучать людей к подчинению себе нужно с малого.) Идеально, когда есть возможность отменить какие-нибудь наиболее раздражающие людей распоряжения бывшего начальника: это всегда работает безотказно. «Льстить, причем весьма откровенно, тоже полезно, — говорит психолог. — На вопрос «Вы что, так нам понравиться пытаетесь?» следует отвечать с улыбкой и утвердительно. А затем всю неделю потратить на индивидуальные встречи и «задушевные разговоры» с сотрудниками». При этом Ольга Разволгина отмечает, что времени на преодоление «стадии конфликта» с коллективом не так уж и много — два–три месяца. Если по истечении этого времени молодой руководитель не «обуздал» команду, его зря поставили на управляющую должность.

БЕГ С ПРЕПЯТСТВИЯМИ

Бойкот и откровенный саботаж распоряжений молодого руководителя — это ситуация, на которую нельзя не реагировать тут же. Основатель оптово-розничной компании Piraku Алексей Евтушенко с 19-летнего возраста руководит людьми, которые, бывает, вдвое старше него. «Я совершенно не допускаю ситуации, при которой подчиненный любого возраста мог бы не выполнять поставленные перед ним задачи, — говорит он. — В таких случаях рекомендую применить соизмеримые методы наказания, а именно: урезать зарплату, уволить и нанять адекватных работников. Возраст не дает человеку права устанавливать внутри компании свои правила и выбирать, какую задачу нужно выполнять, а какую — нет».

В любом случае, прежде чем принимать поспешное решение, стоит пообщаться с проблемным подчиненным тет-а-тет. «Поговорите с сотрудником начистоту, — советует Ольга Антонова, директор по управлению персоналом в компании «САН ИнБев» в Восточной Европе. — Обозначьте тему беседы без эмоций и оценки, используя только факты невыполнения задач. Попросите сотрудника изложить свою позицию, поймите, что является причиной бойкота, и предложите совместно обсудить план действий на будущее. Попросите обратной связи и даже совета: ведь не исключено, что и вам в чем-то необходимо скорректировать свои действия». Выбирая стратегию, стоит помнить, что «возрастные» сотрудники могут быть двух видов: те, что обладают большим опытом и ценны для компании, и те, что работают «по инерции» много лет, являясь при этом вполне заурядными специалистами. С первой категорией следует обходиться деликатнее и стараться всячески решить конфликт.

Чаще всего неповиновение становится результатом недоверия. Знания и мудрость прочно ассоциируются с солидным возрастом, в то время как молодость — напротив, символ беспечности и малоопытности. Юный руководитель должен сразу зарекомендовать себя как эксперт. Необходимо вникать в нюансы работы отдела и не бояться обращаться за профессиональным советом к более опытным в этом вопросе сотрудникам. «Не вижу ничего плохого, когда взрослые подчиненные начинают учить более молодого руководителя, если цель — поделиться опытом, — полагает Алексей Евтушенко (Piraku). — Но если они учат тому, чего сами никогда не делали, то лучше закончить эту беседу и заняться работой».

Молодому руководителю необходимо слушать советы более опытных, «возрастных» сотрудников: это позволяет быстрее вникнуть в работу отдела. Однако здесь кроется риск превратить деловые отношения в панибратские. «В случае несоблюдения субординации предельно важно быстро давать обратную связь; пресекать подобные моменты надо моментально», — подчеркивает Сергей Сидоров («Курсон»). Молодой руководитель должен прямо сказать своему подчиненному о том, что фамильярность недопустима и необходимо соблюдать дистанцию.

В ШКУРЕ СОТРУДНИКА

Что испытывает «возрастной» специалист, когда ему в начальники дают юного руководителя? Наиболее распространенная реакция — легкая досада и сожаление о собственных упущенных карьерных возможностях. На фоне молодого перспективного руководителя такой специалист, даже не будучи особенно амбициозным, может почувствовать себя неудачником. Чтобы как-то приглушить эти неприятные ощущения, он — чисто компенсаторно — может постараться убедить себя, что руководитель — «пустышка», а на свое место попал «по блату». Это становится поводом для неподчинения и неуважения. Часто — совершенно напрасного.

У ритейлера «Связной» ситуация, когда руководитель точки продаж моложе своих сотрудников, довольно стандартна. Менеджеров по продажам в компании около 15 тысяч, многие только-только со студенческой скамьи. Подняться до руководителя можно быстро, показав хорошие продажи в течение полугодия. «От стереотипа «Чем человек старше, тем умнее и выше в должности» давно пора отказаться, — уверена Марина Таран, начальник отдела подбора и адаптации персонала компании «Связной». — Представители поколения Y здорово разбираются в трендах и часто стремительно развиваются. Так что не стоит скептически относиться к боссу только потому, что он младше. Смотрите, как он работает и каких результатов добивается. Если на место руководителя претендовали вы, а выбрали кого-то моложе, это повод проанализировать свой опыт и подумать, какие компетенции надо подтянуть. Настраивать коллег против нового руководителя — самый плохой вариант поведения».

Новому руководителю необходимо дать шанс. Не исключено, что он окажется прекрасным специалистом и душевным человеком. «Чувство зависти в себе нужно перебороть, — говорит Юрий Кондратьев (Lightman Solutions). — Стоит дать время раскрыться человеку — и уже через месяц станет понятно, что это за «фрукт». Вполне возможно, что при молодом руководителе станет действительно лучше — современнее

подход к управлению персоналом, больше демократии в принятии решений, больше креатива».

ЛЮДИ И ПРОЦЕССЫ

Психология, эмоции, межличностные отношения — все это, конечно, важно в коллективе, но молодой руководитель, несомненно, должен владеть технологиями, которые позволяют его бизнес-подразделению добиваться нужного результата. Дмитрий Огородник, молодой генеральный директор магазина натуральных камней и ювелирных изделий «Минерал Маркет», в этой связи часто вспоминает высказывание одного известного предпринимателя: «В бизнесе нет людей, а есть бизнес-процессы». «Если молодого начальника не слушают, — рассуждает Огородник, — это говорит только об одном: бизнес-процессы не отстроены, все пущено на самотек. Компания не должна держаться только на авторитете руководителя, потому что авторитет — показатель ненадежный. Его нельзя измерить в штуках, деньгах, времени. А что нельзя измерить, того в бизнесе нет». В компании «Минерал Маркет» практиче-

Юного руководителя, назначенного в «возрастной» коллектив, обычно ждет снисходительное и даже фамильярное отношение старших сотрудников. Но нередко дело доходит до негласного бойкота или открытого саботажа его распоряжений

ски все руководители младше своих сотрудников, но никаких сложностей это не создает. Контроль взаимоотношений между руководителями и подчиненными «автоматизирован» с помощью CRM-системы: все задачи, этапы, указания отслеживаются в программе. В подразделениях, где технически невозможно использовать CRM-систему, постановка задач и контроль их выполнения ведется с помощью бумажных чек-листов. Принцип действия такой же: невыполнение «протоколируется», а в случае многократных нарушений это становится основанием для дисциплинарного взыскания или увольнения.

— Это удобно не только для руководителей, но и для самих сотрудников, — считает Дмитрий Огородник. — Система прозрачна для всех, работа прогнозируема. Сотрудники понимают, что руководитель оценивает их труд не в зависимости от собственного настроения, а по четким критериям. Это снимает напряжение в отношениях «начальник — подчиненный» и позволяет сконцентрироваться только на выполнении поставленных задач».

Добиться авторитета в новом коллективе — задача непростая для руководителя, особенно когда многие в команде старше. Молодой управленец должен знать, что есть различные подходы к «обуздению» коллектива — от психологических трюков до современных технологий. Но главное — это не падать духом и верить в собственные силы.

БЖ

ДОМИК У МОРЯ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Прошло более двух лет с момента присоединения Крыма к России, а рынок недвижимости на полуострове окончательно так и не пришел к цивилизованному виду. Стоит ли покупать здесь объекты недвижимости с инвестиционной целью? «Бизнес-журнал» расспросил экспертов, чего больше в таких инвестициях в «домик у моря» — возможностей или рисков.

Главным итогом «Крымской весны» в 2014 году для рынка недвижимости стал покупательский бум. Его не мог сдержать даже неопределенный правовой статус объектов (участники сделок придумывали довольно шаткие юридические конструкции, чтобы закрепить факт купли-продажи на бумаге). Однако сейчас продажа домов и квартир в Крыму практически замерла. Покупателей «с материка» отпугивает очень высокая, порой неоправданно завышенная цена «квадрата». «Затишье» связано и с неспешным переводом правоустанавливающих документов о собственности в российскую юрисдикцию.

УСЛОВНЫЕ ЕДИНИЦЫ

«Местный рынок недвижимости в полной мере отыграл момент вхождения Крыма в состав России, — рассказывает эксперт по безопасным сделкам с недвижимостью сервиса Prime Quality Сергей Вишняков. — Несмотря на то что нормальных документов на недвижимость на то время в принципе

быть не могло, цены на все объекты подскочили вверх минимум на 30–40%».

А вскоре цены совершили еще один рывок — вследствие девальвации российского рубля. Дело в том, что стоимость крымской недвижимости — и новостроек, и «вторички» — традиционно, еще с «дороссийского» периода, привязана к доллару США. По словам руководителя проектов Института организационно-развития и стратегических инициатив РАНХиГС Евгения Ицакова, «привычка» продавцов номинировать цены в иностранной валюте оказалась стойкой и держится до сих пор. Объясняется это просто: среди владельцев, особенно в сегменте вторичного жилья, составляющего львиную долю рынка, много украинцев, и обесценившиеся рубли им попросту не нужны. Долларовую традицию поначалу поддержали и российские граждане, поспешившие на волне Крымской весны скупать на полуострове жилье: задаток они вносили в валюте. Затем курс доллара вырос, и многие сделки «подвисли», поскольку покупатели зачастую



оказывались не в состоянии внести оставшуюся сумму по текущему высокому курсу. По всему полуострову сейчас довольно много таких незавершенных сделок и жилья с неопределенным статусом.

Столкнувшись с нежеланием «материковых» россиян в нынешней ситуации подписывать под сделки в долларах, продавцы начинают переходить на рубли, хотя и нехотя, с трудом. «Процентов 80 всей недвижимости до сих пор пытаются продавать за условные единицы», — отмечает Сергей Вишняков, который только недавно вернулся из Крыма, где был «с инспекцией» по поручению одного столичного инвестора, решившего присмотреться к курортной недвижимости.

Ажиотаж по поводу недвижимости в Крыму схлынул, однако сделки все-таки есть. «Большая часть нынешних покупателей недвижимости в Крыму — из восточной части России: Тюмень, Сахалин, нефтеюганск, — говорит Вишняков. — И они продолжают «баловать» продавцов тем, что не заморачиваются ни юридической чистотой объектов,

ни ценами. Некоторые сделки совершаются ими даже без посещения Крыма. Покупатели из других регионов более осторожны: много интересуются, но мало покупают».

УСЛОВНЫЕ ЦЕНЫ

Рынок крымской недвижимости, по сути, прожил последние два года «по сценарию Сочи», который запустился после того, как город выиграл право на проведение зимних Олимпийских игр. «Только в случае с Крымом сразу вся республика словно «выиграла» свою Олимпиаду, — говорит Сергей Вишняков. — И пусть в стране кризис, и цены на квадратные метры во всей остальной России падают, крымским продавцам никто не мешает просить за апартаменты в новостройках Ялты 54 миллиона рублей!» Нынешние реалии крымского рынка — это, например, двухкомнатная квартира в 65 «квадратов» в Гурзуфе за 10,6 млн рублей — дороже, чем аналогичная по площади квартира в столичном регионе.

КОПИТЬ 15 ЛЕТ

Крымский полуостров занял второе место в списке российских регионов с самой недоступной для россиян недвижимостью. По результатам исследования портала «Мир квартир», чтобы накопить на среднюю квартиру в Крыму, человеку со среднестатистической зарплатой потребуется примерно 15 лет. Ждать дольше придется только ради покупки квартиры в Москве — 18 лет.

Для своих подсчетов аналитики использовали средние цены предложения квартир в базе объектов портала на первичном и вторичном рынках по регионам России, а цифры по средней заработной плате взяли из данных Росстата за 2015 год.

ЕДИНАЯ ТОЧКА ПРОДАЖ

В Москве появится единый офис продаж недвижимости Крыма. Об этом сообщил сопредседатель «Деловой России» Андрей Назаров на прошедшем в марте в Симферополе «круглом столе», посвященном проблемам строительной отрасли Крыма. По его словам, это будет своего рода супермаркет недвижимости, работающий на базе Ассоциации застройщиков Крыма. Презентация «единого офиса» в столице запланирована на конец весны.



ЕВГЕНИЙ ИЦАКОВ

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ
ИНСТИТУТА ОРГАНИЗАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ РАНХИГС

Рынок недвижимости на Крымском полуострове опирается на ожидания и мифы, которые различны у покупателей и продавцов. Несмотря на сокращение объектов строительства, реальный платежеспособный спрос ниже предложения, но продавцы ведут себя так, как будто торгуют очень востребованным товаром. Покупатели уже два года ожидают взрывного роста туризма и экономики Крыма. Однако, скорее всего, мы этого не увидим еще в ближайшие два-три года. Если не брать аудиторскую, которой в силу специфической деятельности запрещен выезд из страны, любой другой частный инвестор всегда может сравнить соотношение цены и качества в Черногории, Болгарии, Испании с тем, что можно получить за те же деньги в Крыму. И сравнение будет не в пользу последнего. Получается, спрос во многом базируется на настроениях и ожиданиях, а данные факторы сложно назвать постоянными.

Продавцы, конечно, идут на серьезные скидки (по некоторым сделкам — до 40%) в случае внесения суммы полностью и наличными, но снижать цены массово — ради поддержания рынка — пока никто не собирается, говорит Евгений Ицаков из РАНХиГС.

«За меньшие суммы, — продолжает тему Сергей Вишняков, — на миллион-другой ниже московских, продаются квартиры лишь на вторичном рынке в поселках от Фороса до Никиты, в Большой Алуште, пригородах Феодосии (здесь средняя цена «однушки» — 2,5–3,5 млн рублей) или «недоквартиры» в бывших общежитиях, гаражах, эллингах. Вот только качество такого жилья оставляет желать лучшего. Капитальный ремонт крымской «вторички» не делался, как правило, последние 20–30 лет».

К сожалению, и инфраструктура в крымских населенных пунктах оставляет желать лучшего. Часто отключают свет: в прибрежных поселках и городах экономят на освещении. Не везде есть газ. Да и новые дома нередко строят в таких местах, куда трудно подвести инженерные коммуникации; после введения в эксплуатацию там придется не только готовить на электричестве, но и отапливать им.

УСЛОВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Основным фактором риска в сделках с крымской недвижимостью до сих пор остается юридический, уверен генеральный директор компании «БриГ-Девелопмент» Владимир Федорченко. «На кадастровой карте Крыма сейчас больше белых пятен, чем идентифицированных земельных участков», — говорит эксперт. «Недвижимость на полуострове в основной своей массе имеет «кривые» правоустанавливающие документы, — соглашается Сергей Вишняков. — Большая часть «вторички» реализуется по документам украинского образца. Переделали их на российские максимум 5% продавцов. Это, с одной стороны, не обязательно, но нормальных покупателей напрягает». К тому же, по словам Вишнякова, есть проблемы и с их проверкой. Украинский аналог Росреестра для простых покупателей недоступен, поэтому невозможно узнать, есть ли у объекта сделки обременения или аресты. По этой причине некоторые покупатели «первой волны» уже начали испытывать юридические трудности с приобретенными квадратными метрами.

На некоторые объекты и вовсе нет никаких бумаг. Количество самостроя — пристроек и «переделок» под жилье — в Крыму невероятное. «Взять, к примеру, многочисленные эллинги вдоль моря, — рассказывает Сергей Вишняков. — Продавцы нередко преподносят их как жилье, хотя фактически это «гаражи» для яхт. Такое вообще ни продаваться, ни покупать не должно. Рано или поздно здесь в отношении самостроя наступит «ночь длинных ковшей», и тогда владельцы подобного имущества взвоят и будут протестовать с плакатами на набережных. Хотя виноваты будут только сами». Российский опыт массового сноса незаконных построек в 500-метровой зоне от береговой линии уже есть — в Дагестане. «Права собственности на такую недвижимость в любой момент могут быть

признаны ничтожными», — предостерегает Евгений Ицаков. А пока собственники таких объектов в Крыму продают их с большим дисконтом, что опять же «перекашивает» местный рынок недвижимости и делает его менее цивилизованным.

Не лучше ситуация и на первичном рынке. Здесь до сих пор не завершены ряд проектов, начатых еще под украинской юрисдикцией, и девелоперы не собираются переводить их в российское правовое поле. Новые проекты, разумеется, реализуются в рамках российского законодательства, в том числе и по 214-ФЗ¹. Однако, как отмечают эксперты, девелоперы в Крыму нередко используют схему жилищно-строительных кооперативов (ЖСК), в которой покупатель недвижимости на стадии котлована наиболее уязвим. (Достаточно вспомнить историю с недавним банкротством крупнейшего в стране строительного холдинга «СУ-155», который как раз специализировался на схеме ЖСК и оставил после себя 155 «недостроев» и почти 30 тыс. обманутых дольщиков и пайщиков.)

Не радует отраслевых экспертов, опрошенных «Бизнес-журналом», и тот факт, что новостройки в Крыму возводят по принципу «кто во что горазд». Кто-то строит из местного ракушечника, кто-то — из пеноблоков. Современные и качественные монолитные дома встречаются очень редко.

УСЛОВНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

«Пока рынок недвижимости в Крыму вызывает больше сомнений и сопряжен с рисками, — говорит Владимир Федорченко из «БриГ-Девелопмента», — главным образом из-за того, что остаются незавершенными вопросы энергообеспечения и водоснабжения, а также быстрого транспортного сообщения с «большой землей». «Очевидно, что и по этой причине недвижимость здесь просто не может продаваться по московским ценам, — считает Евгений Ицаков. — Высокая стоимость покупки делает бессмысленным приобретение такой недвижимости для сдачи в аренду».

По словам Сергея Вишнякова, самая большая отдача, как и везде, получается в самом рискованном случае — при покупке квартиры на начальных этапах строительства. И здесь речь идет о массовом секторе, новостройках «экономкласса» с небольшими площадями. «С некоторыми частными инвесторами мне удалось пообщаться и даже получить информацию о реальных инвестициях, — рассказывает Сергей. — Так, при вложении \$35 тыс. в две квартиры-студии в одном из поселков Большой Ялты человек уже через два года смог получить доход в \$25 тыс. на квартиру. Однако при нынешнем уровне цен на недвижимость на полуострове новые инвестиции вряд ли окажутся столь же выгодными в перспективе ближайших нескольких лет».

1 «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости» от 30.12.2004

Евгений Ицаков уверен, что сейчас «крымские активы» в целом переоценены и их рыночная стоимость наверняка будет корректироваться в сторону уменьшения: «Для инвестора будет целесообразно дождаться обвала цен, после чего обратить особое внимание на объекты в районе Евпатории (участок берега между Саками и Поповкой). Это часть Крыма с песчаными пляжами и практически отсутствующей инфраструктурой. Тем не менее, если правительство Крыма начнет исполнять свои обещания по поводу развития инфраструктуры на западном побережье полуострова, то цены на недвижимость здесь могут снова пойти вверх».

История развития морских курортов Европы (например, Лазурного берега Франции или Турции) показывает, что в конечном счете регионы с песчаными пляжами развиваются быстрее областей с галечными, поэтому разрыв в ценах и качестве жизни между Южным берегом Крыма и регионом Евпатории может быть преодолен в обозримой перспективе. На это, по мнению специалиста, указывает и факт строительства масштабных отельных комплексов с суммарными инвестициями в несколько миллиардов рублей в районе Евпатории.

Большие надежды эксперты «Бизнес-журнала» возлагают на строящийся мост из Краснодарского края в Крым, вот только сдача проекта ожидается через два-три года, что в условиях макроэкономической неопределенности является слишком далеким будущим для оживления рынка в краткосрочной перспективе.

БЖ



СЕРГЕЙ ВИШНЯКОВ

ЭКСПЕРТ ПО БЕЗОПАСНЫМ СДЕЛКАМ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ СЕРВИСА PRIME QUALITY

В целом я считаю крымскую недвижимость инвестиционно привлекательной — хотя бы из-за эффекта низкой базы. Да, существующие проблемы с энергообеспечением, транспортной доступностью и инфраструктурой пока отпугивают значительную часть покупателей. Однако по мере их решения будет возрастать и массовый спрос. Важно, что для части этих проблем уже более или менее определенно обозначены сроки решения. Так, в апреле на полуостров провели третью ветку энергомоста, и проблем из-за постоянных отключений электричества по несколько раз на дню быть уже не должно. Инфраструктура тоже постепенно обновляется: своими глазами видел ремонт дорог и мостов на всех трассах, начиная с Севастополя и заканчивая Керчью.



ОХОТНЫЙ МОДЕЛЬНЫЙ РЯД

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

Предприятие у Артёма Бобцова, согласившегося стать бизнес-тестировщиком на этот раз, довольно экзотическое — производство и продажа мясных деликатесов из дичи. Будучи заядлым охотником (небольшую часть сырья для переработки он добывает в лесах лично), предприниматель и в автомобилях знает толк, поскольку основной бизнес у него — сеть автосалонов «Стрим Авто» (официальный дилер Kia Motors). Кроме того, он еще и автомобильный эстет — владелец одного из немногих в России электромобилей Tesla.

К охоте Артём пристрастился с 18 лет, когда гостил у родственников на Рязанщине. Именно там городского жителя научили стрелять уток. Позже вступил в охотничий клуб и стал ходить на крупного зверя. Идея заняться мясом дичи как бизнесом пришла ему, разумеется, во время охоты. Четыре года назад он ездил поохотиться в Германию. Там по этой части все прекрасно организовано и поставлено на широкую ногу: одних кабанов в год добывают больше полумиллиона; в мясных отделах продовольственных магазинов чуть ли не треть прилавка занята как раз добытым на охоте мясом. «Это для нас продукты из дичи — диковинка, — говорит Бобцов, — а для немца поест колбаску из лося, паштет из косули или купаты из оленя —

Полноприводный пикап Mitsubishi L200 словно напрашивается на выполнение сложных заданий. В прошлом году «Бизнес-журнал» пристроил такой автомобиль работать на страусиную ферму и даже пытался погрузить в него страуса. Теперь нам на бизнес-тест-драйв поступил L200 нового, пятого поколения, и мы решили съездить с ним «на охоту».

обычное дело. Это постоянные блюда в его рационе». Изучив западную практику переработки добытой на охоте дичи, Бобцов решил перенести этот опыт на российскую почву. Так и появилась торговая марка «Лесная диковинка».

Собственное производство готового к употреблению «дикого» мяса охотник-предприниматель вместе со своим давним другом, «коллегой по хобби» и партнером по автобизнесу Владимиром Леоновым, открыл в 2014 году в подмосковном Королёве. Туда мы и отправились, рассчитывая по дороге оценить ходовые качества тестируемого образца — благо на маршруте нас ждали и узкие городские улочки, и скоростная трасса, и даже подобие offroad-полигона на отдельных участках Ярославского шоссе, где ведутся ремонтные работы.



Фото: Андрей Москаленко

ОТЦЫ И ДЕТИ

С каждым поколением Mitsubishi L200 все больше адаптируется к городской жизни, не теряя при этом внедорожной хватки. У этого пятиметрового пикапа и так, пожалуй, лучшая маневренность в классе. Радиус разворота — примерно как у больших седанов — 5,9 метра. Попробовали развернуться в один «присест» на двух полосах — получилось! Входить в городские повороты на этом длинномере стало гораздо проще. Дело в том, что в новом поколении такой параметр, как количество оборотов руля от упора до упора, уменьшился (было 4,3, стало 3,8).

Новый L200 уже не аскет: даже базовое оснащение стало весьма богатым. ABS и система курсовой устойчивости теперь во всех комплектациях. К последней прилагаются системы помощи при старте в гору и курсовой устойчивости прицепа. Добавилось и много других комфортных опций — например, светодиодные ходовые огни на топовых версиях и магнитолы 2 din с USB-портом. Изменилась и эргономика. Новые сиденья с увеличенным диапазоном регулировок поставлены выше, «подушка» стала длиннее, боковая поддержка — более выразительная. И рулевое колесо наконец-то регулируется по вы-



ИЛЬЯ НИКОНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
И СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
КОМПАНИИ «ММС РУС»

На протяжении последних двух десятилетий Mitsubishi L200 — самый продаваемый пикап в России. Всего с начала официальных продаж модели в 1995 году в стране было реализовано свыше 54 тыс. автомобилей. По итогам прошлого года L200 занял первое место в сегменте пикапов, обойдя своего прямого конкурента — Toyota Hilux. Если брать структуру спроса на пикап внутри нашей компании, то в первую очередь надо разделить продажи корпоративные и частным лицам. У нас это 25% на 75%. Среди «корпоратов» — нефтяные, газовые, транспортные, телекоммуникационные компании, которым приходится работать в труднодоступных местах. Среди частных — охотники, рыболовы и путешественники.



лету: удобно устроиться за рулем теперь можно и высокому водителю.

Что осталось неизменным? Конечно, рамная конструкция, без которой пикап немислим. Хотя рама у нового L200 стала жестче. Сохранилась и фирменная система управления полным приводом Super Select, хотя и пережила кардинальную модернизацию. Теперь в режиме постоянного полного привода на задние колеса у L200 уходит 60% крутящего момента, а на передние — 40% (у «брата-одноплатформенника» Mitsubishi Pajero, к примеру, это соотношение — 67/33). Такое распределение крутящего момента использовано на автомобиле японской марки впервые. Еще одно усовершенствование Super Select состоит в том, что переключение осуществляется не рычагом, а шайбой, и что полный привод легко подключать на скорости до 100 км/ч.

Тихоходом Mitsubishi L200 никак не назовешь. По прямой «крейсерские» 130–150 км в час автомобиль держит уверенно. Заявленная производителем максимальная скорость — 169–177 км/ч (в зависимости от типа трансмиссии). Крупные недостатки дороги — например, в виде валяющегося пластикового конуса, забытого дорожными рабочими, — можно легко пропускать под днищем: клиренс в 205 мм это позволяет. Мелкие — легко «проглатывает» подвеска. «Передок» L200 поддерживается независимой пружинной подвеской с двойными поперечными рычагами и стабилизатором, сзади и вовсе неразрезная ось на листовых рессорах. Не стоит забывать, что пикап — это все-таки симбиоз лег-

ковушки и грузовика. Именно поэтому подвеска у него часто воспринимается как излишне жесткая, особенно на порожнем автомобиле. Инженеры Mitsubishi попытались соблюсти баланс. В результате сзади сохранены рессоры и неразрезной мост. Если машина не нагружена, то на некоторых неровностях, конечно, присутствует характерная для всех пикапов диагональная раскачка, однако пассажиров на втором ряду больше не подбрасывает: подвеска стала комфортнее, благодаря тому что длина рессор была увеличена по сравнению с предыдущим поколением почти на 10 см. Форма кузова J-line позволила отклонить спинку заднего дивана на 25 градусов, так что даже «на галерке» пассажирам стало очень удобно во время длительных поездок.

СЕЗОН ОТКРЫТ

В штатное оснащение Mitsubishi L200 встроенная навигационная система не входит, поэтому в поисках промзоны в Королёве пришлось немного поплутать. Производство «Лесной диковинки» обосновалось в помещении, где раньше был «космический» пищевой комбинат, выпускавший еду в тубиках для космонавтов. Цеха отремонтировали, оборудование полностью заменили. Первоначально в дело вложились только Бобцов и Леонов. К моменту запуска цеха как раз закончился охотничий сезон. Охотники-любители снабдили дичью всех многочисленных знакомых и родственников, но 200 кг все равно осталось. Так что первую продукцию делали из собственноручно заготовленного мяса. Для разра-



АРТЁМ БОБЦОВ

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ЛЕСНАЯ ДИКОВИНКА»

«Сделать стойку» на обновленный Mitsubishi L200 могу только как охотник. В нашей среде «проходимец» есть у каждого второго. Прочная рама, тяговый дизель, внушительный дорожный просвет, один из лучших полных приводов, адекватная подвеска — эти качества «эльки» известны мне не понаслышке. Да и внутри пятиместный пикап, что приятно, не отличается от обычного седана. Но брать L200 в качестве «рабочей лошадки» в наш корпоративный парк я бы не стал. Наша основная потребность — компактные развозные автомобили. На доставке продукции по городу у нас уже задействованы небольшие малотоннажные грузовички от KIA и отечественный фургончик Lada Largus. И здесь L200 им, по понятным причинам, не конкурент — в том числе и по цене.

ботки специальной рецептуры (дикое мясо сильно отличается вкусом от привычного потребителю) наняли опытного технолога. Пробная небольшая партия колбас и сыровяленых деликатесов разошлась быстро. Компаньоны заработали 60 тыс. рублей и решили, что настала пора наращивать объемы производства. Годом позже, увидев первые результаты, к ним присоединился еще один член охотничьего клуба — банкир Антон Рахманов. Совокупные инвестиции в проект превысили 30 млн рублей. Только подготовка производства обошлась примерно в 8 млн. Самая скромная строка бюджета — создание дизайна упаковки — полмиллиона. А вот на чем вообще не удалось сэкономить, так это на оборудовании: его пришлось практически полностью закупать за границей. В России, по словам Артёма Бобцова, качественного некустарного пищевого оборудования для небольших производств просто нет — даже такого простейшего как вакуумный упаковщик. Упаковку тоже частично приходится использовать импортную. Фасовать медвежьи колбаски для жарки, к примеру, предприниматели вынуждены в металлические термостойкие лотки из Дании, поскольку достойных отечественных аналогов нет.

Полноценный запуск «Лесной диковинки» состоялся зимой прошлого года. В розницу ушла первая крупная партия

продукции общим весом в тонну. Компания стала появляться на ярмарках, в фуд-маркетах и розничных сетях, запустила «продающий» сайт.

Сейчас ассортимент королевского цеха на рынке — 70 видов продукции из косули, медведя, оленя, лося и кабана. «Из каждого зверя, — говорит Артём, — мы делаем колбасы варено-копченые, колбаски для жарки, копченые окорока-корейки, консервы — паштет и тушенку, сыровяленое мясо, котлеты и котлетное мясо, наборы для шурпы».

ДИЗЕЛЬНЫЙ РЫК

К знакомству с автомобилем Артём Бобцов приступает как истинный профессионал — сразу же лезет под капот. Совершенно новый мотор серии 4N приятно «рычит», даже не пытаясь скрыть своей дизельной природы. В России двигатель представлен в двух модификациях — обычной мощности (154 л. с.) и повышенной (181 л. с.). Разница возникает за счет турбокомпрессора. Первый будет доступен с двумя трансмиссиями — шестиступенчатой «механикой» и новой пятиступенчатой АКПП. Второй — только с «автоматом». В нашем «подопытном» был как раз табун более чем из 180 «лошадей», снабженный АКПП. Такой тандем обеспечивает двухтонной громадине неплохой разгон до «сотни»: наш результат — 13 секунд.

Еще у нового двигателя на входном валу появилась система изменения фаз газораспределения, что большая редкость для дизелей. Для бензиновых агрегатов это уже отработанная технология, но на дизельном японские инженеры реализовали ее впервые. Благодаря этой системе удалось повысить мощность и крутящий момент — и при этом чуть уменьшить объем двигателя, с 2,5 до 2,4 литра. Из-за этого производитель декларирует снижение расхода топлива на 15%. Проверили по показаниям бортового компьютера: в городском цикле пикап израсходовал 9 литров на 100 километров пути, на трассе — не более восьми. Это действительно меньше, чем у L200 четвертого поколения, который мы тестировали в прошлом году.

Последнее обновление позволило нарастить в форсированном двигателе крутящий момент с 400 до 430 Нм. Мотор постоянно находится на оптимальных оборотах, и совершенно не нужно прикладывать дополнительных усилий, чтобы дожидаться, когда он переключится на требуемую передачу. В L200 применены технологии, которые ранее применялись лишь на кроссоверах. Например, установка в трансмиссии и на двигателе динамических демпферов позволила практически свести к нулю неприятные вибрации.

НАСТРЕЛЯТЬ СЫРЬЯ

Рабочий кабинет Бобцова — своеобразная аллея охотничьей славы, в которой есть камчатский медведь, гималайский тар и даже новозеландский олень. Вот только для «Лесной диковинки» сырья требовалось гораздо больше, чем могли настрелять даже трое бизнес-партнеров. Владельцы компании стали формировать пул из сохранившихся государственных охотхозяйств и частных охотников со всей страны, соблюдающих законодательство и правила охотпользования. Сегодня компания возит, к примеру, мясо медведя из Бурятии и с Дальнего Востока, кабана — из Пензенской области.

Договорные отношения на поставку сырья у «Лесной диковинки» заключены также с Тверской и Ярославской областями,

с Якутией и даже с Республикой Беларусь. «Наша средняя закупочная цена — 250–400 рублей за килограмм, — рассказывает Артём Бобцов. — За одного среднего медведя весом около 300 кг охотник может получить примерно 100 тысяч рублей. И это только за тушу зверя: к нам она поступает уже без внутренностей и шкуры».

Все животные добыты согласно нормам и срокам охоты. Охота на медведя, например, разрешена лишь в апреле–мае и сентябре–октябре. Лицензия на отстрел диких животных, которую должен иметь каждый охотник, обходится в 3–7 тыс. рублей. Учитывая сезонность охоты, Бобцову приходится держать постоянный складской запас сырья. Оно проходит двойной ветеринарный контроль и через металлоискатель (чтобы потребитель ненароком не обнаружил в куске мяса пулю). «Отбить» вложенные в проект деньги основатель «Лесной диковинки» рассчитывает уже по итогам 2016 года. «Мы предполагаем производить до 10 тонн продукции в месяц, думаем, что выручка составит около 15 миллионов рублей, — делится планами Артём. — Средняя рентабельность у нас около 35%. В месяц мы планируем получать

до двух миллионов рублей чистой прибыли». Охотник-предприниматель уверяет, что его покупатель от кризиса сильно не пострадал. К потребителям дичи он относит в первую очередь людей с доходами выше среднего. Стоимость продукции от «Лесной диковинки» составляет 1,5–2 тыс. рублей за килограмм. К примеру, двухсотграммовая баночка паштета из косули обойдется в 150 руб., а окорок из лося — в 600 руб. за упаковку нарезки весом 350 г. Такой продукт, по словам предпринимателя, и не должен быть дешевым: он делается из натурального сырья, без усилителей вкуса и консервантов — только мясо и специи. Деликатесы из дичи набирают популярность. Продукция «Лесной диковинки» уже представлена в «Глобусе Гурмэ», «Азбуке вкуса», «Алых парусах», «Бахетле» и других премиальных сетях. Сейчас охотники-предприниматели подумывают и о поставках за границу — в Китай.

Артём Бобцов, пока в шутку, но все же уже не исключает и возможной смены своих бизнес-приоритетов: «Из-за кризиса дела в автобизнесе становятся все хуже, а в «Лесной диковинке» — все лучше».

БЖ

ИСТОРИЯ МОДЕЛИ

Первое поколение пикапа Mitsubishi L200 дебютировало в 1978-м. Уже через год автомобиль, способный перевозить, помимо пассажиров, до полутонны груза, получил титул «Лучший пикап года» в США. Тогда L200 оснащался бензиновым двухлитровым двигателем или дизелем в 2,3 литра. В 1980 году L200 претерпел рестайлинг, и в списке опций у него появился трехступенчатый автомат и полный привод. Успех на рынке был столь велик, что модель продержалась на конвейере 9 лет и разошлась по миру тиражом в 640 тыс. экземпляров. Mitsubishi L200 второго поколения за 10 лет своего существования нашел 1,1 млн владельцев. Продажи L200 третьего поколения также перешагнули миллионный рубеж. Именно эта генерация и стала первой официально поставляться в Россию. Четвертое поколение L200 — чаще встречающееся на отечественных дорогах — увидело свет в 2005-м. Летом прошлого года на заводе Mitsubishi Motors Corporation в Таиланде стартовало производство пятого поколения автомобиля Mitsubishi L200.



Mitsubishi L200 образца 1978 года



MITSUBISHI L200

ГАБАРИТЫ:

Длина	5 205 мм
Ширина	1 785–1 815 мм
Высота	1 775–1 780 мм

КОЛИЧЕСТВО МЕСТ: 5

БАГАЖНЫЙ ОТСЕК, мм:

Длина	1 520
Ширина	1 470
Глубина	475

ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ, кг 975

МАКСИМАЛЬНАЯ МАССА ПРИЦЕПА, кг 3 100

ЦЕНА (по состоянию на конец апреля), руб. М от 1 479 000

А от 1 919 990

Стоимость тестового автомобиля, руб. 2 119 990

ЦЕПОЧКА ИНФЛЯЦИИ

Почему косыгинские реформы завели страну в тупик

Около полувека назад установлено: число арифметических действий для расчета оптимального плана производства пропорционально числу наименований планируемых изделий (в том числе всех деталей каждого сборного изделия) примерно в степени 3,5. Вычислительная мощность, нужная для расчета общемирового плана в реальном времени (при нынешней организации производства — не реже раза в сутки) без ущерба для прочих применений информационных технологий, накопится к середине 2020-х годов. Ранее этого срока возможны лишь приближенные методы планирования, позволяющие из имеющегося набора исходных ресурсов

получить в несколько раз меньший конечный результат, чем при точном планировании. Но что делать, пока точный план недоступен!

Разные приближенные методы обладают, естественно, разными сочетаниями достоинств и недостатков. Если всеми ресурсами страны (а тем более — всего мира, что пока не испробовано) распоряжаться централизованно, можно сосредоточить силы на особо важных направлениях и добиться на них результатов, кажущихся невозможными, — но ценой несоизмеримых потерь на других на-

правлениях, не удостоенных сопоставимого внимания. Если же ничего не выделять по важности, а желать наивысшей суммы достижений во всех сферах деятельности, то полезнее децентрализация, когда каждый выбирает собственный план деятельности, рассматривая действия всех прочих (в том числе и собственных партнеров по производственным цепочкам) только как ограничения на область собственных поисков. Этот способ планирования известен как рыночная экономика, ибо при отсутствии единой цели хозяйствования и единого плана единственным средством согласования действий независимых хозяйствующих субъектов оказывается торговля.

Теория игр доказала: чистые стратегии — далеко не всегда оптимальные. Применять ко всем хозяйствующим субъектам один принцип планирования не обязательно. Куда выгоднее сочетать методы — централизованно планировать главное, оставляя на усмотрение децентрализации то, что пока держать под единым контролем невозможно или невыгодно.

В странах, устойчиво и долго развивающихся, единый, централизованно рассчитываемый план обычно охватывает несколько ключевых отраслей, служащих инфраструктурной опорой всему остальному хозяйству. Так, в СССР в 1927–1957 годах Госплан практически полностью планировал тяжелую промышленность, крупные (в основном прядильные и ткацкие) предприятия легкой промышленности, энергетику, добычу и первичную переработку минерального сырья. А вот бытовое обслуживание, легкая и пищевая промышленность в основном состояли из предприятий, принадлежащих



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

самим трудовым коллективам (в русской терминологии — артелей) и связанных с общегосударственным планом лишь по немногим основным показателям.

Увы, Никита Сергеевич Хрущёв, объединив (по примеру предшественника — Иосифа Виссарионовича Джугашвили) в своих руках должности главы правящей (в ту пору единственной в стране) партии и главы правительства, поломал налаженную при предшественнике систему планирования: все артели бытового обслуживания и промышленности, а также значительную часть сельскохозяйственных артелей национализировали, даже не возместив их владельцам стоимости производственных фондов, а на оставшиеся сельхозартели распространили плановые показатели, дотоле обязательные только для предприятий, принадлежащих государству.

Результат последовал сразу (и, насколько я могу судить, подтолкнул математические исследования, главный итог которых указан в начале статьи). Госплан захлебнулся в вычислениях, в одночасье разросшихся на порядок-два. Раньше можно было построить если не точный, то хотя бы не слишком грубый план, теперь же нестыковки звеньев народного хозяйства стали тяжелейшим препятствием к дальнейшему развитию.

Хрущёв инстинктивно попытался выйти из собственно-ручно созданного тупика, перейдя от общегосударственного управления к территориальному. Вместо министерств, распоряжающихся отраслями, возникли советы народного хозяйства, охватывающие все предприятия в конкретном регионе (как правило, одной области или нескольких соседних небольших областях). Число планируемых показателей внутри каждого совнархоза было достаточно мало, чтобы в разумные сроки рассчитывать план приемлемого качества. Зато нестыковки производственных цепочек, охватывающих несколько совнархозов, столь выросли, что суммарная по всей стране эффективность управления стала еще ниже, чем сразу после огосударствления артелей. Через несколько лет Хрущёва отправили в отставку решением пленума Центрального комитета партии, где большинство составляли главы региональных комитетов, крупным планом видевшие последствия его деяний.

Одновременно с восстановлением отраслевых министерств формировалась новая система управления. Из множества возможностей, рассмотренных начатой в 1950 году дискуссией об экономических проблемах социализма, выбрали сформулированную в 1963-м харьковским профессором Евсеем Григорьевичем Либерманом: государство задает каждому предприятию лишь немногие ключевые параметры, включая технически обоснованную цену его продукции, а остальное определяется рыночным механизмом. Основным критерием оценки деятельности стала прибыль: мол, при фиксированных ценах ее можно повысить только снижением себестоимости да наращиванием выпуска.

Увы, технически обосновать сколь угодно высокую цену не сложно. Госплан не может содержать технологов и нормировщиков лучшего качества и в большем количестве, чем на всех советских заводах вместе взятых. А устанавливать в приказном порядке — не обращая внимания на доводы производителей — график снижения цен (как при Джугашвили), заставляя всех специалистов на всех предприятиях самостоятельно искать новые конструкции, новые способы производства, правила новой управленческой реформы не позволяли.

Рынок давит на цены просто и сурово: кто уступает конкурентам (и не умеет — как, например, Apple — убедить потребителей, что им есть за что переплачивать), тот лишается спроса и либо вынужденно совершенствуется, либо закрывается. Социалистические предприятия принадлежат государству, и закрывать их почти невозможно — разве что перепрофилировать. Вдобавок каждое звено производственной цепочки может подорожанием поставок от смежников обосновать рост своей отпускной цены и тем самым дать повод к подорожанию продукции следующих звеньев.

Оценка производства по прибыли стимулирует не только к задиранию цен, но и к наращиванию объема дорогих работ — при соответственном снятии ресурсов с дешевых.

Если всеми ресурсами страны распоряжаться централизованно, можно сосредоточить силы на особо важных направлениях и добиться на них выдающихся результатов. Но ценой несоизмеримых потерь на других направлениях, не удостоенных сопоставимого внимания

Например, многократно возросло незавершенное строительство: в котлованы и фундаменты за каждый час работы вкладывается куда больше денег, чем в перекрытия и отделку. Плановая дисциплина и раньше была зачастую лишь пожеланием, теперь же рассогласования внутри производственных цепочек и подавно превратились из исключения в правило.

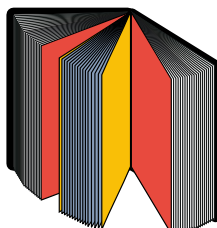
Рыночная стихия, допущенная в ключевые отрасли, расшатала всю структуру хозяйства. Свертывание косыгинских реформ (по имени главы правительства СССР в 1964–1980 годы Алексея Николаевича Косыгина, взявшего на себя преобразование управления хозяйством по рецепту Либермана) принято считать следствием их идеологического противоречия официальной теории социализма. Но и на практике краткий (на начальном этапе этих реформ) всплеск производительности труда в натуральном исчислении обернулся вскоре наращиванием стоимостных показателей с одновременным очевидным вымыванием дешевого ассортимента да изобилием попыток согласовать работу смежных по производственным цепочкам предприятий без посредничества центральных управленческих органов (что в свою очередь оборачивалось ростом нестыковок в других цепочках — ведь у каждого предприятия потребителей много).

Смысл планирования — в согласовании компонентов единого производства. Переведешь каждое рабочее место в рыночный режим — встанет весь конвейер. Пока вычислительных ресурсов не хватает на управление всем производством — контролируйте хотя бы главную линию.

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

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

- **64-112** общефедеральных полос, которые одинаковы для всех регионов и которые готовит федеральная редакция;
- **16-48** локальных полос, которые готовит региональная (реже федеральная) редакция и которые содержат статьи и обзоры о местном рынке и компаниях.



Локальные полосы имеют собственную нумерацию и располагаются между 48 и 49 федеральными страницами. Кроме того, локализованная версия журнала может иметь уникальные первую и четвертую обложку, вторую и третью обложки делает федеральная редакция.

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

Возможен кобрендинг между нашим и уже существующим вашим изданием. Например, так — Бизнес-журнал «[Название вашего существующего журнала]».



Хабаровский край



Выпуском локализованных версий «Бизнес-журнала» занимаются региональные партнеры, заключившие с федеральной редакцией лицензионное и/или агентское соглашение в зависимости от выбранного статуса (иногда эту модель организации общефедеральной сети называют франшизой, но в нашем случае это не совсем точный термин), а именно:

- статуса полноценного издателя локализованной версии журнала;
- статуса рекламного агентства, имеющего эксклюзивные права на продажу рекламы в локализованную версию журнала.

В первом случае (в качестве полноценного издателя) региональный партнер полностью определяет стратегию и позиционирование журнала на местном рынке, его целевую аудиторию, содержание, систему распространения, тарифную политику. Он сам формирует редакцию, службы распространения и сбора рекламы. Выступая только в качестве рекламного агентства, региональный партнер занимается лишь сбором рекламы на локальные полосы. Созданием контента и распространением журнала на местном рынке занимается федеральная редакция и ее местные представители.

Распределение функций между федеральной редакцией и региональным партнером:

Функция	Издатель	Агентство
Создание контента	Да	Нет
Распространение	Да	Нет
Продажа рекламы	Да	Да
Продвижение издания на местном рынке	По согласованию	

Минимальный возможный тираж локализованной версии — 1000 экз., верхнего порога нет. Печать всех версий журнала осуществляется централизованно федеральной редакцией в Финляндии на основе заказов региональных партнеров, что позволяет обеспечить разумные цены на печать при едином высоком качестве полиграфии вне зависимости от региона. Локализованные версии, как правило, распространяются бесплатно: адресно по почте или курьерами или через стойки, установленные в центрах деловой и общественной жизни. Некоторые региональные издатели организуют подписку на журнал и входят в розничные сети.

Региональным партнером «Бизнес-журнала» могут стать как уже существующие редакции, издатели, распространители или рекламные агентства, так и вновь созданные организации и даже частные лица в статусе индивидуальных предпринимателей. Возможны также совместные издания с уже существующими журналами и/или локальными веб-проектами.

В одном субъекте Федерации у «Бизнес-журнала» всегда есть только один партнер.

БИЗНЕС журнал

PARTNER@B-MAG.RU

БИЗНЕС журнал



Все способы подписки
на печатную и цифровую версии
журнала

16+

СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ ПИ № ФС77-48343 ОТ 26.01.2012
РЕКЛАМА



b-mag.ru/go