

№2

Книжная индустрия
№ 2 (84), март, 2011

Главный редактор
Светлана Зорина
Шеф-редактор
Елена Соловьёва
Ответственный секретарь
Марина Тюнина
Редактор рубрики «За рубежом»
Ольга Ро
Корреспонденты
Ольга Казакова
Лиза Новикова
Татьяна Акимова
Редактор
Алексей Байдаков
Дизайн-концепт, макет
Евгений Гуров
Верстка
Владимир Борзилов

Редакционный совет
Беликова Н. Е.
Воропаев А. Н.
Горбунов А. В.
Деревянко К. С.
Есенкин Б. С.
Зельманович Г. В.
Каменова М. Н.
Крылова М. Д.
Кузьмин Е.И.
Кустов С. В.
Ленский Б. В.
Литвинец Н. С.
Мкртычева С. Ю.
Ногина Е. Б.
Овсянников Н. Ф.
Перевозников В. Ю.
Петрусенко Т. В.
Саразетдинов Р. Г.
Солоненко В. К.
Столяров А. А.
Шрайберг Я. Л.
Штехина Е. А.

Учредитель и издатель
ООО «Книжная индустрия»

Редакционная подписка:
129085, г. Москва, проспект Мира, д. 105, стр. 1.
Тел.: +7 (985) 920-18-20, (495) 988-33-48.
E-mail: book@bookind.ru
www.bookind.ru

Подписные агентства:
«Роспечать» – подписной индекс 25787.
«Пресса России» – подписной индекс 86416.
Подписку на журнал можно оформить через
любое удобное для вас подписное агентство,
работающее в вашем регионе.

Издание зарегистрировано Федеральной
службой по надзору за соблюдением
законодательства в сфере массовых
коммуникаций и охране культурного наследия
ПИ № ФС77-42740 от 16 ноября 2010 г.



Отпечатано в ООО «Немецкая фабрика печати».
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2, стр. 1,
тел.: 232-45-00. Тираж 8000 экз.
Заказ №

Любое воспроизведение материалов и их
фрагментов возможно только с письменного
разрешения ООО «Книжная индустрия».

Мнение авторов может не совпадать
с мнением редакции.
Редакция не несёт ответственности
за содержание рекламных материалов.

2

Калейдоскоп событий

Новости «Гильдии книжников» и «Библио-Глобуса».
Электронный контент – баталии продолжаются.
Итоги круглого стола в Общественной палате РФ

9

Тема номера

Стратегии ценообразования.

Поиск разумного баланса между прибылью и желанием клиента.
Виртуальный круглый стол с участием **Бориса Есенкина**, президента
ТД «БИБЛИО-ГЛОБУС»; **Надежды Михайловой**, генерального
директора ОЦ МДК, президента АСКР; **Олега Новикова**, генерального
директора издательства «Эксмо»; **Сергея Кустова**, генерального
директора книготорговой компании «Мирс» (Хабаровск);
Бориса Куприянова, директора магазина «Фаланстер» (Москва);
Екатерины Черемных, менеджера по логистике книготорговой
группы «ПродаЛить» (Иркутск); **Леонида Дашкова**, генерального
директора ИТК «Дашков и К°»; **Александра Меламеда**,
зам. генерального директора ИГ «ЭНАС»; **Виктора Левченко**,
генерального директора торговой компании Амадеос» (Москва)

18

Человек номера

Михаил Иванцов: «Нам катастрофически не хватает торговой
инфраструктуры»

22

Крупный план

Михаил Кожевников: «Мы не ставим задачу объединить бренды»

25

Издательские проекты

«Академия», «АБИ пресс», «Белый город», «Экономика», «Дашков и К°»,
издательство СГУ, «Просвещение», «Дрофа», «Волтерс Клувер»

38

Мастерская книжной торговли

«Узнай-ка» – новая модель магазина учебной и детской книги.
Интервью с коммерческим директором **Светланой Макаровой**.
Управление товарными запасами в книжном магазине: лучший опыт
и практические советы. Экспертное мнение **Джонатана Новелла**,
президента компании Nielsen Book, **Филипа Даунера**, экс-директора/CEO
сети Borders UK, **Джона Симпсона**, генерального директора и
владельца сети British Bookshops; а также российских экспертов:
Светланы Платовой, руководителя департамента книжной продукции
ТД «Барс», **Бориса Мусташкина**, генерального директора сети
магазинов «Дом книги» (Казань)

46

Аналитика рынков

Книжный рынок России – 2010–2015. Рейтинги продаж

48

Регион

Липецк

50

Региональное книгоиздание

Сергей Симаков. Уральское книгоиздание: традиционный или
авангардный путь развития?

52

Электронная книга

Печать в учреждениях образования. Технологии на страже
доступности информации.
Евгений Селиванов. Future in the Past. Книга по требованию
как мостик между эпохами

56

Библиотеки

Татьяна Петрусенко, **Ирина Эйдемиллер**.
Электронные аукционы: шаг за шагом

60

За рубежом

Ольга Ро. Сцена ценообразования.
США: электронные книги в цифрах и фактах

«Нам катастрофически не хватает торговой инфраструктуры»

Бесконечный кризис и ухудшающаяся ситуация с книгой и чтением, как это ни странно, на самом деле дали и положительный эффект. У нас появился серьёзный стимул ещё раз оценить свой бизнес. Стоит ли сегодня в очередной раз обсуждать падение рублёвых и экзemplярных продаж и пытаться бороться со следствием, но не причиной? Возможно, правильнее остановиться, посмотреть «а как там у соседей» и понять, чем мы на самом деле занимаемся? Какие потребности удовлетворяем, издавая книги, кого обслуживаем в магазинах, для кого и зачем мы работаем, наконец? Именно «со стороны и в контексте» предлагает посмотреть на проблемы отрасли генеральный директор одной из ведущих книготорговых сетей России «Новый книжный – Буквоед»

Михаил Викторович Иванцов.

По мнению редакции «КИ», это интервью на фоне однотипного пессимизма отчётов о падении продаж будет интересно всем, чья профессия связана с книжным бизнесом.



*Михаил Викторович Иванцов,
генеральный директор
объединённой розничной сети
«Новый книжный – Буквоед»*

– Многие книготорговые компании и в регионах, и в Москве констатировали существенное падение продаж в 2010 году – как в натуральном, так и в денежном выражении. Каковы данные показатели для компании «Новый книжный – Буквоед» по итогам 2010 года?

– Мы оцениваем итоги года неоднозначно. Падение по старым магазинам составило единицы процентов, а по новым шёл рост на 30–40 % в год. Ситуация с климатической катастрофой, по нашим оценкам, принесла приличные потери. Прибавьте к этому, что в 2010 г. не было выпущено ни одного супербестселлера. Если бы появился новый «Гарри Поттер», ситуация была бы другая.

В прошлом году серьёзно просела Москва. В регионах проседания мы практически не фиксировали, за исключением случаев конкурентной ситуации, когда книжный магазин открывался рядом с уже существующим.

Недавно попало любопытное исследование по истории западных кризисов, в котором утверждается, что розничная торговля начинает проседать одной из последних, где-то через год, согласно выявленной закономерности: сначала падает финансовый рынок, потом – инвестиции, далее – производство, соответственно, и зарплаты. И, наконец, кризис докатывается до розницы. Что мы получаем? Осенью 2008 года официально начался кризис, а мы его почувствовали только осенью 2009 года. Просели моногорода, просело Поволжье. До этого ситуация была стабильная, и по Москве шёл даже приличный рост. С осени 2009 года появились панические настроения в книжной рознице: падение интереса к чтению, рост продаж через Интернет, рост электронных книг. Началась паника, которую мы наблюдаем и сегодня. Имеет ли она основания? Наверное, да, но отделить проблемы книжной отрасли от экономики в целом сложно, я бы не стал давать однозначного ответа. На мой взгляд, книги как товар просели вместе с экономикой.

Основная наша беда – неразвитость рынка недвижимости, для розницы это колоссальная проблема! Торговых площадей строят неоправданно мало, в результате мы имеем дефицит и жуткие цены. Владельцы недвижимости «забирают» у других отраслей экономики, в том числе и книжного рынка, неоправданно большое количество денег. Ни в одной стране мира нет таких цен на недвижимость. Это приводит к тому, что даже в Москве в ряде районов, например, в Жулебино или Солнцево, нет ни одного достойного книжного магазина. В Европе торговая инфраструктура формировалась столетиями. А что у нас? Из-за отсутствия торговых помещений по нормальным ценам книжная отрасль несёт колоссальные убытки. Книг можно продавать существенно больше. Нам катастрофически не хватает торговой инфраструктуры.

Вопрос в том, когда начнётся рост, каким он будет, где? Сейчас сложно сказать, но мы надеем-

ся на то, что предел падения уже пройден. Нефть дорогая, на Западе всё вроде как-то стабилизировалось, думаю, что ситуация будет улучшаться. Московский книжный рынок пока ощущает себя хуже, чем региональный.

– В одном из интервью О. Е. Новиков отметил, что розничный оборот компании «Новый книжный – Буквоед» превышает сегодня оборот «Топ-Книги», так ли это?

– Да, по нашим оценкам, превышает. И в этом году разрыв увеличится. В «Топ-Книге» ситуация тяжелейшая. Мы вели с ними переговоры об объединении в конце 2009 года, на тот момент ещё были шансы спасти «Топ-Книгу». Они тогда от этой сделки отказались. Мы считаем это серьёзной ошибкой с их стороны, они упустили момент. Я понимал, как решить ситуацию в конце 2009 года, и то с трудом, а как её решать сегодня, не знаю. Возможно, менеджмент «Копейки» знает...

Мы ввязывались в переговоры с «Топ-Книгой» в конце 2009 года, потому что понимали, что спасение такого игрока для отрасли очень важно. Чем больше книг мы сможем продать, тем интереснее этот рынок издателям, тем они активнее и больше вкладывают деньги. Если в отрасли начинаются проблемы, люди начинают паниковать, как сейчас. Нам же крайне ценно процветание отрасли, ведь мы с издателями – в одной лодке.

– Насколько известно, магазины объединённой розничной сети «Новый книжный – Буквоед» представлены одним форматом – универсальный супермаркет от 100 до 1500 кв. м? Готова ли сеть расширять форматное предложение за счёт дисконт-магазинов и/или магазинов С&С?

– Наш формат – универсальный супермаркет, так можно назвать концепцию магазинов сети. Мы используем модель самообслуживания, работаем с различными группами товаров, с книгами всех жанров. Понятно, что магазин в сто метров или меньше, а у нас такие есть, или магазин в 1500 метров – это разные магазины. Количество переходит в качество, фундаментальный закон никто не отменял, и с точки зрения подходов и концепций – это всё-таки разные магазины. В стометровках мы по-другому выстраиваем товары, сервисы, мероприятия, это магазин на потоке, а торговая площадь 1500 метров – это уже культурно-досуговый центр. Магазин большого формата перерастает чисто торговую функцию, превращается в культурно-торговый объект, это место проведения литературных встреч, детских чтений, праздников.

Дисконт-магазины – совсем другой бизнес с другим маркетингом, ассортиментной политикой. На Западе большое количество тиражей уходит в стоки. Такой вид бизнеса мы не считаем интересным для нас в данный момент. Что касается С&С, то ситуация практически аналогичная.

– Как соотносится количество ваших магазинов в городе с численностью его населения?

– Единого правила у нас нет. Например, в Ставрополе у нас работает большой магазин – 1300 кв. метров.

М. В. Иванцов

о бизнесе, свободном времени и любимых книгах

Вначале я пытался заниматься наукой и преподаванием, у меня два образования: МГТУ им. Баумана и мехмат МГУ. В 1992 году увлёкся книжной торговлей: открывал лотки, киоски, потом – павильоны, небольшие магазины, которые росли-росли и на сегодняшний момент выросли в большую сеть. В этом году 16 февраля отпраздновали десятилетие первого большого магазина.

В свободное от работы время всё достаточно обычно: отдых с семьёй, на природе, чтение книг, занятия спортом – играю в теннис. Путешествовать не часто удаётся, предпочитаю спокойный отдых где-нибудь в хорошем месте с семьёй и друзьями.

Даже на отдыхе предпочитаю книги по бизнесу. Мне это действительно интересно. Есть масса интересных книг, огромный объём человеческого знания, который важно постигать, особенно, если это связано с тем, чем занимаешься.

На мой взгляд, сегодня город-миллионник нуждается в 2–3 больших книжных магазинах. Они позволяют жителям города найти то, что им нужно. Мы исходим из потребностей людей. Наверно, такая конфигурация будет выгодной. Но сейчас не во всех миллионниках это условие соблюдается. Например, в Омске.

– Как раз в Омске был открыт первый магазин «Читай-город»...

– Да, вы правы, но это был вопрос календаря – чистая случайность. В Омске работает 3 магазина по 400 кв. метров, в том числе и наш, там есть также магазин площадью 500 кв. метров, есть мелкие магазины. Омск – сложный город, достаточно небогатый. При открытии магазина нужно учитывать экономику города, его жизнь. «Стране нужна инфраструктура, поддерживающая экономику знаний», – золотые слова произнес А. К. Соколин. Издательство и книжная торговля – часть этой инфраструктуры. Но если экономика знаний в данном городе слабая, то и книжный магазин будет менее эффективен.

– Как выстраивается ассортиментная работа вашей сети, отдаются ли предпочтения каким-то определённым поставщикам? Насколько я знаю, доля книг «Эксмо» составляет порядка 25 % по сети?

– Чуть меньше 25 %, но это рыночная доля. Наша ассортиментная политика – дружелюбная по отношению к любым издательствам. Ещё при создании сети мы чётко разделили розницу и издательство. Мы работаем со всеми издателями на равных условиях, ни для кого нет препятствий для вхождения в сеть. Например, небольшое издательство «Фотон» выпустило первую книгу французской писательницы Анны Гавальды. Наш коммерческий директор её прочитал и сказал: «Хорошая книга, в стиле Франсуазы Саган». И мы сделали месседж на книге: «Любителям Франсуазы Саган рекомендуем». У нас есть такая практика. Если мы видим, что книга хорошая, мы стараемся читателям её рекомендовать. Конечно, хорошую экспертизу было бы вообще здорово организовать в рамках отрасли. Издатели зачастую больше занимаются рекламой, чем качественной экспертизой для читателей. Так вот, когда мы сделали месседж на книге, продажи резко возросли, и в скором времени книга стала бестселлером.

– Но насколько охотно вы сотрудничаете с издательствами, которые выпускают литературу не массового спроса?

– У нас есть серьёзный статистико-аналитический аппарат, который нам позволяет ранжировать книги по уровню спроса. Есть масса книг, на наш взгляд, недооценённых. Хорошие авторы, отличные произведения, но по непонятным причинам они имеют неадекватные продажи, причём, если в нашей сети они ещё более-менее продаются, то в других слабо. Бывает, что у издательства мы продаём и 20 и 30 % тиража по литературе неясного спроса. Но всё же, если мы какой-то книге поставили диагноз «низкий спрос», то мы с ней и работаем согласно этому диагнозу. Для каждой книги мы определяем свой круг магазинов сети, где она будет продаваться либо в силу объёма спроса, либо в силу специфики аудитории. Если у этой книги узкая аудитория, то круг точек продаж будет ограничен определёнными центральными магазинами, где она всё же может присутствовать и продаваться. И МДК, к примеру, работают по этой же схеме. Например, ассортимент Дома книги на Арбате не равен ассортименту магазина Дом книги в Коптево. То, что нам позволяет наша экономика, площади, мы представляем вне зависимости от того, кто это издал. Есть проекты, которые имеют не очень высокий спрос, но, тем не менее, мы, как люди, на которых возложена некая миссия, считаем необходимым продвигать и представлять их шире.

– В 2010 году многие книготорговцы пересмотрели собственную ассортиментную матрицу и сочли нужным акцентировать внимание на расширении предложения сопутствующих товаров. Насколько актуален этот тренд для магазинов сети «Новый книжный – Буквоед» и как вы лично его оцениваете?

– Это многоплановый вопрос, он касается и общей концепции сети, и конкретного торгового объекта. К примеру, есть французская сеть Fnac, которая изначально концептуально относилась к направлению entertainment, т. е. сеть книг и мультимедийных продуктов для отдыха. У них, например, есть магазин в Милане, где книги расположены только на одном из трёх этажей, то есть, строго говоря, магазин нельзя рассматривать как книжный, хотя европейцы считают Fnac книготорговой сетью. Насколько я знаю, у владельцев этой сети сейчас в связи с паникой на рынке мультимедиа и книг, всей этой ситуацией с распространением цифрового контента возникает желание её продать.

Мы до определённого момента кроме книг ничем не занимались. Канцтовары присутствовали, скорее, как дань традиции. 16 февраля исполнилось 10 лет с момента открытия первого большого магазина сети «Новый книжный», в котором, кстати, и был организован первый отдел канцтоваров, просто «чтобы было». Причём, мы поездили по миру, посмотрели и решили, что канцелярия – это отдельный маркетинг со своей спецификой, а мы будем заниматься книгами. Но время шло, наши компетенции росли, и на рынке канцелярии мы

стали довольно заметной фигурой. В итоге приняли решение серьёзно заняться этим направлением, а паника в отношении книг, естественно, эту ситуацию подстёгивает.

Доля некишковой продукции сейчас в нашей сети выросла. Если раньше она составляла 0 %, то сегодня – 12–16 %. Где предел расширения некишковой предложения для специализированной розницы? Вопрос лишь в том, какова концепция сети и как это воспринимают покупатели.

Жизнь постоянно меняется, нужно об этом думать и встраиваться в неё, думать, чем мы можем быть полезны. На мой взгляд, идея книжной индустрии – не замыкаться в неких границах, а смотреть на ситуацию шире. Вопрос лишь в том, как книжные магазины будут в этом участвовать. Есть ведь масса процессов, например, процесс воспитания детей. Можем ли мы участвовать в нём, предлагая не только книги? Можем. Например, в регионах мы проводим программу «Детские чтения» – в книжные магазины приходят энтузиасты, педагоги или артисты местных театров и читают детям книги. Это регулярное мероприятие работает как кружок и собирает много людей. Далее – обучение – в этом процессе мы тоже участвуем, предлагая учебники, пособия, тетради, ручки и пр. Можем ли мы вместе с педагогами что-то делать? Можем. Главное, чтобы нашим покупателям это нравилось. Если им нравится – это хорошо. Хотя, конечно, у нас есть и своя оценка. Наши современные технологии позволяют вместо того, что было вчера, сделать сегодня что-то другое. Сама книга трансформируется. Что-то ушло, что-то пришло.

– Сейчас на рынке учебной литературы для школ наблюдаются серьёзные изменения, два крупнейших игрока – «Дрофа» и «Просвещение» – заявили о своём слиянии. Как вы оцениваете перспективы этого сегмента на площадке «Читай-город»?

– Снабжение школ книгами идёт в основном централизованно. Наша доля на этом рынке не очень велика. Учебная литература составляет значительную часть главным образом сезонных продаж. Но сезон короткий, и если посмотреть на нашу структуру, то учебная литература не является для нас настолько принципиальным, ключевым рынком. Да, мы этим занимаемся и будем заниматься, наращиваем её присутствие в ассортименте, работаем и с «Дрофой», и с «Просвещением». И как партнёр на розничном рынке, наверняка, мы будем им интересны, независимо от развития ситуации, и естественно, будем договариваться до каких-то взаимно интересных условий. Как это слияние скажется на отрасли в целом, я сказать пока не могу, да и, честно говоря, не очень задумывался.

– Столкнулась ли в ушедшем 2010 году сеть «Новый книжный» с проблемой роста цен поставщиков? Какие меры были приняты вами, и изменилась ли в связи с этим средняя реализованная торговая наценка в вашей сети?

– Цены растут на всё, в том числе и на книги. В 2011 году, как вы знаете, вырос ещё и процент

социального налога, что очень сильно ударило по бизнесу. Некий элемент стагнации мы наблюдаем. Это огромнейшая проблема. Растут цены на общественный транспорт, коммунальные платежи, хотя, в кризис, вроде бы, все цены должны снижаться или хотя бы удерживать, повышая собственную эффективность. Естественно, нельзя только в одиночку повышать собственную эффективность. Мы постоянно работаем над этим, и наша наценка не изменилась, но если растут цены поставщиков, то рано или поздно ситуация достигнет опасного уровня.

– Насколько эластичным вы считаете книжный рынок в его нынешнем состоянии? Нельзя ли в данном случае говорить о том, что именно рост цен в большей степени сокращает потребительскую аудиторию книги, чем развитие технологий и давление других факторов внешнего порядка?

– Эксперты утверждают, что объём книжного рынка находится в районе \$2,5 млрд. Давайте посчитаем. Россиян 140 с лишним миллионов; допустим, 20 % из них – покупатели, т. е. 28 млн человек. Получаем 2679 рублей на человека в год. Делим на 12 месяцев. Получаем 223 рубля на человека в месяц. Столько стоит одна книжка. А поездка в метро сегодня стоит 30 рублей. То есть за 4 дня вы проедите в метро больше, чем потратите на одну книгу. Относительные расходы российской семьи, которые приходится на книжный бизнес – это копейки. Люди несопоставимо больше тратят на транспорт, мобильную связь, не говоря уже о продуктах. Тут вопрос не в сумме, а в силе и степени потребности и готовности платить.

Когда-то читать было модно, иметь хорошие книги было модно. В начале 1990-х годов люди собирали библиотеки, потому что было модно. Сегодня этой моды нет. Это влияет на восприятие и спрос. В 1990-е успешными стали не те люди, которые читали книги, а, скорее, наоборот. Так или иначе, это отразилось на восприятии последующих поколений. У нынешней молодёжи успех с чтением и со знаниями связан существенно меньше. Соответственно, мы идём в связке с этой проблематикой. Когда говорят: «Я не читаю, потому что это дорого», – это просто отговорка. Я считаю так: если ты не читаешь, значит тебе это не нужно. Если нужно, ты сможешь перераспределить свои доходы. Ещё говорят: «Падение интереса к чтению». Я не считаю, что идёт падение интереса к чтению. Я считаю, что идёт падение интереса к каким-то процессам, в которых мы как чтение участвуем.

– Тем не менее, возвращаясь к вопросу о цене, известно, что у покупателей в регионах возможности гораздо более ограничены, чем в Москве. Как размер наценки на книги дифференцируется по вашей сети?

– У нас в регионах наценка ниже где-то на 10–15 %. Здесь, к сожалению, есть ограничения, например, связанные с транспортом. Чем дальше везти, тем дороже. Я могу сказать, что у нас есть

магазин на Украине, там цены выше, чем в Москве. Спрос примерно пропорционален доходу, хотя есть и определённая пропорциональность в глобальном смысле. Мне кажется, что уровень цен до определённых пределов воспринимается исходя из некой полезности.

– Как вы относитесь к идее фиксированной (рекомендованной издателем) розничной цены на книги, обозначенной на обложке издания типографским способом или напрямую указанной в рекламных материалах издателя?

– Этот вопрос неоднократно обсуждался. Отзывы мировых экспертов показали, что фиксированная цена на книгу – плохая идея. Те, кто её внедрял, получили большие проблемы.

– Каковы планы по дальнейшему развитию сети, ставшей розничным оператором федерального масштаба? Какое количество магазинов на сегодняшний день насчитывает ваша сеть, и каковы планы по открытию новых точек?

– Наша сеть сегодня насчитывает порядка 200 магазинов только по России, плюс Украина. Но за количеством мы никогда не гнались. Если рассматривать только розничные каналы продаж на книжном рынке, то наша доля, думаю, составляет точно более 10 %. Но для нас это никогда не являлось ключевым показателем.

Мы и дальше планируем открывать магазины только там, где это нужно. Но жёстких планов, предполагающих открыть завтра здесь магазин, а послезавтра – там, мы никогда не ставим. А вдруг в запланированном городе не будет подходящих помещений по адекватным ценам?

– Но, тем не менее, на ближайшие год-два можете озвучить конкретные планы?

– У нас есть план-максимум на 2011 год – 50 магазинов, план-минимум – 25–30 магазинов. То есть мы фиксируем некий диапазон. Но при этом все магазины должны быть определённого качества, удовлетворять инвестиционным требованиям. Если будет возможность, мы откроем сколько надо. Будет возможность открыть 100 – откроем 100. Но по оценке ситуации на рынке и наших возможностей правильнее говорить о 25–50 магазинах. Если вдруг ситуация будет складываться лучше, мы откроем больше.

– А каковы планы по Прибалтике и Белоруссии? Я знаю, есть перспективы развития книжных магазинов и там? Будет ли дальнейшее развитие сети на Украине?

– У нас есть на сегодняшний момент предложение в Казахстане, мы его начали рассматривать, по Белоруссии и Прибалтике предложений не было. Будут предложения – будем смотреть. По Калининграду всё время мониторим ситуацию, может, выйдем в этом году туда. На Украине будет развитие. Мы планируем взаимодействовать с украинской сетью, есть и другие проекты, при условии, конечно, если всё будет нормально с украинской экономикой, не будет проблем на границе.