

конкурента. Здесь ГПКС также ведет работу с крупными телекомпаниями, конечными потребителями и планирует создание сервисной платформы. Кроме того, подготовлено специальное предложение для новых операторов, выходящих на рынок VSAT-услуг, обусловленное крепнущей тенденцией смещения этого бизнеса в Африку.

Третий макрорегион в планах ГПКС – Южная и Юго-Восточная Азия и Австралия. В Юго-Восточной Азии оператор намерен расширить покрытие и выйти на рынок Индии, Мьянмы и Индонезии. В Австралии рассчитывает создавать стратегические альянсы с местными игроками по примеру сотрудничества с NewSat.

Таким образом, ГПКС ставит перед собой задачу к 2016 г. активно работать как минимум в шести регионах мира и к 2020 г. войти в пятерку крупнейших операторов спутниковой связи и вещания.

### Вещатели дождались аутсорсинга

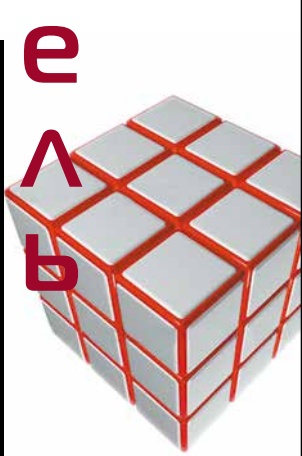
В последние два года ГПКС регулярно анонсировало ввод в эксплуатацию технологической платформы для телерадиовещателей, облик которой формировался с учетом возможностей спутников, наземных технических средств и центров обработки сигнала предприятия. В марте нынешнего года платформа, обеспечивающая техническую реализацию всех возможных вариантов телерадиовещания, стартовала. Для ее создания задействованы космические ресурсы спутника ABS-2, а в наземном сегменте – мощности ЦКС «Дубна» и центра компрессии и мультиплексирования для оказания телерадиовещателям полного спектра услуг связи, включая передачу сигнала телеканалов в формате MPEG-2 и MPEG-4.

Производители контента, операторы кабельных сетей и систем непосредственного спутникового вещания получают возможность работать в режиме «одного окна»: им не нужно заботиться об организации транспортной среды, не требуется арендовать наземные каналы связи и станции подъема и проч. Надежность услуг гарантируется полным резервированием всех компонентов сети. Платформа оказалась очень востребована – сразу после ее запуска в ГПКС обратились несколько телеканалов. Самым крупным пользователем платформы и партнером ГПКС стала созданная в конце 2013 г. компания «Спутниковое телевидение», которая, заключив в начале текущего года первый контракт с компанией «Дельта Телевижн», владеющей каналом Travel + Adventure, к настоящему времени агрегировала уже около 50 каналов. «Спутниковое телевидение» предоставляет вещателям комплексный сервис: распространение сигнала в форматах SD, DV и HD, а также обеспечение круглосуточного эфира телеканала.

Для развития платформы ГПКС планирует, агрегируя на своих технических площадях и ресурсах большое количество медиапоток телеканалов и имея при этом разветвленную волоконно-оптическую DWDM-сеть, организовать центр коммутации медийных потоков и предложить телеканалам услуги доставки их сигнала в разных вариантах (прием с любого «видимого» ГПКС спутника и подъем на любой спутник, раздача в любые точки, прием из стойки раздачи, из студии и проч.). С запуском новых спутников и использованием уже существующих «Экспресс-АТ1» и «Экспресс-АТ2» это направление будет развиваться, а платформа – расширяться. ИКС

МОДЕЛЬ

Декабрь 2014. ИКС



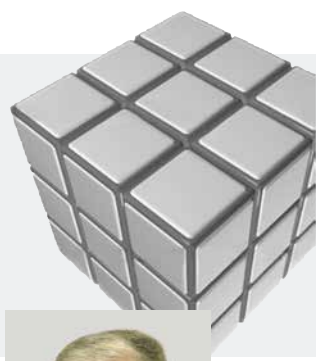
## Партнерство как ниша

Идея международного сотрудничества в области спутниковой связи на разных исторических этапах воплощалась в разных бизнес-моделях.

### Дотационный старт

Первая модель партнерства в межправительственной организации космической связи «Интерспутник», которая была создана в 1971 г. для обеспечения телефонной и телеграфной связи, а также осуществления телевизионного и радионного обмена между девятью странами соцлагеря, была чисто дотационной. В космосе система опиралась на советские спутники, кана-

лы которых бесплатно предоставлялись в пользование странам членам, быстрыми темпами строившими на своих территориях (тоже не без помощи Советского Союза) типовые земные станции «Орбита» – грандиозные со-



**↑ Виктор ВЕЩУНОВ,**  
исполнительный директор, МОКС «Интерспутник»

оружения с диаметром антенн до 12 м. Дотационная модель действовала недолго, до 1973 г. На следующем этапе спутники «Молния», «Горизонт», «Галс» использовались для работы системы на условиях аренды. Впрочем, цена аренды была настолько низкой, что эту модель можно назвать условно-дотационной.

Если до конца 80-х «Интерспутник» работал, получая емкость советских спутников связи на льготных условиях, то в начале 90-х стало очевидно, что модель нужно менять. Соцлагерь распался, с ним распались экономические и политические институты бывшего содружества. Партнерство в спутниковой связи выжило благодаря тому, что с самого начала «Интерспутник» создавался как открытая организация с прямым доступом к космическому сегменту не только стран-членов, но и других государств. Все без исключения страны – члены «Интерспутника» проголосовали за сохранение организации. В значительной степени это было обусловлено примером объединенной Германии и России. Тогда же, в начале 90-х, начался процесс присоединения к организации суверенных государств из числа бывших республик СССР. Первыми такое решение приняли Казахстан, Грузия, Беларусь; за ними последовали многие другие. Если на момент создания в организацию входило девять стран, то сегодня число членов достигло 26, включая Индию, Украину, Азербайджан, Сомали и др. А экономические механизмы выживания заложили принятые в начале 90-х гг. решения Совета «Интерспутника», нацеленные на коммерческую деятельность в конкурентной среде.

### Школа коммерции

Приоритетом развития организации было определено создание стратегических альянсов с первичными операторами спутниковой связи, изготовителями космических аппаратов, ракет-носителей и наземного оборудования. Для развертывания интегрированной системы требовались спутники. Российская орбитальная группировка на тот момент переживала, пожалуй, самые трудные свои времена, а создавать собственный космический аппарат для небогатых членов организации было очень накладно. Что называется, пустили шапку по кругу и собрали деньги, которые позволили заказать в России два спутника связи нового типа «Экспресс». Об этом мало кто сейчас помнит, но первые спутники «Экспресс» создавались в НПО ПМ (ныне «ИСС им. М.Ф. Решетнева») именно под заказ и на деньги «Интерспутника».

Еще на этапе производства этих спутников организация занялась активным продвижением их емкости на различных региональных рынках. Особый интерес был проявлен в Латинской Америке, прежде всего со стороны Кубы, Аргентины, Колумбии и Уругвая, которые именно в это время начали решать задачу ускоренного развития спутниковой связи.

Однако первый коммерческий опыт чуть было не провалился: новые спутники были построены и запу-

щены, но существенная часть ресурса на них работала либо с недостаточным качеством, либо просто не работала. Стало понятно, что они не дадут заработать деньги, которые позволили бы вернуть инвестиции и тем более приносить прибыль странам – членам организации. И здесь сработал принцип альянса: «Интерспутник» передал эти аппараты на баланс ГПКС. В качестве компенсации организация смогла арендовать у оператора ресурс на льготных условиях, что позволяло зарабатывать деньги и за три года с процентом вернуть их странам, инвестировавшим в «Экспрессы». Компания ГПКС хоть и была (и до сих пор остается) для организации наиболее крупным поставщиком ресурса, тем не менее именно в это время «Интерспутник» начал активно взаимодействовать с другими крупными игроками рынка спутниковой связи, прежде всего с Intelsat, Eutelsat и Arabsat, арендуя емкость на космических аппаратах этих операторов в интересах конечных пользователей.

### Особенности орбитального бизнеса

Примерно в то же время организация приняла решение о заявлении собственного орбитально-частотного ресурса на геостационарной орбите. В 1993 г. администрации связи Беларуси и Кубы заявили в интересах «Интерспутника» 15 орбитальных позиций, и начался процесс их международной частотной координации. Следствием этого шага стал энергичный поиск потенциальных партнеров, готовых совместно эксплуатировать орбитальные позиции организации путем размещения в них соответствующих спутников.

В итоге такой поиск увенчался успехом. В середине 90-х транснациональная корпорация Lockheed Martin, которая до этого никогда не занималась операторской спутниковой деятельностью, приняла решение войти в этот бизнес – развернуть группировку из четырех спутников. Проблемой оставался доступ к ГСО – и корпорация ожидаемо вышла на «Интерспутник», у которого из заявленных 15 орбитальных позиций несколько были уже полностью скоординированы.

В 1997 г. было создано совместное предприятие, в которое Lockheed Martin вносила спутники, а «Интерспутник» – орбитальные позиции. В 1999 г. был запущен и начал работать спутник LMI-1 в позиции 75° в.д. Однако вскоре корпорация получила от Пентагона огромный заказ, на фоне которого спутниковый бизнес стал для нее несущественным. Строительство очередных трех спутников было заморожено, совместное предприятие де-факто распалось. Тем не менее бизнес на этом космическом аппарате начал развиваться, и Lockheed Martin продала спутник компании ABS, которая переименовала его в ABS-1 и успешно эксплуатировала до последнего времени. Своему новому партнеру «Интерспутник» предоставил эксклюзивное право выступать в качестве оператора своих орбитально-частотных присвоений. В начале 2014 г. ABS-1 заменил новый, значительно более мощный аппарат ABS-2. С компанией ABS подпи-

саны документы о производстве и запуске еще в две позиции «Интерспутника» двух новых космических аппаратов. Кроме того, в настоящее время ведутся переговоры с тремя потенциальными партнерами по трем орбитальным позициям «Интерспутника». Если все эти проекты будут реализованы, то в них появятся спутники, которые будут работать над Юго-Восточной Азией, Центральной и Западной Африкой, Латинской Америкой.

Орбитальный задел, созданный в первой половине 90-х, сегодня раскрывает новые возможности взаимодействия. Так, запущенный в позицию «Интерспутника» 17° в.д. КА Amos-5 для израильской компании Srascom был заказан этим оператором «ИСС им. М.Ф. Решетнева» именно по рекомендации «Интерспутника».

### Посредник межправительственного ранга

«Интерспутник» не имеет собственных космических аппаратов, но соглашения с большим кругом операторов позволяют предлагать емкость на международном рынке спутниковой связи с выгодой для владельцев спутников и покупателей ресурса. Так, когда исторически (еще с дотационного периода) самый близкий оператор ГПКС вышел за пределы России, организация оказалась для него интересным и выгодным партнером, способным продвигать емкость новых спутников российского оператора в Африке, Азии и Латинской Америке. Например, на КА «Экспресс-АМ7», запуск которого запланирован в ближайшие месяцы, отдельный луч (12 транспондеров) нацелен на Индию – и «Интерспутник» самым активным образом продвигает этот луч на индийском рынке, используя сложные механизмы взаимодействия, которые самой компании ГПКС не всегда доступны.

Дело в том, что Индия – член «Интерспутника». Правительство страны в организации представляет индийский аналог нашего Роскосмоса. Надо сказать, напрямую приобрести емкость на иностранном аппарате для индийского пользователя невозможно, такова протекционистская политика страны, нацеленная на поддержку собственной космической промышленности в целом и спутниковой группировки в частности. Однако потребность сегодняшнего индийского рынка в спутниковой связи значительно превышает возможности этой группировки, поэтому некоторое время назад в законодательство Индии было введено положение, допускающее использование емкости иностранных космических аппаратов, но исключительно через структуру, которая как раз и представляет Индию в Совете «Интерспутника». Именно через нее организация продвигает все 12 транспондеров индийского луча на национальном рынке и рассчитывает подписать соответствующие контракты после ввода спутника в эксплуатацию. Похожим образом «Интерспутник» помогает ГПКС продвигать емкости и на других рынках, подключая

МИД России, работая через механизмы двухсторонних межправительственных комиссий, а также, как в случае Индии, используя наработанные связи с государственными и частными структурами в странах – членах организации.

Другой давний партнер, предоставивший «Интерспутнику» официальные права дистрибуции своей емкости, – Eutelsat. Сейчас организация арендует на спутниках Eutelsat-36A и Eutelsat-36B в общей сложности 23 транспондера, через которые осуществляется практически все спутниковое непосредственное телевидение на территорию России. В таком партнерстве заинтересованы все стороны. Как посредник «Интерспутник» получает свою маржу, причем весьма скромную, поскольку продает большие объемы емкости. А владелец спутников и потребители емкости заинтересованы в партнере с широкими «межправительственными плечами», с которым комфортно и надежно работать и который абсолютно не забюрократизирован: получив запрос на емкость, организация выдает конкретное предложение через два-три дня.

«Интерспутник» использует две бизнес-модели партнерства. С первичными операторами спутниковой связи он заключает контракты на право выступать дистрибьютором их емкости, находит потенциальных покупателей (или они находят его), ведет с ними переговоры об условиях продажи, заключает контракты на продажу емкости, получает свой посреднический процент.

Вторая модель привязана к орбитальным позициям. Если несколько лет назад условия взаимодействия с партнером по совместному использованию заявленной в интересах «Интерспутника» и скоординированной позиции находились исключительно в финансовой плоскости, то теперь у партнера, который заказывает спутник и предполагает поставить его в точку «Интерспутника», запрашивается льготный тариф на часть емкости, которую организация затем продает по рыночной цене.

А сейчас близка к реализации новая модель, в определенном смысле воплощающая давнюю идею организации иметь собственный космический комплекс. Новые проекты по совместному использованию орбитально-частотного ресурса предусматривают, что «Интерспутник» будет получать в собственность часть емкости новых космических аппаратов и в дальнейшем продавать ее в соответствии с собственными планами. В рамках такого партнерства уже строится спутник, планируемый к запуску в 2017 г.

Однако давняя цель – иметь один или несколько собственных космических аппаратов, – остается в повестке дня. Прорабатываются различные модели решения этой задачи: от взаимодействия с российскими и международными инвестиционными институтами до создания специализированного венчурного фонда. Перспективы для реализации подобного проекта можно оценивать как благоприятные. ИКС