



ЗОЛОТЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. ДОХОДЫ РОССИИ ОТ ЗОЛОТОДОБЫЧИ ПРЕВЫСИЛИ ГАЗОВЫЕ **с. 12**

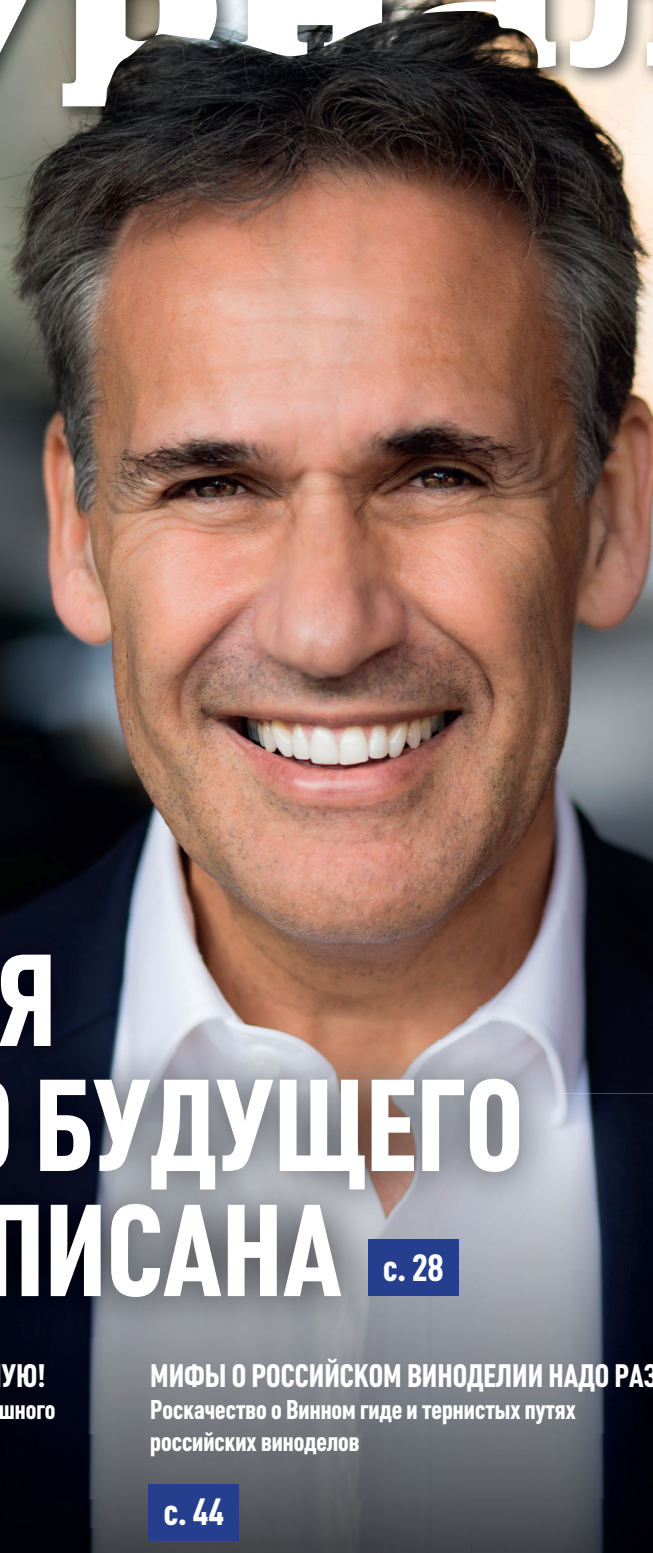
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС

журнал

#11 (25) 2020

ISSN 1819-267X
20009
9 771819 267007



ТЕМА НОМЕРА

РАСТЕМ И БУДЕМ РАСТИ

E-commerce
шагает по стране

с. 4

РИЧАРД САСКИНД

Советник по вопросам
IT Лорда главного судьи
Англии и Уэльса:

ИСТОРИЯ ВАШЕГО БУДУЩЕГО УЖЕ НАПИСАНА

с. 28

ПОДОМНИТЕ ПОД СЕБЯ ВСЕЛЕННУЮ!
Гай Кавасаки делится секретами успешного
бизнеса Стива Джобса

с. 34

МИФЫ О РОССИЙСКОМ ВИНОДЕЛИИ НАДО РАЗРУШАТЬ
Роскачество о Винном гиде и тернистых путях
российских виноделов

с. 44

Цифровые версии журнала
business-magazine.online



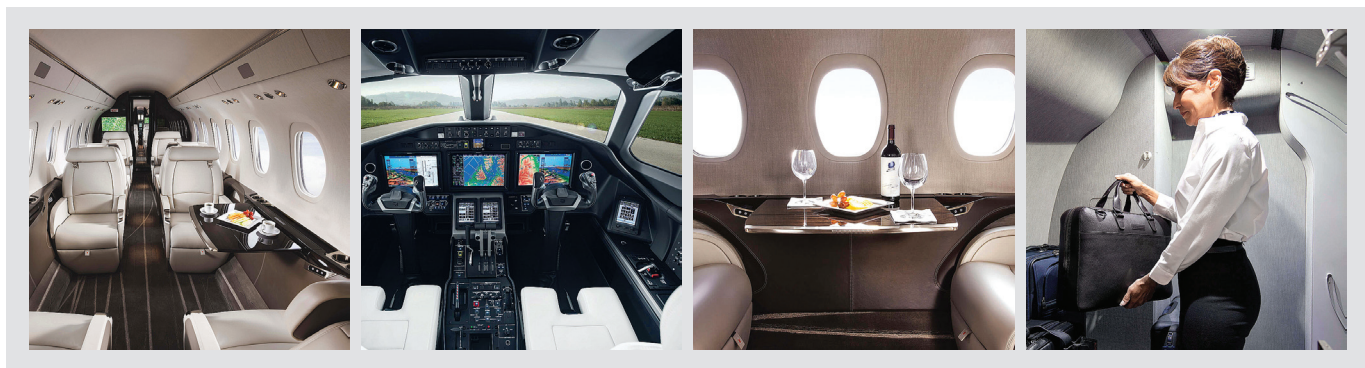
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«Наши самолеты созданы для тех, кто не привык останавливаться на достигнутом»

CESSNA CITATION LONGITUDE

Дальность **6482 км** / Скорость **882 км/ч** / Пассажиры **12** / Высота салона **1,83 м**



«ИстЮнион» – один из ведущих игроков на рынке российской бизнес-авиации – официальный представитель по продажам реактивных бизнес-джетов Cessna Citation в России и странах СНГ

+7 968 759 45 24 / Денис Клепов
cessna@eastunion.ru
www.eastunion.ru
www.eastunion-fleet.ru



Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

№ 11 (24) за 2020 год

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС 77-73531 от 31.08.2018.

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 10.11.2020
- дата выхода цифровой версии — 12.11.2020

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

Общий тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 20 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна
mihanchik@business-magazine.online

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
115201, г. Москва, пер. 1-й Котляковский, д. 3, этаж 2,
пом. VII, ком. 5А, 5В (оф. 23)

Адрес учредителя, издателя, редакции:
300041, Тульская обл., г. Тула,
пр-т Ленина, д. 57, оф. 311

Реклама и продвижение: Мария Звягинцева

Подписной индекс: 82414

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Корректор: Ольга Макеева

ISSN: 1819–267X

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

Верстка: Сергей Ларшин

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /
Использование материалов
возможно только с письменного согласия издателя

Вопросы регионального развития: /
partner@business-magazine.online

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

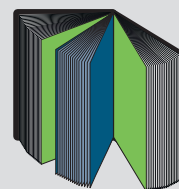
Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес журнал. Кузбасс (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Сургут (ООО «Чемпион»)	Иванова Наталья Владимировна	Тел: 8 (3462) 23-18-18, e-mail: bg-pobeda@bk.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	Ганин Михаил Валериевич	Тел: 8 (4872) 710 – 804, e-mail: tula@business-magazine.online

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.

ТЕМА НОМЕРА: E-COMMERCE



4

РАСТЕМ И БУДЕМ РАСТИ: E-COMMERCE ШАГАЕТ ПО СТРАНЕ

Средний рост интернет-торговли с 2019 по 2024 год в России составил 33%. За эти годы рынок материальных товаров, проданных через интернет, увеличится с 1,7 до 7,2 трлн рублей. О трендах развития электронной коммерции, моделях потребления и будущем офлайн-торговли высказываются спикеры онлайн-конференции AERO, организованной Aliexpress Russia.

ПОЛНЫ ОПТИМИЗМА, ИЛИ ОСТРОВ ВЫЖИВШИХ

Онлайн-конференция AERO от Aliexpress Russia запомнится яркой и разнообразной галереей малых и средних бизнесов с российской пропиской, которые во время пандемии не выживают, а активно развиваются, принимают стратегически верные решения, строят планы на будущее и подготовили свои компании к новому локдауну. Возможно, разговоры о вымирании малого и среднего бизнеса в реальности могут оказаться слегка преувеличены?..

УМНЫЕ МЫСЛИ | КОНСПЕКТ

34

«Федеральный Бизнес-Журнал» совместно с университетом «Синергия» представляют специальный проект — концепты-выступления спикеров на форуме Synergy Online Forum.

В ноябре читаем и делаем пометки в концептах сэра Ричарда Брэнсона и одного из первых сотрудников Apple, создателя концепции «маркетингового евангелизма» Гая Кавасаки. К черту все! Берись и делай! Подомните под себя Вселенную! — амбициозные заявления или призывы к действию?

12 ЗОЛОТЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Россия впервые поднялась до второго места среди крупнейших золотодобывающих стран мира, а доходы от экспорта российского золота в первом полугодии 2020 г. Впервые за многие десятилетия превысили доходы от экспорта газа. Об этом и многом другом говорил один из авторов номера Михаил Лесков, директор по развитию бизнеса ГК «ИГТ», на недавно прошедшей конференции в рамках международной выставки mining World Russia. Он делится с читателями ФБЖ аналитикой, которая позволит каждому увидеть в сфере золотодобычи потенциал для собственных инвестиций.

22 SMARTAGRO. ЦИФРОВОЕ СЕЛО

По оценкам ООН, к 2050 году население планеты достигнет 9,7 миллиарда человек. Продовольственное и сельскохозяйственное подразделение ООН (Food and Agriculture Organization, FAO) подкрепляет прогноз такими цифрами: на 70% потребуются увеличить производство продуктов в ближайшие десятилетия, чтобы прокормить всех живущих. Сельхозпроизводители спешат нарастить объемы, сократить издержки, чтобы решить поставленную задачу. И у них нет другого пути, кроме цифровизации. Как с ее помощью решить насущные проблемы и заглянуть в будущее — об этом говорили лидеры агробизнеса в рамках международной онлайн-конференции SMARTAGROPROM.



32 ЕДИНСТВО — НЕ ЕДИНООБРАЗИЕ

Большие классы ликвидируем, малые — гармонизируем. Класс — место в общественном разделении труда. Ликвидация класса — реорганизация разделения труда таким образом, чтобы данное конкретное место в нём исчезло. Но это вовсе не значит, что исчезнет разделение в целом, считает наш постоянный автор Анатолий Вассерман и в продолжение мысли цитирует поэму «Хорошо!» Владимира Маяковского.

38 ЭМПАТИЯ, БЕЗОПАСНОСТЬ И ХОРОШИЕ НОВОСТИ

Конец года — время верстки маркетинговых бюджетов. В ситуации повышенной неопределенности прогнозировать на год вперед — роскошь, которая сегодня не доступна даже крупным компаниям, или особенно им. Одни в силу неповоротливости и сложной оргструктуры, другие — в силу неумения быстро придумывать, тестировать и запускать новые продукты и услуги теряют клиентов именно сейчас. Потребитель, как и бренды, мечется в поисках тихих гаваней, не хочет переплачивать и стремится оказаться в безопасности. Как правильно поступить с новыми запросами от потребителя? Где сосредоточить маркетинговый бюджет, и стоит ли хоть что-то оставить в офлайн-каналах, или цифра заберет все? Ответы — в дискуссиях участников осеннего Всероссийского форума по маркетингу в сфере b2b, организованного компанией Интерфорум.

42 КОМАРКЕТИНГ: ВЫГОДНЫЙ ОБМЕН

Любая компания, которая обладает определенным маркетинговым ресурсом и может включить в рекламу, в свою коммуникацию еще один бренд без потерь для себя, получает доступ к новым для себя каналам коммуникации или эксклюзивные сервисы и предложения от своего партнера по коллаборации. О выгодах и рисках — эксперт номера Ольга Иванова, директор по маркетингу СНГ, компания SIEGENIA.

44 МИФЫ О РОССИЙСКОМ ВИНОДЕЛИИ НАДО РАЗРУШАТЬ

Современное российское виноделие пробивает себе дорогу в будущее, и в особенности к сердцу потребителя, уже давно, путь этот действительно тернист. Но, как известно, дорогу осилит идущий. Вот российские виноделы и идут. Похоже, часть пути пройдена не зря. Один из крупнейших игроков на виноторговом рынке России, компания Simple, сформировала портфель российских винных брендов, которые готова продавать и продвигать, а она, как известно, это умеет делать. «Большое русское вино» вот уже четвертый год подряд становится объектом пристального изучения Роскачества. Ведомство составляет Винный гид России. О задачах проекта, мифах и тенденциях российского виноделия, а также о неподкупности авторов исследования «Федеральный Бизнес-Журнал» спросил Илья Лоевского, заместителя руководителя Роскачества.

48 КОГО ВЫБИРАЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬ?

Объявлены лауреаты ежегодной премии «Права потребителей и качество обслуживания – 2020». Ее победителями стали компании, которые, несмотря на кризис в экономике, бесконечные стрессы, ограничительные меры и жесткие запреты, на изменившуюся реальность и перестройку бизнес-процессов, удержали фокус на главном — на сервисе и качестве обслуживания и продукта для клиента. О победителях и их победах в дайджесте с церемонии награждения.

56 ГРИН-КАРТА ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ: МЕЧТА ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

Пандемия напрямую затронула американскую иммиграционную политику. Ещё в апреле текущего года Дональд Трамп временно приостановил большинство программ по переезду в страну для иностранных граждан. Но одну лазейку для желающих он все-таки оставил. Почему Трамп наглухо не закрыл эту дверь, и реально ли в нее войти в сегодняшних условиях?

58 БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ = ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА?

Вы тоже об этом задумались в эпоху бесконечной турбулентности? Тогда специально для вас немного статистики: 62 часа продуктивного рабочего времени в месяц теряет в среднем сотрудник, испытывающий стресс на работе (по данным ежегодного исследования Workplace Outcome Suite (WOS), 2018 г.). Стресс стабильно занимает первые места в списках сложностей, связанных с ментальным здоровьем работников. По данным ВЦИОМ, доля россиян, постоянно пребывающих в ситуации стресса, с 2010 г. по 2019 г. увеличилась более чем 2,5 раза.

ПЕРСОНА НОМЕРА РИЧАРД САССКИНД



ИСТОРИЯ ВАШЕГО БУДУЩЕГО

Что технологии способны сделать с нашей работой и жизнью? Кто такие профессионалы, и почему многих из них можно заменить роботами? О роботизации жизни и пространства вокруг нас много рассуждают футурологи, эксперты, которых долгое время принято было игнорировать и соотносить скорее с писателями-фантастами, чем с людьми, описывающими фундаментальные сдвиги будущего. Один из самых известных экспертов-футурологов, Ричард Сасскинд, дал интервью ФБЖ. Он известен, прежде всего, в юридической среде своими продвинутыми взглядами на будущее юриспруденции и судов. О том, как глобальная цифровизация влияет на правосудие, как изменится наша жизнь, если на место специалистов-людей придут человекоподобные роботы, мы спросили персону номера — Ричарда Сасскинда, президента общества Society for Computers and Law, советника по вопросам информационных технологий, Лорда главного судьи Англии и Уэльса.



Растем и будем расти:

e-commerce шагает по стране

Цифровая торговля выйдет из 2020 года лидером, или даже победителем. Наряду с фармпроизводителями, e-commerce — тот самый сектор мировой экономики, который в этот самый сложный период локдаунов, пандемии, страха и падения экономик сумел вырасти во всех плоскостях. Маркетплейсы — безусловные трендсеттеры в этом секторе. К ним устремились и продавцы товаров, и покупатели. Обоими двигал страх, но все сошлось в одной точке — в онлайн, который обезопасил наши покупки и спас от разорения сотни компаний. Чему научил уходящий 2020 год игроков ритейла? Каким будет 2021-ый? Какие горизонты будет покорять e-commerce? Онлайн-конференция AERO, организованная AliExpress Russia, стала площадкой не только для поиска ответов на эти вопросы, но и местом, где протянули руку малому и среднему бизнесу, позвав в «большую игру» за потребителя.

Дискуссия о трендах развития электронной коммерции, о моделях потребления и будущем офлайн-торговли началась с красноречивой статистики. Средний рост интернет-торговли с 2019 по 2024 год в России составил 33%. За эти годы рынок материальных товаров, проданных через интернет, увеличится с 1,7 до 7,2 трлн рублей. За этот же период естественный прирост рынка e-commerce (без учета коронакризиса, но с учетом инвестиций крупнейших игроков) составил бы 26% — это 5,6 трлн рублей к 2024 году. Таким образом, факторы кризиса дополнительно принесут в онлайн-продажи 1,6 трлн рублей за пять лет. Такой прогноз сделали аналитики исследовательского агентства Data Insight.

«Спящие» проснулись

Весной электронная торговля сделала невиданный скачок роста. Те, кто давно и последовательно наращивали цифровую инфраструктуру бизнеса, выбились в явные лидеры. Так сложились обстоятельства, но этот путь развития для всех нас и так был неизбежен: по оценкам участников конференции, пандемия на 5–6 лет ускорила массовый переток потребителя в онлайн.

Борис Добродеев, CEO Mail.ru Group, уверен, что это один из этапов большого пути: «Для нас ничего особенно не поменялось. Да, огромные массы населения были вынуждены быстро переместиться в интернет. В результате мы получили гигантский прирост практически по всем удаленным сервисам: онлайн-образование, доставка продуктов питания из супермаркетов, ресторанов. В том же Delivery Club мы не создавали новых моделей. Основной челлендж был в том, чтобы принять сотни ресторанов, которые потеряли доступ к клиентам в офлайне, и нанять десятки тысяч курьеров, которые обслуживают заказы. Думаю, что эта модель ускоренной цифровизации перейдет с нами в 2021 год».

Пандемия сыграла на руку существующим крупным игрокам, у которых уже был хороший бренд, сервисы, которые оказались готовы принять на себя возросший трафик, чья логистическая инфраструктура оказалась способна удовлетворить гигантский спрос. С этой позицией согласен и Максим Акимов, генеральный директор, председатель правления, член совета директоров АО «Почта России». Показатели работы компании впечатляют: «Мы за этот год получили «цифровой выручки» столько же, сколько за все последние четыре

года. Для Почты России как для игрока сектора электронной коммерции этот год прошел довольно удачно: мы растем в домостике и планируем вырасти быстрее конкурентов, наша доля в этом сегменте сейчас составляет 29%. Предсказуемо снизилась международная торговля по числу посылок и объему выручки».

24 часа и другие «хотелки»

Почта России попала с корабля на бал — внутренние перемены в компании совпали с глобальными внешними вызовами, когда оперативная и умная логистика оказалась очень востребована. Дико быстро растущий рынок, обострившаяся конкуренция и требовательный получатель услуги на другом «конце» бизнеса — тиски времени, в которых оказались зажатые все: и сильные, и плохо подготовленные. Все хотят быстро, еще быстрее, а лучше прямо сейчас, то есть не позднее чем за 24 часа. За Почтой России, уверен Максим Акимов, есть как минимум одно бронебойное преимущество — она есть там, где нет никого: в малых городах и поселках, где потребитель тоже хочет покупку онлайн и быструю доставку, поэтому Почта — в игре. Но и здесь среди конкурентов — маркетплейсы: «Нашу компанию как логиста не может не беспокоить (и для нас это и вызов, и возможность) развитие экзотической логистики крупных маркетплейсов. Они либо намереваются, либо уже строят свою инфраструктуру, развивают ful-fillment, «нулевую милю». Мы находимся в жесточайшей конкурентной борьбе в мегаполисах, на «последней миле» сейчас расцветают лучшие курьерские движки: постоматы, франшизные сервисы. Это не «голубой океан», там придется очень сильно бороться за клиента».

На самый популярный и затертый вопрос, останется ли покупатель на тех же позициях и после снятия всех ограничений, когда опасность пройдет, профессионалы от электронной коммерции уверенно говорят: «ДА!» Теперь эта уверенность подкрепляется аналитическими данными, опытом и фактическим положением дел: потребитель понял, что покупать и заказывать онлайн быстро и удобно. Небольшой откат от массовых электронных заказов и покупок в пользу офлайна после первого локдауна все-таки был. Люди хотели восстановить социальный статус и связи. Но старые привычки, например, проводить время в торговых центрах в прежних объемах, не воскресить. В этом уверен Дмитрий Сергеев, генеральный директор AliExpress Россия: «Аудитория, которая пришла в электронную торговлю, останется в большинстве категорий, этот рост будет ускоряться. Я фундаментально верю, что потребители, которые пришли в онлайн, в нем останутся, поэтому главный долгосрочный тренд — рост проникновения цифровой коммерции в нашу жизнь, а внутри этого рынка — рост маркетплейсов». Аналогичной позиции придерживается зарубежный коллега Сергеева Джон Майкл Эванс, президент Alibaba Group. Гигант интернет-торговли уже переживал подобные кризисы, опыт подсказывает, что цифровизация коммерции продолжится: «Цифровизация — термин уже немного затасканный, но мало кто понимает его суть по-настоящему. Люди стали ходить в госпиталь и общаться

онлайн. Для них мы создаем цифровые связи, которых раньше не было. Это фундаментальный компонент, и его будет все больше».

Максим Акимов из «Почты России» поясняет: «Потребитель стал более требовательным, он всегда будет онлайн и вряд ли вернется к прежним моделям потребления, он чувствителен к омниканальности, то есть к возможности вне зависимости от канала продаж получить услугу или сервис».

Бесшовные продажи?

Все e-commerce-компании спешат удовлетворить и спрос на омниканальность, персонализированное предложение, интерактивность, простоту и скорость. Потребителю неважно, что стоит за сложными понятиями, которые в ходу у профессионалов электронной торговли, он ждет от них быстрого удовлетворения конкретного спроса без оглядки на распределение каналов доставки и покупки. Анализируя паттерны потребительского поведения, Джон Майкл Эванс, президент Alibaba Group, делает вывод: «Потребителю нужна гибкость, он хочет сам решать, купить ему онлайн или офлайн. Но вот что для него становится действительно важно — он хочет жить дольше и питаться правильно. Если вы посмотрите на категории товаров «fresh», «organic», эти группы растут очень быстро. Люди хотят понимать, что они едят. Это монументальный сдвиг в привычке жить. Отмечу еще один момент: потребитель хочет более интерактивного опыта. Исторически мы воспринимали онлайн-опыт как двухмерный, сейчас он становится многомерным — стриминг, геймификация. В 2021 году и на горизонте трех-пяти лет этого опыта будет еще больше».

Отвечая на вопрос, как изменился потребитель, Максим Акимов из Почты России называет и другие приоритетные для покупателя ценности, которые нельзя не учитывать игрокам электронной коммерции: «Покупатель стал очень требователен к срокам. Мы посчитали, что, если мы не будем доставлять в течение 24 часов, мы потеряем каждого четвертого клиента. Потребитель требует новых кастомизированных сервисов для себя — предиктивной модели. Добавлю, что в e-commerce потребитель — это еще и сотни тысяч поставщиков, которые производят товар и кладут его на электронную полку, и он тоже очень сильно изменился, за него в будущем будет большая борьба».

Сервисы и экосистемы

О востребованности сервисов тоже говорили много, пытаясь угадать, в каком направлении будет



1 млрд
ДОЛЛАРОВ

предоставили в Alibaba Group малому бизнесу Китая в виде долгосрочных кредитов, чтобы они пережили непростые времена и не останавливали производство.

развиваться e-commerce в будущем в попытке угодить клиенту. Борис Добродеев из Mail.ru Group считает, что в принципе ничего неожиданного не произошло, и ждать его не стоит — все развивается по внутренней логике, которую можно было предугадать, за исключением, пожалуй, лишь одного — практически никто не мог предсказать, что весной 2020-ого «выстрелит» столь мощным залпом e-grocery. Вот где COVID совершил фундаментальный сдвиг, дав мощный стимул для роста этого направления электронной торговли. И Борис Добродеев видит задел для роста заказов продуктов: «Это как раз тот сервис, который пандемия вознесла на новые высоты, он переживает безумный рост. Мы ожидаем, что в 2021 году это направление будет главным драйвером роста рынка электронной коммерции».

Не вспомнить еще один модный тренд — создание цифровых экосистем — участники конференции не могли, ведь это не просто мода, это стратегия развития для большинства из них. Бесшовность и «единое окно» сервисов, услуг и товаров — возможность занять большую долю рынка, укрепиться в сознании потребителя и сформировать лояльность высокого, почти ментального уровня. Безусловной частью любой экосистемы должны стать социальные сети. Термин «social-commerce» в России пока не сильно тиражирован, но именно это со всеми нами как потребителями и происходит. Покупка без выхода на площадку продавца — это сегодняшний день, например, в Китае. По словам Бориса Добродеева (Mail.ru Group), в этой стране порядка 500 млн человек покупают через лайфстриминг. Они смотрят обзоры блогеров и прямо из этого стрима покупают товар. Этот канал продаж уже имеет оборот порядка 100 млрд долларов в год и скоро перешагнет этот рубеж. Борис Добродеев предсказывает, что электронная коммерция в России движется в эту же сторону: «Я верю, что и мы

1,6 трлн РУБЛЕЙ

за пять лет дополнительно принесут в онлайн-продажи факторы кризиса. Такой прогноз сделали аналитики исследовательского агентства Data Insight.

туда придем в течение ближайших нескольких лет. Социальные сети являются наиболее популярными сервисами с точки зрения дневной лояльной аудитории. Если в них появится релевантный вашим запросам товар, и вам не надо скачивать для его покупки другое приложение, конечно, вы совершите покупку без лишних переходов. Под эти потребности мы сейчас создаем базовую инфраструктуру. Наша задача — приучить пользователей покупать в социальных сетях, где он привык получать развлекательный контент, а не совершать покупки. Необходимо создать доверие к сервису и привычку им пользоваться. Это будет

фундаментальный сдвиг в восприятии пользователями электронной коммерции и ее удобства».

Внутренние стимулы

Гигантский рост объемов электронной торговли, повышенные требования от конечного потребителя и жесткая конкуренция среди гигантов электронной торговли меняют пространство вокруг себя, дают стимулы для развития смежных отраслей. Одна из них — логистика, которая сегодня становится главным козырем в конкурентной борьбе. Маркетплейсы перехватывают инициативу, действуя по принципу «хочешь сделать хорошо и под себя, сделай сам», игроки логистического бизнеса пытаются не отставать, отвоевывая свои территории. Максим Акимов уверенно ведет Почту России по пути цифровизации на всех уровнях: «Мы стремительно цифровизируемся, стараемся бесшовно и быстро интегрироваться с сейлерами — в текущем году запустили цифровую оферту, раньше сервис отправки через почту мог занимать более суток, сейчас это занимает несколько минут. Мы будем серьезно работать над продуктовой линейкой, над более явным продуктовым предложением. Сейчас наша стратегия сосредоточена вокруг сейлеров. Прежде всего, задача

ПАНДЕМИЯ СЫГРАЛА НА РУКУ СУЩЕСТВУЮЩИМ КРУПНЫМ ИГРОКАМ, У КОТОРЫХ УЖЕ БЫЛ ХОРОШИЙ БРЕНД, СЕРВИС, КОТОРЫЕ ОКАЗАЛИСЬ ГОТОВЫ ПРИНЯТЬ НА СЕБЯ ВОЗРОСШИЙ ТРАФИК, ЧЬЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ОКАЗАЛАСЬ СПОСОБНА УДОВЛЕТВОРИТЬ ГИГАНТСКИЙ СПРОС



в том, чтобы выдать им четкий, ясный сервис. Мы хотим быть не только доставочной платформой, а еще и отправочной — дать возможность малому и среднему бизнесу отправлять товар маркетплейсам не только в любую точку, но и без лишних усилий в логистической работе с их стороны».

Вся логистическая цепочка должна быть перестроена под новые реалии e-commerce, чтобы соответствовать главному критерию — скорости доставки. Сегмент сверхсрочной доставки растет, значит, будет развиваться система распределенного хранения. Локальные сервисы — то, что нужно и потребителю, и продавцу товара. Чем короче плечо доставки, тем больше оборот.

Рука помощи

А что же поставщики товаров, производители? Что малый и средний бизнес — успевают ли они реагировать на запросы тех же маркетплейсов, если сами столкнулись с теми же вызовами, что и компании-гиганты, только ресурсов для выживания у них гораздо меньше? Участники конференции считают, что пандемия и для малых компаний — новая возможность. Сегодня крупные игроки сектора электронной коммерции должны удовлетворять растущий спрос, бесконечно обновлять полку и находиться в вечном поиске новых поставщиков. Дмитрий Сергеев, генеральный директор AliExpress Россия, уверен: «Маркетплейс для МСБ — это реальный способ уменьшить свои операционные затраты и получить доступ к максимальной аудитории и инфраструктуре доставки. С помощью маркетплейса малый бизнес может дотянуться до новой для себя аудитории».

По сути, среди маркетплейсов-лидеров развернулась борьба за тех, кто может поставлять им товары. Сегодня они готовы делиться с МСБ ресурсами, компетенциями и опытом. AliExpress Россия стал одним из первых, кто предложил своим поставщикам помощь в переходе на онлайн-каналы продаж и с оцифровкой бизнес-процессов. Такова политика глобальной компании Alibaba Group на международном рынке. Джон Майкл Эванс, президент Alibaba Group, рассказал подробности: «Мы — B2B-компания, у наших поставщиков, зачастую очень маленьких производителей, магазинов, нет подушки безопасности, их ресурсы, как правило, ограничены. Мы помогаем им с ликвидностью — 1 млрд долларов мы предоставили в виде долгосрочных кредитов, чтобы они продолжили производить и экспортировать свой товар через нашу платформу. Мы помогли нашим поставщикам оцифровывать их бизнес. Мы хотим помочь малому бизнесу научиться более эффективно использовать цифровые инструменты, искать новые клиентские аудитории и каналы сбыта». Руку помощи малому и среднему бизнесу в период пандемии протянули и в Mail.ru Group, предоставив бесплатные промовозможности в кризисный год. Научиться ценить малые компании и помогать им ресурсами — важный урок этого года, рассказывает Борис Добродеев, CEO Mail.ru Group: «Alibaba Group научил нас тому, что малый бизнес является не менее важным клиентом, чем



БЕСШОВНОСТЬ И «ЕДИНОЕ ОКНО» СЕРВИСОВ, УСЛУГ И ТОВАРОВ — ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАНЯТЬ БОЛЬШУЮ ДОЛЮ РЫНКА, УКРЕПИТЬСЯ В СОЗНАНИИ ПОТРЕБИТЕЛЯ И СФОРМИРОВАТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ВЫСОКОГО, ПОЧТИ МЕНТАЛЬНОГО УРОВНЯ

любой другой. Наш долг — позаботиться о нем, дать удобные инструменты для перехода в онлайн, доступ к инфраструктуре, объемы бесплатного промо».

Чтобы пережить кризис, малому бизнесу необходимо диверсифицировать риски, постоянно нарабатывать новые каналы сбыта и цифровизировать бизнес — таков рецепт от Джона Майкла Эванса. 17 лет назад его компания переживала нечто похожее, когда в Китае распространился птичий грипп. Тогда первое, что сделал основатель Alibaba Group Джек Ма, отправил сотрудников на удаленку и постарался по максимуму сохранить поставщиков компании. Сегодня масштабы помощи гиганта мировой интернет-торговли, адресованной компаниям поменьше, впечатляют. Это не только льготные кредиты, но и переход всей экономики на цифру, цифровизация как можно большего числа компаний. При этих вводных мир точно уже не будет прежним, уверены эксперты e-commerce, потому что игроки электронной коммерции делают все, чтобы онлайн стал главной потребительской моделью. Офлайн-ритейл — первый, кому придется кардинально измениться под новые стандарты. Сейчас именно онлайн задает тренды, заставляя традиционный ритейл перестраивать бизнес-процессы. Всем придется учиться новому, потому что посткоронавирусная реальность когда-нибудь наступит, и к ней стоит быть готовым.

ФБЖ

Полны оптимизма

Онлайн-конференция AERO от AliExpress Russia запомнится яркой и разнообразной галереей малых и средних бизнесов с российской пропиской, которые во время пандемии не выживают, а активно развиваются, принимают стратегически верные решения, строят планы на будущее и подготовили свои компании к новому локдауну. Как верно заметил Даниль Хасаншин, генеральный директор ИД «Комитет», модератор сессии, посвященной проблемам малого и среднего бизнеса, он словно оказался на острове выживших, где все знают, куда плыть, что с нами будет дальше и как в сложные времена успешно делать бизнес.

Понятно, что на конференцию пригласили компании, которые продолжают работать, в том числе выходят на маркетплейсы, как AliExpress, несмотря на кризис. Удивительно другое: разговоры о вымирании малого и среднего бизнеса в реальности могут оказаться слегка преувеличены, по крайней мере, такое впечатление сложилось после сессии с участием ряда представителей этого сектора российской экономики. Очень разные

по профилю деятельности, масштабам, географии, построению бизнес-процессов — все участники дискуссии при этом были похожи в одном: качественной подготовке к любым обстоятельствам, расчете на собственные силы и вселяющему надежду оптимизме, который их объединяет не просто в особую касту выживших, но и в пул перспективных компаний. Многие из них наряду с бизнес-задачами создают уникальные социальные

Вопреки опасениям

ВАЛЕРИЙ КУРЫШЕВ

Сооснователь магазина Puki Russia

Мы представляем немецкий бренд беговелов, самокатов и велосипедов. Компания основана в 2011 году, это семейный бизнес. Его начинала жена, впоследствии я к ней присоединился. Мы подписали эксклюзивный контракт на поставки по России, с этого все и началось. В этом году, вопреки нашим опасениям, объемы продаж — самые большие за время работы компании. Многие уехали за город и решили детям купить транспорт, поэтому спрос на наш товар во время пандемии увеличился.

Мы на поддержку от государства не претендовали. Как интернет-магазин мы могли получить только кредит на выплату зарплаты сотрудникам, это было не очень актуально для нас. Мы заметили, что подешевел эквайринг — было очень приятно.

Для нас главная подушка безопасности — торговый запас. Производство нашего товара локализовано в Германии, где ушли на карантин на два месяца раньше, чем в России. У производителя скопились большие товарные запасы, которые мы поспешили выкупить, обеспечив себя продукцией на время



локдауна. Мы рисковали, но с успехом пережили первую волну пандемии. Критичен для нас и валютный курс — это угроза и риск на период второй волны пандемии.

У нас летний бизнес. Мы за первые полгода делаем 75% годовых продаж. Осень и зима — периоды внутренней работы в компании. Мы не знаем, какой будет вторая волна, если ограничения на бизнес будут соизмеримы с теми, что действовали в первую волну, мы переживем.

инициативы, поддерживают малые поселки в российской глубинке, пропагандируют экологичный подход в потреблении и поддерживают своих бизнес-партнеров в непростые времена. Здесь вам, пожалуйста, — бренд из уральской глубинки по производству сладостей на основе «природной кладовой»: мед, чай, варенье, сырье для которых собирали жители небольшого поселка Малый Турыш. Возможно, многие впервые узнают о бренде именно благодаря конференции AliExpress Russia. Здесь вам и «поставщики счастья» — высоко цифровизированный поставщик товаров для взрослых. Производители текстиля с подогревом, головных уборов и аксессуаров, мебели — они не только нашли себе место на рынке, но и вышли на маркетплейсы во время пандемии. Предлагаем вам их истории, рассказанные от первого лица. Каждая из них — повод для оптимизма.

Хорошо умеем считать

НАТАЛИЯ ПЕКШЕВА

Основатель Delicatex

Сначала мы открыли небольшой магазин по продаже пуфиков. Разместили также наш товар на маркетплейсах, и проект получился достаточно успешным. Когда началась пандемия, я решила покинуть компанию, в которой я работала, и сосредоточилась на семейном бизнесе. Мы развиваем линейку товаров для дома под собственной торговой маркой. Сегодня мы торгуем почти на всех маркетплейсах, которые представлены в России. Мы увидели с их стороны поддержку, интерес к нашему товару. Вместе с площадками мы сейчас учимся обрабатывать заказы крупногабаритной мебели, в частности диванов и кроватей. Мы видим, как это востребовано: люди с легкостью заказывают крупную мебель онлайн. За период турбулентности мы выросли почти в десять



раз. Росли мы с низкой базы — с 600 000 рублей до 6 млн.

Господдержки мы не ощутили, но нам существенно помогли маркетплейсы, тот же AliExpress, с которым у нас много совместных проектов. Нас поддержали в проведении рекламных кампаний, доставки. Для сейлеров это важно, хочется оценить высокую степень подобной заботы. Сейчас мы на стадии переговоров с Ozon.

Мы неплохо считаем и очень тщательно работаем над затратами. К моменту начала пандемии мы вышли на прибыль, мы всегда живем по средствам. Это очень важно для малого бизнеса — оперативно управлять затратами. И сейчас я не вижу существенных рисков, думаю, что мы справимся, у нас есть косты, которые можно сокращать.

Что придется менять в процессах при втором локдауне?

Нам важно, чтобы работали производства, где мы размещаем заказы. Как будет во вторую волну, трудно предположить. Прекращение поставок для нас — самое худшее. Да, у нас полны склады, но производители сейчас перегружены — сказался отложенный спрос. Есть дефицит комплектующих — все это наши потенциальные риски. Сейчас нам удастся их нивелировать, мы продолжаем развивать ассортимент.

Хотим расти в кризис!

ЛАРИСА МЕНЬШИКОВА

Генеральный директор Noryalli

Бизнес создавался по потребности: я работала топ-менеджером в фэшн-индустрии. В какой-то момент я обнаружила, что на российском рынке практически нет выбора интересных моделей женских шапок. Я увидела в этом свободную нишу, неожиданно открыла в себе талант дизайнера, начала собственное производство. За девять лет бизнес существенно вырос. Сегодня мы — крупный игрок на рынке аксессуаров, производим по 100 артикулов женской и мужской коллекции каждый год. Сейчас стали производить еще и одежду. Своим достижением считаем, что мы сразу решили, что наше производство будет локализовано в России. Мы хотим давать работу российским фабрикам.

Долгое время российские женщины не были избалованы качеством головных уборов и аксессуаров. Мы привезли из Италии пряжу и кашемир и за среднюю по рынку цену дали очень высокое качество продукта. Мы ориентированы на ответственное потребление: я считаю, что нельзя покупать одноразовые



вещи, продолжать таким образом загрязнять планету. Сейчас эта эковолна поднялась с новой силой, она должна изменить мотивацию потребителей. Наши вещи можно передавать подругам, оставлять детям, их качество с годами не теряется. Надо уважать своего покупателя, мы сделали этот слоган основной миссией компании, поэтому у нас доля вторичных покупок высока.

Что касается модели нашего развития, у нас был большой оптовый сектор, мультибрендовые магазины. С развитием e-commerce мы подключили к продажам маркетплейсы, которые во время пандемии продавали нас лучше всего. Основной сезон продаж для нас — осеннее-зимний, ждем холодов и возросшего спроса на наши головные уборы и аксессуары, лето — время производить под сезон. Пока мы полны оптимизма, думаем, что будем развиваться и дальше.

Как и все предприниматели, мы всегда придерживались позиции — не нужна помощь, просто не мешайте. Когда все остановилось, было очень волнительно. И тут нам помогло правительство: нам дали кредит, он будет безвозвратным при соблюдении определенных условий. Кроме того, отмечу, что очень многое

предпринимает правительство Москвы, которое буквально настаивало на том, чтобы мы подали документы на получение субсидии на выставочную деятельность.

Еще восемь лет назад мы решили, что будем делать предзаказные сессии — уже к 15 февраля мы расписали предзаказ на фабрики. Это нас спасло: мы успели закупить в Италии пряжу, получить ее на склады. В пандемию у нас не было свободной минуты: размещали заказы, поддерживали морально наших производителей, маркетплейсы продавали в это время наши летние коллекции. Мы аккумулируем летом деньги, мы их не тратим, берем на оплату размещенных заказов. Что еще важно: у нас есть запасы пряжи, мы зависим от курса, поэтому товарные запасы критически важны.

Для нас критично повсеместное закрытие торговых центров, у нас много офлайн-продаж, к тому же сейчас у нас пик сезона. Еще до кризиса мы существенно сократили затраты. К пандемии подошли с хорошим балансом между расходами и доходами. Сейчас мы молимся только на плохую погоду, чтобы покупатели стали утепляться и пришли к нам за покупками.

Экономика развлечений растет

ДМИТРИЙ КОРОБИЦЫН

Генеральный директор компании «Поставщик счастья»
(товары для взрослых)

Оптовое направление мы запустили в 2011 году, позиционирование — идеальный поставщик для интернет-магазинов, для чего мы разработали массу удобных сервисов. Мы отгружаем в пределах третьего транспортного кольца. Также работаем с маркетплейсами, группами совместных покупок и классическими офлайн-магазинами. У нас доля через них составляет порядка 20%, 80% — каналы продаж, в той иной степени связанные с онлайн. Товары для взрослых — это та самая категория товаров, которая в кризис всегда растет: людям нужно еще больше положительных эмоций. Этой весной наложились один на другой несколько факторов: кризис, недостаток положительных эмоций, самоизоляция — в итоге наши товары стали еще востребованнее. Мы работали очень активно, к маю увеличили в полтора раза складские ресурсы. Сейчас от этих цифр наблюдаем небольшой откат, но в целом по году динамика продаж для нас положительная. Наши ОКВЭДы позволяли получить субсидию, но у нас довольно неплохо шли продажи, поэтому мы на нее не претендовали. Мы оказывали помощь офлайн-магазинам: выделили юриста для



консультаций, датировали доставку — она была бесплатной для наших клиентов во время пандемии. Наша столовая обеспечивала питанием городские больницы.

Все наши ресурсы всегда вложены в товар. Средства быстро реинвестируются в закупки, у нас короткий цикл движения денег, по ряду групп сегодня купили и сегодня же продали. В марте, когда мы поняли, куда идем, мы вовремя успели затоварить склады. По итогам первой волны принято решение: существенно развивать ассортимент именно склада, формируем запасы на 2–3 месяца.

Наша компания имеет высокую степень цифровизации, продолжаем активно оцифровывать процессы, что позволяет оптимизировать косты. Надеюсь, это поможет нам пройти вторую волну еще лучше, чем первую.

Всегда готовы к трудностям

ВЛАДИМИР БОЙКО

Директор по развитию Gessmarket
(бренд «Энерлек»)



Мы являемся частью группы компаний, у которой в портфеле разнонаправленные бизнесы. В 2016 году мы основали собственное производство и работаем в нескольких категориях: красота и здоровье, текстиль с подогревом, ортопедические подушки с памятью и подушки с маркировкой 18+. Мы хотели создать пул, ядро, которое сможет конкурировать с китайскими производителями. Мы исполняем заказы других брендов. Благодаря поддержке крупных заказчиков и возросшей потребности в средствах индивидуальной защиты, мы не останавливали работу. Несколько месяцев мы делали различные виды масок для лица. Постепенно вернулись к основной работе. Доля электронных продаж у нас — 70%, сотрудничество с маркетплейсами дало нам возможность работать и расти.

Хорошо, что правительство Санкт-Петербурга нас не закрыло. Хорошо, что мы успели вывезти из Китая сырье до того, как закрылись границы. Практически ни по одной из наших позиций не было дефицита. Нам удалось получить предоплаты от дилерской сети на грядущие поставки. Все это и стало нашей подушкой безопасности.

Мы всегда готовы к трудностям, потому что мы живем в России. У нас высокотехнологичное производство, на нем занято немного людей, мы запаслись расходными материалами, контрактами, мы активно развиваем экспортное направление, чтобы нивелировать риски продаж в России.

ФБЖ

Разворот в онлайн

ГУЗЕЛЬ САНЖАПОВА

Основатель бренда «Малый Турыш»

Для тех, кто не знает, что такое Малый Турыш: я развиваю маленькую деревню на Урале, мы производим сладости: мед, варенье, травяной чай, натуральную косметику. Помимо этого мы развиваем сам населенный пункт и отстраиваем его инфраструктуру, для этого поселка мы являемся

градообразующим предприятием с большой социальной ответственностью, которую ставим во главу угла. Для нас главная миссия не прибыль, а улучшение жизни села. 2020 год для нас очень странный, нам пришлось менять сегменты бизнеса. Мы хорошо продавали свои сладости как корпоративные подарки, которые по естественным причинам просели. Мы сделали упор на онлайн и не прогадали. Мы продаем в интернете 70% от всей продукции: для сравнения в прошлом году этот показатель составлял 20%. Мы продолжаем работать, строим в селе общественный центр, где местные бабушки смогут проводить досуг. Мы растем в ширину, поставили себе задачу расширять ассортимент, начали производить натуральную косметику. В планах — открыть небольшой спа-центр в Малом Турыше, который будет работать на нашей же косметике. Надеюсь, когда-нибудь



туристы приедут к нам и за этой услугой. В этом году мы запустили коллаборацию с Икеа, для них мы производим чехлы для подушек и карт-холдеры. Это был для нас большой вызов. Мы производили только продукты, а в итоге запустили промпредприятие. Мы получили поддержку от своей аудитории, для которой мы работали 7 лет

и формировали их лояльность к бренду. Все, кто делали у нас заказ, помогали своими покупками строительству нашего общественного центра. Весной мы сформировали финансовую подушку, так как у нас впереди был период заготовок сырья, а это всегда большие затраты. Мы первую волну встретили подготовленными, поняли, что надо пополнять денежные запасы. За лето мы потратили накопленное, сейчас наращиваем денежную массу. Природа в этом году сделала нам подарок — был плодовитый, урожайный сезон. Параллельно, как я уже говорила, мы ведем большую стройку, в которую постоянно инвестируем. Мы продолжим разворот в сторону онлайн-продаж.

Золото для малого и среднего бизнеса

Джек Лондон в одном из своих произведений писал: «Я понял, что поход за золотом — это, в сущности, спортивное состязание». И он не ошибался, говоря так во времена американской золотой лихорадки, но так ли это в российских организационно-правовых условиях XXI века? В 2020 году котировки цен на золото уже успели обновить исторический максимум, а стоимость некоторых золотодобывающих компаний выросла кратно. На мировом рынке высокая турбулентность, виной тому — ряд геополитических причин, среди них и пандемия.

В июле 2020 года ООО «Амур Минералс» (входит в холдинг «Русская медная компания») стало победителем аукциона на право пользования Понийским участком недр, предложив за него 8,5 млрд рублей. Первоначальная сумма предложения составляла 140 млн рублей, таким образом, было сделано 145 шагов аукциона! Более того, участок малоизучен, недропользователю понадобятся серьезные финансовые, технические и кадровые ресурсы для его освоения. Этот факт свидетельствует о явно возросшем интересе к золотодобыче со стороны инвесторов, и российская правовая система в сфере недропользования готова к этому, так как может предложить ряд правовых механизмов для быстрого получения лицензий на пользование недрами. Замечу, что на сегодняшний день больше всего лицензий Роснедра выдали именно на добычу золота.

Выбор упрощен

Первоначальные шаги инвестора к получению лицензии на золото предопределены тем, какой объект он хочет получить в пользование: готовое открытое месторождение полезных ископаемых или малоизученный объект, на котором только предстоит открыть месторождение, или, как иногда случается в геологии, не предстоит.

Сегодня сделать выбор участка для изучения и добычи — технически простая задача: значительная часть геологической информации о недрах, а также интерактивная карта недропользования РФ теперь доступны на официальном сайте ФГБУ «Росгеолфонд» (<https://rfgf.ru>). Так же просто ознакомиться с геологическими отчетами прошлых лет,

для этого достаточно написать заявление в Роснедра.

Если у компании есть интерес к уже открытому месторождению полезных ископаемых, ей достаточно направить заявление в Роснедра и таким образом инициировать аукцион на право пользования участком недр, включающим месторождение, а потом попытаться в конкурентной борьбе получить лицензию на разработку.

Надо сказать, что не всегда суммы, определяемые результатами аукционов, измеряются миллиардами. Существуют разведанные золотоносные россыпи, содержащие всего несколько десятков килограммов золотоносного песка, их стоимость может составлять пару миллионов, а иногда и несколько сотен тысяч рублей. Такими объектами не интересуются крупные игроки золотодобычи, что открывает широкие возможности для малого и среднего бизнеса. При этом отработка таких россыпей зачастую составляет два-три года, что дает возможность быстро вернуть вложенные средства и получить прибыль.

В настоящее время группа экспертов активно готовит законопроект о «вольноприносительстве», он позволит даже индивидуальным предпринимателям (сейчас это могут делать только юридические лица) сдавать намывное золото в небольшом количестве. Однако, по задумке авторов законопроекта, такая добыча должна осуществляться традиционными немеханизированными способами.

Принцип первого

Аукционный механизм получения лицензий на пользование недрами существует с



РОМАН ШАМОРДИН

Начальник Управления обеспечения лицензирования недропользования ФГКУ «Росгеолэкспертиза»



Существуют разведанные золотоносные россыпи, содержащие всего несколько десятков килограммов золотоносного песка, и их стоимость может составлять пару миллионов, а иногда и несколько сот тысяч рублей. Такими объектами не интересуются крупные игроки золотодобычи, что открывает широкие возможности для малого и среднего бизнеса.

начала 1990-ых годов. Сегодняшняя тенденция другая и заключается в том, чтобы предприниматели получали лицензию на основании заявительного принципа: заинтересованные лица подают заявки на получение лицензий на геологическое изучение с целью поиска и оценки месторождений полезных ископаемых. При этом такой путь не предполагает проведение торгов, а является в некотором роде соревнованием: кто первый подаст соответствующую заявку, тот и станет недропользователем.

Этап геологического изучения недр зачастую не такой затратный, как добыча, потому что не предполагает создание инфраструктуры (дороги, электросети и т. п.), строительство объектов для обустройства месторождения, не требует значительных кадровых и технических ресурсов. Именно поэтому «заявительный принцип» для многих компаний — это реальная возможность открыть месторождение, а потом продать его крупным игрокам с целью добычи. Во многих странах компании, которые ведут такую работу — разведку без добычи, называют юниорными. И такой бизнес получил широкое распространение, он вносит существенный вклад в развитие геологической отрасли и экономику в целом. Государство предоставляет юниорам дополнительные права и гарантий. Так это устроено, например, в Канаде, в чем я лично убедился, посетив профильную выставку «PDAC Convention-2020», проходившую в Торонто. Огромные выставочные площадки, более тысячи участников, порядка 25 000 посетителей. Выставка для них — центральная площадка, где активно заключаются контракты по продаже место-

рождений, технологий, новейшего оборудования и подрядов на геологоразведку и добычу. При этом большинство участников этой выставки-конференции являются именно юниорами.

Ждем юниоров

Российская правовая система стремится перенять положительный опыт мирового юниорного движения. Активное применение заявительного принципа получения лицензий на геологическое изучение будет явно способствовать дальнейшему развитию

СЕГОДНЯ СДЕЛАТЬ ВЫБОР УЧАСТКА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДОБЫЧИ — ТЕХНИЧЕСКИ ПРОСТАЯ ЗАДАЧА: ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ГЕОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ О НЕДРАХ, А ТАКЖЕ ИНТЕРАКТИВНАЯ КАРТА НЕДРОПОЛЬЗОВАНИЯ РФ ТЕПЕРЬ ДОСТУПНЫ НА ОФИЦИАЛЬНОМ САЙТЕ ФГБУ «РОСГЕОЛФОНД»

юниорского бизнеса в области разведки и добычи полезных ископаемых в России.

И здесь уместно еще раз вспомнить Джека Лондона: поход за золотом и правда можно считать соревнованием, но сегодня в России в нем может поучаствовать каждый, причем в своей весовой категории.

ФБЖ



Золотые возможности

В 2020 году в сфере добычи золота России произошли три знаменательных события, резко повысившие интерес инвесторов как к физическому золоту, так и к золотодобывающим активам нашей страны: цена на золото достигла исторического рекорда как в долларах, так и в рублях. Россия впервые поднялась до второго места среди крупнейших золотодобывающих стран мира, а доходы от экспорта российского золота в первом полугодии 2020 г. впервые за многие десятилетия превысили доходы от экспорта газа. Об этом и многом другом я говорил на недавно прошедшей конференции в рамках международной выставки Mining World Russia. Сегодня делюсь данной аналитикой с читателями ФБЖ, ведь каждый из вас может увидеть в сфере золотодобычи потенциал для собственных инвестиций.



МИХАИЛ ЛЕСКОВ

Директор по развитию
бизнеса ГК «ИГТ»

Россия исторически входит в число наиболее крупных золотодобывающих стран: до открытия золота в Южной Африке многие десятилетия Россия (в те годы — Российская Империя) оставалась крупнейшей золотодобывающей державой. Впоследствии, уже после названного открытия и начала масштабного развития золотодобычи в Южной Африке, США, Канаде и Австралии, Российская

Империя, а затем и Советский Союз сохраняли второе место по добыче золота в мире.

Потеря позиций

В советское время более энергично развивались новые крупные золоторудные производства в Средней Азии и Закавказье, Россия в основном сохраняла традиционный россыпной способ золотодобычи. С распадом СССР Российская Федерация, на тот момент ставшая пятой в мире по объемам золотодобычи, за счет распада прежней государственной системы стала стремительно терять объемы производства золота, достигшие минимума в 105 т золота в 1998 г. и поставившие страну на 9-е место в мире.

В середине 1990-х госмонополия на добычу драгметаллов и их оборот была ликвидирована. Благодаря этому появились золотодобывающие предприятия новой формации, они привлекли в отрасль частные, в том числе иностранные, инвестиции на рубеже 1990-х и 2000-х годов. В России появились современные крупные производства и крупные частные

НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА ФОНЕ МИРОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ СПРОС НА ЗОЛОТО ВОЗРАСТАЕТ, ИЗ ПЯТИ СТРАН — ЛИДЕРОВ МИРОВОЙ ЗОЛОТОДОБЫЧИ СНИЖЕНИЕ НАБЛЮДАЕТСЯ У ТРЕХ: КИТАЯ, США И КАНАДЫ. РОСТ ОТМЕЧЕН ТОЛЬКО В РОССИИ И АВСТРАЛИИ, ПРИЧЕМ АВСТРАЛИЙСКИЕ ТЕМПЫ РОСТА ОЧЕНЬ СУЩЕСТВЕННО ОТСТАЮТ ОТ РОССИЙСКИХ



88 ТОНН
ЗОЛОТА

за 2019 год добыла крупнейшая
золотодобывающая компания
России АО «Полюс».

компании в данной сфере. Россия стала постепенно возвращать себе утраченные позиции в добыче золота.

Потенциал отрасли

К настоящему времени золотодобывающая промышленность России вывела страну на второе место в мире по объемам ежегодной добычи золота. Сегодня в нашей стране золото добывают более 550 частных компаний, крупнейшая из которых, АО «Полюс», добыла в 2019 г. около 88 т золота и стала пятой крупнейшей золотодобывающей компанией в мире. Это лишь немногим более четверти совокупного объема российского золота. Отсутствие давления госсектора, необъятный потенциал развития и консолидации, высокая степень доходности и стабильность, высокие темпы роста объемов, более чем 20-летняя положительная история привлечения долевого и долгового финансирования из отечественных и зарубежных источников создают отрасли очевидно привлекательный образ в глазах различных категорий инвесторов.

Давайте вместе посмотрим поближе на потенциал дальнейшего развития золотодобычи в России. Чтобы лучше понимать ситуацию с добычей золота в нашей стране, начнем с того, как выглядят результаты 2019 г. для мировой золотодобычи.

На пиковых значениях

В 2019 г. макроэкономическая ситуация в мире сменилась с негативной на благоприятную для золота, по мере того как ФРС США снижала резервную ставку. Кризис, вызванный пандемией COVID-19, еще больше усилил привлекательность золота для инвесторов в 2020 г.

Цены на золото, за несколько месяцев 2012 г. ушедшие с предыдущего пика в 1921 долл./унц. (1 унц. = 31,103 г) и долгое время колебавшиеся в диапазоне 1150–1250 долл./унц., в начале августа 2020 г. достигли абсолютного максимума за весь период наблюдения и пере-

шли психологически важную отметку в 2050 долл./унц. Далее цена скорректировалась, но её средние значения по-прежнему колеблются около ранее казавшейся недостижимой отметки в 1900 долл./унц.

В 2019 г. мировая золотодобыча впервые за более чем десять лет снизилась — на 28 т за год до 3 534 т. Наиболее заметный спад был зафиксирован в Индонезии (рудник Грасберг — 59 т за год), существенное снижение отмечено также в США, лидере мировой золотодобычи Китае и в Перу. Самый динамичный рост при этом показали Россия, Турция и Боливия.

Пандемия коронавируса по совокупности причин приведет, по всей видимости, к еще более энергичному сокращению мировой золотодобычи в 2020 г.

Тренды отрасли

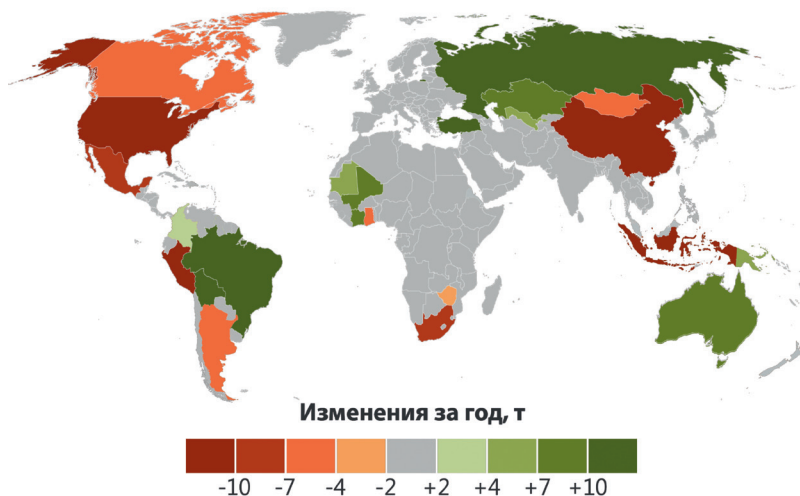
В 2019 г. продолжилась консолидация отрасли, совершилась вторая, еще более крупная, чем первая, мегасделка за многие годы: Newmont приобрела Goldcorp за 12,3 млрд долларов (годом ранее слияние Barrick-Randgold оценили в 5,4 млрд долл.). Эти сделки стали импульсом к корпоративной активности, ставшей в 2020 г. максимальной за многие годы. Общая стоимость публичных сделок в золотодобывающей отрасли за год практически удвоилась и достигла 24,7 млрд долларов, что немного не дотягивает до рекордных 30 млрд долл. в 2010 г.

Затраты на производство золота в мире продолжили рост в 2019 г., ТСС (total cash costs) в среднем по миру выросли на 4% до 704 долл./унц., а АИС (all-in sustainable costs) — на 2% до



В 2019 г. макроэкономическая ситуация в мире сменилась с негативной на благоприятную для золота, по мере того как ФРС США снижала резервную ставку. Кризис, вызванный пандемией COVID-19, еще больше усилил привлекательность золота для инвесторов в 2020 г.

Рис.1 Добыча по странам мира



Источник: обзор «ЗОЛОТО 2020», Metals Focus и Институт Геотехнологий, июль 2020

941 долл./унц. СНГ в целом и Россия в частности остаются регионами наиболее низких издержек при добыче — AISC снизились здесь за год на 2% до 701 долл./унц.

Несмотря на то, что спрос на золото возрастает на фоне мировой нестабильности, из пяти стран — лидеров мировой золотодобычи снижение наблюдается у троих: Китая, США и Канады. Рост отмечен только в России и Австралии, причем австралийские темпы роста очень существенно отстают от российских.

Лидеры добычи

В топ-10 мировых лидеров — две компании из СНГ, в топ-20 — четыре. Все они понемногу поднимаются в рейтинге: так, «Полюс» в 2019 г. переместился с шестого на пятое место. Суммарная доля компаний — лидеров в общемировом объеме добычи при этом продолжает снижаться, а доля средних и мелких компаний растет. Объемы добычи ряда лидеров растут в основном благодаря сделкам по слиянию и поглощению (M&A).

Крупные сделки двух последних лет — предвестник быстро растущей волны активности сделок среди более мелких компаний. Крупные компании при этом будут не только самыми заметными покупателями в сделках M&A, но и продавцами своих менее значимых (в том числе из числа вновь приобретенных недавно) объектов.

Из 50 крупнейших рудников мира, по сравнению с предыдущим годом, у всех наблюдается снижение: если в 2018 году 60% из них нарастили свою добычу, причем этот рост перекрыл спад остальных 40% участников рынка, то в 2019 г. спад наблюдался у всех из них.

Ресурсная база. Состояние

СНГ вообще и Россия в особенности остаются одними из наиболее обеспеченных разведанными запасами и ресурсами территориями на планете. Стоит отметить не только общее количество разведанных к данному моменту запасов, но и то, что запасы в СНГ, а особенно в России, по сравнению с остальным миром отличаются более высоким качеством. Здесь я имею в виду не только среднее содержание золота в них, но и местную экономику, которая показывает лучшую рентабельность даже при одинаковых содержаниях.

В целом производство золота в России растет — и растут все его ключевые элементы: и добыча из недр, и попутная добыча, и объемы переработки лома драгоценных металлов. Уровень добычи попутного золота при этом колеблется сообразно колебаниям добычи тех полезных ископаемых, попутно с которыми оно добывается, но в 2019 году количество

добываемого попутного золота тоже заметно выросло.

Региональная карта добычи. Россия

Изменение добычи наблюдается и в регионах, и по компаниям-лидерам. В прошлом году произошло сокращение числа добывающих российских регионов — сейчас их 23, ранее их количество доходило до 29. Крупнейшие из них — Красноярский край (более 60 т золота за 2019 г.), Магаданская область (более 46 т) и Якутия (более 36 т). Амурская область (почти 28 т), Хабаровский край (25,5 т), Иркутская обл. (около 25 т) и Чукотка (более 21 т) также внесли существенный вклад в объемы добычи в стране, далее с большим отставанием следуют Забайкальский край (12,6 т) и Челябинская обл. (около 7 т), остальные регионы добыли заметно меньшие количества золота. Есть среди них и такие, как Оренбургская область, где за целый год добыли всего 1,5 кг золота.

Это говорит о том, что внимание инвесторов, в том числе горных компаний, которые инвестируют в добычу, смещается в те регионы, где формируется более энергичная конкурентная среда, стимулирующая геологоразведку и запуск новых проектов. Что интересно, у таких традиционных регионов-лидеров, как Красноярский и Хабаровский края, наблюдается некоторое снижение. В прошлом мы уже видели подобные тенденции: так, Чукотка поднималась до второго места со своих 4,5 тонн до 30 т в год, а сейчас она вылетела из первой пятерки, хотя пока еще сохранила приличные объемы добычи. Практически весь прошлый рост на Чукотке обеспечивала компания «Кинросс» — одна из крупнейших мировых золотодобывающих компаний, крупнейший иностранный инвестор в российскую золотодобычу; как только она снизила объемы добычи в связи с отработкой запасов, положение Чукотки в общем рейтинге регионов существенно изменилось. Там, где нет конкуренции, нет места для состязания, нет новых объектов, там динамика добычи, как правило, неустойчивая. Там, где есть выбор деятельных компаний и объектов для новыхстроек, там есть позитивная динамика. Мы видим, например, как в этом году необычно сблизились позиции первого и второго лидеров, традиционно разрыв был большим, в два и более раза, сейчас он быстро сокращается.

Наиболее крупные добывающие активы «Полюса» изначально расположены в Красноярском крае, поэтому регион имел достаточно сильный отрыв от остальных. На сей момент Магаданская область наступает на пятки лидеру благодаря тому же «Полюсу» и его работе на руднике Наталка в Магаданской

1,5

КИЛОГРАММА ЗОЛОТА

добыли в Оренбургской области в 2019 году.

Для сравнения:

в Красноярском крае этот показатель составляет 60 тонн

области. На очереди начало работы «Полюса» на крупнейшем в Евразии золоторудном месторождении Сухой Лог в Иркутской области, что неизбежно вновь отразится на положении регионов-лидеров.

Что касается компаний — лидеров российской золотодобычи, то по итогам 2019 г. мы видим, что планка входа в топ-20 в 2019 поднялась еще на 15% — до 2,3 т в год, а 15 из 20 компаний-лидеров нарастили добычу (в 2018 этот показатель составлял 13 из 20).

В первой пятерке компаний — лидеров российской золотодобычи все нарастили объемы производства золота в 2019 г. Во второй пятерке только одна компания сократила добычу, в третьей — лишь один лидер нарастил этот показатель.

Очень быстро перемещается по таблице вверх Быстринский ГОК (дочернее предприятие Норильского Никеля), который в 2018 г. впервые появился в этой статистике, так как он является золото-медно-магнетитовым рудником. Золото там попутное, и такой ГОК впервые за очень долгое время попал в таблицу крупнейших золотодобывающих компаний-лидеров, подъем планки входа в двадцатку говорят о том, что дальнейший рост будет во многом сосредоточен именно среди этих игроков.

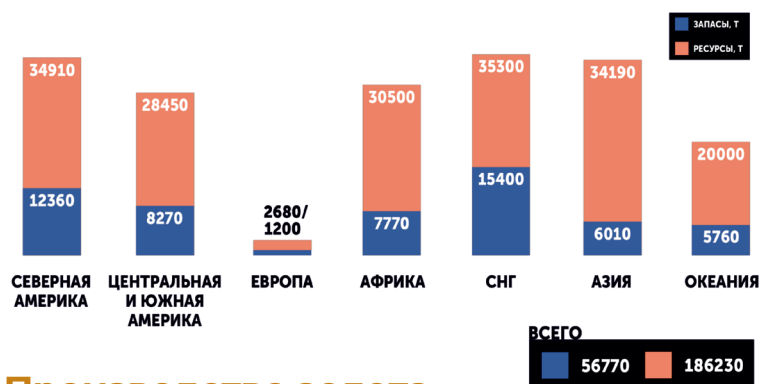
Задел на будущее

Минерально-сырьевая база в России по золоту продолжает оставаться одной из самых больших в мире — мы входим в тройку крупнейших по обеспеченности запасами мировых золотодобывающих держав. Надо сказать, что формальные цифры запасов, балансовых и забалансовых, не полностью отражают реальное положение их наличия и экономической принадлежности. Сказывается инерционность механизма постановки запасов на госбаланс: фактически, благодаря быстрому росту цены на золото и пока отстающему от него темпу роста издержек на его производство, часть ранее нерентабельных (так называемых «забалансовых») запасов становятся на некоторое время рентабельными.

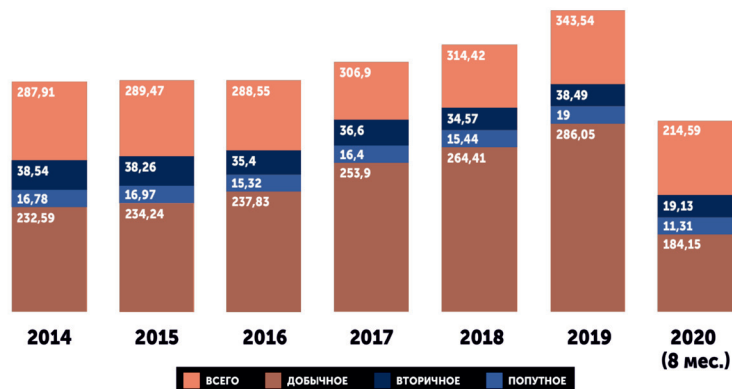
Пока остаются неосвоенными многие из крупнейших разведанных месторождений золота в России.

Список известных и достаточно крупных объектов (вновь разведанных, как Чульбаткан или Дяппе, и давно известных, как Кумроч, Дарасун и Талатуй) на этом не заканчивается. Ряд объектов, известных сейчас как «мелкие» или «средние», вполне могут существенно увеличиться по итогам ведущихся сейчас на них разведочных работ (Кутын, Полянка, Дурмин и многие другие). Широкий ряд менее известных

Запасы и ресурсы золота в недрах



Производство золота в России



Источник: Золото и Технологии

пока объектов с ресурсами в ближайшие 3–5 лет могут стать такими же крупными, поскольку с ростом цены на золото приток инвестиций возрастает не только в добычу золота, но и в геологоразведочные работы (ГРР).

Потенциал роста объемов добычи в России поддерживается темпом роста сырьевой базы существующих и новых объектов, которые будут вовлечены в освоение в ближайшие 5–10 лет — это обеспечивает долгосрочную тенденцию к росту. Масштаб сырьевой базы, даже базы крупных известных и неосвоенных пока объектов, показывает очевидное наличие «подкидной доски» для дальнейшего роста добычи золота в нашей стране.

Как уже сказано, наиболее значимое событие 2019-го и начала 2020-го года — цена после длительного периода сравнительно низких ценовых показателей дошла до рекордно высоких значений и, несмотря на достаточно существенную недавнюю коррекцию, остается на довольно высоких уровнях — в районе

1900 долларов за унцию. Это говорит о том, что существует достаточно высокий уровень поддержки цены.

Возможно, далее она скорректируется более жестко и сойдет на позиции ниже текущих, но, напомню, что совсем недавно в финмодели мы закладывали 1150–1250 и по сравнению с ними даже диапазон 1400–1500 — очень хороший уровень, который хотелось бы видеть как можно дольше.

Слияния и поглощения

На фоне такой цены активизировалась волна сделок по приобретениям и поглощениям и в российской золотодобыче. При этом произошел целый ряд весьма знаковых сделок, каких давно не было (а в ряде случаев и вовсе никогда не было) в нашей стране.

Так, одна из крупнейших мировых золотодобывающих компаний Kinross Gold приобрела почти за 300 млн долларов у частной российской юниорной (геологоразведочной и не ведущей собственной добычи) компании находящийся в процессе разведки золоторудный объект Чульбаткан. Это очень значимая и не имеющая пока аналогов сделка между мейджором мирового класса и российским юниором. Она показывает всему миру радикально изменившийся уровень российских юниорных компаний и их способности разведывать и качественно готовить к освоению объекты с нуля. Это дает существенные надежды на новые подобные сделки в ближайшем будущем, ведь они заметно стимулируют российскую геологоразведку и инвестиции в неё.

Группа ПИК, крупная и хорошо известная компания из строительной сферы, недавно приобрела не только полиметаллический ГОК «Озерный», но и в начале текущего года купила долгое время находившийся в незаслуженной стагнации золотой рудник Дарасун, а также стала крупнейшим акционером известной британской золотодобывающей компании

Highland Gold, основанной на рубеже 1990–2000-ых гг. бизнесменами из России.

Строительная корпорация ПИК входит в отрасль очень крупными шагами, мы уже некоторое время наблюдали околорыночную активность иных подобных инвесторов из смежных секторов (нефтегазового сектора, ритейла), но до сих пор не было таких сделок-локомотивов. Вероятно, стоит ожидать новых крупных сделок с инвестициями «из России в Россию», с перетоком средств из иных сфер бизнеса именно в добычу золота, что приведет, скорее всего, к следующей волне создания и укрупнения золотодобывающих компаний и даст новый импульс развития золотодобычи.

Еще одна знаковая сделка года: «Южуралзолото» стало владельцем крупной доли «Петропавловска» — это весьма редкая сделка между крупными компаниями в нашей стране. На мой взгляд, событие неоднозначное, что мы видим по информационному полю вокруг сделки и по колебаниям цены акций «Петропавловска» на биржах. Неоднозначная она, прежде всего, потому, что компании находятся на разных полюсах корпоративной культуры, им будет нелегко найти общий язык и выбрать единую стратегию развития. Вряд ли это произойдет быстро. Тем не менее «Петропавловск» по-прежнему показывает достаточно неплохой рост объемов производства, и у него есть плацдарм для дальнейшего развития. Что касается самого «Южуралзолота», мы видим, что в 2019 году у компании несколько снизилась добыча, но в 2020 году она анонсировала запуски новых производств. Есть вероятность, что компания как минимум вернется к прежним показателям, а возможно, сможет их нарастить.

И еще одна сделка, и тоже совсем необычная для России: «Амур Золото» (входит в группу «Русская Платина») совершила сделку так называемого обратного поглощения (RTO — reverse takeover) со шведской компанией Kory Goldfields, одной из известных юниорных компаний, давно работающих в России. И это тоже очень знаковый пример для изучения и подражания. Это способ формального «приобретения» мелкой компанией кого-то более крупного фактически за счет обмена акциями, когда крупная и формально «приобретаемая» компания становится мажоритарным акционером компании-приобретателя и выходит благодаря этому на публичный рынок капитала. Сделка позволяет говорить о том, что интерес к публичным рынкам капиталов в российской золотодобыче возвращается. Эта сделка демонстрирует, что механизм быстрого и сравнительно бюджетного выхода на эти рынки есть. Все это способно помочь отрасли и её отдельным

Впереди еще целая череда сделок по слиянию и поглощению, мы увидим их различные форматы. Это приведет к новому циклу развития отрасли, несмотря на все те «шоки», которые золотодобывающая промышленность, как и весь бизнес в России, испытывает сейчас, в том числе в связи с пандемией.



компаниям и проектам иметь большую гибкость в выборе инструментов и источников финансирования проектов развития.

Вероятно, впереди еще целая череда сделок по слиянию и поглощению, мы увидим их различные форматы. Это приведет к новому циклу развития отрасли, несмотря на все те «шоки», которые золотодобывающая промышленность, как и весь бизнес в России, испытывает сейчас, в том числе в связи с пандемией.

На фоне всего этого быстрыми темпами растет активность в секторе геологоразведочных работ, активизировались работы на россыпном и техногенном сырье, растет совокупное число золотодобывающих компаний — да, в основной массе пока чаще за счет россыпных предприятий. Хорошо известно, что россыпная добыча — некий стартовый уровень, «начальная школа» для золотодобытчика, и большинство крупных компаний проходили ее и только после этого стали крупными и вышли в лидеры. Среди таких новичков я вижу немало точек роста.

Что дальше?

Мировая цена на золото на пике, это создает отрасли повышенную привлекательность. Но следует понимать и помнить: находясь на пике, в горизонте двух-трех лет цена сойдет с него, и готовиться к этому стоит сейчас.

Текущее положение способствует активизации сделок по приобретениям и поглощениям и появлению новых крупных компаний в России, а также перемещению ряда лидеров вверх по рейтингам.

Текущее положение в отрасли стимулирует геологоразведочные работы и юниорный бизнес, а также расширение числа добывающих компаний и их укрупнение.

Вероятно, в ближайшие 5–10 лет стоит ждать заметного роста объемов добычи золота в ряде регионов, в особенности на Чукотке, в Якутии, в Магаданской области, в Хабаровском крае и Забайкалье. Ждем расширения числа золотодобывающих регионов за счет Карелии, Мурманской и Архангельской областей, Коми и Ханты-Мансийского круга, ряда других.

Развитие проектно-консультационных и исследовательских компаний, а также подготовка кадров не поспевают за развитием отрасли, и это будет острым сдерживающим фактором для развития золотодобычи в России.

Тем не менее, вероятнее всего, на горизонте 5–10 лет Россия займет первое место в мире по объемам добычи золота и перейдет порог в 400 т золота в год. Рост продолжится, а российские золотодобывающие компании начнут более интенсивную экспансию за рубеж ради диверсификации страновых и иных рисков и в поисках кадровой подпитки.

ФБЖ

Добыча золота по регионам России

Субъект РФ	2016	2017	2018	2019
Красноярский край	52 503,7	58 183,5	60 750,8	60 216,7
Магаданская область	26 475	32 466,3	36 709	46 250,9
Республика Саха (Якутия)	23 249,8	23 648,4	28 640,2	36 358,6
Амурская область	22 862,8	26 366,9	23 251,7	27 976,6
Хабаровский край	19 847	24 410,1	26 914,4	25 518,9
Иркутская область	22 449,8	22 653,8	24 803,5	25 154,1
Чукотский автономный округ	26 123,6	21 466,5	20 490,2	21 091,8
Забайкальский край	9 602,9	10 822,7	11 279,9	12 621,8
Челябинская область	7 183,4	7 129,3	6 871	6 972
Республика Бурятия	5 987,5	5 699,9	5 698,1	5 611
Камчатский край	6 667,3	6 377,1	5 741,3	5 450,3
Свердловская область	6 468,7	6 118,6	6 475,5	5 364,5
Республика Хакасия	1 964,5	2 192,8	1 692,1	1 678,8
Республика Тыва	2 371,4	1 766,1	1 447,6	1 638,2
Сахалинская область	1 581,5	1 048,3	1 336,9	1 173,6
Кемеровская область	1 487,4	1 408	1 032,9	1 043
Республика Башкортостан	242,9	312,5	129,6	743
Алтайский край	697,6	758,4	696,6	664,7
Республика Алтай	295,0	574,9	646,1	456,5
Новосибирская область	323,5	340,3	274,9	336
Приморский край	131,3	170,1	174,2	252,1
Пермский край	167,9	213,3	227	193,6
Оренбургская область	6,6	0	0	1,5
Еврейская автономная область	64,7	62,3	45,7	0
Республика Коми	0	11,8	0	0
Тюменская область	27,7	5,1	0	0

Добыча компаниями-лидерами

Компания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 6 мес.
Полос, ПАО	48,8	51,3	52,7	54,8	61,2	67,2	75,77	88,36	39,97
Полиметалл, ОАО, российские активы	15,2	21,7	26,3	24,659	24,77	28,7	29,9	31,05	13,23
Kingross Gold, российские активы	14,5	16,9	21,5	23,592	21,3	17,69	15,2	16,40	7,83
Петропавловск, ГК	22,1	23,1	19,2	15	12,95	13,62	13,1	16,01	9,97
Nordgold, российские активы	10,2	9,9	10,587	10,634	8,33	7,38	8,46	14,10	6,59
Южуралзолото ГК, ОАО	6,5	7,5	8,5	13,734	14,55	15	15,1	13,90	6
Highland Gold, российские активы	6,12	6,45	6,71	6,56	6,9	6,75	6,97	8,44	3,64
Высочайший, ПАО	5,22	5,458	5,487	5,6	5,1	6,98	9,46	8,08	4,51
Павлик, АО ЭРК				1,081	3,839	6,5	6,7	6,69	3,11
Селигдар, ПАО	2,978	3,67	3,676	3,464	4,332	4,625	6	6,56	2,1
Сусуманзолото, ОАО	3,7	3,918	3,991	4,234	4,506	5,1	5,491	6,05	2,12
Быстринский ГОК							2,7	5,50	3,54
Золото Камчатки, ОАО	1,4	1,55	2,97	2,54	5,451	5,383	4,1	3,86	1,54
Прииск Соловьевский, ОАО	1,7	2	2,243	2,537	2,6	3,5	3,1	3,72	1,32
Западная, ОАО ГРК	2,2	2,33	2,58	3,195	3,39	3,09	3,3	3,37	1,46
Сибзолото, Холдинг					1,81	2,38	3	3,08	0,98
Концерн Арбат, ЗАО	1,1		2,218	2,843	2,882	2,95	2,531	2,85	0,91
Артель старателей Витим, ЗАО	2,2	2,35	2,4	2,532	2,58	2,911	2,936	2,82	0,68
Поиск Золото, ЗАО	2,3		2,28	2,62	2,41	2,31	1,99	2,63	
ГДК Берелех, ОАО		1,636	1,685	1,377	1,671	2,05	2,024	2,31	

Крупнейшие неосвоенные месторождения золота России

Месторождение	Геологический тип	Запасы, т		Ожидаемый объем годовой добычи (т) и время начала производства*	
		A+B+C ₁	C ₂		
Сухой Лог	Золото-сульфидно-кварцевый	1378,9	563,7	40–60	2025–2030 гг.
Нежданское	Золото-мышьяково-сульфидный	288,8	354,7	10–20	2025–2030 гг.
Тасеевское	Золото-серебрянный	21,8	83,8	5–15	2022–2025 гг.
Попутинское	Золото-сульфидно-кварцевый	23,3	68,0	5–15	2022–2025 гг.
Чертово корыто	Золото-сульфидно-кварцевый	76,2	10,7	5–10	2022–2025 гг.
Кекура	Золото-кварцевый	47,3	14,9	3–5	2022–2025 гг.
Бамское	Золото-серебрянный	51,4	47,7	5–10	2025–2030 гг.
Эльгинское	Золото-кварцевый	31,1	41,7	5–10	2022–2025 гг.
Песчанка	Медно-порфировый	290,9	59,3	20–40	2025–2030 гг.
Ак-Сутское	Медно-порфировый	0,0	83,0	3–5	2025–2030 гг.
Малмыжское	Медно-порфировый	69,4	208,7	20–40	2025–2030 гг.
Кючус (нераспределенный фонд)	Золото-мышьяково-сульфидный	70,4	104,3	5–10	2025–2030 гг.

* авторская оценка

Источник: Золото и Технологии

Психология кризиса:

устойчивость в трудные времена

Пандемия коронавируса добралась уже буквально до каждого уголка планеты. Тем не менее реакции на неё людей в разных регионах значительно отличаются. В то время как одни поддаются панике, другие сохраняют спокойствие и фокусируются на решениях. Почему одни люди справляются с кризисом, вызванным коронавирусом, лучше, чем другие?

Реакция во много зависит от того, насколько сильно пандемия затронула каждого конкретного человека, и в особенности от того, подвержена ли жизнь и благосостояние человека опасности, если принять во внимание влияние на здоровье и возможные экономические последствия. Помимо всего этого, существуют культурные различия в том, как люди справляются с кризисом.

Прежний опыт

На протяжении последних нескольких недель мы часто общались со студентами и выпускниками из Центральной и Восточной Европы и неоднократно замечали, что они реагируют на коронакризис совершенно иначе, чем многие австрийцы или представители других западных стран. Почему так происходит?

В отличие от представителей богатых западных стран с развитой демократией, многие выходцы из стран ЦВЕ уже пережили много кризисов за последние 30 лет. И если Запад пострадал только от финансового кризиса 2008 года, то страны Центральной и Восточной Европы пережили такие потрясения, как войны, переселения и Железный Занавес.

Возьмем ту же Югославию. В 1992 году здесь началась война. Буквально в одночасье все перевернулось: раньше у людей было все, и внезапно не стало ничего. Многим приходилось менять несколько мест жительства, прежде чем им удавалось найти убежище, где они могли почувствовать себя в безопасности. Этот опыт наложил глубокий отпечаток на характер целого поколения людей. Многим из них кризис, связанный с коронавирусом, напоминает о военном времени. Но пережитые ранее

испытания сделали этих людей сильнее. Они вовремя осознали приближающийся коронакризис, тщательно и глубоко проанализировали его возможные последствия и просто решили двигаться дальше. Тем, кто переживал непростые времена, проще было реорганизоваться и адаптировать под новые обстоятельства многие процессы в жизни и в бизнесе. А еще совместные размышления над ситуацией и юмор помогли справиться со всем этим. Многие европейцы считают, что текущее положение дел не так уж плохо по сравнению с той же войной — им есть с чем сравнивать. Сейчас они имеют еду и крышу над головой, хорошо развитую инфраструктуру, не нужно покидать дома, а работа либо уже есть, либо её придется найти.

Доверие и стратегия преодоления

То, как кризис влияет на нашу психику и мозг, варьируется от индивидуума к индивидууму. Это зависит от уровня врожденной или приобретенной психологической устойчивости конкретного человека, от темперамента и детского опыта, от того, как он прошел период становления личности: были ли его отношения с внешним миром обременительными или, наоборот, закалили характер. Другими словами, все зависит от конкретного человека.

Действительно, люди, преодолевшие кризис, в целом морально более устойчивы. Они больше верят в собственные способности и уверены, что смогут пережить очередной кризис, потому что они уже знают определенные стратегии по преодолению предыдущих. Более того, из каждого кризиса можно вынести для себя немало уроков. Вполне возможно, что в будущем многие



**АДЕЛА
МЕХИК-ДЖАНИЧ**

Менеджер и выпускница программы Professional MBA Entrepreneurship & Innovation



**СТЕФАН
ДЁРИНГ**

Профессор, заведующий кафедрой психоанализа и психотерапии в Венском медицинском университете



предприниматели начнут использовать другие формы экономических гарантий по сравнению с прошлым.

Каждый лидер должен позаботиться о том, чтобы поддержать свою команду: режим самоизоляции, переход на удалённую работу, закрытие границ, разлука с семьей и друзьями — все это стало огромным шоком, повлиявшим как на профессиональную, так и на личную жизнь. Лидер должен знать ответы на сложные вопросы: как эта ситуация отразится на команде и проектах? Насколько уверенно люди могут себя чувствовать в плане работы и дальнейшей занятости? Постепенно люди привыкают к «новой реальности».

ФБЖ

МНОГИМ ИЗ НИХ КРИЗИС, СВЯЗАННЫЙ С КОРОНАВИРУСОМ, НАПОМИНАЕТ О ВОЕННОМ ВРЕМЕНИ. НО ПЕРЕЖИТЫЕ РАНЕЕ ИСПЫТАНИЯ СДЕЛАЛИ ЭТИХ ЛЮДЕЙ СИЛЬНЕЕ. ОНИ ВОВРЕМЯ ОСОЗНАЛИ ПРИБЛИЖАЮЩИЙСЯ КОРОНАКРИЗИС, ТЩАТЕЛЬНО И ГЛУБОКО ПРОАНАЛИЗИРОВАЛИ ЕГО ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ПРОСТО РЕШИЛИ ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ

1 После чёрной полосы обязательно наступит белая. Никогда не стоит недооценивать силу позитивного мышления. Ни один кризис не длится вечно, после дождя всегда выглядывает солнце.

И чем раньше вы это усвоите, тем лучше. Я читала огромное количество историй успеха выдающихся лидеров прошлого и заметила, что их всех объединяет одно: никому из них не было легко в этой жизни. Я решила поверить в лучшее будущее и готова засучить рукава и продолжить работу. Для меня очень важно быть образцом спокойствия и надежности для своей команды.

2 Тратьте время с умом. Я решила провести период самоизоляции в работе над моей 10-летней концепцией развития, уделяя пристальное внимание своему здоровью, при этом я продолжаю профессиональное и личностное совершенствование на групповых коучинговых сессиях с предпринимателями всего мира. А еще я веду активную деятельность в рамках различных сообществ. Моей главной целью было превзойти саму себя и быть рядом с теми членами сообщества, кто во мне нуждается. Вокруг нас много людей, для которых этот период оказался куда более тяжелым, чем для нас самих.

3 Стремитесь видеть положительную сторону изменений. Подружитесь с изменениями и откройтесь навстречу им. На протяжении последних пяти лет я работаю в сфере Интернета вещей и цифровой трансформации, консультирую компании по вопросам управления изменениями (change management) и неизбежности этих самых изменений. Большинство из предприятий решили не верить в это, но тем, кто поверил, удалось свернуть горы. Кризис самым внезапным образом сделал возможным многое: в течение буквально нескольких недель даже самые традиционные компании превратились в цифровые. При отсутствии альтернатив они открывали интернет-магазины и вскоре не могли себе представить, как раньше обходились без этого.

4 Извлекайте уроки из прошлого. Примите то, что есть сейчас, и представьте то, что может быть в будущем. По мере движения к цели держите в голове общую картину и шаг за шагом идите в нужном направлении.

5 Доверяйте вашей команде. Большая часть вашей команды в любом случае будет стремиться к переменам. Все, что им необходимо, — это ваша поддержка. В большинстве случаев ваши люди будут знать, что делать. Доверяйте им и доверяйте процессам.

6 Сосредоточьтесь на поиске решений. Прекратите концентрироваться на том, что идет не так, как надо. Это лишь пустая трата энергии, которая не поможет решить проблем.

7 Продолжайте учиться. На протяжении всей жизни мы сталкиваемся с множеством кризисов. Но мы можем использовать их для формирования пирамиды, в которой каждый из таких кризисов станет строительным блоком, добавляющим нам чувство стабильности, вместо того чтобы вести нас по нисходящей спирали. Давайте создадим лучшее будущее для нас самих и следующих поколений.



Smartagro. Цифровое село

По оценкам ООН, к 2050 году население планеты достигнет 9,7 миллиарда человек. Продовольственное и сельскохозяйственное подразделение ООН (Food and Agriculture Organization, FAO) подкрепляет прогноз такими цифрами: на 70% потребуются увеличить производство продуктов в ближайшие десятилетия, чтобы прокормить всех живущих. К 2050 году объемы пищи, необходимой человечеству, будут составлять не менее 1,2 млрд тонн в год. Сельхозпроизводители спешат нарастить производство, сократив издержки, чтобы решить поставленную задачу. И у них нет другого пути, кроме цифровизации. Как с ее помощью решить насущные проблемы и заглянуть в будущее — об этом говорили лидеры агробизнеса в рамках международной онлайн-конференции Smartagroprom.

Международная онлайн-конференция SmartAgroProm для руководителей крупнейших российских и глобальных агропромышленных и продовольственных компаний была организована инновационной компанией SmartGoPro, www.smartgopro.com.

60%

**СОБИРАЕМОГО
УРОЖАЯ**

не достигает качества, необходимого для его успешной продажи.

Участники конференции представляли крупные, сильные агрохолдинги, которые определяют направление движения агробизнеса в России. У каждого из них в пакете есть десятки IT-решений, и все они уже перешагнули не первую и даже не вторую ступень цифровизации внутри своих компаний. Они же отмечали, что пока цифровая трансформация — несбыточная мечта для малых хозяйств в России, и должно пройти еще немало времени, прежде чем технологии подешевеют, будут максимально унифицированы, а значит, доступны всему рынку сельхозпроизводителей, а не только гигантам. В Европе, правда, наоборот, как это часто бывает: европейские правительства активно поддерживают развитие именно малых форм собственности в сельском хозяйстве.

Чиновники буквально сосредоточены на том, чтобы европейские фермеры производили как можно больше регионального продукта. Поддержка со стороны государства позволяет оборудовать фермы по последнему слову техники. Неудивительно, что «умных» и совсем небольших, чаще всего семейных, ферм в Европе и на других континентах больше, чем в России. И именно из-за границы российские сельхозпроизводители зачастую импортируют агроботов и другие высокие технологии. По некоторым данным, проектированием современных технологий в области мирового сельского хозяйства занимаются свыше 4 000 компаний по всему миру. В России в этой сфере пока работает примерно 180 организаций, правда, их становится с каждым годом все больше. Спрос на агроботов и высокие

технологии в сельском хозяйстве неумолимо растут. В Market Research Engine (MRE) ожидают стремительный рост рынка сельскохозяйственных роботов и прогнозируют, что его объемы к 2025 году возрастут до \$75 млрд.

Адаптация и унификация

Как и в любой другой отрасли, в сельском хозяйстве параллельно идут два процесса: автоматизация и цифровизация. Эксперты требуют их разделять — так будет не только верно по сути, но и важно для понимания реального состояния дел. Автоматизация ручного труда и переход к безлюдности процессов — важнейшие триггеры развития отрасли, но если первая уже приносит свои плоды, то цифровизация для многих все еще недоступная роскошь или «страшный зверь», снаряд, к которому без специальных знаний и целой IT-команды не подойти.

Чтобы накормить растущее гигантскими темпами количество живущих на земле, нужны колоссальные темпы производства. Чтобы при этом еще и заработать, необходимо сокращать издержки, повышать производительность труда. Не стоит заниматься цифровизацией в погоне за модными трендами, любое внедрение должно быть продиктовано внутренними процессами и экономически обосновано — в один голос говорят сельхозпроизводители. Да, IT-решений на рынке действительно много, но они пока еще недешевы, высоки затраты на их адаптацию и внедрение в общую структуру компании.

По словам Сергея Ткаченко, директора по IT агрохолдинга «Степь», все дело в эффективности применения. «Решение есть, но возникает вопрос, что даст его внедрение. Помимо того, что мы оцифровываем какой-то конкретный процесс, мы должны понимать конечный эффект внедрения технологии, поэтому необходимо собрать собственное представление о переходе в «цифру» под конкретные задачи предприятия. Поле для деятельности огромное, когда есть поле задач и поле решения, каждая компания должна решить, что внедрять, а что нет», — считает Ткаченко.

Станислав Варич, вице-президент по стратегическому финансированию группы компаний «Дамате», считает, что потенциал цифровизации в российском АПК огромный: «Мы, безусловно, отстаем в этом направлении от других стран — у нас более дешевый труд, чем в Европе, поэтому экономически не всегда целесообразно заниматься цифровизацией. Так исторически сложилось, что сельское хозяйство — отрасль достаточно консервативная, в ней по-прежнему сохраняется высокая доля ручного труда. Конечно, цифровизация оправдана, прежде всего, в больших компаниях. Нет

Где робот полезнее человека?



Испанская компания Agrobot реализовала идею автоматической уборки хрупких ягод садовой земляники в устройстве SW6010, оно работает полностью в автономном режиме и способно самостоятельно ориентироваться в пространстве. Машина в режиме реального времени

использует технологии искусственного интеллекта для оценки зрелости ягод. Робот также оснащен сенсорами для оценки цвета плода и его товарного вида. Сенсоры проводят анализ ягод и записывают информацию о каждом плоде. За три дня один робот Agrobot может собрать клубнику с 800 соток. Стартап Abundant Robotics привлек \$10 млн от таких инвесторов, как Google Ventures и Yamaha Motor Ventures на разработку робота, который собирает яблоки. Он использует алгоритмы компьютерного зрения, чтобы определить спелость плода, а потом, словно пылесос, с помощью вакуумного механизма, собирает их, не повреждая плодов. Скорость сбора — одно яблоко в секунду. Dogtooth Technologies (Великобритания) использует технологии компьютерного зрения для определения спелых ягод и машинного обучения для разработки эффективных стратегий сбора клубники. Цвет ягод — это главный показатель спелости, поэтому ошибки систем компьютерного зрения маловероятны. Исследователи UC Davis разработали решения для виноградников. Машины с помощью автоматических датчиков поливают лозы и собирают спелые ягоды. Работа техники в пересчете на одну виноградную лозу стоит 7 центов, а в обычном винограднике с ручным трудом — \$1.

смысла разворачивать сложные проекты, если в хозяйстве десяток гектаров земли и несколько коров — при таких масштабах инвестиции в цифровые проекты никогда не окупятся. Да, на рынке сейчас масса инструментов, они являются возможностями для реализации самых интересных и масштабных задач, но они почти всегда нуждаются в доработке, в настраивании под себя. Должно пройти время, чтобы на рынке IT-продуктов появились доступные решения, которые может себе позволить даже небольшое хозяйство».

Собрать пазл

В условиях, когда технологии пока еще дороги и не всегда адаптивны, существенная часть ресурсов тратится на их точечную на-

стройку и сборку всего пазла на конкретном объекте и в масштабах компании. Возможно, поэтому российские сельхозпроизводители все еще не строят стратегии цифровизации с горизонтом более 3–5 лет. Мировой экономический кризис-2020, с одной стороны, доказал актуальность перехода на высокие, в том числе безлюдные технологии, но с другой, существенно сказался на инвестициях в дорогостоящие проекты — переход «на цифру», безусловно, из их числа. И до пандемии компании действовали «от задачи», то есть внедряли технологии, которые нацелены на конкретный результат на определенном участке производства.

Сергей Ткаченко, директор по ИТ агрохолдинга «Степь», рассказывает: «Еще два года назад все стремились контролировать топливо, сейчас большинство компаний используют технологии, которые позволяют его экономить. Потом компании стали активно использовать коптеры, аэросъемку. Пришло время идти дальше — формировать и загружать карту заданий в конечный трактор, оборудованный автопилотом, чтобы в итоге получить либо повышение урожайности, либо снижение затрат на производство. Наша стратегия цифровизации — переход от частного к общему. Мы выбираем какой-то конкретный процесс, например, уборку пшеницы, и пытаемся понять, как его оцифровать. Сейчас мы видим все этапы процесса, мы можем контролировать объемы, нам удается избежать воровства и других потерь. Мы полностью контролируем все этапы работы в поле. Например, путевой лист на любое действие машиниста, тракториста создается в компании автоматически, как только трактор заходит в геолокацию поля и выполняет какую-либо операцию. С этого момента все его действия запоминает компьютер, изменить тот

же путевой лист вручную уже невозможно. Так агроном может контролировать любое хозяйство, а финансовый контролер видит, к чему «привязана» та или иная работа, — все прозрачно. Исключены любые «теневые» схемы, кроме того, нам удалось частично высвободить человеческий ресурс».

Понятно, чем обусловлен такой подход: просматривается конечный результат, экономический эффект легче посчитать на примере одного процесса. Большинство компаний реализуют цифровизацию по принципу «от частного — к общему», а потому неизбежно сталкиваются с проблемой сборки пазла.

«Мы, как и многие, выбрали путь автоматизации и внедрения отдельных решений, которые позволяют оптимизировать процессы, — добавляет Станислав Варич, вице-президент по стратегическому финансированию группы компаний «Дамате». — Есть опыт по внедрению аналитических систем, которые позволяют контролировать производство в режиме онлайн, есть роботизация, используем интеллектуальные системы для обработки данных. Например, видеосистема наблюдает за тем, насколько сотрудник качественно моет руки перед входом в «чистые» зоны, она видит, использует ли он мыло, сколько, как долго длится процесс».

Борьба за урожай

Настройка IT-решений, их внедрение в ситуативном режиме обусловлены и быстро меняющимися трендами потребления. Сегодня IT-департаменты сельхозпроизводителей чаще решают сиюминутные задачи, работают над «болями», которые десятилетиями портили жизнь сельхозпроизводителям. Начав с набоев, давно назревшего пула проблем, сегодня производители должны оперативно реагировать и на вызовы рынка. В масштабах компаний-гигантов, где в одной цепи — сотни или тысячи звеньев, да еще и расположены они на отдалении друг от друга, «разворачивать корабль» особенно сложно. В этом смысле автоматизация и цифровизация — спасение. И особенно остро компании почувствовали это в период накрывшей мир пандемии.

Так, Рустам Хафизов, руководитель инновационного аналитического центра «Группы Черкизово», заметил, что в их компании тренд на цифровизацию благодаря COVID ускорился. «Например, не возникло проблем с переходом на удаленный режим работы благодаря высокой степени автоматизации в компании», — рассказал Хафизов.

Как бы ни были дороги технологии, тернистый путь их внедрения, холдинги-гиганты не готовы ждать, когда решения выйдут в тираж и будут легко настраиваться под задачи конкрет-

Как бы ни были дороги технологии, тернистый путь их внедрения, холдинги-гиганты не готовы ждать, когда решения выйдут в тираж, будут легко настраиваться под задачи конкретного производителя. Экономить и эффективно управлять производством они хотят уже сейчас, иначе им не хватит ресурса для внедрения инноваций и настройки под спрос.



ного производителя. Экономить и эффективно управлять производством они хотят уже сейчас, иначе им не хватит ресурса для внедрения инноваций и настройки под спрос.

И здесь каждая компания решает сама, что в первую очередь подлежит цифровизации: все зависит от того, на каком этапе производства максимальные потери, каков профиль деятельности компании и ее экономика. Вот лишь один из усредненных показателей в земледелии: до 60% собираемого урожая не достигает качества, необходимого для его успешной продажи. Да, это средняя температура по больнице, но именно борьба за качество конечного продукта во многом стимулирует цифровизацию сельского хозяйства, особенно в премиум-сегменте, который стабильно растет. В области борьбы за качество сбора урожая сосредоточены максимальные усилия разработчиков роботизированных технологий для земледелия.

Один из главных сегодняшних трендов в агропромышленной области — переход к точному земледелию. Такой подход дает компаниям повышение урожая, экономию агрохимикатов и другие преимущества. Аграриев интересуют автономные роботы, которые принимают решения с высоким уровнем самостоятельности, для многих из участников конференции их применение — реалии сегодняшнего дня. Так, Сергей Ткаченко, директор по ИТ агрохолдинга «Степь», поделился опытом внедрения решений для прогнозирования урожая яблок: «У нас есть коптеры, которые фотографируют поля. Они полетали над нашими садами, отсняли видео. Потом мы построили нейросеть, «обучили» ее поиску яблок и «прогнозили» через сеть видео, снятое коптерами. Прогнозы на урожай всегда важны, особенно яблок, так как к нему нужно готовиться: иметь холодильники для хранения, контейнеры для транспортировки, достаточное количество людей для сбора. Агроном — человек, ему сложно обойти тысячи гектаров садов, конечно, он это делает, но прогноз наверняка будет качественнее, если анализ проведет искусственный интеллект, расчет будет гораздо менее усредненным и более точным. Коптеры есть практически у всех хозяйств, остается построить нейросеть и обработать данные».

Предугадывать последствия

Big Data, искусственный интеллект, машинное зрение и даже интернет вещей — участники конференции делились успешными кейсами по внедрению на основе высоких технологий, демонстрируя высокий уровень адаптации к задачам по цифровизации производства и глубину понимания задач. Одна из них — работа с большими данными и построение прогнозов на их основе. Станислав Варич, вице-президент по стратегическому финансированию группы



Зачем селу цифровизация?

С помощью внедрения цифровых технологий сельхозпроизводители могут решить огромное количество задач и преследовать разнонаправленные цели, порой с помощью одной и той же технологии решать одновременно две управленческие задачи.

- Снижение себестоимости сельхозпроизводства: более экономичное потребление ресурсов — воды и электроэнергии, снижение потребности в кадрах и экономия затрат на оплату труда, снижение затрат на охрану труда и технику безопасности, профилактику профессиональных заболеваний, экономное расходование семян, удобрений, химикатов за счет использования технологий точного земледелия, оперативное получение объективной информации для принятия максимально обоснованных управленческих решений.
- Улучшение качественных показателей конечного продукта.
- Мониторинг и прогнозирование.
- Снижение экологической нагрузки сельхозпроизводства и уплотнения почвы по сравнению с традиционными технологиями за счет оптимальных размеров, веса робототехники и точечной обработки посевов.
- Повышение конкурентоспособности средних и мелких сельскохозяйственных производителей.
- Повышение безопасности сельхозпроизводства.
- Решение проблем с кадрами: роботы могут быть всепогодными и работать в любое время суток.
- Снижение издержек, связанных с недобросовестностью сотрудников, в том числе несоблюдение технологии производства, хищения, целенаправленное и случайное рискованное поведение.

компаний «Дамате», рассказал о том, как их компания решает подобные задачи: «В сельском хозяйстве достаточно длительный цикл производства, поэтому очень важно иметь оперативную информацию. У нас в компании создан ситуационный центр, куда стекается вся информация: показатели по работе оборудования, транспорту. Эти данные позволяют нам видеть, что происходит на производстве прямо сейчас, в онлайн. Это помогает нашим сотрудникам принимать срочные решения, если что-то идет не так. Следующий уровень, на который мы перейдем, — предсказания.

\$75 млрд

**СОСТАВИТ
ОБЪЕМ РЫНКА**

сельскохозяйственных роботов к 2025 году, таков прогноз от Market Research Engine (MRE).

На основе полученной информации искусственный интеллект строит прогнозы, которые анализируют специалисты, на основе данных они могут принимать более верные решения и предотвращать негативные последствия. Мы хотим отладить работу ситуативного центра таким образом, чтобы система предупреждала нас о грядущих негативных событиях заранее».

О работе с большими данным говорил и Рустам Хафизов, руководитель инновационного аналитического центра «Группы Черкизово». В животноводстве, которое является одним из ведущих профилей работы агрохолдинга, особые усилия сосредоточены в области наблюдения за состоянием поголовья, в этой же области сконцентрированы и задачи по цифровизации: «Один из последних проектов, который мы реализуем, — применение на одной из производственных площадок датчиков влажности и температуры. Эти показатели для нашего производства крайне важны, напрямую влияют на состояние здоровья животных, а это наш приоритет. Кроме того, благодаря датчикам в помещениях мы экономим на потреблении ресурсов — стали меньше платить за коммуналку».

Без оглядки на барьеры

«Цифровизация от задачи» имеет еще один плюс: решая внутренние, локальные производственные задачи можно действовать без оглядки на внешние факторы, хотя иногда и они мешают цифровизации сельского хозяйства. Например, законодательные ограничения на подъем грузов квадрокоптерами. Сейчас в России эта норма составляет 30 кг. Для АПК это пусть и не самая заметная, но проблема. Летательные аппараты решают массу задач, и подобные ограничения снижают эффективность их внедрения.

При переходе на цифру сельхозпроизводители сталкиваются с другой, более существенной проблемой — глубиной покрытия территории России сетями передачи данных. Для большинства IT-решений она необходима, важна и скорость. Как ни удивительно, но даже в США существует подобная проблема. Чтобы ее решить, в апреле 2020 года в США 49 организаций создали Ассоциацию, которая должна помочь решить проблему «цифрового разрыва» между городом и селом. Цель коалиции — привлечь к проблеме внимание губернаторов штатов и предложить им проинвестировать развитие инфраструктуры высокоскоростного интернета в сельских районах. В России проблема цифрового неравенства еще более значительна, чем в США. Многие сельхозпроизводители не имеют доступа к интернету за пределами своих офисов. Весной 2020 года был принят Закон о реформировании универсальных услуг связи,

по которому интернет будет проводиться в деревнях, селах и поселках с населением от 100 человек, а не от 250, как раньше.

У сельхозпроизводителей нет времени ждать. И решение многих проблем они берут на себя. Одна из них — подготовка кадров для АПК. Рустам Хафизов, руководитель инновационного аналитического центра «Группы Черкизово», рассказал, что они давно сотрудничают с аграрными вузами напрямую, поскольку дефицит профессиональных кадров и их невысокая компетенция существенно тормозят в том числе проекты цифровизации в отрасли: «Сегодня все крупные агрохолдинги стараются активно участвовать в жизни университетов. Мы формируем совместно с вузами программы обучения. В этом году сформировали программу переподготовки для преподавателей учебных заведений. Хотим показать им наши новые технологии, которые мы уже используем или на которые перейдем в ближайшее время. Если мы не пойдем сами в университеты и не поможем им перестроиться, нам не с кем будет работать в будущем. Повышение уровня аграрного образования критически важно прямо сейчас».

Готовность к инновациям внутри компаний-производителей — еще один барьер для развития. Станислав Варич, вице-президент по стратегическому финансированию группы компаний «Дамате», убежден, что людей надо «обращать в свою веру»: «Важно показать коллегам, что технологии помогут улучшить показатели их работы. Многим сложно принять изменения, поэтому важно донести до сотрудников, что технологии — это единственный путь, за ними будущее, и оно стремительно наступает».

Каким будет это будущее для российского сектора АПК? С небольшим отрывом от европейских коллег, но уверенными темпами лидеры рынка уходят в цифру. Степень проникновения высоких технологий в российском сельском хозяйстве пока невысока, но маяки, расставленные производителями других стран, четко указывают путь — повсеместное внедрение самоходных систем, которые не просто убирают урожай, а способны анализировать массу сопутствующих данных, влияющих на его качество и объем. Агроботы, которые бережно и с применением искусственного интеллекта и машинного зрения будут собирать урожай — только самое лучшее, не тратя ресурсы на остальное. Расчет и прогнозирование любых показателей и сценариев. Не за горами, уверены участники дискуссии, тот день, когда агроботы, правда, не без участия человека, будут выращивать морковь или козу с учетом персональных потребностей человека, а сам потребитель сможет наблюдать за процессом в режиме реального времени и даже влиять на него с помощью смартфона.



Следующий уровень, на который мы перейдем, — предсказания. На основе полученной информации искусственный интеллект строит прогнозы, которые анализируют специалисты, на основе данных они могут принимать более верные решения и предотвращать негативные последствия.

MUSIC MEDIA DOME
3 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

BUSINESS DRIVE

ДЕЛОВОЕ МЕРОПРИЯТИЕ НОВОГО ФОРМАТА

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ В ФОРМАТЕ БИЗНЕС-ШОУ



1000+ ОФФЛАЙН-УЧАСТНИКОВ
3000+ ОНЛАЙН-УЧАСТНИКОВ



3 ДЕЛОВЫЕ СЕКЦИИ



СПИКЕР-БАТТЛ



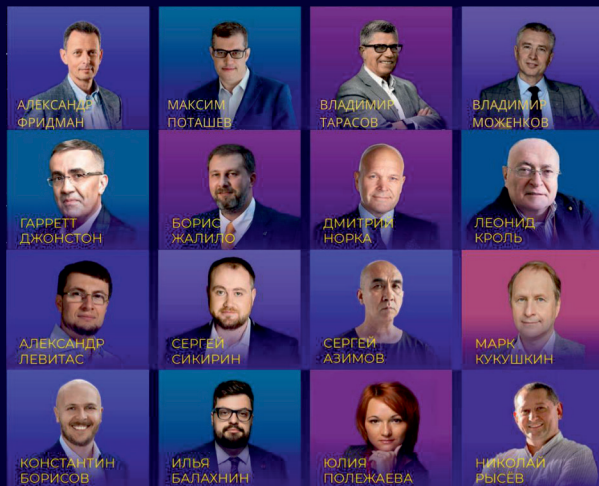
16 ТОПОВЫХ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ, УЧАСТВУЮЩИХ
В 3 ПОЛЕМИК-РЕСТЛИНГАХ



6 ЗВЁЗД
ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВА



12 СПИКЕРОВ-ПРАКТИКОВ



ЛУЧШИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ
ВАШЕГО БИЗНЕСА В НОВОЕ ВРЕМЯ

www.business-drive.pro

+7 (495) 979 0708

info@business-drive.pro

История вашего будущего

Что технологии способны сделать с нашей работой и жизнью? Кто такие профессионалы, и почему многих из них можно заменить роботами? О роботизации жизни и пространства вокруг нас много рассуждают футурологи, эксперты, которых долгое время принято было игнорировать и соотносить скорее с писателями-фантастами, чем с людьми, описывающими фундаментальные сдвиги будущего. Один из самых известных экспертов-футурологов, Ричард Сасскинд, дал интервью ФБЖ.

Он известен, прежде всего, в юридической среде, своими продвинутыми взглядами на будущее юриспруденции и судов, о котором говорил в рамках конференции Distant&Digital (она была посвящена вопросам защиты интеллектуальной собственности и развитию LegalTech). Ричарда Сасскинда даже в прогрессивной Европе, где уровень цифровизации экономики и жизни существенно выше, чем в России, многие воспринимают как фантазера или мечтателя. О цифровых трансформациях он пишет и читает лекции уже несколько десятилетий, большинство его прогнозов сбылись, что все чаще заставляет скептиков прислушиваться к его мнению. Сегодня он консультирует ведущие юридические компании мира и Лорда главного судью Англии и Уэльса по вопросам цифровых технологий в юридической сфере. Он участвовал в разработке концепции перевода английских судов в онлайн-формат и всецело ратует за то, чтобы экспертные знания во многих областях, не только юридической, стали доступны бизнесу и гражданам по максимально низкой цене. Некоторое время назад именно Ричард Сасскинд заявил о том, что профессионалов от медицины, юристов, бухгалтеров вполне успешно могут заменить машины, искусственный интеллект, и этот переход к новым моделям оказания услуг частным лицам и компаниям пойдет на пользу мировой экономике. Сейчас эти фундаментальные изменения называются той самой цифровой трансформацией, оцифровкой бизнес-процессов. В российских судах и всей юридической системе в целом будущее, о котором говорит Сасскинд, пока не наступило. В связи с пандемией российские суды лишь частично перешли в онлайн-режим слушаний, что уже вызвало массу вопросов и сомнений. Сасскинд же видит картину еще более футуристичной: интересы сторон будут представлять голограммы, а судью заменит робот. О том, как глобальная цифровизация влияет на правосудие, как изменится наша жизнь, если на место специалистов-людей придут человекоподобные роботы,

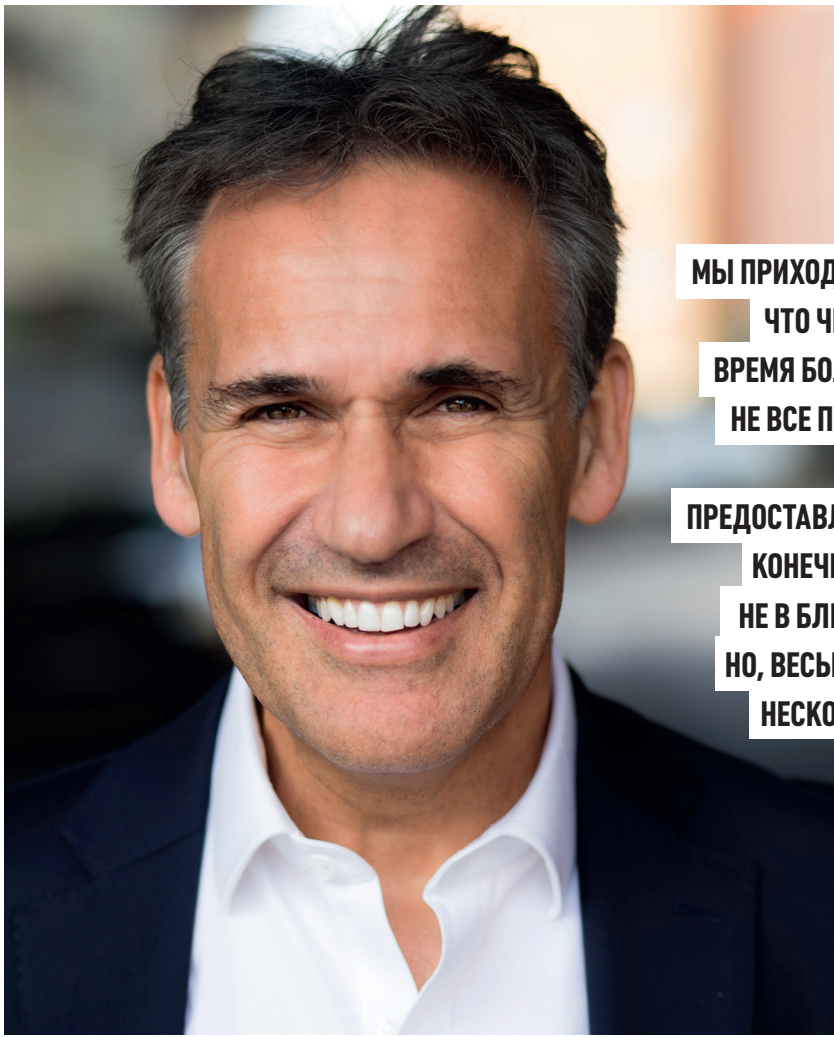
мы спросили персону номера — Ричарда Сасскинда, президента общества Society for Computers and Law, советника по вопросам информационных технологий Лорда главного судьи Англии и Уэльса.

— Как пандемия изменит мир и наше мышление в целом? Будут ли эти изменения необратимыми, или мы постепенно вернёмся к прежней жизни? Как COVID-19 повлиял на глобальную цифровизацию, в частности в правовой сфере?

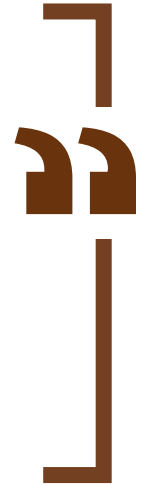
— Для многих пандемия стала событием, изменившим мышление. COVID-19 одновременно ускорит и замедлит принятие технологий правовым сообществом. В юридических фирмах и судах мы наблюдаем активное внедрение того, что я называю «автоматизацией» (систематизация и совершенствование нынешних и прежних практик) на фоне замедления «трансформации», под которой я понимаю использование технологий для внесения фундаментальных изменений в рабочие процессы. Перевод юридической и судебной практики в Zoom не может считаться фундаментальным сдвигом, поскольку основополагающий принцип остался прежним — юристы предоставляют консультационные услуги, слушания проходят в реальном времени в присутствии судьи. Учитывая сказанное, COVID-19 открыл многим представителям юридического сообщества глаза на то, что можно работать по-другому.

— Какие ещё факторы, помимо пандемии, способствуют изменениям в современном цифровом мире и ускоряют цифровизацию нашей повседневной жизни?

— Помимо COVID, существует три основных драйвера изменений в юридической сфере. Первый — потребность снизить затраты. Клиенты — будь то транснациональные корпорации или физические лица — стремятся платить меньше за больший объём юридических услуг. Второй — появляются новые провайдеры на юридическом рынке. И третий — сами технологии: в эпоху, когда экономики целых государств и общество в целом меняются благо-



МЫ ПРИХОДИМ К ЗАКЛЮЧЕНИЮ,
ЧТО ЧЕРЕЗ ОПРЕДЕЛЁННОЕ
ВРЕМЯ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ, ЕСЛИ
НЕ ВСЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
УСЛУГИ, БУДУТ
ПРЕДОСТАВЛЯТЬСЯ МАШИНАМИ.
КОНЕЧНО, ЭТО ПРОИЗОЙДЁТ
НЕ В БЛИЖАЙШИЕ ПЯТЬ ЛЕТ,
НО, ВЕСЬМА ВЕРОЯТНО, ЧЕРЕЗ
НЕСКОЛЬКО ДЕСЯТКОВ ЛЕТ



даря технологическому прогрессу, абсурдно думать, что юридическая сфера и сами юристы каким-то образом останутся в стороне.

— *Ваша книга о профессиях во многом опередила своё время. Многие считают, что то время, о котором вы пишете, ещё не наступило. Не все читатели в России знакомы с вашей теорией. Расскажите, почему вы считаете, что в будущем профессии претерпят глобальные структурные преобразования? Какое направление примут эти изменения? Что из этого уже произошло, и что происходит прямо сейчас?*

— В 2015 году я написал книгу в соавторстве с моим сыном Дэниэлом Сасскингом, экономистом Оксфордского Университета. Книга носит название «Будущее профессий», и нашей целью было выяснить, до какой степени технологии изменят работу экспертов в сфере здравоохранения, юриспруденции, аудита, налогообложения, консалтинга, обучения, архитектуры и журналистики, а также деятельность церкви. По мере того, как машины становятся всё более и более способными (а это центральный концепт, основной посыл в этой книге), мы задаемся вопросом, до какой степени системы заменят людей в выполнении профессиональных обязанностей. И мы приходим к

заклучению, что через определённое время большая часть, если не все профессиональные услуги, будут предоставляться машинами. Конечно, это произойдёт не в ближайшие пять лет, но, весьма вероятно, через несколько десятков лет.

— *Очевидно, что цифровая трансформация повседневной жизни — это будущее человечества. С вашей точки зрения, «дешёвые знания» — это благоприятная вещь для глобальной экономики и экономики отдельных стран? Каковы преимущества цифровизации для экономики в глобальном смысле?*

— Я думаю, очевидно, что мир был бы намного лучше, если бы, к примеру, каждый мог получить доступ к медицинским и юридическим знаниям бесплатно или за небольшие деньги. Очевидно, что мы жили бы более благополучно, если бы каждый мог получить хорошее образование. И сегодня мы развиваем системы, которые помогут достичь этих целей.

— *Сокращение расходов на получение экспертных знаний влечёт за собой важный аспект общественного доверия. Как, на ваш взгляд, разрешится эта дилемма? Мы привыкли доверять специалистам как носителям уникальных знаний и опыта.*

— Я часто слышу от профессионалов, что всем необходимо «надёжный советник, которому можно доверять». Я не отрицаю важность доверия в традиционном профессиональном обслуживании, но я считаю, что это слишком узкое видение работы профессионала.

В действительности людям не нужны надёжные доктора, им нужен результат — здоровье. И людям не нужны надёжные архитекторы, им нужен результат — безопасные функциональные эстетичные дома. Этот результат можно предоставить людям и без участия надёжных специалистов.

— Какую часть своей жизни вы готовы были бы разделить с человекоподобным роботом?

— Я думаю, что в вашем вопросе сосредоточен слишком антропоцентричный взгляд на технологии. Я бы хотел, чтобы система помогала мне проводить мои исследования. При этом она вовсе не обязательно должна выглядеть как я — совершенно необязательно, чтобы у неё были ноздри и руки, к примеру.

— «Эмоциональный компьютер» — ещё один феномен, который людям ещё только предстоит толком изучить. Как вы себе его интерпретируете?

— Среди вычислительных наук есть отрасль, называемая «аффективные вычисления», сосредоточенная на изучении систем, способных распознавать и выражать человеческие эмоции. Однако у создаваемых машин нет того опыта переживания эмоций, которым можем

В ЭПОХУ, КОГДА ЭКОНОМИКИ ЦЕЛЫХ ГОСУДАРСТВ И ОБЩЕСТВО В ЦЕЛОМ МЕНЯЮТСЯ БЛАГОДАРЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ ПРОГРЕССУ, АБСУРДНО ДУМАТЬ, ЧТО ЮРИДИЧЕСКАЯ СФЕРА И САМИ ЮРИСТЫ КАКИМ-ТО ОБРАЗОМ ОСТАНУТСЯ В СТОРОНЕ



похвастаться мы, люди. У этих машин нет когнитивных состояний, поэтому почти все обсуждения «когнитивных вычислений» вводят в заблуждение.

— Если искусственный интеллект может обесценить и сократить стоимость экспертных знаний, то в каких сферах люди возьмут верх над машинами, а в каких сферах компьютер не сможет превзойти человеческий ум?

— Ответ неясен, поскольку вопрос здесь не просто в «замещении задач» (концепция, которую мой сын Дэниэл поясняет в своей новой книге «Мир без работы»). Иными словами, это гораздо более сложный вопрос, нежели то, какие задачи, подвластные людям, неподвластны компьютерам. Просто, но банально было бы сказать, что машины не могут проявлять эмпатию и креативность, потому что машины будут предоставлять результаты, которые нужны людям, разными способами, часто обходя необходимость иметь эти отличительно человеческие способности.

— Каковы главные различия двух терминов: оцифровывание и цифровизация (автоматизация)?

— Я знаю, что учёные различают оцифровывание и цифровизацию, однако я считаю, что это еще больше запутывает, чем приносит пользу и понимание. Это похоже на спор вокруг терминов «правовые технологии» и «юридические технологии». Я больше заинтересован в обеспечении улучшенного доступа к правосудию и юридическим услугам, нежели в спорах о терминологии. В конце концов, я думаю, что правовые технологии будут наиболее широко использоваться там, где есть деньги.

— Судебная система Соединённого Королевства всегда высоко ценилась на мировом уровне. Каков уровень ее цифровизации, как вы его оцениваете?

— В Англии и Уэльсе мы стараемся укрепить сильную репутацию нашей судебной системы, инвестируя в амбициозную программу реформы (её стоимость оценивается в 1 миллиард фунтов стерлингов), в основе реформы лежат технологии. Я думаю, это будет максимально способствовать укреплению нашей позиции мирового лидера.

— В Великобритании вы активно продвигаете идею онлайн-судов. С вашей точки зрения, почему так важно оцифровывать юридические услуги и промотировать киберправосудие?

— Потому что сегодня в большинстве стран юридические услуги слишком дорогостоящи, слишком медленны и слишком сложны. Мы должны сделать правовые и судебные услуги более доступными по цене и более простыми в получении. Это важно с точки зрения верховенства права, чтобы каждый мог понимать свои права и добиваться их соблюдения.

— Сведёт ли роботизация и цифровизация судебной системы к минимуму человеческий фактор в принятии решений? Считаете ли вы это актуальной задачей глобального масштаба?

— Это вопрос морали. И ответ таков: каждая страна должна самостоятельно решить, до какой степени систе-

материзовать юридические процессы. Это балансирование между двумя берегами: обслуживанием, осуществляемым людьми, которое в основном труднодоступно, и обслуживанием, осуществляемым системой, — широко доступным, но лишённым человечности.

— *Останется ли место состраданию в залах судебных заседаний, если все будет роботизировано, а судьи перейдут в режим онлайн?*

— Вопрос ошибочно подразумевает, что в будущем судьи будут обслуживаться исключительно только людьми или исключительно только машинами. Но почему бы не совместить оба этих варианта, чтобы мы могли сохранить сострадание, оптимизировав при этом процессы? К тому же, позвольте спросить, в какой степени сегодняшними системам правосудия по всему миру присуще сострадание?

— *Некоторые из ваших коллег убеждены, что личное участие судьи необходимо в процессе оценки ущерба и вынесения приговора. Вы согласны с этим утверждением?*

— Я согласен с этим сегодня исходя из текущего состояния технологий и нынешних взглядов на моральные ограничения машин. Но я допускаю, что будущие поколения людей будут думать иначе. Они могут посчитать заключение, выданное системой на основе ранее принятых решений многих людей, более надёжным, нежели решение какого-то одного конкретного человека.

— *Как появление судебных онлайн-процедур скажется на бизнесе? Как это изменит экономику, и какого эффекта следует ждать от цифровой судебной системы?*

— Если мы внедрим тот тип онлайн-судов, который я рекомендую в своей книге «Онлайн-суды и будущее правосудия», то я считаю, что коммерческие споры будут решаться быстрее и с меньшими затратами. К тому же доступность и удобство судебных услуг, прежде всего, побудит нас избегать чрезмерного объёма споров.

— *Какие тренды правовых технологий наиболее очевидны?*

— Первое, как я упоминал выше, — это переход от автоматизации к трансформации. Второе — переход в сторону систем, которые радикально изменяют клиентский опыт. Третье — исключительно важная идея о переходе юридического консалтинга, документов и услуг в онлайн-формат.

— *Какими будут судьи в будущем? Можете ли вы дать прогноз, когда наступит это будущее?*

— В ближайшие 10 лет мы будем наблюдать формирование онлайн-судов, которые будут обладать двумя главными чертами. Прежде всего, сам процесс судейства перейдёт в онлайн — без физического присутствия в залах суда, без устных слушаний. Доводы и доказательства



Ричард Сасскинд с сыном Дэниэлом Сасскиндом

будут передаваться судье (человеку) в электронном виде, после чего он или она будут выносить решения также в электронной форме. Не все дела будут рассматриваться таким образом, но большинство.

Второе — появятся «расширенные судебные услуги» — системы, разработанные судом с целью помочь гражданам понять свои правовые позиции, корректно оформить доказательства и представить доводы без участия юристов.

— *Чем выше степень цифровизации, тем больше риск кражи данных. Сегодня вопрос защиты данных стоит очень остро. Если судьи перейдут в онлайн, этот вопрос станет ещё острее. Кто должен решать проблему неприкосновенности личных данных: бизнес, разработчики ПО для судебных процессов и юристы или государство?*

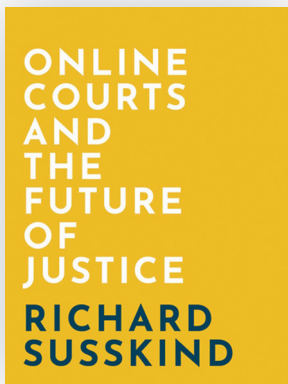
— Это сложный принципиальный вопрос. В Великобритании мы всегда считали, что это задача государства, но только после консультации с представителями технологической отрасли, профессионального юридического сообщества и организаций, а также с физическими лицами, чьи данные могут быть использованы или украдены.

— *Как вы оцениваете ситуацию с защитой данных в Великобритании на сегодняшний день?*

— Мы действуем согласно Генеральному регламенту по защите персональных данных, который, по моему мнению, оказался более успешным, чем предполагали многие критики. Регламент, безусловно, изменил поведение людей и повысил осознанность в отношении ценности и важности персональных данных.

— *Возможно ли обеспечить 100%-ную защиту данных? Можем ли мы рассчитывать на абсолютную защиту?*

— Нет, никогда нельзя гарантировать 100%-ную безопасность. Мы должны бороться против киберпреступлений, объединив усилия в международном сотрудничестве, строгом ужесточении уголовного права, прогрессе технологий, надёжных механизмах, здравом смысле и повышении осведомлённости общества.



ФБЖ

Единство — не единообразие

Большие классы ликвидируем, малые — гармонизируем

Карл Хайнрихович Маркс (1818.05.05–1883.03.14) и его ближайший сподвижник Фридрих Фридрихович Энгельс (1820.11.28–1895.08.05) построили почти всю свою деятельность вокруг доказательства неизбежности (и разработки методики) ликвидации классов. Но при этом постоянно подчёркивали, что рассматривают всего два класса: эксплуатируемые — отдающие часть результатов своего труда, не получая адекватной компенсации, — и эксплуататоры — живущие на результаты труда, отнятые у других. И столь же постоянно уверяли, что не располагают данными, достаточными для описания неэксплуататорского общества. Причём не только экономической его стороны. Например, они говорили, что не берутся прогнозировать формы семейной жизни в будущем: те сложатся только из опыта нескольких подряд поколений, где женщины смогут выбирать партнёра не по его возможностям обеспечения материального благополучия, а мужчины, соответственно, будут привлекать партнёрш не своими заработками и/или накоплениями, а более личными качествами.

Со времён основоположников мы накопили достаточно знаний и опыта, чтобы лучше понимать сказанное ими — в частности, подробно расшифровывать для себя

то, что сами они формулировали кратко, ибо по сути конспектировали картину, сложившуюся перед их внутренним взором.

Класс — место в общественном разделении труда. Ликвидация класса — реорганизация разделения труда таким образом, чтобы данное конкретное место в нём исчезло. Но это вовсе не значит, что исчезнет разделение в целом. Просто потому, что разделение труда в большинстве случаев и в весьма широких пределах ведёт к повышению его производительности. Значит, структура производства — и, следовательно, всего общества — в обозримом будущем — до появления каких-то принципиально новых и пока, пожалуй, невообразимых (как отметил

замечательный инженер и блестящий писатель Артур Чарлз-Райтович Кларк (1917.12.16–2008.03.19), с точки зрения людей, не знакомых с высокоразвитой технологией, она неотличима от волшебства) способов созидательной деятельности — останется весьма сложной.

Правда, разделение труда вовсе не означает, что каждый человек строго закреплён в своём классе, в своей трудовой роли. Ранние (и потому неизбежно примитивные) социалистические представления предполагали полную отмену персонализации разделения труда: каждый член предполагаемой общины не только мог, но и был обязан исполнять попеременно все работы, нужные для общего блага. Да и после трудов Маркса с Энгельсом идея никуда не исчезла. Так, Владимир Владимирович Маяковский (1893.07.19–1930.04.14) в поэме «Хорошо!» (1927) такой видел социалистическую деревню:

сидят папаша —
каждый хитр:
землю попашет,
попишет стихи.

Концепцию отказа от специализации подкрепил Иван Петрович Павлов (1849.09.26–1936.02.27) — физиолог, разработчик многих методов экспериментального исследования нервной деятельности, лауреат (1904, первый среди жителей России) нобелевской премии по физиологии и медицине «за труды по физиологии пищеварения, расширившие и изменившие понимание жизненно важных аспектов этого вопроса». Он, помимо прочего, показал: лучший отдых — перемена рода деятельности. Чем обосновал, например, увлечение великого систематизатора (нам более всего известного по созданной им периодической таблице свойств химических элементов) Дмитрия Ивановича Менделеева (1834.02.08–1907.02.02) изготовлением чехмоданов, в чём тот достиг уровня лучших тогдашних мастеров.

Правда, идею универсализации человека и перемены деятельности легко довести до нелепости. В фильме «Берегись автомобиля» футбольный тренер, ставший режиссёром самодеятельного театрального кружка, говорит: насколько лучше танцевала бы балерина такая-то, если бы днём стояла у станка. Из контекста ясно: он — в отличие от сценаристов Эммануэля Вениаминовича Брагинского (1921.11.19–1998.05.26)



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

и Эльдара Александровича Рязанова (1927.11.18–2015.11.30), актёра Евгения Александровича Евстигнеева (1926.10.09–1992.03.04), да и большей части зрителей — имел в виду вовсе не балетный станок — опору для упражнений, действительно занимающих у артистов балета по несколько часов в день. Уж и не говорю о том, что львиная доля тогдашних станков для разных видов обработки деталей требует стоячей позы работника и нагружает те же мышцы, что особо востребованы в балете, так что и отдыха, по Павлову, не получается.

Возможно, как раз по неверию в полезность перемены рода деятельности Никита Сергеевич Хрущёв (1894.04.15–1971.09.11) был рьяным сторонником концепции агро-города — отказа от приусадебных хозяйств и строительства на селе жилья городского типа. Руководя страной, он даже частично воплотил идею, но последствия оказались тяжкими: ни одно сельхозпредприятие не могло предоставить своим сотрудникам весь спектр производимого ими на своих огородах и в своих хлевах, а разнообразие в питании выходит на первый план, как только покрыты биологические потребности. После его отставки приусадебные участки восстановили, ибо вследствие бытовых осложнений узкая специализация сельхозработников явно не повысила производительность их труда.

Но даже в идеальных условиях, когда разные виды деятельности нагружают неперекрывающиеся наборы органов, разнообразить деятельность чаще всего можно лишь в ущерб каждому направлению. Ведь чем сложнее работа, тем больше сил и времени требуется на совершенствование в ней. Балерина тратит на поддержание технических навыков и освоение новых ролей по меньшей мере полный восьмичасовой рабочий день, так что тренер-режиссёр из «Берегись автомобиля» изрядно преувеличил возможности совмещения занятий. Да и землешество далеко не каждому оставляет в реальной жизни — в отличие от оптимистической мечты Маяковского — достаточно сил и времени на сочинение стихов или хотя бы на изучение технических, чисто ремесленных особенностей данного почтенного занятия.

Не только во времени дело. Далеко не любые занятия легко уживаются в одном человеке. Менделеев стал чemoданных дел мастером не в последнюю очередь потому, что занимал таким образом только руки, пока голова продолжала размышлять над сложнейшими задачами вроде закономерностей сходства и различий свойств химических элементов или обоснования необходимости государственной защиты и поддержки — хотя бы таможенным тарифом, разработанным при активном участии Менделеева — любых новых производств и отраслей на начальных этапах их развития. Да и следователю Подберёзовикову в «Берегись автомобиля» роль Лаэрта не помешала разоблачить прямо на сцене игравшего Гамлета (и по сюжету фильма — не менее благородного, чем принц) похитителя автомобилей Деточкина. Да и футбольный тренер в том же фильме, став режиссёром, по сути продолжил подыскивать для каждого из доверившихся ему людей наилучшее занятие, соответствующее личным качествам, и подсказывать



ДАЖЕ В ИДЕАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ, КОГДА РАЗНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАГРУЖАЮТ НЕПЕРЕКРЫВАЮЩИЕСЯ НАБОРЫ ОРГАНОВ, РАЗНООБРАЗИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧАЩЕ ВСЕГО МОЖНО ЛИШЬ В УЩЕРБ КАЖДОМУ НАПРАВЛЕНИЮ. ВЕДЬ ЧЕМ СЛОЖНЕЕ РАБОТА, ТЕМ БОЛЬШЕ СИЛ И ВРЕМЕНИ ТРЕБУЕТСЯ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В НЕЙ

способы взаимодействия с коллегами (вряд ли сценаристы имели в виду такое сходство занятий — но текст зачастую умнее автора).

Итак, деперсонализация классов невозможна. Хотя бы потому, что все люди разные и, следовательно, для каждого есть свой круг оптимальных занятий, свой набор подходящих мест в структуре общественного разделения труда. Мечта марксистов — неэксплуаторское общество — никоим образом не бесклассовое. Даже в СССР признавалось наличие двух классов — рабочих и крестьян — да вдобавок интеллигенции, названной прослойкой между ними.

Поставленная марксистами цель — неэксплуаторское общество — порождена не только представлениями о справедливости, несовместимой с самим понятием эксплуатации. Куда важнее, что неэксплуаторское общество в идеале, вырисовываемое из трудов самих основоположников, должно предоставить каждому без исключения не только возможность (и даже обязанность) трудиться ради всеобщего блага, но и находить вид труда, наилучший для его психологических и физических особенностей, да ещё и развиваться и по мере развития находить себе новое занятие. Как видно из вышеизложенного, именно в таких условиях достигается наилучший совокупный результат — то есть наибольшая польза для всех — и в выигрыше оказывается каждый.

ФБЖ

К черту все! Берись и делай!

Сэр Ричард Брэнсон — британский предприниматель, миллиардер, филантроп и человек-эпатаж. Основатель корпорации Virgin Group, в которую входят 400 компаний различного профиля. Бросил школу в 16 лет и стал одним из богатейших жителей Великобритании с состоянием 5 млрд \$. Он первый человек, который пересек Атлантический океан на воздушном шаре, а еще он — обладатель собственного острова.

В своем выступлении на Synergy Online Forum Ричард Брэнсон рассказывал, почему не нужно бояться поражений, для чего топ-менеджеру нужно регулярно общаться с рядовыми сотрудниками, и стоит ли танцевать на барной стойке вместе с подчиненными.

В чем секрет успеха?

Думаю, самое важное — умение общаться с людьми. Если вы любите людей, умеете их вдохновлять и заботиться о них, вы сумеете добиться всего. Всю свою жизнь я окружал себя разными людьми. Многие из них гораздо сильнее меня в каких-то конкретных навыках. Я даю им свободу, даю возможность совершать ошибки. Хвалю, а не критикую.

ЛЮДИ ЧАСТО ЗАДУМЫВАЮТСЯ О ТОМ, ЧТОБЫ ОСНОВАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ. САМОЕ ВАЖНОЕ НА СТАРТЕ — ЭТО ИДЕЯ. ЕСЛИ ВАШ ПРОЕКТ СДЕЛАЕТ ЖИЗНЬ ЛЮДЕЙ ЛУЧШЕ, И НИКТО ИЗ КОНКУРЕНТОВ НЕ ДЕЛАЕТ ЭТО ТАК ЖЕ ЗДОРОВО, КАК СДЕЛАЕТЕ ВЫ, — НАЧИНАЙТЕ! ХУДШЕЕ, ЧТО МОЖЕТ ПРОИЗОЙТИ, — У ВАС НЕ ПОЛУЧИТСЯ. НИЧЕГО СТРАШНОГО

Команда — это самое важное. У многих есть замечательные идеи, но без правильных людей не получится реализовать никакие замыслы. Без команды успеха не добиться.

Мои университеты

Я бросил школу в 16 лет. Думаю, жизнь сама по себе — самый важный университет, моя учеба не прекращалась никогда. Я очень люблю изучать новое. Сегодня железнодорожный бизнес, завтра — звукозапись, потом — частные полеты в космос. Узнавать что-то новое — потрясающее чувство. Люди часто задумываются о том, чтобы основать свою компанию. Самое важное на старте — это идея. Если ваш проект сделает жизнь людей лучше, и никто из конкурентов не делает это так же здорово, как сделаете вы, — начинайте! Худшее, что может произойти, — у вас не получится. Ничего страшного.

Вы пробуете, у вас не получается, вы поднимаетесь и пробуете еще раз. Так до тех пор, пока не добьетесь успеха. Не бойтесь неудач — они многому вас научат. Если не будете пробовать, точно проиграете.

У нас был проект Virgin Cola — мы хотели отобрать пальму первенства на этом рынке у Coca-Cola, но проиграли. А с Virgin Atlantic мы обыграли British Airways, хотя на старте этой игры у нас был один самолет, а у них — 300. Почему? Наш сервис авиаперевозок был гораздо лучше, а наша кола не была лучше, чем у Coca-Cola.

Вы можете конкурировать с крупными компаниями и побеждать их. Но при одном условии: если ваш продукт гораздо лучше, чем у конкурентов.

Идеи и мысли

Качество, которое очень помогло мне в жизни, — умение цепляться за идеи, которые я слышу от разных людей. Если провожу встречу, у меня с собой всегда ручка и блокнот: я записываю идеи и мысли, которые приходят в голову по результатам беседы.



Я ВИЖУ МНОГИХ УПРАВЛЯЮЩИХ ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ХОДЯТ ТУДА-СЮДА, ВНЕШНЕ ПРОЯВЛЯЮТ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ МНЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА И КЛИЕНТОВ, ВЫСЛУШИВАЮТ ИХ ИДЕИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ. И Я ЗНАЮ, ЧТО НА СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ НИЧЕГО ИЗ ЭТОГО НЕ БУДЕТ СДЕЛАНО. ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К ДРУГИМ ЛЮДЯМ — ВАЖНЕЙШЕЕ КАЧЕСТВО ДЛЯ ЛИДЕРА

СЭР РИЧАРД БРЭНСОН

Британский предприниматель, миллиардер, основатель корпорации Virgin Group



Когда лечу на самолете Virgin Atlantic, общаюсь с пассажирами, с экипажем и бортпроводниками. Фиксирую все их рекомендации и стараюсь воплощать их в жизнь. Думаю, именно так создаются исключительные, а не посредственные компании.

Я вижу многих управляющих директоров компаний, которые ходят туда-сюда, внешне проявляют заинтересованность мнением персонала и клиентов, выслушивают их идеи и предложения. И я знаю, что на следующий день ничего из этого не будет сделано.

Прислушиваться к другим людям — важнейшее качество для лидера. Мало кто так делает, и это беда. Не нужно тратить деньги на внешних консультантов, спросите сотрудников — они знают, как сделать бизнес сильнее!

Делегируйте!

Все это тянется год за годом, ваши силы иссякают, и это сказывается на бизнесе. Всегда

говорю предпринимателям: лучшее, что вы можете сделать, — выделите время и найдите человека, который возьмет на себя часть ваших забот по управлению компанией.

Оптимально, чтобы это был человек, который уже работает у вас в команде. При таком раскладе, если в бизнесе что-то идет не так, у вас будет время решать эти проблемы, мотивировать людей и менять вектор развития.

Если вы самостоятельно управляете всеми процессами в компании день ото дня, люди будут идти к вам по всем вопросам. Отвлекающие факторы будут наваливаться на вас как снежный ком, и в какой-то момент вы поймете, что постоянно заняты, но ничего не достигаете. Делегируйте! Тогда вы будете все успевать и многого добиваться.

Если сомневаетесь, стоит ли начинать, и не ждет ли впереди неудача, у меня для вас совет: к черту все! Беритесь и делайте! Все получится.

ФБЖ

Если вы самостоятельно управляете всеми процессами в компании день ото дня, люди будут идти к вам по всем вопросам. Отвлекающие факторы будут наваливаться на вас как снежный ком, и в какой-то момент вы поймете, что постоянно заняты, но ничего не достигаете.

Подомните под себя вселенную!

Как создать бизнес, который формирует будущее? Мы все знаем как минимум нескольких человек, которым это удалось. С одним из них шел часть своего пути по жизни и в бизнесе Гай Кавасаки — венчурный инвестор, один из первых сотрудников Apple, создатель концепции «маркетингового евангелизма» в компании.

Сегодня он вспоминает уроки Стива и делится ими с нами — авторами и читателями ФБЖ и зрителями платформы Synergy.Online университета «Синергия».

Аpple — самая большая коллекция самонадеянных эгоистов за всю историю Калифорнии, а Стив Джобс был самым сложным человеком, с которым мне приходилось работать, но он научил меня всем основам бизнеса. Мир без него опустел немного, но я зуб даю, что он сейчас сидит на небесах и диктует Богу, что делать. Если Вселенная 1.0 вас не устраивает, не беспокойтесь: Стив уже работает над новой версией. Могу сказать, что выйдет она поздно, будет стоить очень дорого, и не все провода, которые у вас есть, будут к ней подключаться, но это будет стоить того. Все уроки, которыми я делюсь, — наследие Стива.

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ПЕРЕВЕРНУТЬ РЫНОК, НИКОГДА НЕ СПРАШИВАЙТЕ У ПОКУПАТЕЛЯ, ЧЕГО ОН ХОЧЕТ. ВЫ ДОЛЖНЫ ЭТО РЕШИТЬ САМИ. ЭТО ВАШ ВЗГЛЯД НА ТО, КАКИМ ДОЛЖНО БЫТЬ БУДУЩЕЕ

Урок первый

Никогда не спрашивайте у клиентов, что вам делать. Они могут подсказать вам, как развиваться, как запустить Apple 2, но никогда не скажут, как создать новый Macintosh. Стив Джобс не спрашивал у клиентов, чего они хотят. Есть два варианта: он мог точно предвосхитить, где люди будут находиться,

и чего они будут хотеть. Или он делал то, что нравилось ему, и убеждал людей в том, что им это тоже нравится. Второй пункт мне нравится больше. Если вы хотите перевернуть рынок, никогда не спрашивайте у покупателя, чего он хочет. Вы должны это решить сами. Это ваш взгляд на то, каким должно быть будущее.

Урок второй

Переход на новую ступень. Macintosh не был улучшенной версией Apple 2, а iPhone, iPod и iPad не были Macintosh. В конце XIX века в Америке добывались тонны льда, спустя полвека его стали производить на фабриках, а сейчас у нас есть «Лёд 3.0», и фабрика по его производству — в каждом доме. Но ни одна добывающая лёд компания не додумалась создать холодильник — они не перешли на новый уровень, но застряли и умерли в том формате, в котором когда-то работали. Они не хотели думать над тем, как развивать своё дело. Всегда ищите способы, как выйти на новый уровень. Всегда двигайтесь вперёд.

Урок третий

Создание полезного, минимально затратного и ценного продукта — это делает продукт незаменимым. У Macintosh, например, были все эти качества.

Урок четвёртый

Культивация дизайна. Многие не задумываются, как будет выглядеть их изобретение. Но Google и Apple успешны именно потому, что заботятся об этом. Все настоящие инженеры — художники.

Урок пятый

Поляризованные люди. Некоторым нравится то, что ты делаешь, другие терпеть это не могут. Tesla, Apple, практически любая другая крупная компания — есть те, кто обожает их продукцию, а есть те, кто ненавидит.

Урок шестой

Игнорируйте скептиков. Среди поляризованных людей есть много скептиков. А среди скептиков много придурков. Но они делятся на две категории: безопасная и опасная. Опасные придурки — это богатые и знаменитые придурки. Мы привыкли думать, что состоятельные люди — умные, но на самом деле они удачливые. Под напором таких скептиков нужно уметь выстоять.

Урок седьмой

Гибкость ума. Не бойтесь менять свои взгляды. Представляя первый iPhone, Стив Джобс заявил, что приложения для смартфона нельзя будет писать отдельно — только плагины для Safari. Он объяснил это защитой личных данных. На презентации все были восхищены таким решением. Спустя год всё повернулось на 180°. И все снова были в восторге. В обоих случаях он был прав: и когда решился на эксперимент, и когда сумел признать свою ошибку. Меняйте своё мышление.

Урок восьмой

Самые уникальные и прибыльные товары в моей жизни: 1) наручные часы с брелоком для экстренной помощи: сигнал от них улавливается самолётами, эта функция предназначена на случай, если вы действительно умираете; 2) единственный автомобиль, который можно припарковать перпендикулярно; 3) iPod — он был самым дешёвым способом легально слушать музыку любых исполнителей.

Урок девятый

Пусть цветут сто цветов. Как предприниматель вы должны максимально усилить давление на позиционирование своего товара на рынке. Многие клиенты будут совсем не теми, кого вы ждали, и использовать ваш продукт будут не так, как вам бы хотелось. Многие компании срываются из-за этого. Запомните совет: если вы когда-нибудь будете выпускать продукт, который будут в большинстве своём покупать не те люди, на которых вы рассчитывали, и пользоваться им не так, как вы планировали, вывод прост: вы победили. Macintosh задумывался как электронная таблица, база данных и процессор. Мы проиграли со счётом 0:3. Apple спасли две программы: Adobe PageMaker и PostScript. Если бы не они, никто бы сейчас не стоял в очередях за iPhone.



ГАЙ КАВАСАКИ

Венчурный инвестор,
один из первых
сотрудников Apple,
создатель концепции
«маркетингового
евангелизма»

Урок десятый

«Крутись, малыш, крутись». Самая сложная вещь при создании чего-то потрясающего — перейти от разрушителя системы к эволюционеру. Создание революции в отрасли — это не событие, это процесс.

Бонус. Урок одиннадцатый

«Жизнь — это подача». Пока ваши губы двигаются, это подача. Вы что-то представляете клиенту, и в этот момент вам нужно понимать, кому вы рассказываете о своём продукте. Умейте разогреть аудиторию, убедить её, что вам не всё равно.

А теперь, как бы сказал Стив Джобс, подомните под себя Вселенную!

ФБЖ

Еще бонус. 10-20-30

Во время презентаций помните о правиле 10-20-30. 10 слайдов — этого хватит для любой презентации. 20 минут — ваша презентация должна длиться не более 20 минут. Даже если ваша встреча длится час. Дело в том, что 85% людей в мире используют ноутбуки Windows. Поэтому 40 минут он будет пытаться настроить связь между компьютером и проектором. 30 кегль — вам нельзя использовать шрифт меньше. Самому старшему и, вероятно, самому главному из присутствующих на вашей презентации, как правило, около 60 лет. Вы больше всех заинтересованы в том, чтобы этому человеку было видно. Используйте чёрный фон вместо белого. Это навык настоящего ниндзя в Power Point. Прежде чем начать презентацию, осмотрите аудиторию. Вам важно, кто ваши слушатели, какие у вас общие знакомые, в какие школы они ходили. Вам нужно найти точки соприкосновения.

Эмпатия, безопасность и хорошие новости

Конец года — время верстки маркетинговых бюджетов. В ситуации повышенной неопределенности прогнозировать на год вперед — роскошь, которая сегодня не доступна даже крупным компаниям, или особенно им. Одни в силу неповоротливости и сложной оргструктуры, другие — в силу неумения быстро придумывать, тестировать и запускать новые продукты и услуги теряют клиентов именно сейчас. Потребитель, как и бренды, мечется в поисках тихих гаваней, не хочет переплачивать и стремится оказаться в безопасности.

Как правильно поступить с новыми запросами от потребителя? Где сосредоточить маркетинговый бюджет, и стоит ли хоть что-то оставить в офлайн-каналах, или «цифра» заберет все? Ответы на вопросы искали участники осеннего Всероссийского форума по маркетингу в сфере

V2B, организованного компанией «Интерфорум». В основной панельной дискуссии участвовали эксперты из разных отраслей: от телекома и экспортных услуг до инжиниринга и строительства. Степень влияния пандемии на бизнесы разная, зависит от сферы, умения быстро ориентироваться в сложных обстоятельствах и степени цифровизации как каналов коммуникации с клиентами, так и самих продуктов и услуг. Впрочем, все компании, оказывающие услуги в секторе V2B, оказались перед лицом схожей опасности: клиенты заморозили инвестиции, стали больше экономить, боятся тратить и ждут перемен к худшему. О каких еще трендах стоит знать и помнить бизнесу при планировании маркетинговой стратегии будущего? На что делают ставки крупнейшие компании российской экономики? Какие потребительские привычки изменились, и как с этим работать в будущем? Мнения и рекомендации экспертов в области V2B-маркетинга — в обзоре ФБЖ.

В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ НАБЛЮДАЛИСЬ ПЕЧАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ — ПОРЯДКА 3% КЛИЕНТОВ СЕКТОРА МСБ ПРЕКРАТИЛИ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ТЕЛЕКОМ-УСЛУГАМИ, ИЗ НИХ 80% К СЕНТЯБРЮ ВОССТАНОВИЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, 20% ТАК И НЕ ОТКРЫЛИСЬ ВНОВЬ



Нарастить точки контакта



ТАТЬЯНА ДОВЛУРУ

Руководитель службы маркетинга бизнес-направления «Полимерные мембраны и PIR», ТЕХНОНИКОЛЬ

Строительная отрасль, на которую ориентирована наша компания, и до пандемии находилась в стагнации. Коронавирус стал для нее новым испытанием: стройки были частично приостановлены, инвестиции заморожены, случился существенный отток рабочей силы, появились сложности с наличием материалов на объектах, некоторые поставщики повысили цены, что не было заложено в расчетах. Все это вызвало сильный стресс в отрасли. Несмотря на коллапс во втором квартале, в третьем случился небольшой возврат

к прежним позициям — все постарались как можно быстрее вернуться к работе, чтобы наверстать упущенные сроки. Немного помогло государство, предложившее льготные периоды для строительства и снижение ставки рефинансирования. Конечно, это состояние тревожности передалось от наших клиентов и нам. Но с точки зрения продаж существенного падения нам удалось избежать. Говоря о перспективах, мы берем в расчет два сценария развития событий: первый, при котором экономика начнет медленно восстанавливаться, это займет 2–3 года. Сберегающий режим потребления, в котором люди сейчас живут, постепенно будет снят, и инвестиции в строительство будут возвращаться. Второй сценарий — более пессимистичный, он основан на том, что та активность в строительной отрасли, которую мы сейчас наблюдаем, вызвана тем, что необходимо завершать уже реализуемые проекты. Как только все начатое будет достроено, новых проектов мы не увидим. Скорее всего, строительство будет продолжаться, но в отдельных нишах, в других мы увидим сильное падение.

Что касается маркетинговых бюджетов нашей компании, мы последние годы планомерно уходим в цифровые каналы. К моменту наступления кризиса у нас уже были ресурсы, инструменты для проведения вебинаров и других цифровых коммуникаций с потребителями. На начальном этапе кризиса мы просто должны были справиться с потоком задач, возникших именно в цифровых каналах, ведь они стали приоритетными в пандемию. Мы, как и многие, несколько раз пересматривали маркетинговый бюджет, существенно его сократили.

Конечно, мы старались быть ближе к нашим клиентам, увеличивали количество точек контакта. С одной стороны, нам было важно подчеркнуть, что мы рядом с клиентом в эти непростые времена, мы выполним все свои обязательства, потому что мы стабильны, все идет по плану. В период высокого



НАТАЛЬЯ ТИМОЩУК

Директор по развитию корпоративного бизнеса макрорегиона «Москва», Теле2

Последнее, от чего откажутся

COVID поменял ландшафт в B2B-пользовании услугами телекома. Очень многие клиенты, порядка 40%, мигрировали в удаленный формат работы, их трафик вырос на 7%. Апрель был для нас сложным, мы настраивали наши сервисы под новые требования потребителя. Мы все могли наблюдать, как во время карантина опустела Москва. Большие данные подтверждают, что население массово мигрировало в Московскую область и дальше вглубь страны. В малом и среднем бизнесе

наблюдались печальные тенденции — порядка 3% клиентов сектора МСБ прекратили пользоваться телеком-услугами, из них 80% к сентябрю восстановили деятельность, 20% так и не открылись вновь. Клиенты просили кредитную форму оплаты, рассрочку платежей — рост подобных обращений составил 15%. При этом нам удалось удержать на прежнем уровне платежеспособность клиентов: мы объясняем это тем, что особенно в условиях карантина клиенты вряд ли откажутся от телеком-услуг, или сделают это в последнюю очередь. Что касается изменений продуктовой линейки, в телекоме они происходили постепенно на протяжении последних лет. Пандемия дала толчок, ускорила перемены. Люди все меньше пользуются мобильной связью, растет спрос на услугу по передаче данных — в пандемию этот скачок был очень существенным.

Как обладатели больших данных мы во многом выиграли в пандемию, так как мы смогли монетизировать их: активно продвигали таргетированную рекламу, рассылки. Когда наши B2B-клиенты начали терять аудиторию, они пришли к нам за новыми инструментами продвижения. Поэтому перераспределение маркетинговых бюджетов в пользу digital-каналов для нас — способ увеличить доходность бизнеса. Что касается внутренней оптимизации, мы сократили маркетинговые бюджеты на офлайн-мероприятия и отказались от мотивационных программ для продавцов.

Наши коммуникации с клиентами на 80% сосредоточены в онлайн. Мы, конечно, хотели продемонстрировать клиентам, что кризис на нас не сказался. Уровень индекса потребительской лояльности (NPS), который мы постоянно измеряем, показывает, что взаимодействие с клиентами сохранилось на прежнем уровне. В будущем, я думаю, онлайн-формат войдет в привычку, несмотря на то, что эмоциональные «продажи доверия» — face-to-face — все-таки сохраняются. Клиенты все больше ценят безопасность и время, поэтому онлайн действительно станет нормой и заменой личным встречам. Не только в маркетинге, но и в коммуникациях digital будет основным форматом взаимодействия.

уровня неопределенности это важно, потому что успокаивает клиента. Кроме того, частные контакты позволяют быстро получить срез того, что происходит на рынке, в компаниях-партнерах, чтобы быстро сориентироваться и перестроиться под новые потребности клиентов. Именно во время пандемии мы внедрили новый формат — общение бизнес-лидеров, CEO нашей компании с партнерами. Это оказалось очень востребовано у клиентов, вселяло в них уверенность в нашей надежности и стабильности.

Бережливость и возврат инвестиций



ЕКАТЕРИНА ШЕЛЕСТ

Digital Director
PERNOD RICARD
ROUSS

Нашу компанию кризис затронул в высокой степени, так как среди клиентов у нас много представителей HoReCa. Поскольку бары и рестораны долгое время были закрыты, а дистанционные продажи алкоголя в России запрещены, мы сразу же почувствовали существенные изменения в потреблении наших продуктов. Кроме того, мы представляем в России люксовые алкогольные бренды, а в период кризиса люди

больше задумываются о дорогих покупках, во многом пересматривают свое отношение к ним, меняется потребительская корзина. Люксовые напитки не потеряли окончательно своего потребителя, но многое изменилось.

Что касается маркетинговых бюджетов, у нас исторически существенная их доля тратится на проведение events. В этом году удалось довольно быстро переориентироваться — большая часть бюджетов перешла в digital, благодаря чему по

этому каналу нам удалось нарастить показатели более чем на 100%. Маркетинговый бюджет будущего года точно не будет увеличен по сравнению с 2020 годом.

Что касается каналов коммуникации, я уверена, что у клиентов есть запрос к брендам на человеческое общение, на эмпатию, на «живой» формат. Вспомните, в первую волну все начиналось с вечеринок и ужинов в Zoot, когда это было ново, мы этим пользовались, но такой формат быстро приелся. Как только появилась снова возможность коммуницировать вживую, клиенты стали с радостью откликаться на приглашения от брендов — они соскучились по общению. И это необходимо учитывать при построении коммуникации, пользоваться этим, пока есть возможность. Еще один тренд, который не могут игнорировать бренды, — бережливость потребителей, которая явно выражена, очевидна. Все еще внимательнее стали относиться к возврату инвестиций, оценивать продукт или услугу с этой точки зрения. Нельзя недооценивать тот факт, что сейчас все почувствовали страх от перемен, на которые невозможно повлиять. Люди захотели жить здесь и сейчас, потому что здоровье — не данность, все может измениться в любой момент. У нас теперь есть два типа будущего: то, которое мы себе создаем, и то, которое от нас не зависит. Первое формирует иллюзию контроля, что от человека хоть что-то еще зависит. Все это важно учитывать при построении коммуникаций с клиентами. В обществе появился существенный запрос на прозрачность и искренность, апелляция к простым человеческим ценностям особенно важна в условиях повышенной неопределенности. Есть еще один момент, на который хочу обратить внимание: упоминание пандемии в коммуникации с клиентом. На мой взгляд, неэтично, неэкологично это делать. Мы все устали от негативных новостей и хотим позитива.

ФБЖ

В повестке — безопасность



ЮЛИЯ ПЕТРОВА

директор по маркетингу,
компания «Арман»

Мы — системный интегратор, работаем с ключевыми отраслями промышленности: нефть, газ, транспортная отрасль. Последняя больше других пострадала от нынешнего кризиса — инвестиционные проекты были заморожены. В нашей компании в основном проектные продажи, срок реализации составляет от одного года до двух лет, платежеспособность наших клиентов не снизилось, мы даже показали небольшой рост выручки. Мы не прекращали работу на объектах наших клиентов,

так как большинство из них также не останавливали добычу или производство, являясь предприятиями, приоритетными для экономики. Наше руководство поддерживает идею, что кризис — это возможность для роста. Мы оптимизировали маркетинговый бюджет на 20–30% за счет офлайн-мероприятий, переключились на онлайн-формат, развиваем его, составляем планы на 2021 год — это будут интерактивные семинары для региональных партнеров. Что касается структуры продуктов, мы выросли по направлению крупных инфраструктурных проектов с длинным сроком реализации, экономический эффект для компании будем считать по их окончании.

Часть наших коммуникаций с клиентами осталась неизменной. Основное, что мы сейчас чувствуем, — желание быть в безопасности. Наш продукт и услуги как раз и решают задачи по безопасности, поэтому мы — в повестке и соответствуем запросу, который сейчас является ключевым.

ПРЕМИЯ

2020

ЛУЧШЕЕ ДЛЯ
РОССИИ
РАЗВИТИЕ
РЕГИОНОВ

Лучшее для России Развитие регионов

Программа и Форум

«Развитие регионов. Лучшее для России»

занимается популяризацией и поощрением практик развития регионов, выявлением основных проблем и путей их решения для обеспечения достойной жизни населения страны.

УСПЕЙТЕ ПОДАТЬ ЗАЯВКУ



Комаркетинг: выгодный обмен

Сокращение бюджетов на маркетинг — верный признак того, что на дворе непростые времена, как сейчас, например. Но именно в кризис каждый бренд обязан прирасти аудиторией, использовать максимальное количество возможностей, чтобы не утратить позиции или даже занять место более слабого конкурента. Как при минимальных затратах бренду дотянуться до аудитории? Предлагаю рассмотреть комаркетинговые программы как эффективный способ решения.

SIEGENIA — классический европейский бренд, который всегда строил свою коммуникацию «от продукта». В основе позиционирования — качество немецкого продукта, технологии, инженерия, продуктовая экспертиза. Соответственно, и коммуникация, и сервисы были сфокусированы на продукте. Долгие годы этого было более чем достаточно. В последние несколько лет российский рынок светопрозрачных конструкций серьезно изменился: из фазы роста перешел в фазу зрелости, при этом его объемы сократились практически вдвое, особенно в высоком ценовом сегменте. Предсказуемые последствия — ожесточенная борьба за место на рынке и бешеная конкуренция.

Больше чем продукт

Изучив целевую аудиторию и ее интересы, мы пришли к выводу, что нашим клиентам и их партнерам нужно получать от нас больше, чем только продукт и его экспертизу. Пришло время обновлять позиционирование, наращивать сервисные возможности, становиться для наших клиентов чем-то большим, чем просто поставщик фурнитуры.

Мы обновили стратегию коммуникации и сервиса, добавив в нее позиционирование компании как лидера мнений и провайдера передового предпринимательского опыта.

На практике это означало, что нам необходимо генерировать экспертный контент, ценный для нашей целевой аудитории, создавать новые сервисы, способные поддерживать и развивать бизнес наших клиентов в этот непростой период.

Совместное использование

Изучив подобный опыт в других отраслях, мы решили попробовать создать программы партнерского комаркетинга: по сути, это единственный инструмент, который позволяет решать комплексные задачи без больших затрат. Огромное преимущество комаркетинга в его результативности: за короткий срок вы приобретаете необходимый вам ресурс, и, что очень важно, делаете это без дополнительных бюджетов: взамен отдаете партнеру ресурсы, имеющиеся у вас. В чем-то комаркетинг схож со знакомым многим каршерингом — в его основе лежит принцип совместного использования. Любая компания, которая обладает определенным маркетинговым ресурсом и может включить в свою коммуникацию еще один бренд без потерь для себя, получает доступ к новым каналам продвижения или эксклюзивные сервисы и предложения от своего партнера по коллаборации.

Ошибки начинающих

Наш первый опыт внедрения комаркетинговой программы оказался не вполне удачным с точки зрения результата, но как опыт был очень полезен — по-



ОЛЬГА ИВАНОВА

Директор по маркетингу СНГ, компания SIEGENIA

мог осознать, что комаркетинг способен обеспечить сверхрезультаты, но такие проекты нужно тщательно готовить, просчитывать не на один, а на несколько шагов вперед и вглубь.

Наш первый подобный проект — партнерство с банком-лидером POS-кредитования. Доля проникновения рассрочки в оконной индустрии куда ниже, чем в других отраслях со сходным средним чеком, например, гаджеты или мебель; на тот момент она составляла всего 5%–7%. Мы увидели в этом возможность для обоюдного роста. Банк разработал под нас специальное предложение — рассрочку со сниженной процентной ставкой, а мы взяли на себя продвижение кредитного продукта по нашим каналам коммуникаций. За первые полгода мы получили десятки запросов от наших клиентов.

Однако в итоге проект оказался нерентабельным, и мы закрыли его. Анализируя попытку, мы поняли, что по каждой сделке требовалось тщательное индивидуальное сопровождение, которое банк на тот момент обеспечить не мог. Продукт был новаторским для рынка, клиенту требовалось время, чтобы понять и оценить его выгоду, необходимо было популяризировать предложение, чтобы сформировать спрос. Это был важный для нас опыт, который пригодился впоследствии в подобных проектах. Мы сделали однозначный вывод, что при проектировании партнерской программы стороны-участники должны согласовывать свои действия. Потом были и другие комаркетинговые проекты, которые мы воспринимали как накопление инсайтов. В итоге мы обнаружили еще несколько «узких мест», которые могут привести даже самую перспективную идею к провалу.

Детали и люди

Самое важное в таких проектах — команда. По факту вместе работают не бренды, не компании, а люди. Успешный комаркетинг — это, прежде всего, команда, которая увлечена общей идеей и верит в ее успех. Чтобы ее создать, вам нужен «свой» человек, а лучше несколько. Ищите энтузиастов в партнерской команде. Вам нужен тот, кто готов предоставлять ресурсы, согласовывать условия, искать лучшие решения на своей стороне — быть движком идеи на той стороне.

Второй важный момент — документооборот. Стоит прописать на бумаге стратегию и общие условия взаимодействия, не забудьте о конфиденциальности встреч и достигнутых договоренностей. Пусть все будет прописано в специальных протоколах, в которых вы укажете условия и сроки реализации. Полная прозрачность обезопасит стороны и избавит от недопонимания.

Не забудьте продумать еще один аспект — управление проектом. Команда партнерской программы работает по принципу горизонтали, где априори нет единого руководителя, члены команды не подчиняются одному менеджеру, поэтому распределите и зафиксируйте роли, иначе все быстро рассыплется, как картонный домик.

И еще: если вы хотите выступить инициатором партнерского проекта, выходить на партнера с одной

лишь концепцией не самая лучшая идея. Куда большую результативность принесет хорошо оформленный оффер, например, в виде презентации. Отрадите в документе цели и задачи проекта, ценность предложения для партнера, ожидания от партнерства и общее понимание этапов реализации. Опыт показывает, что это существенно повысит конверсию и шансы на успех в переговорах. А во-вторых, поможет вам самому лучше понять, что вы хотите получить, что точно готовы дать взамен и как планируете взаимодействовать.

СТОИТ ПРОПИСАТЬ НА БУМАГЕ СТРАТЕГИЮ И ОБЩИЕ УСЛОВИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, НЕ ЗАБУДЬТЕ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ ВСТРЕЧ И ДОСТИГНУТЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ. ПУСТЬ ВСЕ БУДЕТ ПРОПИСАНО В СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОТОКОЛАХ, В КОТОРЫХ ВЫ УКАЖЕТЕ УСЛОВИЯ И СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ

Условный размер

Комаркетинг позволяет получить рост рекламных охватов, оптимизацию бюджетов без потери эффективности, доступ к аудитории, до которой вы сами никак не можете дотянуться. Замечу, что ценность партнера определяется вовсе не его условным размером. Куда важнее, насколько этот партнер может решить ту или иную задачу.

Текущий проект, который мы реализуем, — хороший пример подобного партнерства условно «маленького» и «большого» брендов. Речь идет о коллаборации с компанией Hilti — крупнейшим производителем инструментов для строительной индустрии.

У SIEGENIA один целевой сегмент — рынок светопрозрачных конструкций, а у Hilti — вся строительная отрасль. Однако понятие размера в данном случае действительно очень относительно: бренд может быть большим и значимым для конкретного целевого рынка, как в данном случае SIEGENIA, и при этом быть менее значимым для отрасли в целом. При этом ценность для партнера заключается как раз в том, что он может обеспечить эффективное продвижение внутри своего сегмента. В данном примере Hilti интересна конкретная отрасль — оконная индустрия, ей нужен партнер с именем, репутацией и каналами продвижения именно на этом рынке. В комаркетинге любая компания вне зависимости от оборота, прибыли или числа людей в штате может стать достойным и эффективным партнером для коллаборации.

ФБЖ

Мифы о российском виноделии надо разрушать

Современное российское виноделие пробивает себе дорогу в будущее, и в особенности к сердцу потребителя, уже давно, путь этот действительно тернист. Но, как известно, дорогу осилит идущий. Вот российские виноделы и идут. Похоже, часть пути пройдена не зря. Один из крупнейших игроков на виноторговом рынке России, компания Simple, сформировала портфель российских винных брендов, которые готова продавать и продвигать, а она, как известно, это умеет делать. Один из последних выпусков профильного журнала о вине и виноделии так и называется «Большое русское вино».

«**Б**ольшое русское вино» вот уже четвертый год подряд становится объектом пристального изучения Роскачества. Ведомство составляет Винный гид России. Задача проекта — популяризировать продукт отечественного производства и развеять мифы о его «порошковом» происхождении, несоответствии качественным характеристикам. Кстати сказать, по российскому ГОСТу «хорошим» принято считать вино, набравшее в сумме не менее 71 балла от экспертов. Роскачество же сделало точкой отсчета для Винного гида сумму еще выше — 78 баллов, что по ГОСТовским меркам «почти отлично» (86 баллов).

Сейчас на стадии подготовки Гид за 2020-ый год. О задачах проекта, мифах и тенденциях российского виноделия, а также о неподкупности авторов исследования «Федеральный Бизнес-журнал» спросил Илью Лоевского, заместителя руководителя Роскачества.

— *Каким образом и чем конкретно «Винный гид России» может способствовать поддержке винодельческой отрасли страны?*

— Третий год Роскачество совместно с Минпромторгом, Минсельхозом и Россельхозбанком реализует проект «Винный гид России». Он направлен на развитие ви-

ИЗ ГОДА В ГОД МЫ ВИДИМ САМИ И ПОКАЗЫВАЕМ НАШИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ, ЧТО МИФ О «ПОРОШКОВОМ ВИНЕ» И «ВЫРУБЛЕННЫХ ВИНОГРАДНИКАХ» АБСОЛЮТНО ЛОЖНЫЙ. В РОССИИ ВСЕ БОЛЬШЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ПОСАДОК ВИНОГРАДНИКОВ, И ИЗ ВИНОГРАДА ТАКОГО КАЧЕСТВА МОЖНО ПРОИЗВОДИТЬ ХОРОШИЕ ВИНА



СПРОС ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЯЕТСЯ ОТ КРЕПКИХ НАПИТКОВ К ВИНУ. ПОСТЕПЕННО РАСТЁТ ПОТРЕБЛЕНИЕ СУХИХ ВИН. В КАТЕГОРИИ 500–1000 РУБЛЕЙ ПОЛУСЛАДКОЕ ВИНО ВООБЩЕ ВСТРЕТИТЬ ВСЕ СЛОЖНЕЕ. СВЯЗАНО ЭТО С ОБЩИМ РАЗВИТИЕМ КУЛЬТУРЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ, ЗОЖ-ТЕНДЕНЦИЯМИ



**ИЛЬЯ
ЛОЕВСКИЙ**

Заместитель
руководителя
Роскачества.

нодельческой отрасли РФ и должен способствовать продвижению качественных вин отечественного производства на рынке.

В ходе масштабных исследований эксперты отвечают на принципиальные для россиян вопросы: «Есть ли в России качественное вино?» и «Правда ли, что российские вина хорошего уровня дорого стоят?». Виноделы получают объективную оценку своей работы, оценку потребительских свойств того вина, которое они выпускают. Эксперты ежегодно проводят аудит винодельческих производств, дают свои рекомендации по улучшению технологических и бизнес-процессов. Все это повышает конкурентоспособность российских вин.

— Чем российский гид отличается от европейских аналогов?

— ВГР — это проект, основанный на международном опыте. В большинстве стран, где есть структуры, аналогичные Роскачеству, есть свои винные гиды. Они основываются на разных подходах. Есть авторские издания, где оценку вину даёт один авторитетный эксперт. Наш проект базируется на принципах объективной оценки качества исследуемого продукта, эксперты дают ее с учетом регламента, специально разработанного в сенсорной лаборатории.

— Вы называете исследование крупнейшим в современной истории России экспертным исследованием вина. Каковы основные параметры гида в цифрах?

— За три года работы исследовано свыше 1300 образцов российского вина и 120 образцов импортных вин. В комиссии состоят более 30 экспертов, которые в поисках качественного вина проехали 7 000 километров. В список лучших вин страны в категории стоимостью до 1000 рублей вошли 350 наименований.

— Становится ли в России качественного вина больше год от года?

— Совершенно точно. В прошлом году высокие оценки экспертов получили товарные позиции, которые выпускаются тиражами, превышающими миллион бутылок. Важно, что качественные вина вполне доступны по цене. В топ-200 лучших вин России, который мы презентовали в прошлом году, вошли даже вина в ценовой категории 250–300 рублей.

— Сегодня российский рынок движется в сторону массового спроса или стремится нарастить объем производства дорогих высококлассных вин?

— Оба этих тренда в российском виноделии присутствуют. Ежегодно открываются небольшие винодельни, ориентированные на выпуск элитарных вин небольшими тиражами. Но погоды на рынке они, конечно, не делают. В Винном гиде мы исследуем, прежде всего, продукт массового выпуска и спроса, изучаем его качество и даем рекомендации потребителям. Если говорить о тенденциях на рынке отечественного виноделия, то более 85% вина в крупных розничных сетях продаются по цене

**7000
КИЛОМЕТРОВ**

проехали эксперты-составители Винного гида России, они собрали 600 образцов вин со всех винодельческих регионов страны, 350 из них вошли в список лучших в категории стоимостью до 1000 рублей.

до 400 рублей за бутылку объемом 0,75 л. Этот спрос старается удовлетворить большинство крупных российских виноделен.

— Какие изменения в предпочтениях россиян в потреблении алкогольных напитков вы фиксируете?

— Спрос перераспределяется от крепких напитков к вину, постепенно растёт потребление сухих вин. В категории 500–1000 рублей полусладкое вино вообще встретить все сложнее. Связано это с общим развитием культуры потребления, ЗОЖ-тенденциями. Предложений качественного вина в торговых сетях все больше, благодаря конкуренции между ритейлерами снижается средняя розничная цена на них.

— Правда ли, что российские вина хорошего уровня дорого стоят?

— Нет, неправда. Большинство вин, получивших максимальные оценки от экспертов Винного гида России, стоили до 800 рублей. И, как я уже говорил, качественное вино можно купить даже за 250–300 рублей за бутылку. Но понятие «хорошего уровня вино» у каждого свое. Могу только сказать, что самое дорогое российское вино стоит гораздо дешевле вин аналогичного уровня из Франции или Италии. Молодых вин дороже 10 тысяч рублей за бутылку (если не брать раритетные и коллекционные вина) в России нет.

— Какова карта аудитов? У вас есть задача расширять географию Винного гида?

— Безусловно, есть такая задача. В первый год мы исследовали Кубань, Дон, Крым и Севастополь. В прошлом году добавился Дагестан, в этом — Нижняя Волга: Волгоградская область, на очереди — Ставрополь.

— У скептиков наверняка возникают вопросы и сомнения: ездят туда, где за-

платили, в рейтинге «все куплено». Что вы отвечаете на подобные подозрения?

— На такие подозрения мы не отвечаем. За нас говорит многолетняя репутация Роскачества, которое исследует ежегодно более ста категорий товаров. Мы готовы предоставить результаты по каждому из них любому, кто официально к нам обратится. Все дегустации в рамках исследования «слепые», то есть эксперты не знают, какие именно вина оценивают. Их закупают и «шифруют» закупщики. Исследовательская лаборатория получает бутылки уже в обезличенном виде. Объективность оценки дегустаторов также дополнительно контролирует специальный программный комплекс, данные для подсчета передаются в электронном виде.

— Какова механика отбора вина для дегустаций?

— Роскачество исследует только те товары, которые приобретают наши закупщики в обычных магазинах. Именно вина «с полки» получают оценку, которую потом мы публикуем как официальную в Винном гиде России.

— По каким критериям оценивается вино? При оценке соответствие образца ГОСТу имеет значение?

— Вино оценивается по 12 критериям, установленным Всемирной организации винограда и вина. Они также включены в российский ГОСТ-32051 «Продукция винодельческая. Методы органолептического анализа». Этими документами и руководствуются эксперты.

— Знакомит ли Роскачество производителей с результатами работы экспертов?

— Обязательно, каждый производитель ещё до публикации результатов получает официальное письмо со всеми результатами.

— Сами виноделы интересуются, как их оценили эксперты, какое место они заняли в Винном гиде?

— Безусловно, Роскачество всегда открыто к таким вопросам.

— Российские виноделы — это в основном увлеченные люди, которые стремятся прививать потребителю лучший вкус, производя по-настоящему хорошее вино, или бизнесмены, которые сконцентрированы на массовом спросе, и качество не является их абсолютной целью: наращивать выручку — их главная задача?

— Производство вина в России, как и во всем мире, — сложный бизнес, требующий работы с издержками, повышения эффективности и,

Ежегодно открываются небольшие винодельни, ориентированные на выпуск элитарных вин небольшими тиражами.

Но погоды на рынке они, конечно, не делают.

В Винном гиде мы исследуем, прежде всего, продукт массового выпуска и спроса, изучаем его качество и даем рекомендации потребителям.



конечно, работы над качеством. Рынок конкурентен, за своего покупателя отечественные виноделы конкурирует со всем миром: от Франции до Новой Зеландии. Если работать только «наращивая выручку», можно и потребителя потерять, хотя об экономической целесообразности все хорошо помнят.

— **На ваш взгляд, виноделы России заинтересованы в том, чтобы делать вино лучше год от года?**

— Да, и мы это видим по результатам «Винного гида России».

— **В отчете Роскачества сказано: «При помощи специальной техники эксперты осмотрели посадки на предмет соответствия заявленным производителями площадям, количества виноградных кустов на гектаре, качества ухода за виноградником». Какое значение это имеет при оценке качества вина?**

— Чтобы оценить сырьевую базу предприятия, эксперты выезжают на виноградники, оценивают их состояние, качество ухода. Из года в год мы видим сами и показываем нашим потребителям, что миф о «порошковом вине» и «вырубленных виноградниках» абсолютно ложный. В России все больше качественных посадок виноградников, и из винограда такого качества можно производить хорошие вина.

— **По итогам работы экспертов Роскачество предлагает потребителю свои рекомендации по выбору вина. Не является ли это нарушением закона о конкуренции? А если чей-то образец не попал в поле зрения исследования — насколько это будет справедливо?**

— Роскачество работает с репрезентативной выборкой товаров — наиболее распространёнными на полках магазинов винами. Для этого составляется бренд-лист исследования, в котором мы видим, в том числе, тиражи вин. В наших рекомендациях упоминаются отдельные наименования продукта, получившего наиболее высокие оценки дегустаторов. Основные материалы касаются не столько конкретных торговых марок, сколько культуры потребления. Мы знакомим читателей со стилями вина, гастрономическими сочетаниями, сортами винограда. Выбор покупатель делает сам.

— **Назовите несколько авторитетных имен судей, которые работают над составлением Винного гида?**

— Руководит экспертной группой Роскачества президент Союза сомелье и экспертов России, заслуженный сомелье



России Артур Саркисян. Он и его команда занимаются приглашением экспертов, в том числе зарубежных судей. Для разработки Национального каталога качественных российских вин сформирована комиссия из ведущих российских и международных экспертов, сомелье и дегустаторов — настоящая команда мечты!

— **Каковы главные выводы участников исследования?**

— Главный вывод: в России есть качественные вина, произведённые из российского винограда, и их цены вполне доступны.

— **Каковы планы на 2020 год по составлению Винного гида-2020?**

— В планах сравнительное исследование российских и импортных вин. Мы хотим исследовать весь рынок в комплексе — таков потребительский запрос.

— **Какова основная суть и выводы Национального доклада о состоянии рынка вина в России?**

— Цель этого аналитического исследования — оценка состояния винного рынка РФ, его структура, доли российского и импортного вина. Одна из основных задач — сформировать бренд-лист исследования импортных вин. Один из главных выводов: исследовательская программа Роскачества на винном рынке находится на верном пути. Мы сконцентрировались на исследованиях сегмента российских вин в ценовой категории до 1000 рублей на полке. Этот сегмент составляет более 95% рынка отечественного вина. Второй вывод: не правильно оставлять без внимания импортные вина на российском рынке. Их доля приближается к 50%. Среди потребителей бытует мнение об однозначном приоритете качества импортного вина над российским. Это миф, с которым надо серьезно работать.

Все дегустации в рамках исследования «слепые», то есть эксперты не знают, какие именно вина оценивают. Их закупают и «шифруют» закупщики. Исследовательская лаборатория получает бутылки уже в обезличенном виде. Объективность оценки дегустаторов также дополнительно контролирует специальный программный комплекс, все данные передаются для подсчета в электронном виде.

85%

ВИНА

в крупных розничных сетях продаются по цене до 400 рублей за бутылку объемом 0,75 л.

ФБЖ

Кого выбирает потребитель?

Объявлены лауреаты ежегодной премии «Права потребителей и качество обслуживания – 2020». Ее победителями стали компании, которые, несмотря на кризис в экономике, бесконечные стрессы, ограничительные меры и жесткие запреты, изменившуюся реальность и перестройку бизнес-процессов, удержали фокус на главном — на сервисе и качестве обслуживания и продукта для клиента. По сути, это и стало их инструкцией по выживанию: не заикнуться на внутренних проблемах, а вовремя увидеть новые запросы от покупателей и оказаться способными на них ответить. Фокус на клиента в итоге принес не только победу в премии, но и возможность работать дальше, а кто-то сумел занять в своей нише лидерские позиции.

Премия «Права потребителей и качество обслуживания – 2020» — одиннадцатая по счету, но в этом году все по-другому. Организаторы проекта, ООО «Социальные проекты», как раз специализируются на исследованиях в области социальных проблем, им хорошо известны настроения потребителей. Вместе с экспертами, вошедшими в состав жюри премии, они пригласили к участию компании, которые традиционно предлагают потребителю интересные сервисы, услуги и продукты. И большинство из них, как оказалось, прошли проверку сложным 2020-ым годом, сумели ответить на вызовы времени и быть рядом с клиентами в самые острые моменты их жизни.

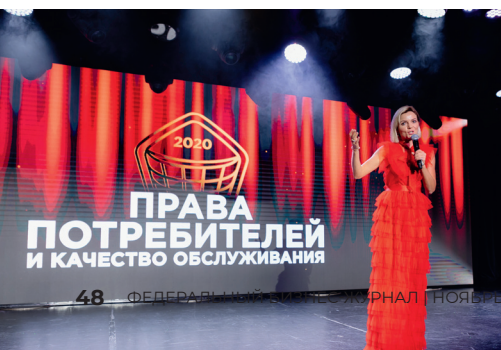
Забота о здоровье — в тренде

Очевидно, что нынешний год показал, что сохранять лидерство на рынке могут только те компании, которые быстро адаптируются к изменениям покупательского поведения и предлагают клиентам современные цифровые решения.

О сервисе и его значении для клиента говорил на торжественной церемонии еще один

победитель — Владимир Пузанов, генеральный директор компании ВQ: «Компания ВQ уже третий год подряд становится лауреатом этой премии. На этот раз нас наградили за сервисное обслуживание смартфонов — в категории «Сервисное обслуживание», а также за выпуск качественной и доступной бытовой техники — в категории «Бытовая техника». Двойная победа вдвойне приятна».

Забота о здоровье — тренд №1 в 2020 году. В выигрыше оказались те компании, которые его вовремя уловили. Среди них — Greenway, которая получила сразу несколько наград за инновационные разработки для здоровья. «Мы счастливы, что сразу два вкуса нашего нового продукта, функционального питания Balancer, победили в номинации «Выбор потребителей». Потребитель — самый строгий, но справедливый судья. Он оценивает продукт сразу по нескольким параметрам, основываясь исключительно на собственном восприятии, поэтому завоевать его доверие вдвойне приятно», — прокомментировала награду креативный директор компании Greenway Елена Паночевных.



Важно знать своего клиента



ОЛЕГ КУЗЬМЕНКОВ

Руководитель сети
АЗС «Газпромнефть»
в России

Несколько лет назад мы решили проанализировать, как складывается путь нашего клиента-автомобилиста: откуда он узнаёт о наших заправочных станциях, какие у него потребности, что ему интересно и важно с точки зрения сервиса. Затем мы начали строить экосистему из цифровых продуктов, которые чаще всего упоминали опрошенные нами автомобилисты. Якорной платформой стало наше мобильное приложение «Сеть АЗС Газпромнефть». Сегодня им ежемесячно пользуются 1,6 млн человек. В нашем приложении клиент может выстроить маршрут до ближайшей

АЗС, узнать о наличии на ней необходимого топлива и цену на него, выпустить виртуальную карту, поделиться бонусами с другими клиентами, выбрать индивидуальный тариф программы лояльности и получить выгодные персональные предложения. Через приложение можно даже управлять кофемашиной в Drive Safe при АЗС и настроить рецептуру напитка по своему вкусу. Одна из самых востребованных опций — оплата топлива без выхода из авто. Клиенту надо лишь выбрать АЗС, конкретную колонку, вид и объём топлива, а затем оплатить покупку. По итогам 2019 года в среднем АЗС реализовывали ежемесячно около 41,5 тысяч тонн топлива, оплаченного с помощью цифровых сервисов. В этом году в условиях пандемии популярность бесконтактной оплаты топлива выросла на 50%. Думаю, у многих автомобилистов эта привычка останется, и когда пандемия пройдет.

Помимо собственных сервисов, в нашем приложении есть и предложения наших партнёров: страхование, замена шин, СТО. Мы стремились создать своего рода маркетплейс, и сеть АЗС «Газпромнефть» продолжает развивать партнёрскую экосистему в этом направлении.

Цифровизация позволяет собирать большое количество данных. Мы движемся к тому, чтобы лучше узнавать своего клиента и таргетированно предлагать ему те или иные товары и услуги в зависимости от его потребностей.



Онлайн-формат: быстро и удобно

Еще один очевидный тренд последних лет — цифровизация, она затрагивает все сферы работы бизнеса, и отношения с клиентом в том числе. За разработки в области IT-коммуникаций свою награду получил Европейский Медицинский Центр. Директор по цифровой трансформации и e-commerce ГК «Европейский Медицинский Центр» Егор

Сафрыгин поблагодарил за лояльность клиентов клиники: «Работая над улучшением клиентского опыта, мы стремимся к настоящей медицине on-demand, позволяющей клиентам чувствовать себя одинаково комфортно как во время телемедицинских консультаций, так и непосредственно в клинике».

Шеф дома

Как бы ни было сложно, каждый из нас хочет вкусно и разнообразно питаться, а когда возможности ходить в рестораны и кафе ограничены, на помощь приходят бренды, подобные «My Food». «Нам особенно приятно получить высокую оценку от настоящих гурманов, — комментирует Артур Зеленый, основатель холдинга Performance Group (выпускает еду под брендом «My Food»). — Что касается сервиса Chef at Home, мы запустили его, чтобы разнообразить питание людей после карантина. Наборы ингредиентов высокой степени готовности предназначены для тех, кто хочет удивить родных и близких, приготовить необычный ужин за 5–10 минут. Сервис продолжает набирать популярность».

ПОДОБНЫЕ ПРОЕКТЫ — ПАРАД ИДЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ, ПРИМЕР ПРАВИЛЬНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И СВОЕВРЕМЕННЫХ РЕШЕНИЙ. КАЖДЫЙ ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ «ПРАВА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ — 2020» СУМЕЛ НЕ ТОЛЬКО УДЕРЖАТЬСЯ НАПЛАВУ, НО И ПОДНЯТЬ ПЛАНКУ СОБСТВЕННЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

Технологии заботы



СЕРГЕЙ СОКОЛАН

Директор департамента контроля и развития сервисной сети LG Electronics в России

В тренде — качество, технологии заботы, умный дом. Именно этот спрос полностью учтен в наших продуктах. Матрицы телевизоров и мониторов берегут глаза. Стиральные машины оборудованы баками с антибактериальным покрытием и при этом бережно обходятся с вашими вещами. Холодильники научились дольше сохранять продукты, а духовки и микроволновые печи — витамины в вашей еде. Уборку дома теперь поручают роботам-пылесосам, умные аудиосистемы читают детям сказки и помогают учиться. Даже наушники дезинфицируются во время зарядки. Особенность этого года — интерес к приборам с особыми свойствами.

Большим спросом пользуются очистители воздуха. Мы также наблюдали спрос на все, что связано с интернетом и организацией учебного или рабочего места, а еще на смарт-телевидение, новейшие технологии в области развлечений. Бытовая техника для дома и кухни была не менее востребована.

Даже при ухудшении эпидемиологической обстановки мы все равно должны обслуживать наших клиентов. Есть проблемы, которые практически невозможно решить удаленно, — ремонт



оборудования, например. В тех регионах, где карантинные меры позволяли, инженеры выезжали на дом к клиентам, а во время карантина на такую услугу был высокий спрос. Наша задача была отработать точность визита, чтобы клиенту не приходилось сидеть несколько часов дома в ожидании мастера. Сейчас мы предлагаем на выбор двухчасовые временные промежутки — клиенты очень довольны, потому что они экономят время.

Корпорация LG Electronics — компания, которая всегда находится в поиске новых инновационных продуктов. Так, в сентябре на выставке в Берлине было представлено высокотехнологичное носимое устройство — маска для лица PuriCare. Она оснащена двумя HEPA-фильтрами и двумя вентиляторами. Старт мировых продаж намечен на конец текущего года, и мы с нетерпением ждем релиза в России.



Фитнес будет жить!

Особенно сложным стал 2020 год для фитнес-индустрии. И тем почетнее награды, подобные той, что сеть фитнес-клубов «С.С.С.Р.» получила в рамках церемонии. «В ритме большого города, в суете будней мы вечно оказываемся перед выбором: забота о себе и своем здоровье, карьера, деньги. Давайте сможем всё! Построим дома, вырастим детей, наладим бизнес и не забудем о здоровье! — обратился к аудитории со сцены премии генеральный директор сети фитнес-клубов «С.С.С.Р.» Сергей Савинов. — Наша работа — быть ближе к вам, к тем, кто находит время для спорта и заботы о здоровье. Сегодня мы одна из самых крупных фитнес-сетей столицы, это наш вклад в здоровье нации».

Свою награду получила и сеть X-Fit: «Мы получили приз за качество и инновационность системы тренировочных методик Smart Fitness. Здорово, что при любых обстоятельствах наши фитнес-услуги остаются на высоте и получают соответствующую оценку специалистов и общественности», — отметила Ольга Чинёнова, PR-директор X-Fit в России.

Подобные проекты — парад идей для развития, пример правильного позиционирования и своевременных решений. Каждый лауреат премии «Права потребителей и качество обслуживания – 2020» сумел не только удержаться на плаву, но и поднять планку собственных достижений. У каждой компании-победительницы свой ответ кризису, вирусу и такому сложному 2020-ому. Но каждый из них заслужил право быть первым, потому что не сдался на волю обстоятельствам. Бизнес — это состязание лучших, а победители, как известно, забирают все.

ФБЖ

Говорить на одном языке



МАРИНА АБУХОВИЧ

И. о. заместителя начальника дирекции железнодорожных вокзалов филиала ОАО «РЖД»

Наш очередной проект для людей с ограниченными возможностями мы уже протестировали, сейчас работаем над его масштабным запуском по всей стране. Уже в ближайшее время реализуем обслуживание на жестовом языке для пассажиров со слуховыми особенностями. На вокзалах будут установлены терминалы с возможностью видеовызова сотрудника вокзала. Он владеет жестовым языком и сможет оказать этой особой категории граждан услугу на понятном и удобном для них языке. Сервис уже работает с 8.00 до 20.00 ежедневно на четырех московских вокзалах — Казанском, Ярославском, Ленинградском, Белорусском. Это был пилотный запуск, после чего мы получили очень хорошие отзывы, сервис оказался крайне востребован. Сейчас к нам обращаются общества глухих из разных городов страны с просьбой установить подобные экраны на региональных вокзалах. Мы получили заявки на расширение услуг, которые будут предоставляться с помощью подобного видеозэкрана — покупка и резервирование билетов, комнат длительного отдыха, например. Наша цель — охватить абсолютно все крупные железнодорожные вокзалы страны, а их более 300. Мы стремимся сделать вокзалы центром притяжения и хотим говорить на одном языке абсолютно со всеми категориями граждан.



Финграмотным быть выгодно

Динамизм и энтропия сложных финансово-экономических процессов заставляют каждого человека повышать финансовую грамотность. Особое значение для экономики государства имеет финансовая грамотность предпринимателей, она критически важна.

Без финансово грамотных субъектов МСП не будет развиваться ни сам сектор, ни экономика в целом. В этом направлении готов активно работать ЦБ и пул экспертов, а правительство разработало и уже несколько лет подряд реализует специальную «Стратегию повышения финансовой грамотности в РФ», которая должна быть реализована до 2023 года.

Финансовая грамотность позволяет предпринимателям принимать компетентные, разумные хозяйственные и организационно-управленческие решения, управлять финансовыми ресурсами, реализовывать бизнес-планы и стратегические программы, эффективно управлять финансами, формировать бюджет компании, ориентироваться в финансовых продуктах.

Сложность и широта функций и задач предпринимательства требуют знаний по учету доходов и расходов, планированию бизнеса, пониманию кредитных инструментов для его развития, сущности налогового законодательства, управления инвестициями.

По своей сути финансовая грамотность — активатор экономической деятельности, в которой предприниматель должен

хорошо ориентироваться. На практике в российских реалиях, где свободная экономика относительно молода, а финансовые знания лишь недавно стали ценностью, предприниматели выходят в мир бизнеса и экономических отношений, не зная финансовых основ, а за этим следуют ошибки, которые ведут к разорению, разбирательствам в судах и другим негативным последствиям. Государство решило, что со знаниями предпринимателям будет помогать, чтобы минимизировать негативные эффекты, которые становятся следствием их отсутствия.

Большие проекты

В Национальном проекте «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» до 2024 года заложен рост



ДЕНИС АКСЕНОВ

МВА, кандидат экономических наук, доцент, независимый эксперт в области финансовой грамотности

численности занятых в сфере малого и среднего бизнеса до 25 миллионов человек. Таким образом, концу 2024 года доля малого и среднего бизнеса в ВВП страны должна достичь 32,5%. На выполнение мероприятий в рамках национального проекта запланировано 481,5 млрд рублей. Однако пока доля МСП не превышает 20% в структуре российской экономики. По состоянию на 10 мая 2020 года в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства отмечено 6,035 млн записей, что на 149 тысяч меньше, чем в 2019 году. Количество работников в субъектах МСП сократилось на 440 тысяч человек. В 2019 году планировалось, что доля малого и среднего бизнеса должна составить 22,9%, а в 2020 году — 23,5%. О низком уровне развития малого и среднего бизнеса в России свидетельствует также то, что только 3–5% малых предприятий могут продержаться на рынке более трех лет. Основная доля МСБ закрывается значительно раньше, к тому же из всех стартапов в течение года выживают лишь 5–10%.

В 2020 году пандемия COVID-19 в России прямо и косвенно затронула 4,17 млн компаний от общего числа 6,05 млн, то есть до 67% малых, средних и крупных предприятий, индивидуальных предпринимателей и микрокомпаний. Как свидетельствуют результаты выборочного социологического опроса среди полутора тысяч предпринимателей,

почти все опрошенные (90%) считают, что пандемия коронавируса повредила бизнесу, 80% представителей компаний сообщили о снижении доходов за май месяц, 40% респондентов выразили намерения восстановить работу через несколько месяцев после самоизоляции. Но для восстановления деятельности, начала нового дела нужна платформа, основа целенаправленных действий, знаний, умений и компетенций.

Где живут самые финграмотные?

В рейтинге финансовой грамотности регионов, разработанном аналитическим центром НАФИ, Россия в 2018 году занимала 9 место по уровню финансовой грамотности среди стран G-20, ее индекс — 12,1 балла (максимум возможного — 21 балл). В 2017 году пятая часть опрошенных предпринимателей продемонстрировала низкий уровень финансовой грамотности. Так, например, многие бизнесмены (70%) не знали, что такое лизинг, 57% не понимали сущности факторинга, еще 47% не могли рассчитать процент по кредиту и депозиту.

По заказу Минфина в июле 2020 года аналитический центр НАФИ провел исследование уровня финансовой грамотности населения страны по 85 субъектам РФ. В результате был составлен портрет финансово и экономически грамотного человека. Высокий индекс финансовой грамотности выявлен

3–5%

МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

в России держатся на рынке более трех лет.

5–10%

СТАРТАПОВ

живут в России больше года.



Исследователи указывают, что финансово грамотное население лучше приспособлено к экономическим трансформациям, может защитить себя, хорошо самореализуется и ориентируется в условиях экономической нестабильности.

у работающих женщин старше 40 лет, имеющих двух–трех детей. Работающие пенсионеры и рабочие со среднеспециальным образованием в возрасте 30–40 лет имели одинаковую финансовую грамотность. Максимальный уровень финансовой грамотности показали Свердловская, Кировская, Оренбургская, Ивановская и Тверская области. В Москве сосредоточено максимальное количество финансово грамотного населения, а в Московской области — один из самых низких показателей в стране, сравнимый с республикой Тыва, Бурятией, Хакасией, Забайкальским краем, Тамбовской и Рязанской областями.

Исследователи указывают, что финансово грамотное население лучше приспособлено к экономическим трансформациям, может защитить себя, хорошо самореализуется и ориентируется в условиях экономической нестабильности.

Надежда на себя

В период кризиса граждане особенно склонны надеяться на правительства и его финансовую поддержку. Эксперты объясняют это не

только психологическими факторами, но и невысокой способностью населения обеспечить устойчивость собственного семейного финансового состояния. Гражданин должен уметь принимать персональные финансовые решения и нести за них ответственность. В случае если люди трудоспособного возраста не стремятся сберегать деньги для обеспечения себя в старости, для получения достойной пенсии или берут кредит, не имея возможности его выплатить, это лишь понижает уровень их благосостояния, ухудшает качество жизни и вызывает стресс.

Если потребитель не подготовлен в финансовом плане и демонстрирует безответственность, когда берет кредит или использует другой финансовый продукт, рано или поздно он оказывается не способен обслуживать собственные долги.

Негативные последствия безграмотности

Сегодня в России разрыв между объемом финансовой ответственности, возложенной на население и бизнес, и их способностью реально управлять собственными финансовыми решениями очень велик.

У современного состояния финансовых знаний россиян множество причин: низкий уровень доверия к финансовой системе, невысокая степень осведомленности о финансовых услугах, незнание о минимизации рисков и своих правах и др.

Низкий уровень финансовой грамотности населения тормозит развитие страхования, построение персональных пенсионных планов, потребителю не хватает финансовой зрелости, чтобы начать активно пользоваться сложными финансовыми продуктами.

В России до сих пор даже к такому простому финансовому инструменту, как кредитная карта, двойное, порой полярное и даже радикальное отношение. Одни категорически отрицают для себя возможность ее использования и уверены, что кредитные карты — зло; другие воспринимают кредитки как очевидный и простой способ получить все желаемое прямо сейчас. Между тем кредитная карта — инструмент, использование которого подразумевает высокий уровень ответственности, обязательности и исполнительности. Вознаграждение за это — кэшбэк, кобрендинговые программы, проценты за параллельное нахождение денежных средств на вкладах и дебетовых картах и др.

ЕСЛИ ЛЮДИ ТРУДОСПОСОБНОГО ВОЗРАСТА НЕ СТРЕМЯТСЯ СБЕРЕГАТЬ ДЕНЬГИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЕБЯ В СТАРОСТИ, ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОСТОЙНОЙ ПЕНСИИ ИЛИ БЕРУТ КРЕДИТ, НЕ ИМЕЯ ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ВЫПЛАТИТЬ, ЭТО ЛИШЬ ПОНИЖАЕТ УРОВЕНЬ ИХ БЛАГОСОСТОЯНИЯ, УХУДШАЕТ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ И ВЫЗЫВАЕТ СТРЕСС

Есть еще один очевидный риск для государства: традиционно рост финансовой грамотности и базы экономических знаний способствует росту протестных настроений. Население активнее выступает против финансово-кредитной политики государства и различных реформ в стране.



Оборотная сторона медали

Несмотря на все отмеченные негативные тенденции, заинтересованность российских граждан в повышении уровня собственной финансовой грамотности растет: например, все чаще россияне пользуются приложениями для составления семейного бюджета, увеличилась посещаемость тематических ресурсов и форумов, а Банк России создал специальную платформу — fincult.info.

Вместе с тем есть и другая, неоднозначная и даже весьма рискованная для государства сторона роста финансовой грамотности населения. На начальных этапах это приводит к тому, что граждане меньше тратят, больше сберегают, в итоге в экономике обращается меньше свободных денег, и темпы ее развития замедляются.

Нечто похожее мы наблюдаем последние годы. Согласно данным Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), российские граждане в 2014 г. сберегли до \$15 млрд, пассивно «инвестировав» их «под матрас», а к 2018 году сбережения составили 33,6 трлн рублей.

Как повысить финграмотность?

Начиная с 2011 г. Министерство финансов РФ реализует проект «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения и развитию финансового образования в РФ».

В рамках программы для предпринимателей IT-сферы созданы блоги «Справочная», «FutureBanking», «Финсайд», «Easy Finance, разработаны игры-симуляторы «Virtonomics Entrepreneur» и «Theme Park» — все это есть в свободном доступе в интернете.

Специально для предпринимателей сектора МСБ создан проект «Финансовый ликбез», он разработан Краснодарским краевым отделением «Опоры России».

В проекте предполагается участие представителей Банка России, органов государственной власти, финансовых организаций, независимых экспертов финансового рынка. Есть еще ряд инициатив, которые нацелены на решение той же задачи — по-

6,035

МЛН СУБЪЕКТОВ

мало и среднего предпринимательства числятся в одноименном госреестре по состоянию на 10 мая 2020 года. Это на 149 тысяч меньше, чем годом ранее.

вышения уровня финансовой грамотности: «Бизнес-успех», «Молодежное предпринимательство», «Опора-созидание», «Женское предпринимательство».

Узнаваемым и привычным форматом стала «Всероссийская неделя финансовой грамотности». С 2015 года участниками «финансовых недель» стали более 12 млн человек.

Основной аккумулятор идей и оператор госпрограмм — Ассоциация развития финансовой грамотности (АРФГ). Она стала проводником грантовой поддержки частных и общественных инициатив, направленных на повышение финграмотности населения. Разработчики интересных, уникальных проектов в этой области могут рассчитывать на помощь финансового и иного характера, а проектом может быть учебное пособие, мобильное приложение, онлайн-игра, учебные курсы и многое др. Теперь дело за желающими повышать эту

НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ ТОРМОЗИТ РАЗВИТИЕ СТРАХОВАНИЯ, ПОСТРОЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ПЕНСИОННЫХ ПЛАНОВ, ПОТРЕБИТЕЛЮ НЕ ХВАТАЕТ ФИНАНСОВОЙ ЗРЕЛОСТИ, ЧТОБЫ НАЧАТЬ АКТИВНО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СЛОЖНЫМИ ФИНАНСОВЫМИ ПРОДУКТАМИ

грамотность среди населения. Очевидно, что эта дорога с двусторонним движением, но пока инициатива исходит сверху, то есть от государства и финансовых институтов. Население же в процесс включается не очень активно. Для продвижения подобных инициатив требуется время, за которое каждый из нас осознает, что деньги — инструмент для улучшения будущего, а не только для удовлетворения насущных потребностей.

ФБЖ



Грин-карта во время пандемии: мечта или реальность?

Пандемия напрямую затронула американскую иммиграционную политику. Ещё в апреле текущего года Дональд Трамп временно приостановил большинство программ по переезду в страну для иностранных граждан. «Ввиду нападения невидимого врага, а также необходимости сохранить рабочие места для граждан США, я намерен подписать распоряжение о временной приостановке иммиграции в Соединённые Штаты!» — написал в своём твиттер-аккаунте президент США. Однако EB-5 — программа, позволяющая получить грин-карту в обмен на инвестиции в американскую экономику, не попала под президентский запрет. Почему Трамп оставил эту дверь открытой, и реально ли ею воспользоваться в сегодняшних условиях?



ЮРИЙ МОША

Эксперт по
миграционным
вопросам

9478

ЗАЯВОК

на получение EB-5 одобрили США в 2019 году, только 71 из этого числа была получена от граждан России и постсоветского пространства.

Согласно условиям EB-5, нужно проинвестировать как минимум \$900 000 в объекты на территории США, а также создать не менее десяти рабочих мест. Дональд Трамп как опытный предприниматель, умеющий считать деньги и стратегически мыслящий, прекрасно понимает, какой стимул программа может дать американской экономике, поэтому он и предпринял такой шаг. Не стоит забывать, что только за второй квартал этого года ВВП США снизился на 9,1%, так что в иностранных инвестициях Штаты нуждаются как никогда.

Что касается самой EB-5 как способа переезда, то во всем мире о ней, конечно, знают. США стабильно одобряют около 10 000 заявок каждый год. Китайские инвесторы особенно активны. Доля граждан России, Украины и стран СНГ в общем числе заявок меньше 1%. Например, в 2019 году было одобрено 9 478 зая-

вок на EB-5, из которых только 71 поступила от граждан России и постсоветского пространства.

Разные варианты

Для дальновидных предпринимателей EB-5 — возможность обеспечить будущее своей семьи. Грин-карта открывает доступ к безвизовому въезду во многие страны мира, позволяет экономить на обучении детей в государственных вузах Америки. Например, четыре года обучения в Калифорнийском университете для ребенка без грин-карты будут стоить \$141 322. Для семей — участников EB-5 учеба обойдется в \$91 512. Вы также сможете получать кредиты, ипотеку от банков, медицинское обслуживание ровно на тех же условиях, что и американские граждане.

Конечно, далеко не у всех есть такие средства, чтобы переехать по EB-5. Здесь есть и альтернативы. Например, существует рабочая

виза H-1B, где никаких инвестиций от вас не требуется, а нужно лишь предложение о работе от американского работодателя, которое предполагает наличие специализированных знаний. Данный вариант подойдет специалистам своего дела, ищущим лучших условий жизни. Есть также и категория виз O-1, которая предназначена для людей, обладающих выдающимися способностями в науке, спорте, искусстве или образовании. Преимущество же EB-5 в том, что формальных требований к претенденту в плане диплома, опыта, достижений и знания английского языка как таковых нет. Инвестору не нужен работодатель, нет необходимости сертифицировать в Департаменте труда собственное рабочее место или участвовать в непредсказуемой лотерее заявок (как, к примеру, в случае с рабочей визой). EB-5 в этом смысле — простой, понятный и надёжный способ получить вид на жительство в Америке.

Требования к претенденту

Очень важно детально знать и о требованиях. Во-первых, вам нужно подтвердить законность происхождения ваших средств. Это может быть зарплата, дивиденды от собственного бизнеса, дарение, наследство, кредит с обеспечением или любые сочетания этих источников. Во-вторых, у заявителя не должно быть судимости. В-третьих, инвестиционный бизнес-план должен подтверждать создание как минимум десяти рабочих мест.

Чаще всего проблемы возникают именно с легальностью дохода. Обычно инвесторы должны раскрыть только те средства, которые будут использоваться для инвестирования, а не все свое состояние. Но в последнее время миграционная служба стала запрашивать налоговые декларации за последние пять лет и информацию о компаниях, в которых инвестор имеет долю, как правило, больше 25%. Это требование становится обычно серьёзной преградой для бывших чиновников. Многие из них не платят налоги. Если укажут данные о компании, то станет очевидным, что они занимались бизнесом на госслужбе, что незаконно. Зарплата, пусть и сравнительно высокая, вряд ли позволила бы накопить большой капитал.

А потому миграционная служба США рассуждает так: если бывший «слуга народа» решил уехать жить в Майами, то, скорее всего, он хочет использовать либо деньги с крупных взяток, либо украденные налоги граждан. Таким людям в визе EB-5 откажут с высокой долей вероятности. А для предпринимателей еще одно важное дополнение: будет лучше указать данные о деятельности компании с момента ее основания, ведь так вы покажете, что заработали средства не через фирмы-однодневки, а долгим честным и упорным трудом.

ФБЖ

Возможности и риски



НАЗИМ БАШИРОВ

Руководитель
Регионального центра
«United Land»
(Нью-Йорк)

Если вы накопили капитал и решили связать жизнь своей семьи с США через EB-5, то нужно знать несколько важных моментов. В первую очередь, отмечу, что принять участие в программе имеют право собственно сам инвестор-заявитель, его супруг или супруга, а также дети до 21 года, не состоящие в браке. Дети от предыдущих браков тоже обладают таким правом. Вам также надо будет выбрать региональный центр (РЦ), через который вы будете инвестировать. Вы можете вкладывать деньги самостоятельно, напрямую, взяв на себя все риски. Кроме того, появятся сопутствующие расходы — будьте к этому готовы.

Инвестировать можно как в высокоразвитые районы, для чего потребуются сумма не менее \$1 млн 800 тыс., так и в специально определённые государством «целевые зоны занятости» (Targeted Employment Area, TEA), где допускаются вложения на сумму порядка \$900 000. TEA-зоны — это территории с повышенным уровнем безработицы или же сельские местности, испытывающие потребность во вливании свежих денежных потоков. Нередко TEA-зоны обладают существенным инвестиционным потенциалом, поэтому многие региональные центры и инвесторы предпочитают реализовывать проекты именно в границах подобных особых социально-экономических районов.

Есть два классических сценария неудачи — незавершение проекта и несоздание рабочих мест. Инвестор может как потерять деньги, так и не получить грин-карту. Все предсказать невозможно, можно постараться максимально снизить риски.

Если вы все-таки решили действовать через посредника, при его выборе обратите внимание на следующие моменты. Во-первых, работает ли конкретный РЦ только со «своими» проектами или выступает посредником, своего рода брокером с чужими бизнес-инициативами? Во-вторых, предпочитает ли региональный центр небольшие проекты с капитализацией до \$10 млн, которыми объективно проще управлять и которые более предсказуемы, или же старается участвовать в капиталоемких и длительных мегастройках? В-третьих, предлагает ли региональный центр инвестору возможность выбора статуса в проекте, то есть не просто вложить деньги и профинансировать строительство, но и стать полноправным партнером с долей в уставном капитале, а также в будущем получать дивиденды от совместно созданного бизнеса, возникшего на базе возведённого объекта?

Инвестиции по EB-5 — это именно инвестиции в полном смысле этого слова. Это вложение средств в реальное коммерческое предприятие, где есть экономические и организационные риски, как и в любом бизнесе. Даже по закону инвестиции должны размещаться именно «под риском», и региональный центр не имеет права давать гарантии их возврата.

Благополучие сотрудников = эффективность бизнеса?

С апреля 2020 года компании испытывают давление и напряжение с разных сторон. Причины тому всем известны: кризисная ситуация в экономике, пандемия, борьба за таланты, необходимость на бегу менять модель бизнеса и адаптироваться к новым вызовам. Работодатели редко сталкивались одновременно с таким многообразием факторов, влияющих на эффективность работы компании.

Тот факт, что сейчас многие из сотрудников испытывают напряжение и стресс, еще больше усложняет ситуацию. В начале пандемии многие из них мобилизовали свои внутренние ресурсы и максимально включились в работу в новых условиях, рассчитывая, что все происходящее — временное явление, и в ближайшее время все вернется в прежнее русло. Но к концу лета запас стойкости духа закончился, стало ясно, что изменения имеют долгосрочный характер.

Главный ресурс

Новая реальность, про которую говорят так много, но расплывчато, заострила внимание на благополучии и здоровье сотрудников — главном ресурсе компании.

Разнообразные мероприятия по поддержке персонала ранее были приятным дополнением к работе и зарплате. В новых условиях они становятся совершенно необходимыми инструментами для сохранения человеческого капитала. У многих сотрудников в условиях неопределенности обостряются эмоциональные проблемы, возникают конфликты и внутренний дисбаланс, появляются трудности с ментальным здоровьем и другие нарушения, которые мешают эффективно выполнять задачи.

Еще до пандемии статистика показывала, что офисные сотрудники часто сталкиваются с такими явлениями, как:

- стресс,
- выгорание,
- депрессия,
- тревога,
- панические атаки,
- расстройства пищевого поведения,
- хроническая усталость,
- бессонница,
- фобии.

Стресс стабильно занимает первые места в списках сложностей, связанных с ментальным здоровьем работников. По данным ВЦИОМ, доля россиян, постоянно пребывающих в ситуации стресса, с 2010 г.



**ЮЛИЯ
КАРАСЕВА**

Генеральный директор
компании Inbalansy

УЖЕ СЕЙЧАС МОЖНО ГОВОРИТЬ О РИСКАХ, СВЯЗАННЫХ С УХУДШЕНИЕМ ЗРЕНИЯ И ПРОБЛЕМАМИ СО СПИНОЙ В СВЯЗИ С ПЕРЕХОДОМ НА УДАЛЕНКУ И РАБОТУ ИЗ ДОМА, ГДЕ НЕТ СПЕЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ, ПОХОЖИХ НА ОФИСНЫЕ

по 2019 г. увеличилась более чем 2,5 раза. А, согласно ежегодному исследованию Workplace Outcome Suite (WOS) в 2018 году, сотрудник, испытывающий стресс на работе, в среднем терял 62 часа продуктивного рабочего времени в месяц. Это около 8 рабочих дней! Посчитайте, сколько потерянного времени приходится на каждого сотрудника! Для компании это упущенные бизнес-возможности и несвоевременное выполнение задач. Последствия стресса на работе проявляются в росте недочетов, сотрудникам сложнее принимать решения, снижается концентрация, мотивация, ослабевает память, что ведет к падению продуктивности на работе.

Все имеет значение

Окружающая среда оказывает большое влияние на продуктивность сотрудников. Температура в комнате, цвет стен и шум вокруг влияет на то, как пространство поддерживает или мешает работе. Некоторые работодатели, которые старались создавать комфортные рабочие места в офисе, сейчас не могут в полной мере повлиять на этот фактор, так как перевели коллективы на удаленный формат работы. Работодатели стараются помочь сотрудникам оборудовать рабочие места дома, так как в долгосрочной перспективе у работников могут появиться сложности со здоровьем. Уже сейчас можно говорить о рисках, связанных с ухудшением зрения и проблемами со спиной в связи с переходом на удаленку и работу из дома, где нет специальных условий, похожих на офисные.

Плохое освещение часто упускается из виду, хотя оно и вызывает негативные последствия для здоровья — как физического, так и психического. Напряжение глаз, головные боли, усталость, а также стресс и беспокойство — вот лишь некоторые последствия плохого освещения. Недостаток естественного солнечного света отрицательно влияет на наше здоровье, при этом около половины работников каждый день изо всех сил пытаются хорошо работать при плохом освещении.

Согласно исследованию британской компании Staples, посвященного влиянию освещения на рабочем месте на продуктивность сотрудника, 80% офисных работников заявили, что для них важно хорошее освещение на рабочем месте, а двое из пяти (40%) каждый день сталкиваются с неудобным освещением. Треть (32%) сказали, что лучшее освещение сделает их счастливее на работе.

В период пандемии многие сотрудники перешли на удаленный формат работы. Некоторые компании не собираются выводить сотрудников в полной мере обратно в офис либо серьезно задумываются о том, чтобы оставить персонал работать в удаленном формате до конца 2020 года или середины 2021. Поэтому работодателям

СТРЕСС СТАБИЛЬНО ЗАНИМАЕТ ПЕРВЫЕ МЕСТА В СПИСКАХ СЛОЖНОСТЕЙ, СВЯЗАННЫХ С МЕНТАЛЬНЫМ ЗДОРОВЬЕМ РАБОТНИКОВ. ПО ДАННЫМ ВЦИОМ, ДОЛЯ РОССИЯН, ПОСТОЯННО ПРЕБЫВАЮЩИХ В СИТУАЦИИ СТРЕССА, С 2010 Г. ПО 2019 Г. УВЕЛИЧИЛАСЬ БОЛЕЕ ЧЕМ 2,5 РАЗА

важно повысить осведомленность сотрудников о том, как оснащенность рабочего пространства влияет на их продуктивность.

Бизнес зависит от здоровья сотрудников

Сложности с физическим, ментальным и эмоциональным здоровьем сотрудников влияют на показатели, которые связаны с эффективностью работы персонала компании.

Факторы влияния

На эффективность сотрудников в работе влияет ряд факторов.

На работе:

- благополучие и здоровье;
- перерывы в трудовом процессе и система восстановления сил;
- атмосфера в коллективе и оснащенность рабочего места;
- отношения с коллегами;
- вовлеченность;
- возможности расти и развиваться в компании и другие мотивационные факторы.

Вне работы:

- восстановление от работы;
- хобби и развитие новых навыков;
- психологическое дистанцирование от работы;
- чувство контроля ситуации;
- отношения с близкими.

- Презентеизм — проявление нарушений здоровья, которые приводят к тому, что, формально находясь на рабочем месте, сотрудник не может сосредоточиться на выполнении задач и соблюдении правил безопасности. Одно из проявлений презентеизма — задержки на работе после завершения рабочего дня из-за неспособности выполнить работу в отведенное время.

- Абсентеизм — отсутствие сотрудника на работе в установленное рабочее время по разным причинам: прогулы, отгулы, опоздания, уход с работы раньше времени, длительность больничных листов.

- Вовлеченность — вовлеченный работник определяется как сотрудник, полностью включенный и испытывающий энтузиазм по отношению к выполняемой работе, а также предпринимающий



Что включено в подобную программу:

- психологическое консультирование в очной форме и онлайн;
- информационная поддержка сотрудников, направленная на решение конкретной проблемы;
- доступ к телефонной горячей линии и возможность получить консультацию сразу, незамедлительно;
- консультации менеджмента компании по вопросам управления подчиненными, решения конфликтов, вопросы стресса, демотивации и эмоционального выгорания;
- обучающие сессии на разные темы, связанные с благополучием и здоровьем;
- поддержка от компании в случае критических событий, инцидентов (природные катаклизмы, несчастные случаи и травмы, смерть значимого сотрудника и др.);
- поддержка от компании в ситуации организационных изменений (слияния и поглощения, релокация офиса, которые часто сопровождаются сокращением персонала и могут влиять на снижение работоспособности остающихся сотрудников).

62 ЧАСА

продуктивного рабочего времени в месяц теряет в среднем сотрудник, испытывающий стресс на работе (по данным ежегодного исследования Workplace Outcome Suite (WOS), 2018 г.

позитивные действия для дальнейшего развития репутации и интересов организации.

- Текучесть персонала определяется по формуле «количество уволенных работников / среднесписочная численность штатных работников».

Программы поддержки

Чтобы удержать персонал и повысить привлекательность бренда работодателя, компании формируют программы поддержки сотрудников (EAP). Они нацелены на снижение потерь бизнеса из-за таких проявлений, как абсентеизм, презентеизм, несчастные случаи и травмы, текучесть кадров и т. д., помогают восстановить мотивацию, поддержать вовлеченность, повысить общую удовлетворенность жизнью сотрудников.

По данным различных исследований, именно программы поддержки сотрудников (EAP) позволяют снизить степень влияния плохого физического и психологического состояния сотрудников на результаты работы компании. За счет снижения фактора влияния абсентеизма и презентеизма увеличивается продуктивность рабочего времени, вовлеченность персонала улучшается в среднем на 8%.

На благополучие сотрудников также влияет то, как себя чувствуют их близкие, поэтому программы поддержки сотрудников будут еще более эффективными, если нацелены на работу с родственниками сотрудников. Внедряя отдельные мероприятия или комплексные программы, направленные на поддержку здоровья и благополучия сотрудников, необходимо определить цели, подумать об оценке их эффективности, мониторинге динамики изменений работы персонала и стратегии реализации программ. Важно, чтобы стратегия включала участие, вовлеченность топ-менеджмента, а также соотносилась с ценностями и миссией компании.



ЭФФЕКТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Х

Премия «Эффективное образование»
всероссийский конкурс в области образования, который
открыт для всех представителей бизнеса, соответствующих
критериям отбора.

Х

**УСПЕЙТЕ
ПОДАТЬ ЗАЯВКУ**



Возможно, ты богаче, чем ты думаешь

Вы умеете считать? Вам кажется, что это совершенно глупый вопрос? Возможно, но жизнь человека обычно меняют очень простые вещи, уверены авторы экономического бестселлера «Фактор латте. Три секрета финансовой свободы» Дэвид Бах и Джон Дэвид Манн, которую выпустило издательство «Бомбора». Они считают, что «фактор латте» способен подарить каждому, кто знает о нем, истинную финансовую свободу.

Среднестатистический американец откладывает меньше 4% заработка. Многие работают на себя не больше 20 минут в день. И каждый пятый не откладывает ничего — не платит себе ни цента. Такая вот арифметика. Она-то и не доступна большинству граждан, будь то американцы или любая другая нация в мире. Вот почему у них нет финансовой свободы, а лишь мечты о ней.

Иногда так проходит вся жизнь, мы будто не знаем, куда идем, а если мы не знаем, куда идем,

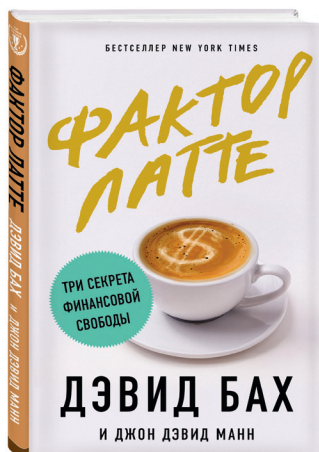
нам может не понравиться то, где мы в итоге окажемся. Так было и с героиней книги по имени Зои: ее коронная фраза «Я не могу себе это позволить» будто запрограммировала ее на заурядную жизнь на окраинах большого американского города, куда приезжают работать на других, но не ради себя. Она редактор журнала, лирик, не любит цифры, не придает им значения, тратит мало, но не задумываясь, пока ей на глаза не попадает вещь, которой ей очень хочется обладать, но... она не может себе ее позволить.

Арифметика жизни меняется, и на страницы книги наплывают

одна за другой цифры, а потом и таблицы, сложенные из них.

Дэвид Бах и Джон Дэвид Манн дарят нам три секрета свободы. Первый — плати сначала себе, второй — настрой автоматические платежи. Чтобы узнать третий, прочтите книгу удачливых и успешных американцев, чьи произведения десятки лет становятся финансовыми бестселлерами.

ФБЖ



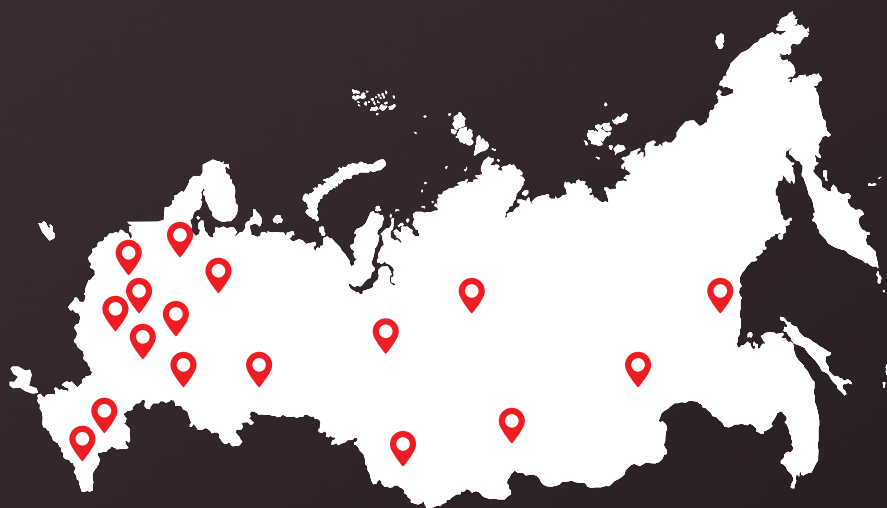
ДЭВИД БАХ

ПОСВЯЩЕНИЕ. ОТ АВТОРА.
ПОСВЯЩАЕТСЯ ПАОЛО КОЗЬО, ЧЬИ СЛОВА
«ДЭВИД, ТЫ ДОЛЖЕН НАПИСАТЬ ЭТУ КНИГУ!»
ЗАСТАВИЛИ МЕНЯ, НАКОНЕЦ, НАПИСАТЬ
«ФАКТОР ЛАТТЕ»

СТАНЬ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИЗДАНИЯ
«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал



Первоначальные
вложения в запуск

от 900 000₹

включая стоимость
паушального взноса

Полная окупаемость
вложений

от 6 месяцев

с момента запуска

✉ Partner@business-magazine.online

☎ 8-915-694-44-49

Реклама 16+

Цитаты

ГРАНТ САБАТЬЕ

Автор книги «Financial Freedom», создатель сайта Millennial Money:

«Фактор латте» — это шедевр. Идеи Дэвида Баха помогли мне в 30 лет стать миллионером. Сразу используйте на практике то, о чем написано в этой книге, и рассказывайте об этом всем вокруг. Это изменит вашу жизнь».

БРЕНДОН БУРХАРД

Автор High Performance Habits, автор бестселлера New York Times:

«Дэвид Бах — лучший в мире эксперт по личным финансам, и «Фактор латте» отвечает на вопрос, почему. Дэвид Бах лучше, чем кто-либо, знает, как научить финансовой свободе. Но самое главное это то, что красивая история, описанная в этой книге, настолько реалистична, что вы действительно захотите взять эти простые идеи и следовать им, чтобы начать жить богато. Я влюблен в каждую страницу этой книги».

ДЖИН ЧЭЦКИ

Финансовый редактор передачи Today на NBC и ведущий подкаста HerMoney:

«Есть причина, по которой продано 7 миллионов экземпляров книг Дэвида Баха: то, что в них написано, работает. Эта потрясающая история вдохновит вас взять свою жизнь под контроль и получить от нее самое лучшее. Действительно, не надо быть богатым, чтобы начать инвестировать и исполнять свои мечты».



ЭРИН ЛОУРИ

Автор Broke Millennial Takes On Investing:

«Книга «Фактор латте» Баха и Мэнна поможет вам понять, как лучше всего определить свою ценность, чтобы тратить, накапливать и инвестировать в такую жизнь, где вы достигаете своих целей».

ЧЕЙЗ ДЖАРВИС

Основатель и CEO CreativeLive

«Подход Дэвида Баха к личным финансам станет вдохновением для всего поколения. Среди творческих людей распространено мнение о том, что жить богато это недостижимая мечта, но Дэвид дает простой метод, в котором нет ничего лишнего и который дает способ жить максимально полно уже сейчас и в то же время обеспечивать себе состоятельное будущее».

ДЖЕССИКА МУРХАУС

Основатель Millennial Money Meetup и ведущий подкаста Mo'Money

«Отличная книга для поколения миллениалов и полезное напоминание о том, что маленькие изменения могут оказать большое влияние на ваше финансовое будущее».

**ИЗ РАЗГОВОРА С ДЭВИДОМ БАХОМ:
«ФАКТОР ЛАТТЕ — НЕ ПРО КОФЕ И
ДАЖЕ НЕ ПРО ДЕНЬГИ. ЭТО МЕТАФОРА
ДЛЯ МОТИВАЦИИ И ВОДХНОВЕНИЯ
ЖИТЬ ТАК, КАК МЕЧТАЕШЬ. НИКАКИХ
СОЖАЛЕНИЙ. РАЗРЕШИТЕ МАЛЬЧИКУ
ИЛИ ДЕВОЧКЕ ВНУТРИ ВАС ВЫЙТИ
ИГРАТЬ. НАЧИНАТЬ МОЖНО С
СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ. ЕСЛИ КОРОТКО,
ТО НИКОГДА НЕ ПОЗДНО НАЧАТЬ ЖИТЬ
БОГАТОЙ ЖИЗНЬЮ, ЕСЛИ НАЧАТЬ ПРЯМО
СЕЙЧАС. А ТЕПЕРЬ ОТКЛАДЫВАЙТЕ
ЭТУ КНИЖКУ И НАЧИНАЙТЕ РАБОТАТЬ
НАД СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ. И НИКАКИХ
СОЖАЛЕНИЙ!**

Кто они?

Дэвид Бах — один из самых надежных финансовых экспертов и автор финансовых бестселлеров современности. Он написал девять книг, все они стали бестселлерами The New York Times. Общий тираж его работ составляет 7 миллионов экземпляров, переведенных более чем на 19 языков. Его книга The Automatic Millioner 31 неделю продержалась в топе бестселлеров The New York Times. На протяжении последних двадцати лет он ведет семинары, читает лекции и дает интервью на тему финансов и личного богатства. Его лекция-хит так и называется «Как жить богатой жизнью».

Дэвид — успешный бизнесмен, основатель FinishRich Media и сооснователь AE Wealth Management. Он один из самых востребованных американских зарегистрированных консультантов по инвестициям. По состоянию на декабрь 2018 года он имел в активах более 6 миллиардов долларов.

Соавтор «Фактора латте» и еще один обладатель секрета финансовой свободы» Джон Дэвид Мэнн — знаменитый виолончелист и композитор. А еще он обладатель необычной премии за «позитивный вклад в изменение мира».

Впрочем, и в бизнесе он сыграл свою заметную роль и построил мультимиллионную организацию, занимающуюся продажами.

СПЕЦПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КОНФЕРЕНЦИИ ПРИ РАБОТЕ ТОЛЬКО ПАРТЕРОМ



БАНКЕТ
ДО 750 ЧЕЛОВЕК



ФУРШЕТ
ДО 1500 ЧЕЛОВЕК



КОНФЕРЕНЦИЯ
ДО 1600 ЧЕЛОВЕК

ИЗВЕСТИЯ

BANKET HALL



ДВУХУРОВНЕВЫЙ ЗАЛ

ЛОКАЛЬНАЯ БАНКЕТНАЯ СЛУЖБА

СЦЕНА 110 М²

ЗАЕЗД АВТО НА ПЛОЩАДКУ

ЗВУКОВОЕ И СВЕТОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

85 МЕТРОВ БАР

СВЕТОДИОДНЫЙ ЭКРАН

ПОДВЕСЫ ДЛЯ ВОЗДУШНЫХ ГИМНАСТОВ

2 МИНУТЫ ОТ М. ТВЕРСКАЯ

ФУРШЕТ **ОТ 3 000 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**

БАНКЕТ **ОТ 4 000 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**

КОФЕ-БРЕЙК **ОТ 500 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**



📍 Тверская, 18
(м. Пушкинская, Чеховская, Тверская)

☎ +7 (495) 220 31 21

✉ Info@izvestia-banket.ru

📷 @izvestia_banket



DIGITAL LEADERS

ЛИДЕРЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ

«DIGITAL LEADERS» – ЭТО ЕЖЕГОДНОЕ СОБЫТИЕ, ДЕМОНСТРИРУЮЩЕЕ ЛУЧШИЕ ДОСТИЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ОНЛАЙН-СЕРВИСОВ, ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ НА БОЛЬШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ВСЕХ СФЕР ЖИЗНИ, РАБОТЫ И ОТДЫХА.

УСПЕЙТЕ

[ПОДАТЬ ЗАЯВКУ](#)