

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС

журнал

#3 (19) 2020

ИЛЗЕ ЛИЕПА,
совладелица и художественный
руководитель Русской
национальной балетной
школы:

16+



Цифровые версии журнала
business-magazine.online

БАЛЕТ — МОЯ МИССИЯ

с. 28

ПОЧЕМУ В РОССИИ
НЕТ МЕБЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

с. 34

БИОМЕТРИЯ — БАНКАМ.
В ЧЕМ ЕЕ СКРЫТАЯ УГРОЗА?

с. 38

ЭТО СТРАШНОЕ СЛОВО
ОБЫСК. ЧТО ДЕЛАТЬ?

с. 40



ISSN 1819 267X

20003

202003

9 1 771819 11 267007 1

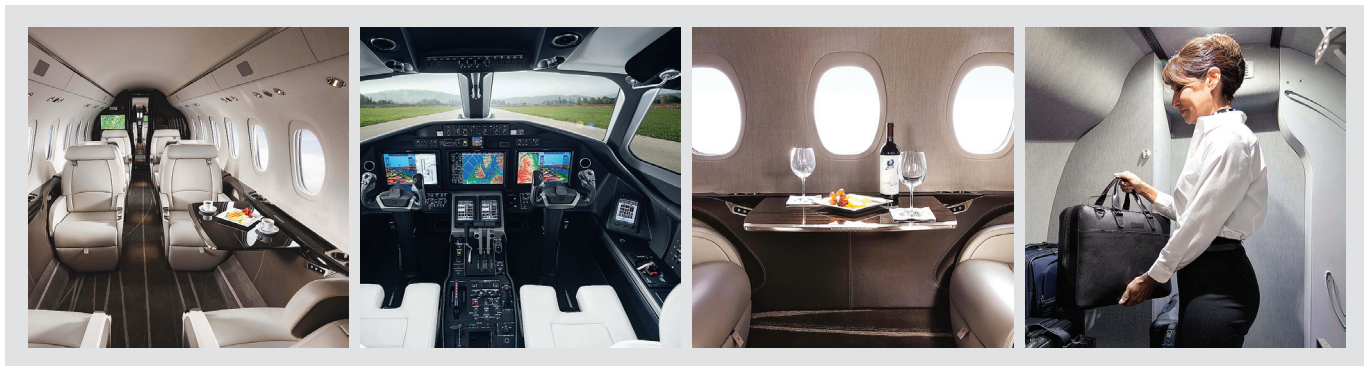
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«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**



16+

«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

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.

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

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

№ 3 (19) за 2020 год

Федеральный номер:
 • дата выхода печатной версии — 06.03.2020
 • дата выхода цифровой версии — 09.03.2020

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

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

Учредитель и издатель:
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Генеральный директор
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
 Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
 reklama@business-magazine.online

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

Главный редактор: Анна Миханчик

Специалисты по рекламе и PR:
 Кристина Нижегородцева,
 Полина Соколова

Корректор: Ольга Макеева

Менеджер по развитию: Екатерина Перепелкина

Верстка: Сергей Ларшин

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
 Адрес: 300041, г. Тула, ул. Сойфера, д. 6,
 тел.: (4872) 30-74-48.

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

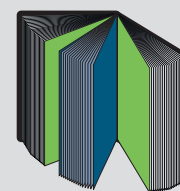
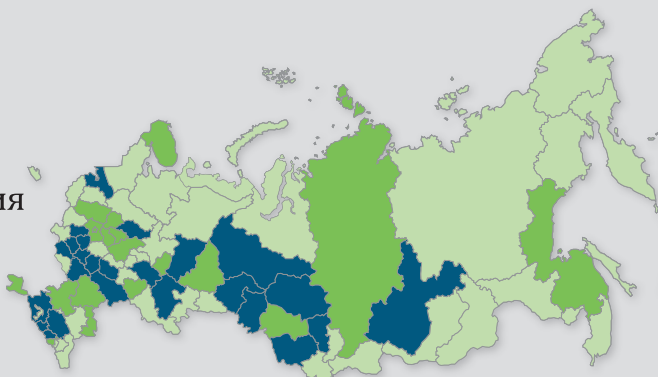
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Аленсей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Ностра Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Кемеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 — 00862 от 28.09.2016	Кристина Фролова	ООО «ТОЧКА РОСТА»	Немерово, пр. Притомский, 35/2, офис 2
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 — 01608 от 28.09.2016	Евгения Глуценко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, нв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенно	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Михаил Ганин	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 57
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Ниртбая, 20

* — Воронежская, Белгородская, Курская, Липецкая и Тамбовская области.

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.

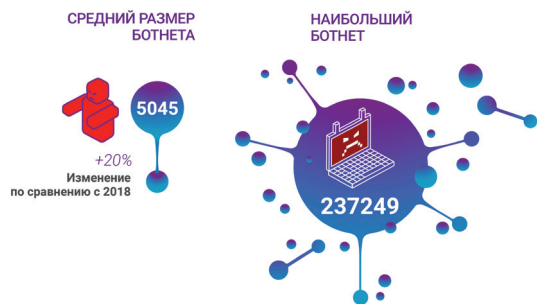


4 ДЕСЯТЬ ГЛАВНЫХ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Диджитализация, автоматизация и искусственный интеллект меняют мир бизнеса ускоренными темпами. Изменения уже стали повсеместными. И так, что же компании ожидают от своих нынешних и будущих руководителей, чтобы они могли успешно ориентироваться во все более усложняющейся обстановке? Барбара Штёттингер, профессор, декан WU Executive Academy (Вена, Австрия) рассказывает о HARD SKILLS и SOFT SKILLS, который стали для топ-менеджеров абсолютной необходимостью.

8 ЧЕРНЫЕ ДЫРЫ КИБЕРЗАЩИТЫ

Эксперты Qrator Labs и Positive Technologies анализируют новые киберугрозы и рассказывают о мошеннических схемах, с помощью которых хакеры крадут у своих жертв ресурсы, информацию, нанося финансовый и репутационный вред или даже полностью парализуют работу компаний.



14 ОТСРОЧЕННЫЙ УСПЕХ

Воспоминания об одной из первых побед антисоциализма возвращают нашего постоянного автора Анатолия Вассермана в советское прошлое. В 1970-е возникла идея использовать для производства полипропилена самое удобное и доступное сырьё — попутный газ нефтепромыслов на севере Тюменской области. В чем параллель с сегодняшним днем? Читайте колонку Вассермана и делайте выводы.



18 THINK GLOBAL/МЫСЛИ ГЛОБАЛЬНО

Призывает Рустам Мавланов, президент Synergy Global Trade. Поговорили с ним о том, как российским компаниям выстроить эффективную стратегию по выходу на американский рынок и побороть страхи в своей голове. Инструкция по воплощению в жизнь наполеоновских планов по захвату мира на стр. 18.



22 ИННОВАЦИИ ДЛЯ КОРПОРАЦИЙ

Рано или поздно корпорации достигают такого уровня развития, когда дальнейший экстенсивный рост невозможен, либо он требует слишком много ресурсов при сомнительной отдаче. Куда двигаться дальше, какой путь приведет к быстрому росту? Владимир Сакович,

генеральный директор Skolkovo Ventures, описывает несколько коротких путей достижения результата.

24 КОГДА СТРАХОВЩИК СТАНОВИТСЯ ЖЕРТВОЙ

Страховое мошенничество в корпоративном сегменте распространено не меньше, чем в секторе физических лиц. Страховые компании становятся заложниками тех, кто знает их слабые места, хорошо ориентируется в страховом законодательстве и, как правило, имеет опыт в реализации мошеннических схем с договорами страхования. Эксперт ФБЖ разбирает конкретные ситуации и ищет бреши в работе страховщиков, которые чаще всего используют против них.



34 В РОССИИ НЕТ МЕБЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Такую позицию высказывает Сергей Радченко, член Наблюдательного Совета мебельного холдинга «Ангстрем». Что тормозит развитие индустрии в России? Эксперт отрасли считает, что изменить ситуацию силами одних только предпринимателей

невозможно, мебельная отрасль нуждается в государственной поддержке. О позиции эксперта мебельного рынка читайте на стр. 34.

36 DARK KITCHEN БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

Можно ли считать, что финтех-компании являются угрозой для классических банков, и каким образом сложится их взаимодействие в период бурного технологического развития финансового сектора? Роман Ромашевский, финансовый директор финтех-маркетплейса VR_Bank, о роли финтеха в развитии «умного» банкинга и рынка в целом.

38 БИОМЕТРИЯ — БАНКАМ. В ЧЕМ ТАИТСЯ ОПАСНОСТЬ?

Александр Клишин, экономист, эксперт по финансам, налогам и банкам уверен, что она есть, ведь услуга сегодня не имеет правового регулирования. Так стоит ли оставлять биометрические данные банку? Разберемся вместе с экспертом ФБЖ.





40 ЭТО СТРАШНОЕ СЛОВО ОБЫСК

Как себя вести акционеру, учредителю, руководителю или бухгалтеру, когда нагрянула проверка. Но не налоговая, а со стороны правоохранительных органов и уже с осмотром и обследованием помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспор-

тных средств или обыском — действия могут быть разными, но ситуация в любом случае сверхстрессовая. О чем надо знать и что помнить, когда правоохранительные, следственные и иные уполномоченные органы стоят на пороге? Памятка защиты своих интересов в материале нашего эксперта.



52 АНАЛИТИКА НЕОСЯЗАЕМОГО

Что сегодня практикует ритейл, чтобы лучше понимать эмоции и поведение покупателей? Как технологии, связанные с анализом эмоций и поведения покупателей, можно применить для решения совершенно разных задач в ритейле? Два кейса — российский

и китайский — о том, как система распознавания лиц и искусственный интеллект помогают продавцам зарабатывать и экономить.

58 ТОНКАЯ НАСТРОЙКА ПО ИНТЕРЕСАМ

Никто — ни одна компания, ни один маркетолог — не хочет палить из пушки по воробьям. Никто не мечтает «спустить» впустую рекламный бюджет. Всем нужно ядро, целевая аудитория, которая интересуется тем, что предлагает бизнес. Наш партнер, рекламное агентство полного цикла «MAZOV & CO», рассказывает об инструментах интеллектуальной настройки для эффективного попадания в целевую аудиторию. Разбор и примеры — на стр. 58.

62 НАЗЫВАЙ ВЕЩИ СВОИМИ ИМЕНАМИ

«Поздравляю вас, друзья! Вы держите в руках замечательную книгу моего большого друга Алекса Яновского, а это настоящая удача! Теперь Алекс и ваш друг», — так приветствует читателей Брайан Трейси, бизнесмен, консультант, на страницах книги «Лидер и его команда» за авторством Алекса Яновского, которую выпустило издательство «АСТ Nonfiction». Кроме рекомендаций опытного предпринимателя и бизнес-тренера с мировым именем добавим, что книга будет полезна тем, кто любит простоту изложения и слога. Тем, кто точно считает себя человеком дела и каждый день совершенно искренне задает себе вопрос: как эффективно управлять нанятыми людьми? Подробности — на стр. 62 и в книжных магазинах страны.



ПЕРСОНА НОМЕРА

ИЛЗЕ ЛИЕПА



28

Всем известно: в балете — острая конкуренция за право быть первым. Интересно, а как в бизнесе, где балет — не только элитарное искусство, но и продукт, за который платят деньги. Быть сопричастным к опасному и прекрасному миру по-прежнему хотят многие. Но кто действительно способен стать артистом балета? О том, что в балетной школе — мерило эффективности, как конкурируют между собой в этой нише, читайте в интервью с Илзе Лиeпа, совладелицей и художественным руководителем Русской национальной балетной школы, президентом Благотворительного Фонда содействия развитию хореографического и изобразительного искусства «И. Лиeпа».

Десять главных навыков руководителей

Диджитализация, автоматизация и искусственный интеллект меняют мир бизнеса ускоренными темпами. Изменения уже стали повсеместными, поэтому представителям бизнеса необходимо быть уверенными в том, что их компании способны оперативно реагировать на новые реалии в организационном плане, что, в свою очередь, требует грамотного руководства. Итак, что же компании ожидают от своих нынешних и будущих руководителей, чтобы они могли успешно ориентироваться во все более усложняющейся обстановке?

Согласно исследованию Skills Gap от Financial Times, есть особенно востребованные навыки, некоторые из которых весьма редки.

Вместе с Мартиной Эрнст, основателем консалтинговой компании SalaryNegotiations, бывшим руководителем HR-департамента в Erste Bank, я внимательно изучила навыки и образ мышления, которыми должны обладать руководители в будущем. Кроме того, мы проанализировали, почему некоторые из этих навыков так сложно найти сегодня.

Почти половина работодателей, опрошенных в рамках исследования Skills Gap от Financial Times (данные за 2018 г.), отметили, что им все труднее стало находить руководителей с необходимыми навыками. Для сравнения: годом ранее так считала одна треть опрошенных.

Времена становятся все более сложными, в том числе для руководителей. Сегодня правильное сочетание профессиональных навыков (hard skills) и социальных компетенций (soft skills) — абсолютная необходимость. Фундаментальное понимание экономики и бизнеса — это еще не всё. Сегодня от современного руководителя требуются не только знания в области ИТ, например, навыки анализа данных и программирования, но и (даже в большей степени!) социальные компетенции: способность работать в команде, умение вдохновлять других и в то же время быть устойчивым к негативным внешним воздействиям.

Итак, каковы же эти десять самых важных навыков, которыми должны обладать топ-менеджеры будущего, и почему некоторые из них так редки?

Одиночки в прошлом

1 Умение работать в команде и непредвзято относиться к многообразию

Герои-одиночки уже в прошлом. Это касается и руководителей. В настоящее время требуются командные игроки, способные принимать и применять знания других. В этом контексте важно поощрять разнородность, в том числе в отношении культурных, социальных, технических аспектов и компетентности. Разнообразие становится ключевым фактором, когда речь идет о сближении команд.

ФАКТ: Это становится все более важным для работодателей, поскольку сегодня определенно нет места для единоличного управления. В частности кроется в разности взглядов и способности принимать во внимание разные мнения внутри команды, чтобы не зайти в тупик.

Смелость по-прежнему в почете

2 Смелость и бесстрашие

Изменения необходимы, но для того, чтобы они произошли, нужна смелость. Следовательно, компании нуждаются в руководителях, которые не боятся действовать и делать это иначе — даже при наличии сопротивления. «Сегодня уже не существует чего-то совершенно правильного или абсолютно неправильного. Поэтому для менеджеров



БАРБАРА ШТЁТТИНГЕР

Профессор,
преподаватель
Факультета управления
международным
маркетингом и декан WU
Executive Academy
(Вена, Австрия)



Руководителю всегда нужно учитывать необходимость адаптации стратегии по мере изменения реалий. То есть важно не позволять себе впадать в уныние, а, наоборот, прагматично и смело предпринимать новые шаги для достижения поставленных целей

тем более важно уметь справляться с противоречиями и принимать решения, которые неизбежно подразумевают принятие предпринимательских рисков», — говорит эксперт по персоналу Мартина Эрнст, основатель консалтингового агентства SalaryNegotiations. Таким образом, предпринимательское мышление, соответствующее корпоративной стратегии, является обязательным.

ФАКТ: Это особенно важно для работодателей, поскольку компаниям нужны руководители, которые способны мыслить нестандартно и не бояться применять нестандартные подходы. В этом контексте ответственность за формирование условий, способствующих проведению «экспериментов», лежит на работодателях. В противном случае невозможно будет создать такой климат, который помогает людям отойти от поляризованного мышления и дает им возможность справляться с несоответствиями.

Многомерность = многопроблемность

3 Способность к решению сложных проблем

Чем больше аспектов содержит проблема, тем сложнее ее решение. В нашем VUCADD-мире сложность и комплексность — неотъемлемые составляющие повседневной корпоративной жизни. Следовательно, руководители должны принимать во внимание эту многомерность и фокусироваться на общей картине. Простых ответов может больше уже не быть; необходимо подготовить и разработать разные сценарии.

ФАКТ: Навык особенно важен для работодателей, но его трудно наработать, так как люди чувствуют себя свободно в сфере микроменеджмента и им легче управлять небольшими проектами. И вновь ответственность здесь лежит на работодателях: они должны поощрять руководителей как к решению сложных задач, так и к отказу от микроменеджмента.

В поисках вдохновения

4 Умение вдохновлять и направлять других

Не приказывать, а предоставлять другим больше прав и возможностей — вот что должно стать кредо хорошего руководителя. Эта философия основана на осознании того, что вы не можете достичь целей без мотивированной, эффективно работающей команды. Мартина Эрнст добавляет, что по этой причине руководитель должен быть

ТАКИМ ОБРАЗОМ, НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ ПРИВЛЕКАТЬ НА РАБОТУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ УЖЕ ОБЛАДАЮТ ВСЕМИ НЕОБХОДИМЫМИ КАЧЕСТВАМИ. МНОГИЕ ВЕЩИ МОЖНО РАЗВИВАТЬ УЖЕ ПОСЛЕ, ЕСЛИ СОЗДАНЫ ПРАВИЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ — И ОБ ЭТОМ, В ЧАСТНОСТИ, ДОЛЖНЫ ЗАБОТИТЬСЯ РУКОВОДИТЕЛИ ВЫШЕГО ЗВЕНА

скорее помощником, который поддерживает сотрудников и помогает им справиться с трудностями наилучшим образом. Помимо поддержки команды важно дать людям реалистичное представление о том, что может быть сделано.

ФАКТ: Трудно найти руководителя, обладающего таким умением, так как для этого требуются люди с глубоким пониманием своих сильных сторон и компетенций, способные руководить собой и хорошо реагировать на обратную связь. Только такие руководители могут успешно управлять другими.

Критика и рефлексия

5 Высокий уровень сопротивляемости и драйв

Несомненно, одним из наиболее важных личных качеств является способность работать под давлением и не разочаровываться в неудачах. «Руководителю всегда нужно учитывать необходимость адаптации стратегии по мере изменения реалий. То есть важно не позволять себе впадать в уныние, а, наоборот, прагматично и смело предпринимать новые шаги для достижения поставленных целей».

ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНА БЫТЬ СОЗДАНА СРЕДА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЯМ БОЛЕЕ ИНТЕНСИВНО ЗАНИМАТЬСЯ ВОПРОСАМИ АНАЛИЗА БОЛЬШИХ ДАННЫХ. В ЧАСТНОСТИ, ВАЖНО РАЗВИВАТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ И ПРЕОДОЛЕВАТЬ БУНКЕРНОЕ МЫШЛЕНИЕ!



— говорит Мартина Эрнст. Эта устойчивость к внешним воздействиям также включает в себя профессиональное управление конфликтами, а также создание условий — особенно внутри команды — для выражения критики и рефлексии.

ФАКТ: Трудно найти руководителя, обладающего таким умением, так как эти фундаментально важные качества, в частности, зависят от культуры рассматриваемой организации. Таким образом, работодатели должны максимально поддерживать развитие этих умений в коллективе. Руководители не могут быть устойчивыми к внешним воздействиям, энергичными и полными драйва, если их организации препятствуют развитию таких качеств.

Важное/ неважное

6 Правильная расстановка приоритетов

Принято считать, что все задачи должны быть немедленно решены: требования, предъявляемые к руководителям, оказываются порой пугающими. Те, кто не в состоянии расставлять приоритеты, неизбежно идут ко дну. Таким образом, эффективный тайм-менеджмент, а он включает в себя делегирование задач, сегодня является одним из наиболее важных навыков. «Даже умение четко разграничивать «срочные» и «важные» дела может оказать существенную помощь при планировании своего дня», — говорит Мартина Эрнст, основываясь на личном опыте. — Руководители должны уметь расставлять приоритеты в делах вместе со своей командой».

ФАКТ: Это особенно важно для работодателей, поскольку компаниям нужны руководители, четко понимающие цели, которых необходимо достичь. Это единственный способ избежать «выгорания». Опыт показывает, что сами организации часто не имеют ясного представления о своих целях, что усложняет задачу для сотрудников в вопросах организации и структурирования.

Сеть контактов

7 Умение вести общение с другими на равных

Хорошо развитая сеть профессиональных контактов всегда была важным активом в карьере, но сегодня основное внимание уделяется получению взаимных выгод от налаживания и поддержания таких контактов. Деловые знакомства за пределами организации и отрасли приобретают все большее значение. Стороны должны стремиться к созданию

равных условий для взаимной выгоды. Кроме того, деловые связи позволяют достаточно рано выявлять тренды и использовать их. Более того: междисциплинарное мышление приобретает все большее значение, поскольку границы между отраслями стираются.

ФАКТ: Это особенно важно для работодателей, поскольку наличие правильных контактов обычно имеет множество положительных эффектов. В контексте бизнеса это означает, что в компании должны быть люди, которые осознают всю важность нетворкинга. Сюда относится наращивание и поддержание сети деловых знакомств, а также способность выстраивать сотрудничество максимально эффективным образом, чтобы обе стороны выигрывали от этого.

Мыслить о будущем

8

Умение мыслить стратегически

Способность к выявлению тенденций на раннем этапе служит также основой для умения мыслить стратегически, которое сегодня требуется от руководителей как никогда раньше. Менеджеры, внимание которых сосредоточено исключительно на повседневных задачах, рискуют упустить из виду долгосрочные корпоративные цели и перспективы. Таким образом, необходимо постоянно анализировать с разных точек зрения, как будут развиваться события в будущем, и руководителям рекомендуется регулярно заниматься фундаментальными вопросами дальнейшего развития своих компаний.

ФАКТ: Специалистов с таким умением сложно найти, поскольку только время может показать, действительно ли у руководителей есть эта способность. Вообще говоря, решающим моментом здесь вновь является структура организации: обладают ли сотрудники компании достаточными возможностями для реализации своего потенциала или развития своих навыков? Таким образом, нет необходимости привлекать на работу руководителей, которые уже обладают всеми необходимыми качествами. Многие вещи можно развивать уже после, если созданы правильные условия, — и об этом, в частности, должны заботиться руководители высшего звена.

Открыться новому

9

Развитие навыков программирования

Сегодня все компании имеют дело с информационными технологиями и современ-

ными тенденциями, такими как искусственный интеллект, большие данные и «интернет вещей». Следовательно, от руководителей требуется наличие базовых знаний в области информационных технологий и языков программирования.

СЕГОДНЯ УЖЕ НЕ СУЩЕСТВУЕТ ЧЕГО-ТО СОВЕРШЕННО ПРАВИЛЬНОГО ИЛИ АБСОЛЮТНО НЕПРАВИЛЬНОГО. ПОЭТОМУ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ТЕМ БОЛЕЕ ВАЖНО УМЕТЬ СПРАВЛЯТЬСЯ С ПРОТИВОРЕЧИЯМИ И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ НЕИЗБЕЖНО ПОДРАЗУМЕВАЮТ ПРИНЯТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ

ФАКТ: Это особенно важно для работодателей, поскольку мир становится все более и более цифровым, а технологические изменения стоят на повестке дня. Только открытость по отношению ко всему новому и наличие необходимых технологических ноу-хау позволят компаниям своевременно меняться и адаптироваться к новым реалиям.

Анализ данных

10

Навык использования больших данных

Данные — это нефть XX века. Они могут дать компаниям решающее конкурентное преимущество при условии их надлежащего анализа и обработки. Таким образом, руководители должны иметь полное представление о потенциале больших данных. Чтобы максимально выгодно использовать данные, компаниям необходимо выработать соответствующее правильное отношение к ним — и это начинается на уровне руководства.

ФАКТ: Специалистов с таким навыком трудно найти, так как сами компании не всегда полностью понимают свою ситуацию с точки зрения данных и, таким образом, порой не ценят преимущества наличия в своей команде руководителей, занимающихся данными. Тем не менее внутри организации должна быть создана среда, которая позволяет руководителям более интенсивно заниматься вопросами данных. В частности, важно развивать сотрудничество между различными подразделениями и преодолеть бункерное мышление!

ФБЖ



Черные дыры киберзащиты

Компания Qrator Labs, специализирующаяся на противодействии DDoS-атакам и обеспечении доступности интернет-ресурсов, представила годовой отчет о трендах в сфере сетевой безопасности по итогам 2019 года. Эксперты Qrator Labs и Positive Technologies анализируют новые киберугрозы и рассказывают о мошеннических схемах, с помощью которых хакеры крадут у своих жертв ресурсы, информацию, нанося финансовый и репутационный вред или даже полностью парализуя работу компаний.



**АРТЁМ
ГАВРИЧЕНКОВ**

Технический директор
Qrator Labs



**ЕВГЕНИЙ
ГНЕДИН**

Руководитель
отдела аналитики
информационной
безопасности Positive
Technologies

Ошибочно считать, что организация, даже самая маленькая, не станет целью киберпреступников. Их цели могут быть разными, например, за счет атакованной компании злоумышленники могут майнить криптовалюту, используя ее ресурсы, могут зашифровать данные и просить за доступ к ним выкуп. Если бизнес крупный, то стоит не просто следовать типовым рекомендациям по обеспечению информационной безопасности (далее — ИБ) и требованиям регуляторов отрасли, но и задумываться о том, могут ли наиболее значимые для организации бизнес-риски наступить в результате кибератаки. Соответственно, строить свою киберзащиту с учетом таких рисков.

По нашим оценкам, общее количество DDoS-атак за 2019 год выросло примерно в 1,5 раза. Такое увеличение числа инциден-

тов было достигнуто за счет роста атак на отдельные индустрии: банки, платежные системы, криптобиржи, онлайн-ритейл, сайты знакомств. И если крупный бизнес может выдержать нападения, то для среднего это серьезная проблема: у небольших компаний часто нет свободных финансовых ресурсов для использования средств серьезной киберзащиты на постоянной основе, поэтому они чаще других становятся жертвами DDoS-атак.

Основные мотивы DDoS-атак в среднем и крупном бизнесе — вымогательство и недобросовестная конкуренция. Коммерческие заказы на DDoS не сдают своих позиций, они особенно востребованы у малых и средних компаний. Многие из них вынуждены бороться за свое существование и готовы использовать для этого практически любые

Средняя продолжительность DDoS-атак

1.9 ЧАСОВ

СРЕДНЕЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ

2018

2019

СОКРАЩЕНИЕ НА 27%

методы, устраняя конкурентов и стараясь завоевать большую долю рынка.

Госорганы и их уязвимости

С точки зрения атакуемых киберпреступниками индустрий лидерство по итогам года осталось за государственными учреждениями, компаниями промышленной и финансовой отраслей, а также медицинскими и научными организациями. В большинстве случаев объектом кибератаки в течение года оставались компьютеры, серверы и сетевое оборудование целевых компаний.

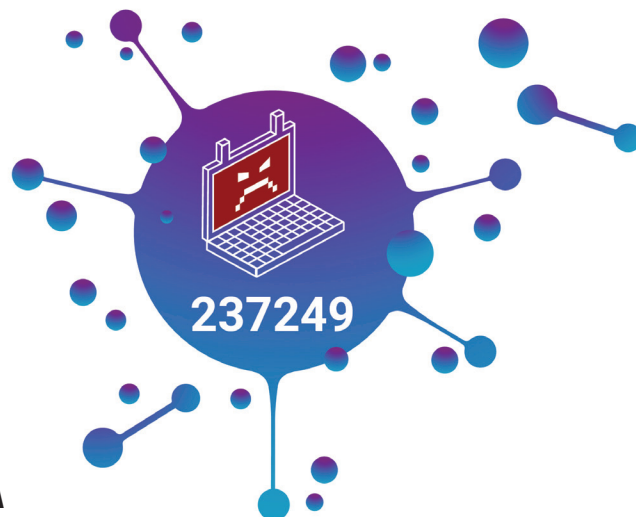
По данным Positive Technologies, атаки на веб-ресурсы организаций вошли в топ-3 по популярности среди киберпреступников, но при этом не превысили 20% в общем числе. Наиболее подвержены им оказались государственные учреждения и в частности порталы государственных и муниципальных услуг.

Атака на веб-приложение — один из наиболее популярных методов атак в принципе. В рамках тестирований уровня безопасности наши эксперты регулярно подтверждают факты возможного проникновения в сети компаний через уязвимые сайты. Но если организация использует средства для защиты, то вероятность успешной атаки значительно снижается. Появляется шанс вовремя среагировать на угрозу и заблокировать атакующего. К сожалению, сайты госорганизаций сегодня содержат множество уязвимостей, а защите веб-приложений не уделяется должного внимания. В фокусе — безопасность сайтов государственного или регионального значения, при этом множество менее значимых ресурсов

ПРОПУСКАЯ ЧЕРЕЗ СЕБЯ ТРАФИК, ЗЛОУМЫШЛЕННИК МОЖЕТ ЗАПИСЫВАТЬ ЕГО, НАСТРАИВАТЬ ФИШИНГОВЫЕ САЙТЫ, ИСКАТЬ В ПЕРЕДАВАЕМОМ ДАННЫХ ПАРОЛИ, ФИНАНСОВЫЕ И ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ. ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ЗЛОУМЫШЛЕННИКА W3P СТАНОВИТСЯ ИДЕАЛЬНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ ПЕРЕХВАТА ТРАФИКА И КРАЖИ ДАННЫХ

все еще остается уязвимо. Преступники знают и пользуются этим, например, для кражи информации, дэфейса, майнинга или просто для отладки новых инструментов атаки перед проведением атак на более крупные цели. К наиболее уязвимым можно причислить также сайты образовательных и медицинских учреждений.

Для защиты от массовых атак сегодня достаточно следовать типовым рекомендациям. Но такой подход не работает при сложных целенаправленных атаках профессиональных хакеров. Нужно изучать их техники и инструменты, внедрять специализированные системы защиты, которые способны такие инструменты и техники обнаружить: SIEM (Security information and event management), NTA (Network traffic analysis), песочницы (Sandbox) и т. п. И конечно, важно повышать практические навыки сотрудников службы ИБ, ведь противостояние сложным угрозам требует высокой.

СРЕДНИЙ РАЗМЕР
БОТНЕТАНАИБОЛЬШИЙ
БОТНЕТ

В КОНЦЕ 2019 ГОДА ИНДУСТРИЯ НАБЛЮДАЛА МНОЖЕСТВО УСПЕШНЫХ АТАК НА САЙТЫ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ. В ИТОГЕ ЗЛОУМЫШЛЕННИКИ ПОНЯЛИ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО САЙТОВ СМИ МОЖНО ЛЕГКО ОБРУШИТЬ ДАЖЕ МИНИМАЛЬНЫМИ УСИЛИЯМИ, И В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ОНИ НАЧАЛИ ДЕЛАТЬ ЭТО ПРОСТО РАДИ РАЗВЛЕЧЕНИЯ

Атаки на масс-медиа

По формальным данным Qrator Labs, атаки на сектор СМИ уменьшились на 7,59%, однако ситуация несколько сложнее, чем кажется. В конце 2019 – начале 2020 года нападения на масс-медиа выросли на порядок. В последние годы большинство российских СМИ начали использовать бесплатные или недорогие средства защиты от DDoS, в частности, зарубежные. В конце 2019 года индустрия наблюдала множество успешных атак на сайты средств массовой информации. В итоге злоумышленники поняли, что большинство сайтов СМИ можно легко обрушить даже минимальными усилиями, и в последнее время они начали делать это просто ради развлечения.

Уверены, что в 2020 году положение вещей не изменится, атаки на медиа продолжатся. Уже в начале года появилось большое количество инфоповодов, многие из которых вызвали живой отклик в умах людей, как позитивный, так и негативный. За бурными всплесками в инфопространстве обычно следуют активные попытки взломов и DDoS-атаки, к которым индустрия СМИ может быть не готова.

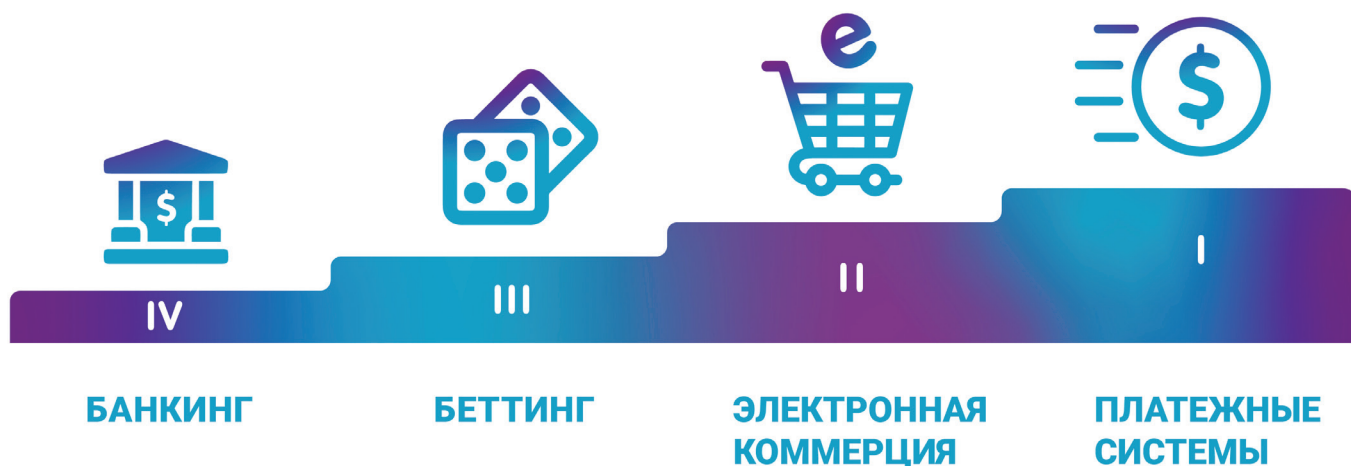
Новые векторы атак

Рост рынка IoT означает, что злоумышленники при желании могут эксплуатировать уязвимые устройства, создавая значительную пропускную полосу атаки — как это произошло в середине года, когда протокол WSDD был задействован для нанесения видимого ущерба. Протокол

Монетизация ботнетов

Ботнет — это компьютерная сеть, состоящая из большого количества компьютеров с установленным вредоносным ПО. Система позволяет злоумышленникам управлять зараженными машинами без ведома их владельцев. Сегодня преступники могут монетизировать ботнет-сети несколькими способами. Наиболее распространенные из них — реализация сервисов DDoS-атак, майнинг криптовалют, использование в целевых атаках, в частности, для подбора паролей к серверам, или просто сдача ботнета в аренду. При этом мы наблюдаем появление по-настоящему многофункциональных ботнетов, яркий тому пример — Neutrino, который не только эксплуатирует уязвимости для взлома серверов и майнит криптовалюту, но и взламывает чужие веб-шеллы, перехватывает контроль над уже взломанными кем-то ресурсами. В настоящее время Neutrino входит в тройку лидеров по числу атак на ханипоты Positive Technologies. Размер ботнета — число зараженных машин, объединенных в бот-сеть. В 2019 году средний размер наблюдаемого нами ботнета вырос на 20% по сравнению с 2018 годом и составил 5 045 машин, что можно связать с ростом количества уязвимых смартфонов и устройств Интернета вещей. Максимальный размер ботнета в 2019 году составил 237 249 зараженных устройств.

Наиболее атакуемые индустрии, 2019



Apple ARMS, который был задействован для получения коэффициента амплификации порядка 35,5, также был виден в атаках на сеть фильтрации Qrator Labs.

В течение 2019 года были выявлены новые амплификаторы (PCAP), а также на практике был зафиксирован уже давно известный вектор атаки с использованием TCP-амплификации (реплицированный SYN/ACK-флуд).

Техника атаки типа Amplification (усиление) заключается в том, что на уязвимый сервер, принадлежащей третьей стороне, отправляется запрос, который этим сервером многократно тиражируется и направляется на веб-сайт жертвы. В данном случае для усиления атаки использовались протоколы LDAP и TCP.

Атаки, задействовавшие вектор амплификации SYN-ACK, стали одной из наиболее серьезных сетевых угроз, тогда как до 2019 года оставались лишь теорией. Одна из первых громких атак с использованием техники SYN-ACK амплификации была организована на международную хостинговую платформу Servers.com. Трафик амплификации SYN/ACK достигал пиковых значений в 208 миллионов пакетов в секунду, а наиболее длительный период атаки с непрерывной бомбардировкой «мусорным» трафиком составил 11,5 часов.

Довольно интересным является и то, что наиболее часто использовавшийся в прошлом метод реакции в виде сброса всего UDP-трафика, виртуально нейтрализующе-

го большую долю атак с использованием амплификации, совсем не помогает нейтрализовать вектор SYN-ACK. Меньшие интернет-компании испытывают огромные трудности при нейтрализации подобных угроз, так как она требует задействования более комплексных мер по борьбе с DDoS-атаками.

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ АТАКУЕМЫХ КИБЕРПРЕСТУПНИКАМИ ИНДУСТРИЙ ЛИДЕРСТВО ПО ИТОГАМ ГОДА ОСТАЛОСЬ ЗА ГОСУДАРСТВЕННЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ, КОМПАНИЯМИ ПРОМЫШЛЕННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ОТРАСЛЕЙ, А ТАКЖЕ МЕДИЦИНСКИМИ И НАУЧНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Чем опасны BGP-оптимизаторы

В 2019 году был выявлен новый класс проблем, связанный с использованием протокола BGP для оптимизации прохождения сетей операторов связи. Многие компании хотят автоматически контролировать поток исходящего трафика, это позволяет им существенно снизить расходы. С этой целью устанавливают различные устройства, использующие специфичные тактики для работы с протоколом BGP, которые могут

работать, только если вокруг них корректно настроены фильтры, предотвращающие утечку маршрутов. К сожалению, на рынке пока мало специалистов, умеющих правильно настраивать фильтры, в связи с чем оптимизаторы постоянно «прорываются», и маршруты утекают в неизвестном направлении.

Так, в январе 2020 года на одну из точек обмена трафиком в Санкт-Петербурге внезапно были перенаправлены маршруты до Google, Facebook, Instagram от провайдера из Донецкой Народной Республики, который занимался оптимизацией трафика. Подобные инциденты опасны не только возникновением ошибок в сети, но злонамеренным перехватом трафика (атаки Man-in-the-middle).

В последнее время из-за закупки BGP-оптимизаторов такие ситуации происходят регулярно. Индустрия квалифицированных

сетевых инженеров активно выступает за ограничение использования оптимизаторов, поскольку работать с ними никто не умеет. Однако уже и в России можно наблюдать, как многие компании начинают закупать BGP-оптимизаторы для снижения расходов на трафик, что в свете введения в действие законодательства про точки обмена трафиком и автономные системы может дать очень неприятный кумулятивный эффект. Закупка и некорректная настройка BGP-оптимизаторов опасна тем, что на сети могут возникать утечки и даже злонамеренные перехваты трафика. Протокол BGP управляет трафиком между операторами связи и является единственным способом их взаимодействия друг с другом. BGP позволяет операторам выбирать тот или иной маршрут, по которому трафик пойдет от их сети до места назначения, однако каждый оператор, в том числе промежуточный, принимает решение о выборе того или иного маршрута из набора альтернатив самостоятельно. Следствием нарушения правил BGP операторами связи становится возникновение утечек маршрутов и «угон» сетей.

Например, когда оператор в условном Бутове может объявить на весь мир, что он теперь является провайдером услуг связи для сетей Google и YouTube. Ввиду недостатков BGP сделать это можно даже случайно. И такие «случайности» происходят с завидной регулярностью. Небольшие операторы в результате тривиальной ошибки могут перенаправить на себя трафик магистральных сетей и целых континентов. В результате они не только выводят из строя свои собственные сети, но и создают колоссальные проблемы для других. Такие инциденты принято называть «утечками маршрутов» (route leaks).

Поскольку протокол BGP создавался для управления трафиком, то он также становится «идеальным» инструментом для нелегитимного его перехвата. Пропуская через себя трафик, злоумышленник может записывать его, настраивать фишинговые сайты, искать в передаваемых данных пароли, финансовые и персональные данные. Для потенциального злоумышленника BGP становится идеальным инструментом для перехвата трафика и кражи данных.

Кроме того, бизнес, закупивший оптимизаторы и неудачно их настроивший, может столкнуться также с тем, что через него будет проходить чувствительный трафик. Если этот трафик окажется незашифрованным, для владельца компании может стать открытой информация, доступ к которой

ОШИБОЧНО СЧИТАТЬ, ЧТО ОРГАНИЗАЦИЯ, ДАЖЕ САМАЯ МАЛЕНЬКАЯ, НЕ СТАНЕТ ЦЕЛЮЮ ПРЕСТУПНИКОВ. НАПРИМЕР, ЗА СЧЕТ АТАКОВАННОЙ КОМПАНИИ ЗЛОУМЫШЛЕННИКИ МОГУТ МАЙНИТЬ КРИПТОВАЛЮТУ, ИСПОЛЬЗУЯ ЕЕ РЕСУРСЫ, ЗАШИФРОВАТЬ ДАННЫЕ И ПРОСИТЬ ВЫКУП, ЧТО ПРИВЕДЕТ К ПРОСТОЮ БИЗНЕСА И ФИНАНСОВЫМ ПОТЕРЯМ, ПРОСТО ИСПОЛЬЗОВАТЬ СЕРВЕРЫ КОМПАНИИ ДЛЯ АТАК НА ДРУГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ КЛИЕНТОВ, ЧТО КАК МИНИМУМ СТАНЕТ УДАРОМ ПО РЕПУТАЦИИ



1,5 РАЗА —

примерно настолько выросло общее количество DDoS-атак за 2019 год

Процентное изменение количества атак с 2018 по 2019 гг.



им не следовало получать. А это, в свою очередь, может грозить проверками со стороны правоохранительных организаций. Дополнительно этот трафик будет многократно перегружать информационные ресурсы организации, в результате чего они могут быть выведены из строя на неопределенное время.

Защищенность сайта

Уровень защищенности сайта зависит одновременно от многих факторов: от серьезности обнаруженных уязвимостей, их количества, потенциально возможного воздействия на анализируемую систему или ее пользователей. Кроме того, нужно рассматривать защищенность сайта не только с точки зрения наличия в нем уязвимостей, но и учитывать, используются ли для его защиты специальные средства. Ведь при любом изменении функционала сайта, в нем могут появиться новые уязвимости, а останавливать работу сайта на время их поиска и устранения компания не станет. Чтобы защитить сайт, нужно использовать межсетевой экран уровня приложения (web application firewall), он позволит заблокировать атаки на сайт, даже если в нем присутствует уязвимость.

Анализировать сайт можно разными способами — например, пытаться найти уязвимости так, как бы это делал потенциальный злоумышленник, то есть ничего не зная изначально о системе и не обладая в ней

НАПРИМЕР, ОПЕРАТОР В УСЛОВНОМ БУТОВЕ МОЖЕТ ОБЪЯВИТЬ НА ВЕСЬ МИР, ЧТО ОН ТЕПЕРЬ ЯВЛЯЕТСЯ ПРОВАЙДЕРОМ УСЛУГ СВЯЗИ ДЛЯ СЕТЕЙ GOOGLE И YOUTUBE. ВВИДУ НЕДОСТАТКОВ ВОР СДЕЛАТЬ ЭТО МОЖНО ДАЖЕ СЛУЧАЙНО. И ТАКИЕ «СЛУЧАЙНОСТИ» ПРОИСХОДЯТ С ЗАВИДНОЙ РЕГУЛЯРНОСТЬЮ

никакими правами. Такой подход поможет обнаружить наиболее простые и доступные любому злоумышленнику проблемы с безопасностью. Можно проводить поиск уязвимостей с правами типовых пользователей сайта, это позволит смоделировать возможные атаки от злоумышленников, которые смогли зарегистрироваться в системе и получить какую-то дополнительную информацию о ней. Но при таких видах анализа можно не обнаружить всех уязвимостей, поэтому для максимально эффективного анализа нужно исследовать исходный код сайта. Только обладая всей информацией о приложении, его кодом и возможностью проверить наличие уязвимости на тестовом стенде, можно обнаружить максимальное число уязвимостей и, устранив их, повысить уровень защищенности.

ФБЖ

Отсроченный успех

Воспоминание об одной из первых побед антисоциализма

Недavno заметил в теленовостях сообщение об очередном достижении нефтехимической компании «Сибур» — насколько я понимаю, «Сибирь–Урал». Если я ничего не упустил на слух, то производство полипропилена на открытом 2013.10.15 заводе «Тобольск-Полимер» — из пропана с Тобольского нефтехимического комбината и, если не ошибаюсь, из попутного газа нефтяных месторождений — доведено до покрытия — наряду с успешным экспортом — едва ли не всех — увы, пока довольно скромных — внутренних потребностей страны. При нынешней моде на узкую специализацию едва ли не каждый термин в предыдущей фразе нуждается в пояснении.

При комнатных температуре и давлении углеводороды с 1 атомом углерода — метан, 2 — этан, 3 — пропан, 4 — бутан газообразны. 5–8 — бензин — жидкие, но легко испаряются: их применяют в основном в двигателях, где быстро сгорает смесь углеводородных паров с воздухом. 9–10 — керосин — жидкие, но испаряются довольно трудно: используются в светильниках, где горение происходит в зоне контакта жидкости с воздухом, и реактивных двигателях, где горение смеси дало бы слишком высокую температуру. 11–12 — соляр — основа топлива двигателей, где жидкость распыляется и микрокапли плавно сгорают при постоянном давлении. Более 12 — пастообразные, а потом и вовсе твёрдые: мазут, битум, асфальт для практических применений разогревают.

Нефть содержит смесь углеводородов с разной длиной углеродной цепочки. Те, что легко испаряются, приходится отделять сразу после добычи, чтобы упростить транспортировку. Этот попутный газ проще всего сжечь на выходе из специального высотного факела, но куда полезнее использовать. Например, энергетика Саудовской Аравии опирается в основном на тепловые электростанции, где попутный газ горит в топках. Поэтому, кстати, королевство может сокращать нефтедобычу лишь в ограниченных пределах — пока всем бесчисленным местным потребителям хватает электричества.

В газовых месторождениях содержится почти чистый метан: остальные углеводороды то ли распались, то ли залегают глубже. Попутный же газ содержит и этан, и пропан, и бутан в товарных количествах. Поэтому он выгоднее

как сырьё для химической переработки. В частности, для синтеза полимеров — сверхдлинных углеродных цепочек (как правило, с боковыми довесками).

Из метана и этана легко получить только полиэтилен, где по бокам от углерода лишь водород. Полипропилен, где к каждому второму в цепочке углеродному атому прикреплён сбоку ещё один, обладает существенно лучшими для техники свойствами. Но и производить его несколько сложнее. Поэтому он пока на втором в мире — после полиэтилена — месте: примерно 1/4 (по весу) всего производства полимеров. Правда, вследствие нынешней Второй Великой депрессии его потребление сейчас ниже возможностей производства, но скорее всего благодаря своим ценным свойствам он скоро потеснит прочие полимеры.

Ценность полипропилена была очевидна ещё до разработки в 1960-е годы катализаторов, обеспечивающих регулярную полимеризацию — со строгим повторением расположения и формы звеньев. А уж после их появления производство полипропилена стали развивать повсеместно. В том числе и у нас.

В 1970-е возникла идея использовать для производства полипропилена самое удобное и доступное сырьё — попутный газ нефтепромыслов на севере Тюменской области. Добыча с глубины в несколько километров, да ещё и на громадных болотах, стала рентабельна после нефтяного кризиса, вызванного очередной арабизраильской войной 1973.10.06–24, и в считанные годы СССР вернул себе роль одного из крупнейших экспортёров нефти. Осваивали новое месторождение быстро, и попутному газу ещё предстояло найти применение.

В 1980-е в Сургуте Тюменской области, поближе к месторождениям, чтобы газопроводы были покороче, и Тобольске началось строительство громадных комбинатов по выпуску полимеров — прежде всего полипропилена. Изрядную часть оборудования купили за рубежом: технология сравнительно свежая, да и размеры высокопроизводительных агрегатов такие, что не всякому машиностроительному заводу под силу. Успели закупить и завезти на строительные площадки товары на миллиард рублей.

К тому времени большинству капиталистических стран уже пришлось отказаться от золотого обеспечения своих валют. Социалистические пока держались — по крайней мере при международных расчётах. В частности, рубль СССР равнялся 0.987412 грамма золота. На строительство будущих комбинатов импортировали предметы, равноценные тысяче тонн чистого золота.

Зарубежные валюты в СССР всегда были дефицитом: экспорт ограничивали политические соображения — и



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр



ДЕНЬГИ ГРОМАДНЫЕ. ДАЖЕ ДЛЯ ТОГДАШНЕЙ НАШЕЙ СТРАНЫ, ЕЩЁ НЕ РАЗРУБЛЕННОЙ НА ПОЛТОРА ДЕСЯТКА КУСОЧКОВ. НО И ПРИБЫЛЬ ОЖИДАЛАСЬ СООТВЕТСТВУЮЩАЯ, ИБО СПРОС НА ТОТ ЖЕ ПОЛИПРОПИЛЕН РОС КАК НА ДРОЖЖАХ ВОПРЕКИ ВСЕМ КОЛЕБАНИЯМ МИРОВОЙ КОНЪЮНКТУРЫ: ЧЕМ ЖЁСТЧЕ КОНКУРЕНЦИЯ, ТЕМ ВОСТРЕБОВАННЕЕ НОВЕЙШИЕ И НАИЛУЧШИЕ ТОВАРЫ, УСЛУГИ, ТЕХНОЛОГИИ

наши собственные, и зарубежных партнёров. Поэтому всё, что можно, старались делать самостоятельно. Для новых комбинатов успели провести собственные работы — и строительные, и по производству оборудования — на несколько миллиардов рублей.

Тогдашний внутренний рубль трудно сопоставить с международным. Страна была по сути единым предприятием — и как в любом нормальном предприятии, внутренние взаимодействия подчинялись не столько финансовым, сколько технологическим соображениям. Поэтому денежное обращение строго разделялось на производственную и потребительскую части, причём в каждой из них часть товаров и услуг сознательно и целенаправленно была доступна дешевле себестоимости, а потери покрывались завышением цен на некоторые другие. Можно лишь грубо оценить общие внутренние затраты на создание Сургутского и Тобольского химкомбинатов: не меньше затрат на импорт.

Деньги громадные. Даже для тогдашней нашей страны, ещё не разрубленной на полтора десятка кусочков. Но и прибыль ожидалась соответствующая, ибо спрос на тот же полипропилен рос как на дрожжах вопреки всем колебаниям мировой конъюнктуры: чем жёстче конкуренция, тем востребованнее новейшие и наилучшие товары, услуги, технологии.

Но в 1988-м, в разгар перестройки, главный теоретический и аналитический орган безраздельно правившей тогда (и даже закрепившей свою власть в статье 7 конституции, принятой 1977.10.07) партии — журнал «Коммунист» — резко выступил против комбинатов (и многих других больших работ). Увы, пока не нашёл эту публикацию в Интернете (его тогда, по сути, ещё почти не было, а многое написанное до его появления всё ещё не оцифровано). Как и ответное письмо шести министров, связанных с проектом. Зато нашлась перепечатка (ее можно посмотреть по ссылке [http://](http://svom.info/entry/568-gajdar-protiv-sobstvennoj-politiki-zguya-deneg-ne-d/)

svom.info/entry/568-gajdar-protiv-sobstvennoj-politiki-zguya-deneg-ne-d/) ответа министрам, собственноручно написанного заведующим отделом экономики журнала. Приведу всего один абзац из большой статьи: «Тот факт, что наше государство столкнулось с тяжелейшим финансовым кризисом, что у него, попросту говоря, нет денег (а чтобы свести концы с концами, откладывается увеличение оплачиваемого отпуска по уходу за ребёнком, родового отпуска, срока выплаты пособия на детей в малообеспеченных семьях, норм расходов на питание в детских дошкольных учреждениях, минимального размера пенсий рабочим и служащим), не заставил проанализировать, посилен ли сегодня этот проект народному хозяйству. Строительно-монтажные работы начаты, а выделенные на них средства в 1989 году примерно равны среднегодовой экономии, которую намечено получить в 1989–1990 годах по перечисленным статьям социальных расходов».

Тяжёлая артиллерия сработала. Работы прекратили. Пару тысяч тонн золота — в том числе кредиты под грядущий экспорт — выбросили на ветер. Оборудование — в металлолом. Дыра в бюджете разрослась. Конечно, СССР развалили не только заморозкойстроек, но и множеством иных способов. Но достигнутый результат заставил на десятилетия забыть о социальных расходах вроде упомянутых в статье. Скупой платит по меньшей мере дважды.

Остаётся назвать автора цитируемой статьи — Егор Тимурович Гайдар, впоследствии главный теоретик падения нашей страны из социализма обратно в капитализм, причём в дичайшей его версии, описанной Николаем Николаевичем Носовым в романе «Незнайка на Луне» — и напомнить вопрос, многократно заданный Павлом Николаевичем Милоковым 1916.11.01 в известнейшей из его речей с трибуны Государственной Думы: «Что это — глупость или измена?»

ФБЖ

Базовые стратегии: быстрее, еще быстрее

Снайперский маркетинг, компании-экосистемы и доказательная экономика. Это не часть нового языка из книги Джорджа Оруэлла, а вполне реальные, действующие инструменты для бизнеса. Об этом подробно говорили с аудиторией эксперты по стратегическому планированию в рамках ежегодной конференции «Базовые стратегии». Организаторами мероприятия выступили Школа Бизнеса «Синергия» и ГК «Институт треннинга — АРБ Про». Из всего сказанного на Форуме мы выбрали самое горячее — то, что прямо сейчас принесет пользу вашему бизнесу, если будете мыслить стратегически.



СЕРГЕЙ МАКШАНОВ,

ведущий эксперт по стратегическому планированию и экономическим сценариям:

«Российская экономика похожа на одуванчик. Засуха, дождь или ещё какие катаклизмы — она выживет. Этот цветок аккумулирует ресурсы, чтобы в подходящий момент вырасти. Так и задача предпринимателей на 2020 год: «выжить», резервируя ресурсы, расти в замедляющейся экономике и демонстрировать высокорентабельный рост».



РОМАН КОПОСОВ,

эксперт по стратегическому планированию, тренер-консультант:

«Практичное решение в условиях стагнирующей экономики при заметном снижении спроса — это создание экосистемы. Подумайте, с кем из участников рынка вы можете объединиться, чтобы подготовить комплексное предложение для клиента и удовлетворить все его потребности. Примером могут послужить крупные торговые продуктовые сети. Почти в каждой из них появились прилавки с готовой едой. Можно открыть собственный цех, отдать часть бизнеса на аутсорсинг. Или же инвестировать средства в уже готовое предприятие, снабдив цех необходимым оборудованием. А после не только получать первоклассный готовый продукт, но и проценты от всех последующих продаж компании-партнера».

«СТАТУС И ПРЕСТИЖ ЗАНИМАЕМОЙ ВАКАНСИИ УХОДЯТ НА ВТОРОЙ ПЛАН. ЕСЛИ РАНЬШЕ ФИНАНСОВАЯ МОТИВАЦИЯ БЫЛА ПРЕВАЛИРУЮЩЕЙ ДЛЯ ЖЕНЩИН, А МУЖЧИНЫ БЫЛИ ГОТОВЫ РАБОТАТЬ НА «СТАТУСНОЙ» ПОЗИЦИИ ЗА МЕНЬШЕ ДЕНЕГ, ТО СЕЙЧАС ЗАРПЛАТЫ И ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВНЫМИ ФАКТОРАМИ «СТАРАТЬСЯ НА РАБОТЕ». А ВОТ НОВЫМИ ФОРМАМИ МОТИВАЦИИ СТАЛИ ГЕЙМИФИКАЦИЯ (РЕШЕНИЕ РЯДОВЫХ ЗАДАЧ В ИГРОВОЙ ФОРМЕ) И ПРОХОЖДЕНИЕ РЕГУЛЯРНОГО ОБУЧЕНИЯ».



ДЕМИД ГОЛИКОВ,

эксперт по стратегическому планированию, независимый консультант:

«Самый простой способ протестировать свой продукт на американском рынке — это начать работать с международными маркетплейсами, такими как Alibaba, Amazon, eBay. Если ваш товар или услуга

«зашли», то подробнее изучите спрос совместно со своими зарубежными партнерами. Почему с ними? Вы хорошо знаете свой продукт, они — особенности местного рынка. Недавний пример: одна из больших российских компаний по продаже солений вышла на европейский рынок, но тут же столкнулась с трудностями: оказалось, что в Европе в соленые огурцы нельзя класть укроп. Кладешь — получаешь штраф! На такие случаи и нужны местные партнеры, которые помогут сориентироваться».



РИНАТ МУХАМЕТВАЛЕЕВ,

коммерческий директор сети магазинов «Перекрёсток»:

«Не надо ставить роботов вместо продавцов, но обладать глубокой аналитикой, чтобы знать, что хочет ваш клиент, вы должны. Применительно к продажам это углубленная аналитика Big Data. И задачей является не только формирование отличного ассортимента для каждого магазина сети, но и прогноз для выстраивания работы с поставщиками, динамичное ценообразование на основе спроса».

ЗОЯ СТРЕЛКОВА,

финансовый аналитик:

«Сегодня мало организовать хорошую маркетинговую компанию. Важнее доказать людям, почему именно этот продукт им нужен. Важно вовремя перейти от pull (агрессивно-наступательной) к push (доказательной) стратегии. Доверие смещается к науке. Нужно убедить людей, приведя конкретные цифры и данные исследований, почему именно этот продукт принесет выгоду, пользу или сработает в долгосрочной перспективе».



СЕРГЕЙ КАПУСТИН,

председатель совета директоров Stalogistic:

«Эффективная кадровая политика — залог успеха компании. Не зря руководителя отдела кадров мы называем главой департамента человеческого капитала. Уже несколько лет в Stalogistic практикуют

многоступенчатый отбор персонала. Помимо стандартных этапов, таких как интервью, защита кандидатом технического задания и получение отзывов с предыдущих мест работы, мы просим ознакомиться с корпоративными документами и политикой до job offer, а также пройти психологический тест. Ведь если хоть один пункт человека не устраивает с точки зрения морали, то мы уже не сработаемся. А психологический тест покажет степень открытости кандидата. Важно находить близких по духу людей, разделяющих и ценящих корпоративную культуру. Только такие увидят в компании возможности развития как себя, так и корпорации в целом».

Мыслить глобально

Какой предприниматель не мечтает выйти на международные рынки? Воодушевляющих примеров вокруг достаточно. Российские компании все чаще становятся успешными за пределами своей страны. Кто-то затачивает бизнес-модель и продукт исключительно под американский или европейский рынки. Но у некоторых по-прежнему живут страхи в голове. Сегодня говорим о методах работы с ними и рисуем дорожную карту по выходу на рынок США.

Как начать продавать свои товары и услуги в США и не разориться? Какие риски стоит учесть, чтобы не обречь себя на провал? В преддверии Synergy Executive Forum спросим Рустама Мавланова, президента Synergy Global Trade.

— Вы специализируетесь на американском рынке. Если выбирать между всеми странами мира, чем американский рынок интереснее других?

— Сказать о том, что рынок США наиболее «предпочтительный» по сравнению с другими странами мира, неверно. Везде есть своя специфика, и в зависимости от типа вашего бизнеса или от конъюнктуры рынка нужно выбирать подходящую страну для его масштабирования. Сейчас, например, активно развивается Юго-Восточная Азия. Многие американские компании и инвесторы внимательно следят за рынком Вьетнама. Однако если говорить о плюсах рынка США, то основным преимуществом является то, что это самый крупный потребительский рынок в мире, составляющий почти треть мирового потребления. Согласитесь, это привлекательная для бизнеса цифра.

Имеет значение и то, что Америка — страна иммигрантов, она создавалась приезжими.

Корпоративному бизнесу в США более 200 лет, за это время вся инфраструктура была выстроена, многие проблемы и нюансы нивелированы. Поэтому следующим плюсом американского рынка можно назвать его системность.

Еще один важный фактор — доступность капитала: в США легко привлечь инвестиции, если вы докажете свою востребованность на рынке, покажете так называемый «track record». Тогда для вас будет доступен широкий спектр инструментов привлечения капитала: акселераторы, венчурные фонды, бизнес-ангелы. Здесь это хорошо работает. Также существует понятный принцип регистрации юридических лиц для нерезидентов. Это упрощает процедуру открытия представительств иностранных компаний на рынке.

— Возьмем готовый бизнес, который хочет выйти на американский рынок. С чего нужно начать перед тем, как делать реальные шаги?

— Сначала поставьте четкие и измеримые цели: вы должны сформулировать, что хотите получить в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Нужно не просто руководствоваться принципом «хочу в Америку», а реально оценить свои силы в цифрах: какой объем продаж товара или услуги вас интересует, сколько вы готовы тратить времени и денег до выхода на окупаемость. Напишите предварительный план шагов на ближайший год с момента выхода на рынок, детализируйте его по месяцам. Хорошенько взгляните на него и перепишите, заново обдумав.

Сделайте расчет инвестиций на год и оцените свои силы. Планируйте источники дополнительного финансирования, если перестанете справляться. На этапе расчетов мы скорее оптимисты, чем реалисты. Оцените потребности в персонале: у растущей

В США ЛЕГКО ПРИВЛЕКАТЬ ИНВЕСТИЦИИ, ЕСЛИ ВЫ ДОКАЖЕТЕ СВОЮ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ НА РЫНКЕ, ПОКАЖЕТЕ ТАК НАЗЫВАЕМЫЙ «TRACK RECORD». ТОГДА ДЛЯ ВАС БУДЕТ ДОСТУПЕН ШИРОКИЙ СПЕКТР ИНСТРУМЕНТОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА: АКСЕЛЕРАТОРЫ, ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ, БИЗНЕС-АНГЕЛЫ



ПОСТАВЬТЕ ЧЕТКИЕ И ИЗМЕРИМЫЕ ЦЕЛИ: ВЫ ДОЛЖНЫ СФОРМУЛИРОВАТЬ, ЧТО ХОТИТЕ ПОЛУЧИТЬ В КРАТКОСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ. НУЖНО НЕ ПРОСТО РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ПРИНЦИПОМ «ХОЧУ В АМЕРИКУ», А РЕАЛЬНО ОЦЕНИТЬ СВОИ СИЛЫ В ЦИФРАХ: КАКОЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ ТОВАРА ИЛИ УСЛУГИ ВАС ИНТЕРЕСУЕТ, СКОЛЬКО ВЫ ГОТОВЫ ТРАТИТЬ ВРЕМЕНИ И ДЕНЕГ ДО ВЫХОДА НА ОКУПАЕМОСТЬ



**РУСТАМ
МАВЛАНОВ**

Президент Synergy
Global Trade

компании часто начинаются проблемы с поиском высококвалифицированных кадров. Подумайте, кто вам нужен и в каком количестве. Помните о том, что категорически не стоит выходить на рынок без исследования. Вам нужно тщательно изучить рынок перед тем, как совершать любые действия. Кроме того, необходимо выбрать конкретную локацию внутри страны — Соединенные Штаты достаточно неоднородны: разные правила от штата к штату, законы, налоги и потребительские ожидания. Внимательно выбирайте место ведения бизнеса в зависимости от географии, конкуренции, нормативной среды и целевой аудитории. Подробный анализ поможет адаптировать ваш продукт или услугу для американского рынка. Изучите конкурентов

и четко сформулируйте ответ на вопрос: чем вы лучше американской компании?

Поначалу к вам будут относиться скептически, потому что вы неизвестны на рынке. Поэтому определите свою отличительную особенность и делайте на нее упор. Американские потребители с охотой покупают новые продукты, если видят в них пользу. Максимально тестируйте все гипотезы до выхода на рынок и выберете лучшую. Затем не забудьте выбрать модель выхода на рынок, их много: можете привлечь партнера, использовать услуги агентств, стать франчайзи или делать все с нуля. Только после этого вернитесь к бизнес-плану и сформируйте свою стратегию позиционирования. Кстати, запомните правило: все, что изначально не

выходит в контракт, обойдется вам в США в круглую сумму. Если вы упустили что-то, и вам это записали в дополнительную услугу, готовьтесь раскошелиться. От этого разрушился не один бизнес, поэтому просчитывайте все детали. Чем амбициознее ваши цели, тем скрупулезнее вы должны подходить к учету затрат.

— В Америке совсем другой маркетинг и его восприятие потребителем. На этом стоит отдельно заострять внимание?

— Фундаментальные принципы ведения бизнеса в той или иной стране схожи. Но есть важный момент: как бы вы ни изучали основы, всегда нужно точно просчитывать реакцию конечного потребителя. А для этого уже требуется более глубокое понимание рынка.

Например, в США уделяют большое внимание клиентскому сервису. Со мной поспорят

многие туристы, посещавшие американские заведения, сказав, что в России сервис лучше. И они, возможно, будут правы. Так сложилось исторически, что американский клиент менее притязателен. Однако, если речь идет о товарах и услугах, все работает иначе. Возьмем компанию Costco — аналог Metro в России. В Costco легко вернуть товар, даже если им пользовались. Например, вы откусили хлеб, и он показался вам недостаточно цельно-зерновым. Если вы обратитесь с просьбой о возврате денег, вам их вернут. Это непонятно российскому предпринимателю, но абсолютно естественно для американского. Как раз эти тонкости нужно изучать и понимать.

Также важно тщательно адаптировать свой продукт под американский рынок. В США нужно продавать не то, что у вас отлично получается производить, а то, что востребовано целевой аудиторией.

Мы консультировали компанию, которая выходит на рынок США с «Иван-чаем». Как думаете, сколько американцев им интересуются? Только русскоязычное население. Мы порекомендовали переупаковать продукт: сохранить название бренда, но изменить описание: «травяной, органический детокс-чай, не содержащий кофеина». Все это ключевые характеристики для американского потребителя — с ними продукт приобретает другой смысл. При этом для всех интересующихся есть подпись: содержит кипрей узколистный, тот самый иван-чай. Поэтому я всегда даю один совет: если вы выходите на иностранные рынки, никогда не ориентируйтесь на покупателей-соотечественников, смотрите на запросы массового рынка. Старайтесь охватить максимальное количество местного населения, вам нужно масштабирование, а не ограниченная аудитория.

— Что мешает предпринимателям выводить продукты на рынки других стран? Вы часто говорите о внутренних страхах, приведите примеры, которые помогут их побороть.

— Я не психолог и не консультант по борьбе со страхами, но могу сказать точно, что позволит их избежать. Очень часто страхи возникают из-за незнания и непонимания рынка, и это нормально. Поэтому в первую очередь вы должны прочувствовать рынок: если есть возможность, посетите США. Однако не путайте туризм с иммиграцией, иногда впечатление от короткой поездки может быть обманчивым. Посетите профильные выставки и посмотрите на то, что предлагают ваши конкуренты. Учитывая масштабы рынка США, многие на них присутствуют. Так вы сможете оценить рынок в

ЗАПОМНИТЕ ПРАВИЛО: ВСЕ, ЧТО ИЗНАЧАЛЬНО НЕ ВХОДИТ В КОНТРАКТ, ОБОЙДЕТСЯ ВАМ В США В КРУГЛУЮ СУММУ. ЕСЛИ ВЫ УПУСТИЛИ ЧТО-ТО, И ВАМ ЭТО ЗАПИСАЛИ В ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ УСЛУГУ, ГОТОВЬТЕСЬ РАСКОШЕЛИТЬСЯ. ОТ ЭТОГО РАЗРУШИЛСЯ НЕ ОДИН БИЗНЕС, ПОЭТОМУ ПРОСЧИТЫВАЙТЕ ВСЕ ДЕТАЛИ





Внимательно выбирайте место ведения бизнеса в зависимости от географии, конкуренции, нормативной среды и целевой аудитории. Подробный анализ поможет адаптировать ваш продукт или услугу для американского рынка

целом. Оцените и то, насколько подходит ваш продукт американцам. Мы, например, используем маркетплейсы для вывода российских товаров на рынок США. Один предприниматель убеждал меня, что это невозможно, рассказывал, что у него ничего не получилось, и его «задавили китайцы». Чтобы вести бизнес, особенно за рубежом, нужно всегда быть начеку, уметь быстро менять инструменты и думать на шаг вперед.

Если вы используете принципы, работавшие вчера (и даже сегодня), то, конечно, вас обойдут другие игроки. Если же вы владеете инструментами завтрашнего дня и конкурируете не ценой, а другими параметрами, то и результат получаете другой. Владейте информацией, изучайте тренды.

— **Какие успешные российские кейсы у вас на слуху?**

— Наверняка все слышали про Warner Bros., Max Factor и Timberland, но мало кто знает, что их основатели — выходцы из Российской империи и СССР. Если говорить о современных кейсах, то можно привести в пример компанию Scentbird. Один из ее основателей — предприниматель, IT-специалист из Перми. Ребята придумали продавать парфюмерию по подписке в маленьких объемах. Они вышли на рынок США и, можно сказать, перевернули представление покупателей о нем. Сейчас их многие копируют, но они остаются лидерами. Если говорить о нашей компании, то мы неспроста говорим о том, что маркетплейсы — системный способ попасть на иностранный рынок. В США уже много предпринимателей, дистанционно

МЫ КОНСУЛЬТИРОВАЛИ КОМПАНИЮ, КОТОРАЯ ВЫХОДИТ НА РЫНОК США С «ИВАН-ЧАЕМ». КАК ДУМАЕТЕ, СКОЛЬКО АМЕРИКАНЦЕВ ИМ ИНТЕРЕСУЮТСЯ? ТОЛЬКО РУССКОЯЗЫЧНОЕ НАСЕЛЕНИЕ. МЫ ПОРЕКОМЕНДОВАЛИ ПЕРЕУПАКОВАТЬ ПРОДУКТ: СОХРАНИТЬ НАЗВАНИЕ БРЕНДА, НО ИЗМЕНИТЬ ОПИСАНИЕ — «ТРАВЯНОЙ, ОРГАНИЧЕСКИЙ ДЕТОКС-ЧАЙ, НЕ СОДЕРЖАЩИЙ КОФЕИНА»

продающих товары из России и стран СНГ. Например, завод «Союз-Полимер», который вышел на рынок со скатертями-раскрасками для детей. В США очень любят проводить детские праздники во дворе или парке, и продукт стал очень популярным, товар стал бестселлером в своей нише.

Спрос — важный показатель на американском рынке: если вы подтвердили востребованность своей продукции и показали, что можете не просто продавать, но и расширяться, то это повод продвигаться дальше маркетплейсов и выходить в крупные сети, демонстрируя им уже имеющийся у вас пресловутый track record.

Девиз нашей компании — «Think Global», что в переводе означает «мыслите глобально». Современный бизнес не имеет границ. Этого я и желаю читателям — мыслить глобально, не ограничивая рамками свой бизнес.

ФБЖ

Инновации для корпораций:

несколько коротких путей достижения результата

Рано или поздно корпорации достигают такого уровня развития, когда дальнейший экстенсивный рост невозможен, либо он требует слишком много ресурсов при сомнительной отдаче. Часто в таких случаях корпорациям помогает привлечение внешних разработчиков, желательны из молодых, креативных и голодных, а также правильный подход к инновациям. Советы в данной статье будут полезны для представителей корпоративного сектора, поэтому примеры, отечественные и зарубежные, приводятся из практики и опыта крупных компаний. Возможно, это не всегда безусловные лидеры своего сектора, но они точно находятся на передовой линии.

Источников инноваций может быть два: внутренние разработки / НИОКР (органический рост), а также работа с внешними идеями и технологиями (неорганический рост). Когда нужно быстро кого-то догнать, перейти на новый уровень мысли, органического роста уже недостаточно — нужно активно «всасывать» в себя все новое, наверстывая отставание семимильными шагами.

Шанс есть у всех

За рубежом для НИОКР используют аббревиатуру R&D (Research and Development, исследования и разработки). Плохая новость — она же хорошая: российские компании не входят в авторитетный рейтинг Global Innovation 1000 от Strategy& — ежегодное исследование, описывающее и ранжирующее 1000 ведущих инноваторов мира по объемам расходов на R&D. Плохая — понятно почему, хорошая — потому что шанс попасть в рейтинг есть у всех и у каждой российской компании.

Что касается вариантов организации неорганического роста, как показывает практика, российским корпорациям свойственна серьезная недооценка необходимых ресурсов и трудоемкости достижения хоть сколько-нибудь значимого эффекта на среднесрочном горизонте, а также нехватка знаний о лучших международных практиках и комплексности доступных инструментов, их реального влияния на бизнес во времени и деньгах.



Инструменты неорганического роста

Первый — акселераторы и хакатоны. Они служат для вовлечения молодых технологических команд в контур корпорации, экспертиза которой помогает им лучше сформировать свой продукт и сделать первые шаги на рынке. Плюсы для корпорации понятны: инструмент дешевый — за сумму до миллиона долларов можно организовать процесс федерального масштаба; еще несколько миллионов нужно будет потратить на первые шаги развивающихся проектов, хороший PR-эффект (широкий круг лиц узнает о вашей заинтересованности в инновациях, отстройка от конкурентов налицо). Немаловажно, что корпорация получит приток сотен свежих идей и технологий, среди которых могут быть



**ВЛАДИМИР
САКОВИЧ**

Генеральный директор
Skolkovo Ventures

действительно прорывные даже в мировом масштабе. И предпоследнее: хакатон или акселератор станет прекрасным источником талантливых и пассионарных кадров для вашего бизнеса (если даже их первоначальные идеи окажутся нежизнеспособными).

И цена всего этого вполне приемлемая. Так, хакатон средней руки в Москве обойдется в 2–3 млн рублей, в регионе — не дороже 1 млн, включая денежные призы победителям. Правда, перед организацией акселератора или хакатона нужно понять, как правильно посчитать ROI от мероприятия, и в чем оно будет выражаться.

Есть и риски. Например, низкая выживаемость проектов, когда из десятков и сотен выживает один–два, причем уже на ранних стадиях. Возможный выход — создать устойчивую воронку из сотен и тысяч людей и идей, но это сложно с организационной точки зрения.

Не стоит ждать мгновенного эффекта. На рост финансовых показателей может уйти 5–7 лет, так что нужна комплексная долгосрочная система развития таких проектов и их проекции в долгосрочные ключевые показатели эффективности. С другой стороны, стратегия «курвать кусок побольше и скорее его прожевать» не годится даже для среднесрочных планов развития корпорации, но и пускаться на ветер средства не стоит. Прежде чем начинать, поймите собственные приоритеты, пути и способы достижения стратегических целей и двигайтесь к ним.

Маневры и риски

Если проект находится в довольно зрелой стадии, то лучше подойдут венчурные инвестиции. У проекта есть не просто стабильная команда и работающая технология, но и первая выручка. Венчурный инвестор получает в проекте миноритарную долю и преимущественное право на покупку всего бизнеса, если появятся такие планы. Лучше создать для венчурных инвестиций собственный венчурный фонд. Управляют им, как правило, отдельные подразделения или даже внешние команды, но деятельность подчиняется общекорпоративной стратегии. Тут отдачу можно ждать через 3–5 лет, так как инвестиции осуществляются не в разработку с нуля, а в готовый продукт.

Среди рисков — возможность упустить хороший проект. Про него могут прозвнать конкуренты, или команда проекта не выберет вас в качестве инвестора: имея готовый продукт, разработчики могут маневрировать. Убедить, что именно ваша корпорация — тот инвестор, который нужен, можно высокой оценкой стоимости бизнеса и выкупом миноритарного пакета за существенную сумму.

Еще один, не всегда осознаваемый риск, — купить проект разработки «перпетуум мобиле» в красивой упаковке. Здесь не стоит бояться консервативных оценок, так как ваша задача — не прослыть самой передовой компанией вашего сектора, а получить реальные прорывные технологии и заработать на них.

Самый быстродействующий, но и самый дорогой инструмент — сделки слияний и поглощений (M&A). Это покупка корпорацией контрольного пакета какого-то уже сформировавшегося, но все еще быстрорастущего

высокотехнологичного прибыльного бизнеса. Тут экономический эффект можно ждать через 1–3 года, если меньше, есть риски.

В 2019 году российский объем рынка M&A превысил \$600 млрд. Непосредственно в сфере инноваций и технологий M&A выросли в разы. На это стоит обратить внимание. Банки довольно охотно кредитуют сделки по M&A, так как такие кредиты попадают в первую и вторую категории по классификации ЦБ, где резервирование не предусмотрено.

Комплексный подход

Добиться максимального эффекта можно за счет комплексного использования всех указанных инструментов. Например, этому принципу следуют такие западные корпорации, как нефтяной холдинг BP и оборонный концерн Lockheed Martin. Оба сектора, кстати, крайне значимы и в российской экономике. Эти компании одновременно работают с акселераторами, создают свои и инвестируют во внешние венчурные фонды, ведут регулярный M&A.

Важно: в процесс инноваций должен быть вовлечен топ-менеджмент корпорации, не стоит отдавать его на откуп среднему звену: слишком высоки ставки. Первые лица должны согласовать четкие цели инноваций, которые могут быть разными: увеличение капитализации компании, рост и/или диверсификация выручки, повышение внутренней эффективности и снижение издержек и т. п. Цели определяют выбор применяемых инструментов.

Стратегия — это хорошо, но важно совершить несколько быстрых прорывных сделок. Это даст репутационный эффект. И, что важнее, будет возможность войти в интересный быстрорастущий бизнес, может быть, даже резко отличающийся от вашего по «культурному коду».

Первый блин может выйти комом, но корпорация получает мощную инъекцию нового образа мыслей и идей. Кроме того, это будет обучение и опыт, что само по себе ценно, а то и бесценно. Минимизируйте возможные риски за счет синдикации с другими инвесторами: финансовыми или «стратегиями». Пилотная сделка позволит провести аудит и уточнение внутренней регуляторной базы. Пробуксовка сделки часто вызвана недружелюбным юридическим и/или инвестиционным интерфейсом корпорации. Расшейте узкие места, мешающие инновационной деятельности компании.

И не забудьте проинвестировать в создание образа корпорации как инновационной или даже лидирующей по разработкам в своей сфере. Это создаст притяжение лучших людей и проектов к вам, а не к вашим конкурентам. В России в данном направлении одними из самых успешных стали Сбербанк и «Северсталь» — у них есть чему поучиться.

2–3

МЛН
РУБЛЕЙ —

средняя цена хакатона в
Москве.

600

МЛРД
ДОЛЛАРОВ

объем российского рынка
M&A в 2019 году превысил
этот порог.

ФБЖ

Когда страховщик становится жертвой

Страховое мошенничество в корпоративном сегменте распространено не меньше, чем в секторе физических лиц. Страховые компании становятся заложниками тех, кто знает их слабые места, хорошо ориентируется в страховом законодательстве и, как правило, имеет опыт в реализации мошеннических схем с договорами страхования. Эксперт ФБЖ разбирает конкретные ситуации и ищет бреши в работе страховщиков, которые чаще всего используют против них.

Недобросовестное поведение страхователей наиболее наглядно проявляется в массовых видах страхования. Но оно встречается и в корпоративном страховании, например, в страховании товаров на складе, грузов, различного оборудования и техники. Условно можно выделить две основные проблемы страховщиков, которые связаны как с внешними, так и внутренними причинами.

Непопулярные меры

1 Страховщикам не хватает формальных оснований, чтобы предъявить страхователю обвинения в недобросовестности или мошенничестве. Страховщик боится показать недостаточную ориентированность на клиента. В результате компания оттягивает принятие решения об отказе в выплате. Когда же клиент подает в суд, у судьи возникают вопросы к страховщику: почему вы не платите или почему вы не написали письменный отказ в выплате? Чтобы не загнать себя в угол, страховщикам иногда необходимо принимать в том числе и непопулярные меры. Например, подать заявление о проведении доследственной проверки по признакам недобросовестного поведения страхователя (подделок документов и прочее).

2 Борьба интересов

При столкновении с недобросовестностью страхователей возникает конфликт интересов внутри самой страховой компании. Конфликтуют продающие подразделения и отделы, обеспечивающие работу страховщика. Первые нацелены на продажи и всегда заинтересованы в том, чтобы клиенту заплатили, ведь

в противном случае они потеряют его. Продавцы зачастую хотят обеспечить продажи всеми возможными способами, даже в ущерб конечному финансовому результату самой компании. Другие подразделения направляют свои усилия на противодействие таким случаям, чтобы показать, что компания платит, когда должна. Такой конфликтной ситуацией пользуются недобросовестные клиенты, понимая, на кого можно оказывать давление, чтобы получить выплату. Эта проблема существует во всех страховых компаниях. Единственный способ ее решить — попытаться изменить систему мотивации внутри подразделений.

Согласованность действий

Практика показывает, что универсальных методов борьбы с недобросовестными страхователями не существует. Они постоянно следят за ситуацией на страховом рынке, за нововведениями, актуальными изменениями и тенденциями, становясь все более подкованными в страховом деле. Они довольно легко выявляют слабые места в работе страховщика, в его документации, рабочих процессах и пользуются этим. Поэтому, на самом деле, единственным методом борьбы является повышение качества работы страховщика. Необходимо обеспечить согласованность действий всех подразделений компании, наладить качественную работу на стадии заключения договора страхования, своевременно приводить договоры в соответствие с законодательными изменениями. Это позволит снизить вероятность возникновения ситуаций, когда недобросовестные клиенты смогут использовать упущение страховщика против него самого.

Прецеденты. Судебная практика.

Говоря о судебных спорах с недобросовестными страхователями, скажу, что наша практика показала:



**ПАВЕЛ
КУРЛАТ**

Партнер Первой
Юридической Сети



**ПРОДАВЦЫ ЗАЧАСТУЮ ХОТЯТ
ОБЕСПЕЧИТЬ ПРОДАЖИ ВСЕМИ
ВОЗМОЖНЫМИ СПОСОБАМИ,
ДАЖЕ В УЩЕРБ КОНЕЧНОМУ
ФИНАНСОВОМУ РЕЗУЛЬТАТУ
САМОЙ КОМПАНИИ.
ДРУГИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
НАПРАВЛЯЮТ СВОИ УСИЛИЯ
НА ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ТАКИМ
СЛУЧАЯМ, ЧТОБЫ ПОКАЗАТЬ,
ЧТО КОМПАНИЯ ПЛАТИТ,
КОГДА ДОЛЖНА**

эффективно сочетать арбитражные и уголовно-процессуальные средства, выстраивая линию защиты страховщика. Практика показывает, что судебные процессы по защите интересов страховой компании в арбитраже часто сопровождаются уголовным производством. В частности, так бывает, если для подтверждения страхового случая необходимо обращение в правоохранительные органы (например, при хищении и пожаре). При этом документы предварительного следствия по уголовному делу зачастую оказывают большее влияние на исход судебного дела.

Приведу примеры из практики, иллюстрирующие возможности страховщика.

В первом случае некий госорган заключает с коммерческой структурой четыре однотипных госконтракта на поставку импортной техники. Ответственность за неисполнение контрактов в силу действовавших ранее норм законодательства страхуется этой коммерческой структурой в одной из компаний. Госорган перечисляет авансы — в общей сложности около 200 млн руб. Но госконтракты не исполняются. Госорган фиксирует неисполнение госконтрактов и обязанность возврата денег и обращается с исками сначала к исполнителю, а затем к страховщику. Поскольку договоров страхования было четыре, столько же было составлено и исков. В дальнейшем они рассматривались разными судьями. Страховщик проанализировал представленные документы и пришел к выводу, что страхователь действовал недобросовестно. Деньги, которые планировалось направить на приобретение техники, были израсходованы нецелевым образом. Для освобождения от выплаты страховщику необходимо было доказать, что имел место умысел страхователя на неисполнение контракта. С этой целью он подал заявление о возбуждении уголовного дела.

Трудности возникали и в арбитраже, и при рассмотрении заявления о возбуждении уголовного

дела. Судьи по-разному реагировали на ходатайства, направленные на доказывание нецелевого расходования выделенных бюджетных средств. Для возбуждения уголовного дела было необходимо истребовать информацию о движении денег по банковским счетам страхователя. А на стадии доследственной проверки банки отказывались предоставлять такую информацию правоохранительным органам. Некоторые ходатайства все-таки удовлетворялись. Таким образом, мы получали часть информации в рамках арбитражного процесса и предоставляли ее сотрудникам правоохранительных органов для уголовно-правовой оценки. А результаты проверок, проведенных правоохранительными органами, предоставляли судьям. При этом одни судьи считали, что они сами будут давать оценку действиям сторон, другие же полагали, что при деяниях с составом преступления оценку должны давать правоохранительные органы.

В другой ситуации ООО заключило со страховой компанией договор страхования грузов на перевозку газотурбинного оборудования. При погрузке на тягач оборудование было повреждено. В результате ООО обратилось в страховую компанию с заявлением о наступлении страхового случая. Однако страховщик отказал в выплате, поскольку посчитал данный случай мошенническим. В результате ООО попыталось взыскать со страховщика через суд 86,8 млн рублей.

Предстояло расследование по признакам страхового мошенничества. В результате было возбуждено уголовное дело в отношении мошенников.

Изначально суд встал на сторону страхователя. Однако в ходе работы удалось не только добиться отмены решения суда о взыскании, но и привлечь к уголовной ответственности мошенников, которые были признаны виновными, приговорены к условным срокам и штрафам на общую сумму 1 млн рублей. Реальное уголовное наказание для страховых

мошенников является крайне редким в судебной практике. Поэтому в целом для страховой отрасли данное дело стало прецедентом в части привлечения к уголовной ответственности недобросовестного клиента страховщика.

В обоих случаях, сочетая арбитражно-процессуальные и уголовно-процессуальные инструменты, удалось убедить арбитражные суды в правомерности позиции страховщика. Справедливости ради надо отметить, что примеров такого удачного доказывания недобросовестного поведения страхователей в арбитражной практике крайне мало.

Нельзя не сказать о предубежденности к страховщикам со стороны судебной системы, мнение о котором широко распространено как среди самих страховщиков, так и среди страховых юристов. Действительно, статистика показывает, что решения в пользу клиентов выносятся чаще, чем в пользу страховщиков. Чем это в действительности может быть вызвано?

В чем истоки предвзятости?

Во-первых, это результат часто встречающихся примеров непрофессионального подхода страховщиков к заключению договоров. При рассмотрении судебных споров выясняются многочисленные нелепые упущения, включая отсутствие подписей на приложениях к договорам страхования, заявлениях, анкетах, на которые страховщики в дальнейшем могут ссылаться, небрежность и другие ошибки, допущенные при андеррайтинге рисков. Кроме того, нередки случаи, когда всплывает прямое несоответствие в страховой документации, например, условий

**ПРИ РАССМОТРЕНИИ СУДЕБНЫХ СПОРОВ
ВЫЯСНЯЮТСЯ МНОГОЧИСЛЕННЫЕ НЕЛЕПЫЕ
УПУЩЕНИЯ, ВКЛЮЧАЯ ОТСУТСТВИЕ ПОДПИСЕЙ
НА ПРИЛОЖЕНИЯХ К ДОГОВОРАМ СТРАХОВАНИЯ,
ЗАЯВЛЕНИЯХ, АНКЕТАХ, НА КОТОРЫЕ СТРАХОВЩИКИ
В ДАЛЬНЕЙШЕМ МОГУТ ССЫЛАТЬСЯ, НЕБРЕЖНОСТЬ
И ДРУГИЕ ОШИБКИ, ДОПУЩЕННЫЕ ПРИ
АНДЕРРАЙТИНГЕ РИСКОВ**

договоров страхования правилам страхования, приложенным к этим же договорам. Подобные недоработки вызывают вполне объяснимое недовольство со стороны судебной системы. Являясь профессиональным участником страхового рынка, страховщик в данной ситуации выглядит не так уж профессионально.

Во-вторых, стоит учитывать субъективный фактор. Порой судьи лично (или кто-то из их окружения) сталкиваются с непрофессионализмом или с излишне формальным подходом к урегулированию убытков страховыми компаниями. Отсюда и их субъективизм по отношению к страховщикам, дела которых потом попадают к ним.

В-третьих, само страховое законодательство нацелено на защиту интересов страхователя, и судьям проще следовать этому направлению. Вот почему у страховщиков появляется ощущение предвзятости к ним отношения.

Путь к победе

Что же необходимо учесть для увеличения шансов на победу страховой компании в суде? Необходимо более внимательно относиться к следующим факторам.

1 Упорядочение собственной системы отслеживания, согласование, заключение нестандартных и сверхлимитных договоров страхования. Опыт показывает, что страховщики часто проигрывают только по причине того, что не была проведена правовая экспертиза таких договоров, или страховщик вовремя не актуализировал условия своих правил страхования.

2 Дифференцированный подход между сложными страховыми спорами и обычной судебной работой. Согласитесь, сложные споры либо по сумме, либо по составу требуют более серьезного подхода, а также определенной квалификации юриста, который представляет интересы страховой компании. Зачастую этого не происходит, и в судах мы видим одно и то же качество работы судебных представителей — и в спорах на 100 тысяч рублей, и в спорах на 100 млн рублей.

3 Уделять больше внимания досудебному урегулированию отношений с клиентом. Свои шансы в суде зачастую можно повысить, пользуясь более широким спектром правовых инструментов, включая, например, возможность доказать неправильную квалификацию оспариваемого события компетентными органами. Необходимо своевременно и активно реагировать на любые действия клиента на стадии досудебного урегулирования убытков. В частности, это касается расследования уголовных дел, которые возбуждаются по факту события. Картина происшествия и находящиеся в распоряжении страховщика документы, которые ее отображают, должны соответствовать действительности.

В общем и целом для того, чтобы защититься от неправомерного притязания со стороны недобросовестного клиента, не стоит ждать, когда он начнет действовать. Куда более правильной практикой является постоянный контроль за всем процессом взаимодействия со страхователем, начиная с преддоговорной экспертизы риска и заканчивая судебной работой при предъявлении иска.

 СИНЕРГИЯ

+16

Реклама.

SYNERGY[®] EXECUTIVE FORUM

24 МАРТА 2020

МОСКВА,

VEGAS CITY HALL



01

ЗНАНИЯ И ОПЫТ
ПЕРВЫХ ЛИЦ
ВЕДУЩИХ
КОМПАНИЙ

02

НОВЫЕ СТРАТЕГИИ
ДЛЯ КРАТНОГО
РОСТА БИЗНЕСА

03

ДЕЛОВЫЕ СВЯЗИ
ДЛЯ ПЕРЕХОДА
НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

+7 (495) 787-87-67 | SYNERGYEXECUTIVEFORUM.RU

Балет — моя миссия

Балет как бизнес. Балерина — у руля компании. Сегодня в жизни Илзе Лиепы, балерины Большого театра, все так и есть. Когда настала пора покинуть Большой балет и Большой театр и найти продолжение самой себя в бизнесе, не покидая художественного пространства, балетная школа стала отличной идеей. Это не был компромисс с собой, это был удивительный шанс продлить себя в балете, в котором Илзе с пяти лет, и подарить сотням детей возможность соприкоснуться с высоким искусством.

Всем известно: в балете острая конкуренция за право быть первым. Интересно, а как в бизнесе, где балет — не только элитарное искусство, но и продукт, за который платят деньги. Быть сопричастным к опасному и прекрасному миру по-прежнему хотят многие. Но кто действительно способен стать артистом балета? О том, что в балетной школе — мерило эффективности, как конкурируют между собой в этой нише, мы спросили Илзе Лиепу, совладелец и художественного руководителя Русской национальной балетной школы, президента Благотворительного Фонда содействия развитию хореографического и изобразительного искусства «И. Лиепа».

— *Бизнес основан на четырех основных столпах: продукте, маркетинге, продажах,*

управлении. На какие составляющие вы делите для себя свой бизнес?

— Я делю бизнес на меня и моего делового партнера и подругу Марию Субботовскую. Все, что лежит за гранью балета, уже более 15 лет мы делим вместе. Создание Фонда, Школы балета и Студии Пилатес, также обучающую компанию Институт Пилатес — это были наши совместные с Марией идеи и проекты. Мы с ней делим все заботы о бизнесе. Каждый берет на себя то, чем может быть полезен. Так как Мария — человек реального бизнеса, и за ее плечами опыт руководства большой компанией, для меня это большое подспорье — иметь рядом такого опытного партнера. Я много лет слежу за тем, как Мария ведет бизнес, и поражаюсь ее интуиции, учусь у нее. Даже в проектах Фонда, которые в большей степени — моя зона ответственности, мне нужны

АРТИСТ НЕ МОЖЕТ НА 100% СТАТЬ ЧЕЛОВЕКОМ БИЗНЕСА, ЭТО ВСЕ-ТАКИ НЕСОВМЕСТИМО. МНЕ, ВОЗМОЖНО, ПОВЕЗЛО, ЧТО У МЕНЯ В ЖИЗНИ ЕСТЬ МАРИЯ, КОТОРАЯ В БУКВАЛЬНОМ СМЫСЛЕ ПРИКРЫВАЕТ МЕНЯ СОБОЙ, БЕРЕТ НА СЕБЯ ТО, ЧТО Я НЕ В СОСТОЯНИИ РЕШИТЬ, РОЛИ В УПРАВЛЕНИИ У НАС РАЗДЕЛЕННЫ.

ЭТО ОЧЕНЬ РАЗНЫЕ ПРИНЦИПЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ И ПСИХОФИЗИКИ ЧЕЛОВЕКА — ИСКУССТВО И БИЗНЕС. И ЕСЛИ КАКОЙ-ТО АРТИСТ СТАНОВИТСЯ ОЧЕНЬ УСПЕШНЫМ БИЗНЕСМЕНОМ, ЭТО ДЛЯ МЕНЯ ЗНАЧИТ, ЧТО ОН НЕ БЫЛ БОЛЬШИМ АРТИСТОМ.



инструменты бизнеса, без которых невозможно создать продукт, и во многом мне помогает опыт Марии.

— Балет — это бизнес?

— Балет — очень сложный бизнес, а для меня еще и миссия. Этим продиктован наш подход и отношение к организации процесса, к тому, сколько Школ мы открыли, какого качества образование мы даем. Изначально мы сказали «нет» сетевому бизнесу. Школ у нас ровно столько, сколько мы в состоянии контролировать. Вполне допускаю, что мы еще не создали схему, при которой сетевой бизнес, выходящий за рамки нашего внимания и контроля, за границы Москвы, будет такого качества, за которое нам не будет стыдно.

С одной стороны, мне бы хотелось расширяться, так как я знаю, что мы создали не просто танцевальный кружок, мы формируем культурное пространство, куда ребенок приходит, чтобы получить основы эстетического воспитания, культурного просвещения. Мне бы очень хотелось, чтобы этот концепт получал распространение — именно с нашим отношением к тому, в какое пространство должен входить ребенок, и какую роль, влияние оно на него оказывает.

— Как вы оцениваете то конкурентное поле, в котором работаете? В вашем бизнесе острая конкуренция?

— В столицах открывается огромное количество балетных школ, конечно, идет распределение клиентов, мы делим их с другими проектами подобного типа. Но я считаю, что к нам приходят те, кому важен уровень педагогики, который существует именно в нашей Школе. К нам приходят те, кто ценят наш подход к преподаванию хореографии. К моему сожалению, мы до сих пор

ДА, КТО-ТО ИДЕТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТАНЕЦ, НО В ОБЩЕЙ ЧАСТИ ДЕТИ, ПРОШЕДШИЕ БАЛЕТНУЮ ШКОЛУ, ТАНЦЕВАЛЬНЫЙ КРУЖОК, СТАНУТ ОБРАЗОВАННЫМИ ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ ЛЮБЯТ СВОЮ СТРАНУ И ЕЕ КУЛЬТУРУ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПОЗНАВ ЕЕ ЧЕРЕЗ ИСКУССТВО

не можем похвастаться большой, красивой, отдельно стоящей школой в центре Москвы, у кого-то она уже есть. Но я думаю, что это все-таки будет, так как мы накопили огромный багаж опыта. Мы во многом были новаторами: первыми начали заниматься с трехлетними детьми, потом мы создали программу для детей полутора лет, нас многие копируют. Да, вторым идти всегда проще, чем быть первым. Наш удел — идти первыми. Наш опыт,

ядро инноваций — все это мы просто обязаны развивать, масштабировать, и для этого необходимо пространство. Уверена, оно будет.

— Сколько лет вы в этом бизнесе?

— Школа-студия существует 15 лет, через нас прошло более 10 000 детей. Первая школа открылась на Рублево-Успенском шоссе, в Жуковке, тогда ее называли «школой рублевских жен». Действительно, к нам ходили и сегодня ходят дети и жены политиков, артистов, бизнесменов. У нас не было специального стратегического плана открыть первую школу именно для элиты, так сложились обстоятельства, весьма удачно, кстати. Наша первая Школа была и остается одной из самых успешных. Далее открылась Школа на Новорижском шоссе, в Павловской гимназии. Есть школа в Одинцово, на Солянке, далее была Петербургская школа, теперь к ним добавился наш новый проект — в ДК «Алексеевский», скоро откроем школу в Малом Гнездиновском переулке. Мы обучаем балету, гимнастике, комплексу упражнений для тех, кто посещает балетный класс, стретчингу, актерскому мастерству, занимаемся художественным просвещением как таковым — оно является неотъемлемой частью наших проектов. В прошлом году наши ученики участвовали в большой постановке, посвященной Анне Павловой, они стали сопричастны культуре конца XIX века. В этом году мы посвящаем свою программу московскому балету и выдающемуся хореографу Александру Горскому. Наши проекты — то самое поле просвещения. У современных детей очень плотный режим жизни, трудно предложить ему только в стенах нашей Школы пять уроков разного направления. Мы бы и рады, но это невозможно физически. Мы стараемся очень сжато, но емко погружать ребенка в культурное пространство через творчество.

— Что в вашем бизнесе является критериями эффективности лично для вас?

— Количество желающих поступить в нашу школу — главный показатель успеха, я считаю. И здесь самый мощный фактор продвижения — отзывы о нас, то самое «сарафанное радио». Есть нарабатанный авторитет, имя, традиция. Мы для себя выбрали нишу — мы не та школа, которая ориентирована только на профессиональный танец, но мы точно не любительский кружок. Изначально я ставила перед коллективом Школы задачу, чтобы обучение у нас было невероятно профессиональным, его обязательные составляющие — педагоги и собственные методики. Мы та школа, которая первой организовала у себя методический кабинет, так работают только профессиональные школы. Да, мы открыты для всех детей, вне зависимости от того, какие у ребенка природные данные. Я всегда присутствую на вступительных испытаниях именно потому, что мне интересно, с кем придется работать нашим педагогам, посмотреть фактуру. Мы берем всех. Если к нам приходит способный к профессиональному балету ребенок, мы берем его на заметку, мы готовим и доводим его до того уровня, чтобы он наверняка поступил в профессиональное училище. Судьбой таких детей я всегда занимаюсь лично, болею за каждого ребенка вообще, а за того, кто настроен идти в



ТВОРЧЕСКИЕ ЛЮДИ СЛОЖНЫЕ, КАЖДЫЙ ИЗ НИХ ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬЮ, ХОЧЕТ ОТСТАИВАТЬ СВОИ ВЗГЛЯДЫ НА ПРОФЕССИЮ, МЕТОДИКИ ОБУЧЕНИЯ. СОБРАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ КОМАНДУ ПРОФЕССИОНАЛОВ В БАЛЕТНОЙ ПЕДАГОГИКЕ — НЕПРОСТОЙ ПУТЬ

профессиональный балет, еще больше переживаю. И мы активно помогаем ребенку и родителям в подготовке к поступлению, рекомендуем, куда лучше поступить с той или иной фактурой и профилем. Я как человек из этой среды, безусловно, чувствую и понимаю, в каком месте конкретному ребенку будет лучше, кто поможет ему раскрыться в балете.

— В таком направлении, как балетные школы, есть ли место концепции бизнеса?

— Безусловно, у нас есть и своя ниша, о которой я говорила, и своя концепция. В ее основе — суперпрофессиональный педагогический состав и собственные методики обучения. И это даже не та классическая школа, которая воспитывала меня как балерину. Когда я пришла в балет, никто не работал с детьми полутора лет. Я начала в пять лет заниматься балетом, но тогда и это было невероятно рано. Все понимают, что надо тянуть носочки, пальцы, делать небольшие растяжки. А насколько небольшие? Как это делать правильно, физиологично? В профессиональном балете всему учимся через силу, боль, преодоление. Как найти грань, когда занятия будут полезны для ребенка, особенно для того, кто занимается для себя?

— В таком случае как проходят занятия с полуторагодовалыми детьми?

— В этом возрасте формируется круг интересов ребенка, то, что будет ему близко потом по жизни, что он никогда от себя не отодвинет. Самое главное в этот момент — формирование вкуса. Если ребенок попадает

в полтора года в пространство классической музыки, это позволит закрепить в его сознании определенные вкусовые ориентиры. Такой ребенок в 3 года готов тянуть носочки, а в пять лет он готов воспринимать любую информацию.

— А что делать, если ребенок не создан для балета, но родители хотят, чтобы он у вас учился?

— У Фонда, который мы с Марией создали, есть проект, который призван поднять планку танцевального творчества в стране. Он помогает прививать молодежи классическую культуру, погружая ее в пространство классической музыки, воспитывает их на лучших образцах. Мы создаем для детей масштабные театрализованные проекты, в которых они становятся соавторами и частью единого целого. В нашем проекте дети со всех концов страны выходят на сцену Большого театра не только для того, чтобы станцевать номера, которые они готовили, они смогут подняться на качественно иную ступень танцевального искусства. Они станут артистами. Когда мы только начинали этот проект, меня многие спрашивали, зачем мы это делаем, ради какого результата? Если измерять жизнь и успех таблицами, то, наверное, мне нечего будет предъявить. Да, кто-то идет в профессиональный танец, но по большей части дети, прошедшие балетную

школу, танцевальный кружок, станут образованными людьми, которые любят свою страну и ее культуру, в том числе познав ее через искусство. Поэтому цель того эстетического образования, которым мы занимаемся, гораздо шире, чем научить ребенка танцу или дать ему путевку в Большой Балет. Эта цель не укладывается в таблицы и реестры.

— **Кто ваши клиенты?**

— Мне всегда трудно говорить о детях как о клиентах. Да, взрослые — клиенты, а у нас есть направления для взрослых. Но дети... Каждый раз, когда я вхожу в балетный класс, вижу их доверие, они готовы воспринять от меня все, что я предложу. И я предлагаю лучшее из мирового художественного наследия. И говоря о клиентах, мы все-таки имеем дело, прежде всего, с родителями. Сейчас в стране огромное количество низкопробных танцевальных конкурсов. Родители могут отдать ребенка в любую танцевальную школу, а потом на конкурс. Получается, что танец — весьма уязвимое пространство в детском творчестве, потому что нет стандартов профессионализма, нет планки, которая стала бы ориентиром вкуса и профессионализма. Наша задача — формировать стандарты, выставлять планку, чтобы повсеместно поднимался уровень детского танца, на который будет ориентироваться все профессиональное сообщество.

МОЯ МИССИЯ В ТОМ ЧИСЛЕ — НАЙТИ ИННОВАЦИИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ РЕБЕНКУ ДОРАБОТАТЬ ТОТ НЕОБХОДИМЫЙ НАБОР ДАННЫХ, КОТОРЫЙ В НЕМ ЗАЛОЖЕН, ПОМОЧЬ ЕМУ РАСКРЫТЬСЯ, ЧТОБЫ МЫ НЕ ПРОПУСТИЛИ ЯРКУЮ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ. ЕСЛИ МЫ БУДЕМ ИСКАТЬ ДЕТЕЙ ПО ФИЗИОЛОГИЧЕСКИМ ДАННЫМ, МЫ, НАВЕРНОЕ, НАЙДЕМ КРАСИВЫЕ НОГИ, НО ПРИ ЭТОМ МЫ МОЖЕМ МНОГОЕ ПРОПУСТИТЬ

— **Что в вашем бизнесе работает на ваш успех?**

— Фамилия, имидж Школы и творческие проекты, которыми славится наша Школа.

— **Какова ваша функция, роль в бизнесе?**

— Моя задача — формирование педагогического состава, работа с ним. Моя функция — все, что касается балета. Существует, скажем, методика Агрипины Вагановой, которую никто не отменял, она самая лучшая. Но для того, чтобы ребенок был в состоянии по ней заниматься, его надо адапти-

ровать, подготовить его тело, мышечный корсет к работе по этой методике. И здесь возникает вопрос: как это сделать?

Балет — живой организм, мы хотим использовать у себя все самое лучшее: привозим и адаптируем новейшие мировые методики сопровождения профессионального балета, которые с восторгом воспринимают даже артисты профессионального балета. У нас в студии занимается Ольга Смирнова, Мария Александрова, Владислав Лантратов — это звезды первой величины Большого театра. Если топовые персоналии профессии оценивают тот путь, которым мы ведем наших учеников, то это и есть самое главное признание в нашем профессиональном кругу. И моя роль в этом — держать уровень преподавания, обеспечивать качество работы педагогов, заботиться о самом педсоставе, подбирать преподавателей. Творческие люди сложные, каждый из них чувствует себя индивидуальностью, хочет отстаивать свои взгляды на профессию, методики обучения. Собрать и удерживать команду профессионалов в балетной педагогике — непростой путь.

— **Тяжело бывает с людьми?**

— Это самый большой фактор риска. Большая редкость подобрать команду, которая станет единомышленниками. Непросто создать баланс, чтобы каждый чувствовал себя на своем месте.

— **В балете есть место инновациям?**

— Балет прогрессирует. Посмотрите, какой шаг сегодня в балете. На моем веку первой балериной с таким шагом была Надежда Павлова. Я помню, как мой отец пришел с очередного конкурса и восхищался ею, говорил, что это совершенно необыкновенная девочка. Это была первая балерина, которая стала так высоко поднимать ноги. Когда появляется такой человек, он задает тон. В спорте то же самое: если кто-то сделал в фигурном катании тройной прыжок, значит, уже все должны уметь его делать, планка снова поднялась.

Моя миссия в том числе — найти инновации, которые помогут ребенку доработать тот необходимый набор данных, который в нем заложен, помочь ему раскрыться, чтобы мы не пропустили яркую индивидуальность. Если мы будем искать детей по физиологическим данным, мы, наверное, найдем красивые ноги, но при этом мы можем многое пропустить.

— **Вы привнесли много новаторского в балет. Вам важно быть новатором в культурном и мировоззренческом смысле в балете?**

— Моя миссия — дать возможность полюбить академическую основу, базу. Мы не можем в формате школы дать всю культурную программу, которую хотелось бы, но мы можем привить вкус и интерес, чтобы дети сами выбрали путь познания культуры. Мое убеждение: детей необходимо воспитывать на классике.

— **Эстетическое воспитание в России существует на государственном уровне, или это удел таких школ, как ваша?**

— В общеобразовательных школах этим занимаются единицы директоров и педагогов, даже в масштабах страны их слишком мало. В массовом сегменте этого очень не хватает. Сегодня государственные структуры затрудняют эстетическое воспитание ребенка. Школу обязали зарабатывать деньги, а что обычно предлагают родителям в школе за дополнительную плату — как раз то самое эстетическое воспитание: танцы, лепку, хор. Школа не может позволить себе педагогов высокого уровня. Кроме того, направление эстетического воспитания зависит от выбора директора. Какой танец, как правило, преподают в школах? — Современный или балетный. О классическом танце не вспоминают: нет педагогов, нет возможности, в итоге у детей нет возможности учиться на классике. Да и уровень преподавания танца в целом по стране довольно невысокий.

— В связи с этим нет ли у вас цели масштабировать бизнес и развивать сеть балетных школ в регионах?

— Мы с Марией Субботовской поставили себе задачу: сформировать образ педагога хореографии нового типа. Если у нас это получится, тогда можно говорить о масштабировании бизнеса, только в том случае, если будет возможность с помощью профессионального преподавателя гарантировать качество эстетического образования. Наша задача сделать его доступным, но при этом глубоким.

— На ваш взгляд, нужна поддержка балета на государственном уровне?

— Я принадлежу к тем людям, которые громко заявляют о том, что это необходимо, я вхожу в независимую экспертную группу по культуре при Госсовете. Я много работаю с регионами, некоторые губернаторы понимают, что без культурного воспитания трудно будет добиться кардинальных перемен в стране, речь не только о балете, а о пространстве культуры в целом.

— Что государство должно предпринять для развития эстетического образования детей?

— Я за цензуру. Молодежи необходима цензура. Я как мать не понимаю, куда пойти с ребенком. Указание возрастного ценза 6+, 12+ не говорит мне ни о чем, не несет никакой ответственности за качество того, что я и мой ребенок увидим и услышим. Обязательно нужна государственная политика в пространстве искусства для молодежи, в кино. Что касается балета, я очень хочу, чтобы те театры, которые не в состоянии выживать без дотаций и поддержки, могли на нее рассчитывать. Балет никогда не существовал без этой поддержки. Это императорское искусство, так исторически повелось. Такое искусство — демонстрация того, что мы как нация можем себе это позволить. Это то, чем государство может гордиться, для этого на государственном уровне необходимо сформулировать, какие ценности оно несет и проповедует. Мне хочется, чтобы через балет, спектакли мы транслировали нашу культурную позицию, которой мы хотим гордиться.



Илзе Лиєпа и ее компаньон по бизнесу и подруга Мария Субботовская.

— Сегодня вы — человек искусства или бизнеса?

— Еще до организации собственного бизнеса моя творческая жизнь складывалась так, что было необходимо в себе выработать массу качеств, прежде всего, организаторские способности, чтобы делать карьеру и собственные авторские проекты. Вне Большого театра я многое стремилась успеть. Мне везло на людей, которые верили мне и поддерживали меня. Так в итоге сложилось собственное дело. Все требовало огромных усилий: найти средства, собрать команду, создать спектакль. И я считаю, что это все было верно, не ради денег, это было творчество. Если ты делаешь творческий проект, не ставь коммерческих целей. Я для себя это разделяю.

— Люди искусства могут стать людьми бизнеса навсегда?

— Артист не может на 100% стать человеком бизнеса, это все-таки несовместимо. Мне, возможно, повезло, что у меня в жизни есть Мария, которая в буквальном смысле прикрывает меня собой, берет на себя то, что я не в состоянии решить, роли в управлении у нас разделены. Это очень разные принципы существования и психофизики человека — искусство и бизнес. И если какой-то артист становится очень успешным бизнесменом, это для меня значит, что он не был большим артистом.

— Русский балет по-прежнему востребован в мире?

— Да, конечно. Русскую классику никто никогда не сможет одухотворить так, как это доступно нам — русским людям. Загадочная русская душа, секрет которой не раскрыт, и балет — они очень подошли друг другу. Это все создает удивительную магию русского балета.

ФБЖ

Лес есть, мебельной отрасли нет

Что тормозит развитие индустрии в России

Хотя Россия и является одним из крупнейших поставщиков леса, на мировом рынке мебели доля российских производителей составляет менее 0,5%. Изменить ситуацию силами одних только предпринимателей невозможно. Очевидно, что мебельная отрасль нуждается в государственной поддержке, поскольку ее тормозят системные проблемы.

Последние пару лет в России наблюдается существенный рост продаж мебели. По данным аналитиков Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности (АМДПП), только с 2017 по 2018 год продажи выросли на 30% и составили 477,5 млрд рублей. При этом половина продаваемой мебели (50,1%) производится на территории страны, все остальное — быстро растущий импорт. Больше четверти, а именно 26,1%, поставляется из Китая.

Борьба за цены

Сейчас говорить о том, что российские производители окончательно проиграли в борьбе с импортерами, преждевременно, однако это неизбежно произойдет, если импортная продукция будет стоить значительно дешевле нашей. Сегодня две страны могут предложить товар дешевле. Это Китай и Белоруссия, но они не закрывают все потребности рынка. Если же евро станет дешевле, то серьезно увеличится объем импорта из Польши. Впрочем, пока угроза неочевидна.



**СЕРГЕЙ
РАДЧЕНКО**

Член Наблюдательного
Совета мебельного
холдинга «Ангстрем»

СЕЙЧАС ГОВОРИТЬ О ТОМ, ЧТО РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОКОНЧАТЕЛЬНО ПРОИГРАЛИ В БОРЬБЕ С ИМПОРТЕРАМИ, ПРЕЖДЕВРЕМЕННО, ОДНАКО ЭТО НЕИЗБЕЖНО ПРОИЗОЙДЕТ, ЕСЛИ ИМПОРТНАЯ ПРОДУКЦИЯ БУДЕТ СТОИТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНО ДЕШЕВЛЕ НАШЕЙ



Существенно повлиять на ценообразование российские производители не могут. Основная причина — отсутствие в мебельной отрасли ряда технологических переделов. На конечную стоимость влияет цена закупки импортных материалов и комплектующих. Цены на древесностружечные плиты диктуют предприятия с зарубежным капиталом. Отрасль импортирует крепежную и лицевую фурнитуру, а также пленки и клеи. Соответственно, говорить о том, что в России сформирована полноценная мебельная отрасль, пока преждевременно. Отечественным компаниям трудно развивать экспорт и далеко не просто усиливать свои позиции на внутреннем рынке.

Усилия и воля

Государство пытается защитить отечественных производителей. Это может дать



477,5

**МЛРД
РУБЛЕЙ**

составили продажи мебели в России в период с 2017 по 2018 гг.

15%

**ОТ ОБЩЕГО
ОБЪЕМА**

производства российской мебели приходится на госзакупки

существенную выгоду только в перспективе, но требует от властей определенных усилий, воли и выработки реалистичных планов и их последовательной реализации. Развитию российской мебельной отрасли отчасти поспособствовал запрет на закупки иностранной мебели государственными и муниципальными учреждениями, который был введен с 1 декабря 2017 года. Это существенно простимулировало производителей, ведь на госзакупки приходится около 15% от общего объема производства российской мебели. По данным Росстата за 2019 год, объем госзаказа российской мебели за время действия постановления увеличился почти вдвое и составил 33,4 млрд рублей.

На все готовое

Немалое влияние на мебельную отрасль оказывает и изменившийся рынок готового жилья. Все чаще застройщики выступают с предложениями квартир, в которых все готово к въезду. При этом новоселы уже не покупают мебель в рознице и не приходят в торговые центры. Растет доля апарт-отелей во вновь вводимом жилье. По прогнозам, доля такой недвижимости будет доходить до 30%, и их покупатели уже не придут за мебелью в мебельные торговые центры.

Наибольший рост продаж апарт-отелей наблюдается в крупных городах — Москве и Санкт-Петербурге. Сейчас застройщики апарт-отелей работают с небольшими компаниями, в то время как крупные производители мебели при достаточном объеме заказа могли бы снизить стоимость мебели практически в два раза по сравнению с роз-

ничными ценами. Крупные производители могут отгрузить мебель застройщику по отпускной цене фабрики. При этом серьезно снижаются издержки: не задействуются каналы продаж, склады.

На сегодняшний день крупные производства мебели локализованы в Центральном и Приволжском федеральных округах. К примеру, в 2018 году в Поволжье собрали 80% деревянных кроватей. Однако и другие

ОТРАСЛЬ ИМПОРТИРУЕТ КРЕПЕЖНУЮ И ЛИЦЕВУЮ ФУРНИТУРУ, А ТАКЖЕ ПЛЕНКИ И КЛЕИ. СООТВЕТСТВЕННО, ГОВОРИТЬ О ТОМ, ЧТО В РОССИИ СФОРМИРОВАНА ПОЛНОЦЕННАЯ МЕБЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ, ПОКА ПРЕЖДЕВРЕМЕННО.

регионы делают успехи. Так, в позапрошлом году на 16,8% выросло производство кухонной мебели. Лидерами здесь стали производители из Санкт-Петербурга, Московской, Пензенской и Томской областей.

Чтобы мебельная отрасль в России могла развиваться, необходим комплекс мер и внимание со стороны государства к ее проблемам. Пока же ситуация развивается не в пользу отечественных производителей.

ФБЖ

Dark kitchen банковского сектора

В России финтех выступает драйвером развития всевозможных сервисов онлайн-оплаты. Быстрые платежи, расчеты по QR-коду, системы бесконтактной оплаты — эти и другие услуги финтех-компании предоставляют удаленно, для платежа требуется лишь наличие мобильного телефона. Можно ли считать, что финтех-компании являются угрозой для классических банков, и каким образом сложится их взаимодействие в период бурного технологического развития финансового сектора?

Услугами различных финтех-сервисов на сегодняшний день пользуются порядка 82% жителей страны. Обогнать Россию удалось лишь Китаю и Индии. Там финансово-технологические услуги использует 87% граждан. К таким выводам пришла компания EY в исследовании «Индекс проникновения ЕY в исследовании «Индекс проникновения услуг финтех 2019».

Без стратегии нет роста

У большинства банков за последние 3–5 лет не сформировалась стратегия инновационного развития, такого рода программы чаще всего реализуются в отдельных блоках и подразделениях. По моим наблюдениям, лидеры цифровой трансформации в банках и программы, пронизывающие всю бизнес-модель кредитной организации, за последнее время появились лишь у нескольких российских банков из топ-10.

Чаще всего под стратегией цифровой трансформации банки понимают пакет пилотных проектов, у большинства нет плана действий и понимания цели. Такие данные приводятся в презентации КРМГ «Цифровые технологии в российских банках».

Банки предпочитают выходить на рынок с прикладными пакетными решениями, такой подход позволяет оценить спрос, доработать продукт без серьезного отвлечения ресурсов от основного бизнеса, избежать возможных репутационных издержек. Но долго так продолжаться не может, пик революционных преобразований в классических банках может произойти уже на горизонте ближайших 3–5 лет.

Пути трансформации

В зависимости от масштаба бизнеса путь трансформации кредитные организации

будут проходить по-разному. В первом случае цифровой банк может строиться рядом с основным бизнесом, впоследствии возможна миграция клиентской базы на новую платформу. Во втором случае банк нового формата будет создаваться с нуля.

Российским банкам выгоднее инвестировать в трансформацию. Привлечение лучшего клиентского опыта позволяет решить не только стратегические задачи, но и монетизировать клиентскую базу прямо сейчас.

На примере своей компании мы видим, что банки готовы платить за хорошие идеи. Что касается финтех-компаний, то они получили настоящий карт-бланш: именно на их стороне происходит разработка многих финансовых технологий, которые впоследствии внедряются банками. В сентябре 2019 года совместно с Фондом «Сколково» мы подготовили первый рейтинг цифровизации банков из топ-30. Лидерами рейтинга стали Сбербанк, Альфа-Банк и Тинькофф Банк — кредитные организации, активно развивающие взаимодействие с ИТ-стартапами. При этом оказалось, что у банков нет большой заинтересованности взять на себя, например, онлайн-бухгалтерию, отправку отчетности в контролирующие органы, ведение документооборота, т. е. они не заинтересованы в развитии услуг для малого и среднего бизнеса.

С целью доступа к технологиям в ближайшие несколько лет банки, скорее всего, будут активно вступать в стратегические альянсы, сотрудничать с технологическими стартапами, бизнес-акселераторами и развивать услуги, которые действительно востребованы у розничных клиентов, МСБ и крупного бизнеса.



**РОМАН
РОМАШЕВСКИЙ**

Финансовый директор
финтех-маркетплейса
VR_Bank



С целью доступа к технологиям в ближайшие несколько лет банки, скорее всего, будут активно вступать в стратегические альянсы, сотрудничать с технологическими стартапами, бизнес-акселераторами и развивать услуги, которые действительно востребованы у розничных клиентов, МСБ и крупного бизнеса

По нашим прогнозам, большинство инноваций банков выльются в расширение линейки продуктов, которыми можно будет воспользоваться удаленно, не посещая отделения кредитной организации.

Гораздо меньшая часть банков сможет воспользоваться опытом финтех-компаний, накопленным при взаимодействии с участниками других сегментов рынка. До последнего времени большинство финтех-компаний выбирали одну нишу и максимально в ней оттачивали свое предложение. Сейчас финтех выполняет роль dark kitchen, предоставляя для участников экосистемы white label-решение, которое реализуется под публичным брендом банка. Для банков такой многоотраслевой опыт финтеха позволит все клиентские потребности в разных областях жизни реализовать в единой экосистеме своего бренда.

Условием входа на этот рынок является возможность отчисления не менее 10% от чистой прибыли, которые необходимы для поддержания экосистемы, покупки новых компаний, развития технологий. Поэтому сегмент экосистем в ближайшие 5–7 лет может быть представлен несколькими банками из топ-30.

Быстрее, безопасней, проактивней

Финтех-компании, телекоммуникационные компании, агрегаторы и разного рода интернет-кошельки, вероятнее всего, заберут у банков часть платежных функций — процесс проведения платежей прекрасно встраивается в платформенные решения и экосистемы. Но кредитование юрлиц, гарантии, оценка залогов — это профессиональная сфера

деятельности, которую нельзя заменить исключительно цифровыми технологиями.

Тем не менее конкуренция будет подталкивать банки быстрее развивать услуги для физлиц и предпринимателей на основе партнерских сервисов, создавать удаленные сервисы, кастомизированные продукты.

Новые решения потребуют реорганизации не только банковской системы. Надзорные органы должны будут повысить качество и своевременность обнаружения рисков и контроля над ними. Скорее всего, чтобы лучше понимать финансовую экосистему, регулятору потребуется более проактивное и постоянное взаимодействие с участниками рынка, руководствоваться только периодической отчетностью будет уже недостаточно.

В целом от участников рынка и представителей надзорных органов потребуется больше внимание к таким областям, как применение технологий машинного обучения в повседневной работе, опыт предотвращения киберрисков, новых решений, которые придут на смену анализу общих показателей.

ФБЖ

82% ЖИТЕЛЕЙ РОССИИ

на сегодняшний день пользуются услугами различных финтех-сервисов. Обогнать Россию удалось лишь Китаю и Индии. Там финансово-технологические услуги использует 87% граждан.

БАНКИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ВЫХОДИТЬ НА РЫНОК С ПРИКЛАДНЫМИ ПАКЕТНЫМИ РЕШЕНИЯМИ, ТАКОЙ ПОДХОД ПОЗВОЛЯЕТ ОЦЕНИТЬ СПРОС, ДОРАБОТАТЬ ПРОДУКТ БЕЗ СЕРЬЕЗНОГО ОТВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ ОТ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА, ИЗБЕЖАТЬ ВОЗМОЖНЫХ РЕПУТАЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК



Услуга без правового регулирования становится опасна

Стоит ли оставлять биометрические данные банку?

Банки предлагают своим клиентам сдать биометрические данные: отпечатки пальцев, образец голоса, скан сетчатки глаза. Стоит ли это делать? Насколько безопасно предоставление биометрии финансовым структурам? И еще один важный вопрос: кто отвечает за хранение собранной персональной информации, как обеспечивается защита данных? Что делать, кому жаловаться в случае возникновения спорных ситуаций? А вы задавали себе эти вопросы?



**АЛЕКСАНДР
КЛИШИН**

Экономист, эксперт по финансам, налогам и банкам

Какова ситуация с использованием биометрии на данный момент

Сама по себе идея использования биометрических данных весьма перспективна. Достаточно один раз предоставить биометрию, после чего открывается широкий доступ к рынку банковских услуг. Более того, при получении банковского продукта

не придется ограничиваться исключительно филиалами, имеющимися в родном городе. Свободная конкуренция порождает более выгодные предложения со стороны финансовых организаций, что является неоспоримым преимуществом для клиента.

Несмотря на активное продвижение и массовую рекламу использования биоданных, на текущий момент идея полностью не реализована ни одним банком в России — никто из них не работает с клиентами исключительно по биометрии. Чтобы подтвердить операцию, требуется личное присутствие человека и обязательно наличие российского паспорта. В некоторых организациях, например, в Альфа-банке, реализована услуга подтверждения по смс.

Единственная финансовая организация, которая частично внедрила использование биометрических данных, — это Сбербанк. Так, в Сбербанк Онлайн часть операций можно проводить голосом. Теперь не нужно звонить в call-центр: пользователю на экране предлагают число, он его называет

НАСТОЙЧИВЫЙ СБОР БИОМЕТРИИ ПРОВОДИТСЯ НЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УДОБСТВА ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА — УЛУЧШЕНИЯ СЕРВИСА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ИЛИ ОБЛЕГЧЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ. ИНАЧЕ УЖЕ ДАВНО БЫ СОЗДАЛИ ЗАКОНОДАТЕЛЬНУЮ БАЗУ, И ВСЕ БАНКИ ПЕРЕШЛИ НА НОВЫЙ СПОСОБ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ, А ПАСПОРТА УПРАЗДНИЛИ

вслух — и если голос совпадает, то операция подтверждается.

О каких подводных камнях важно знать

В правовом поле этот вопрос пока слабо урегулирован. Законодательная база еще не появилась, о широкой судебной практике речи не идет. В случае любых проблем, возникших в результате некорректного использования биометрических данных клиента, защитить его будет некому.

Да, банки и до этого практиковали сбор биометрии, но делали это полулегально. В случае официального внедрения такой практики клиент одним росчерком пера обеспечит им возможность открыто пользоваться его биоданными. И вот что важно.

- Отозвать свое согласие на использование БД нереально — такого заявления просто не существует.

- Нет закона, регулирующего ведение, хранение, использование и передачу базы биометрических данных. Ее администрированием занимается обычный банковский сотрудник.

- Цифровой копии человека могут выдать кредит в любой точке РФ без его участия.

В судебной практике уже зафиксированы случаи злоупотребления этими тремя пунктами. Перспективы, которые открываются в случае широкого использования биометрических данных при проведении финансовых операций, повышают риск того, что сотрудник банка за хорошее вознаграждение «случайно сольет» важную информацию заинтересованным лицам.

Почему не стоит спешить и предоставлять свою биометрию

1 Нет возможности пользоваться ей в полном объеме. На данный момент ни одна организация не перешла на обслуживание клиентов исключительно по биометрическим данным.

2 Отсутствует законодательная база. Это порождает множество вариаций для злоупотреблений и мошенничества.

3 Непонятно, каким образом будет осуществляться хранение БД, кто будет отвечать за электронную безопасность, и каким образом она будет обеспечиваться.

Если есть необходимость сдать свою биометрию (например, чтобы пользоваться порталом Электронные Госуслуги), то нужно делать это точно. Стараться минимизи-

ровать цепочку инстанций, передающих биоданные. То есть идти не в банк, а непосредственно в Госуслуги, и там напрямую предоставлять все необходимые образцы.

Почему биометрию так настойчиво рекламируют?

Настойчивый сбор биометрии проводится не с точки зрения удобства для человека — улучшения сервиса предоставления услуг

В СЛУЧАЕ ЛЮБЫХ ПРОБЛЕМ, ВОЗНИКШИХ В РЕЗУЛЬТАТЕ НЕКОРРЕКТНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИОМЕТРИЧЕСКИХ ДАННЫХ КЛИЕНТА, ЗАЩИТИТЬ ЕГО БУДЕТ НЕКОМУ. ДА, БАНКИ И ДО ЭТОГО ПРАКТИКОВАЛИ СБОР БИОМЕТРИИ, НО ДЕЛАЛИ ЭТО ПОЛУЛЕГАЛЬНО. В СЛУЧАЕ ОФИЦИАЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ ТАКОЙ ПРАКТИКИ КЛИЕНТ ОДНИМ РОСЧЕРКОМ ПЕРА ОБЕСПЕЧИТ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ ОТКРЫТО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЕГО БИОДАНЫМИ

или облегчения процедуры подтверждения операций. Иначе уже давно бы создали законодательную базу, и все банки перешли на новый способ работы с клиентами, а паспорта упразднили. Но госструктуры не торопятся это делать, а данные активно собирают. Для чего? Государство заинтересовано в том, чтобы иметь о каждом человеке, обо всех зарегистрированных на территории Российской Федерации людях, максимально полную информацию. Это дает ему широкие возможности для контроля над гражданами.

Возможно, кто-то скажет, что сбор биоданных важен для общей безопасности. Потому что благодаря им легко можно вычислить тех, кто нарушил закон, а затем найти их. С одной стороны, все верно. Но вместе с этим пропадает конституционное право граждан на защиту личных данных.

Предоставлять свою биометрию или нет? С учетом обстановки, сложившейся вокруг этого вопроса, я думаю, стоит немного подождать — хотя бы до тех пор, пока не появится законодательная база и правовые механизмы защиты интересов граждан в спорных ситуациях.

ФБЖ

Это страшное слово ОБЫСК

Памятка правильных действий

Как себя вести акционеру, учредителю, руководителю или бухгалтеру, когда нагрянула проверка. Но не налоговая, а со стороны правоохранительных органов и уже с осмотром и обследованием помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств или обыском — действия могут быть разными, но ситуация в любом случае сверхстрессовая. О чем надо знать и что помнить, когда правоохранительные, следственные и иные уполномоченные органы стоят на пороге? Памятка защиты своих интересов в материале нашего эксперта.

Как правило, при проведении проверок (осмотров; обследовании помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств; обысков и т.д.) для правоохранительных, следственных и иных уполномоченных органов повышенный интерес представляют первые лица компании: акционеры, учредители, директора и иные руководители и, конечно, бухгалтеры.

Они наделены максимальной информацией, и их присутствие при проведении указанных мероприятий может сделать последние максимально результативным для сотрудников правоохранительных органов.

Капитан без корабля или корабль без рулевого

Если вам стало известно о начале проведения каких-либо мероприятий в помещениях организации в ваше отсутствие, надо срочно искать адвоката, специализирующегося в данной области, и направить его в офис для участия в мероприятии и для поддержки коллектива. Не лишним будет в это же самое время проконсультироваться с адвокатом о своих правах, получить правовую оценку ситуации, понять риски и составить план, что делать дальше.

Подобные действия принесут больше пользы бизнесу и вам лично, нежели героическое и мало результативное «буду со своими», «капитан покидает корабль последним» и т. д.

Что важно помнить: ни Федеральный закон «Об оперативно-розыскной деятельности» от 12.08.1995 N 144-ФЗ, ни Уголовно-процессуальный Кодекс РФ, ни

иные нормативно-правовые акты не предусматривают обязанности кого-либо из руководства компании или ее собственников быть в помещении организации или незамедлительно явиться на рабочее место. При необходимости вас вызовут соответствующим образом (повесткой, уведомлением о явке и пр.) для дачи объяснений, показаний и т. д.

У большинства граждан общение с представителями правоохранительных органов, как правило, вызывает стресс. Особенно в момент обыска, выемки документов или другого типа обследования помещения. Не говоря уже о тех ситуациях, когда правоохранители приезжают с силовой поддержкой. В любом случае, каким бы ни был ваш жизненный опыт (участие в оперативно-розыскных мероприятиях, следственных действиях, работа в каких-либо уполномоченных органах, наличие специального образования или навыков и пр.), помните, что ваше личное участие в подобных мероприятиях может привести к необдуманным ответам на задаваемые, часто неоднозначные и провокационные вопросы, вынужденному самооговору, подтверждению надуманных фактов и пр.

Когда твой дом — не крепость

Следует помнить, что на практике нередки случаи, когда по возбужденным уголовным делам, параллельно с проведением обыска в организации, проводятся обыски жилища первых лиц, а также бухгалтера. Напомним, что обыск в жилище производится на основании судебного решения (ст. 182 УПК РФ, ч. 3).

Однако ч. 5 ст. 165 УПК РФ предусмотрено, что в исключительных случаях, не терпящих отлагательства, производство осмотра жилища, обыска и выемки в жилище, личного обыска, указанные



**ЕКАТЕРИНА
СМИРНОВА**

Адвокат, заместитель председателя президиума МКА «РОСАР», кандидат юридических наук

следственные действия могут быть произведены на основании постановления следователя или дознавателя без получения судебного решения. В таком случае следователь или дознаватель не позднее трех суток с момента начала производства следственного действия уведомляет судью и прокурора о производстве следственного действия. К уведомлению прилагаются копии постановления о производстве следственного действия и его протокола для проверки законности решения о его производстве. Получив указанное уведомление, судья проверяет законность произведенного следственного действия и выносит постановление о его законности или, что на практике реже, его незаконности. В случае признания произведенного следственного действия незаконным, полученные в его ходе доказательства признаются недопустимыми. Так что, если пришли в офис, вполне вероятно, ждите правоохранителей и дома.

Объекты пристального внимания

Как правило, в ходе таких визитов основным объектом интереса правоохранительных органов становятся электронные носители информации: ноутбуки, флэш-накопители, планшеты, сим-карты, телефоны, финансово-хозяйственные документы, печати, штампы, удостоверения, разрешительная документация, например, лицензии и пр.

По уголовным делам об экономических, налоговых преступлениях у юридических и физических лиц может изыматься первичная бухгалтерская документация, договоры, служебная и иная переписка, в том числе в письменном или электронном виде, записные книжки, рабочие материалы, органайзеры, визитные карточки и пр. — все, что позволяет уста-

новить взаимосвязь между должностными лицами и организациями.

Также интерес могут привлечь оружие (наградное, охотничье, коллекционное, документы к нему, условия хранения); медицинские рецептурные препараты (наличие рецептов, иных медицинских документов); правоустанавливающие документы; договоры аренды (в том числе на банковские ячейки, архивы, склады и пр.), а также запрещенные препараты и пр.

Памятка первых действий

Прежде всего, если позвонили во входную дверь, вы имеете полное право проявить бдительность и осторожность, не поддавайтесь панике, будьте готовы защищать свой дом и родных, права, свободы и интересы от противоправных и незаконных посягательств. Вы не можете знать наверняка, что за дверью не мошенники или представители криминальных структур.

Известны разные случаи, когда преступники попадают в том числе «оборотни» в погонах, для совершения тяжких корыстных преступлений (грабеж, разбой и т. д.) используют форму работников правоохранительных и других органов (халаты врачей, форму пожарных), подложные документы и т. д., вводят в заблуждение граждан с целью проникновения в помещение.

В подобных ситуациях мошенники попадают в жилище именно под предлогом проведения обыска, опроса или допроса, необходимости позвонить или сообщить о пожаре или другой экстренной ситуации, угрожающей вашей жизни. Нередко для того, чтобы гражданин открыл входную дверь, могут отключить телефонную линию, электричество, создать на лестничной клетке задымление и кричать о пожаре, эвакуации и пр. Также злоумышленники могут путем обмана или угроз и запугивания заставить соседей



КАКИМ БЫ НИ БЫЛ ВАШ ЖИЗНЕННЫЙ ОПЫТ (УЧАСТИЕ В ОПЕРАТИВНО-РОЗЫСКНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ, СЛЕДСТВЕННЫХ ДЕЙСТВИЯХ, РАБОТА В КАКИХ-ЛИБО УПОЛНОМОЧЕННЫХ ОРГАНАХ, НАЛИЧИЕ СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ИЛИ НАВЫКОВ И ПР.), ПОМНИТЕ, ЧТО ВАШЕ ЛИЧНОЕ УЧАСТИЕ В ПОДОБНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К НЕОБДУМАННЫМ ОТВЕТАМ НА ЗАДАВАЕМЫЕ, ЧАСТО НЕОДНОЗНАЧНЫЕ И ПРОВОКАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ, ВЫНУЖДЕННОМУ САМООГОВОРУ, ПОДТВЕРЖДЕНИЮ НАДУМАННЫХ ФАКТОВ И ПР.

оказать им содействие для незаконного проникновения в квартиру. В связи с этим, когда в дверь звонят незнакомые лица, даже в форме и с удостоверениями в руках, будьте осторожны и убедитесь в легитимности их документов. В таких обстоятельствах важно не оставаться одному в помещении.

Самая выгодная ситуация, когда вы узнали о визите правоохранительных органов от дежурного по КПП, консьержа и т. д. В таком случае не надо торопиться открывать дверь, лучше сразу позвонить адвокату, родственникам и доверенным лицам.

Звоните адвокату!

В подобных ситуациях лучше руководствоваться золотым правилом: «Любое сомнение — в пользу звонка адвокату». Вы вправе также не открывать дверь, руководствуясь конституционным принципом о неприкосновенности жилища, можете заявить, что откроете дверь только после того, как удостоверитесь в правомерности действий и обозначенных требований должностных лиц. Для проверки полномочий можно спросить телефон руководителя прибывшего должностного лица или позвонить в дежурную часть правоохранительного или следственного органа, узнать о правомерности действий сотрудников. Помимо этого, можно пригласить местного участкового уполномоченного полиции, телефон которого необходимо иметь под рукой, или позвонить в местную дежурную часть полиции.

Необходимо незамедлительно созвониться с адвокатом и пригласить его на следственные и иные действия. Представителей правоохранительных,

ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ, СЛЕДСТВЕННЫХ И ИНЫХ ОРГАНОВ МОЖНО ПУСКАТЬ В ЖИЛЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА ГРАЖДАНИН УБЕДИЛСЯ В ЗАКОННОСТИ ИХ ДЕЙСТВИЙ И ПОДЛИННОСТИ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ, НА ОСНОВАНИИ КОТОРЫХ ОНИ ДЕЙСТВУЮТ. ВСЕ ЭТО ЛУЧШЕ ВЫЯСНЯТЬ В ПРИСУТСТВИИ АДВОКАТА

следственных и иных органов можно пускать в жилые помещения только тогда, когда гражданин убедился в законности их действий и подлинности процессуальных документов, на основании которых они действуют. Все это лучше выяснять в присутствии адвоката.

Необходимо сразу же заявить в устной и письменной форме ходатайства о лицах, имеющих нотариаль-

ную доверенность от вас на представление ваших интересов при проведении мероприятий. Оригинал такой доверенности лучше иметь под рукой и предъявить правоохранителям¹.

Помимо этого, желательно, чтобы рядом находились соседи, родственники и знакомые, коллеги по работе, охрана и иные доверенные лица, прибывшие для поддержки и помощи (об этом с ними необходимо заранее договориться). Обратитесь за помощью к соседям, старшим по подъезду или дому, знакомым и родственникам, чтобы они подошли к квартире и должностным лицам.

В случае если сотрудники правоохранительных и следственных органов уже проникли в помещение (жилище), обязательно звоните адвокату и требуйте от них не начинать следственное или иное действие до его прибытия.

Часть 11 ст. 182 УПК РФ гласит, что «при производстве обыска участвуют лицо, в помещении которого производится обыск, либо совершеннолетние члены его семьи. При производстве обыска вправе присутствовать защитник, а также адвокат того лица, в помещении которого производится обыск».

Помимо права воспользоваться помощью адвоката, в соответствии с Федеральным законом от 7 февраля 2011 г. N 3-ФЗ «О полиции», в случае задержания лицо в кратчайший срок, но не позднее трех часов с момента задержания, имеет право на один телефонный разговор, в котором он уведомит близких родственников или других лиц о своем задержании и месте нахождения. На практике данное право часто ограничивается или предоставляется с максимальной задержкой. Поэтому рекомендую гражданам, в отношении которых возможно применение мер государственного, процессуального принуждения и т.д., заблаговременно информировать адвокатов об опасности.

Круговая защита

Рассмотрим другую ситуацию, когда первые лица присутствуют при проведении проверок (осмотров; обследовании помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств; обысков и т. д.).

В этом случае они являются теми представителями организации, которым правоохранители обязаны предоставить документы для ознакомления: разрешение на обследование помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств, постановление на обыск (выемку). Также руководители могут непосредственно участвовать

1 Такие доверенности рекомендуется заблаговременно оформить в случае даже незначительных рисков задержания гражданина и проведения проверок, мер государственного и процессуального принуждения, мероприятий налогового и таможенного контроля, гласных оперативно-розыскных, следственных (обыск, выемка) и иных действий должностных лиц компетентных органов.



Если гражданин по каким-либо причинам (например, до получения юридической консультации адвоката, плохого самочувствия и пр.) не желает давать показания (пояснения), отвечать на вопросы должностных лиц, рекомендуем спокойно сказать примерно следующее: «Уважаемый сотрудник! В связи с заданными мне вопросами я желаю воспользоваться моим конституционным правом, предусмотренным ст. 51 Конституции РФ, не свидетельствовать против самого себя и своих близких родственников!»

в проводимом мероприятии, делать замечания и заявлять ходатайства по их ходу, вносить их в конце мероприятия в акт или протокол. Позднее они вправе обжаловать действия должностных лиц.

Важно, что присутствие первых лиц и участие их как представителей не исключает участие иных лиц, имеющих доверенности на представление интересов юридического лица, и, разумеется, адвокатов. Чем больше представителей от организации, тем легче обеспечивать контроль за территорией, в которой проводятся мероприятия, и тем больше лиц вправе вносить замечания в протокол и обжаловать действия сотрудников.

Первым лицам, равно как бухгалтеру и другим работникам, предоставлено право, предусмотренное ст. 48 Конституции РФ, на получение квалифицированной юридической помощи, то есть помощи адвоката. Любые пояснения, объяснения, показания, в том числе и «без протокола», они вправе давать в присутствии адвоката. Это должен быть не просто адвокат, присутствующий в помещении организации на проводимом мероприятии, а юрист, с которым у гражданина заключено персональное соглашение на представление интересов. На этом необходимо настаивать и не поддаваться каким-либо убеждениям, ограничивающим это право.

Каждый работник коллектива имеет право на защиту адвоката, с которым заключено соглашение. Это существенно облегчает стресс и не позволяет наговорить глупостей, которые могут быть использованы против конкретного сотрудника, компании или ее руководства.

Если такой договор с адвокатом существует, то любой сотрудник вправе заявить устное ходатайство о том, что его интересы будет представлять юрист, и потребовать, чтобы его допустили к участию во всех оперативно-розыскных, следственных и иных действиях, в том числе беседах, допросах, получении объяснений, разъяснений, информации, показаний.

Тем более это важно, если дело дойдет до ограничения свободы и личной неприкосновенности, включая свободу передвижения, удержание официальными властями, принудительный привод или доставление в органы дознания и следствия, содержание в изоляции без каких-либо контактов, а также какие-либо иные действия, существенно ограничивающие свободу и личную неприкосновенность.

Каждый ваш сотрудник должен знать, что, если в компании будут проводиться следственные действия, ему будет помогать адвокат, а пока он не приехал в офис, необходимо взять паузу и не вести никаких разговоров с правоохранительными органами. Когда у людей есть четкая инструкция, они совершат меньше ошибок и не навредят себе и коллегам.

Не свидетельствовать против себя

Всегда стоит помнить, что неотъемлемым правом гражданина является право, предоставленное ст. 51 Конституции РФ, не свидетельствовать против себя самого, своего супруга и близких родственников.

Если гражданин по каким-либо причинам (например, до получения юридической консультации адвоката, плохого самочувствия и пр.) не желает давать показания (пояснения), отвечать на вопросы должностных лиц, рекомендуем спокойно сказать примерно следующее: «Уважаемый сотрудник! В связи с заданными мне вопросами я желаю воспользоваться моим конституционным правом, предусмотренным ст. 51 Конституции РФ, не свидетельствовать против самого себя и своих близких родственников!»

Информация, предоставленная вне допроса, опроса и т. д., хоть и не имеет доказательственного значения, однако потенциально является информацией для дальнейшей разработки и может быть использована против интересов как физических, так и юридических лиц.

Кроме того, как разъяснил Конституционный суд РФ в Постановлении №6-П от 25 апреля 2001 года

«По делу о проверке конституционности статьи 265 Уголовного кодекса РФ в связи с жалобой гражданина А.А. Шевякова», право не свидетельствовать против себя самого предполагает не только отказ от дачи показаний, но и от предоставления органам дознания и следователю других доказательств, подтверждающих виновность лица, его близких родственников и близких лиц в совершении преступления.



То есть гражданин вправе не передавать должностным лицам документы, предметы и вещи, в том числе и мобильные телефоны, которые могут доказывать его виновность, а также виновность близких родственников в совершении преступления.

Указанным правом гражданин вправе воспользоваться не только в ходе допроса (опроса), но и при постановке вопросов в ходе проведения оперативно-розыскных мероприятий или следственных действий в офисе организации (осмотра места происшествия, обыска, выемки, обследования помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств и т. д.).

На предложение должностного лица предоставить органам дознания и следователю какие-либо доказательства, подтверждающие виновность лица и его близких родственников в совершении преступления, гражданин может дать примерно следующий ответ: «Согласно ст. 51 Конституции РФ, я имею право не свидетельствовать против самого себя и близких родственников, у меня также есть право на отказ от предоставления доказательств, подтверждающих мою виновность или виновность моих близких родственников в совершении преступления. Я желаю воспользоваться данным конституционным правом».

Пошаговая инструкция

При появлении на территории организации сотрудников уполномоченных органов необходимо:

- 1** принять меры по уведомлению адвокатов: по телефонам, sms и т. д.;
- 2** предложить предоставить документы, удостоверяющие личность прибывших сотрудников правоохранительных, следственных или иных уполномоченных органов, записать их данные, сверить их фамилии с фамилиями, указанными в постановлении о проведении проверки, обыска, выемки, осмотра;

2 В соответствии с п. 4 ст. 5 Федерального закона от 7 февраля 2011 г. N 3-ФЗ "О полиции", «При обращении к гражданину сотрудник полиции обязан:

- 1) назвать свои должность, звание, фамилию, предъявить по требованию гражданина служебное удостоверение, после чего сообщить причину и цель обращения;
- 2) в случае применения к гражданину мер, ограничивающих его права и свободы, разъяснить ему причину и основания применения таких мер, а также возникающие в связи с этим права и обязанности гражданина». В соответствии с п. 7 ст. 5 Федерального закона "О полиции" предусматривает, что «Полиция обязана обеспечить каждому гражданину возможность ознакомления с документами и материалами, непосредственно затрагивающими его права и свободы, если иное не установлено федеральным законом».

- 3** предложить сотрудникам правоохранительных, следственных или иных уполномоченных органов предоставить процессуальный документ (распоряжение на проведение обследования, выемки, постановление о производстве обыска и т. д.) и сверить соответствие указанных в нем данных с данными вашей организации;
- 4** постараться снять копию с данного документа (заявив соответствующее ходатайство, приобщенное в дальнейшем к протоколу) или переписать полностью его содержание от руки;
- 5** сопровождать сотрудников, непосредственно осуществляющих проведение осмотров, обысков и пр. при проведении мероприятий, убедиться в присутствии не менее чем двоих понятых в местах осмотров;
- 6** постараться визуально, силами работников организации (в том числе представителей по доверенностям) наблюдать за действиями всех прибывших работников правоохранительных, следственных или иных уполномоченных органов (в том числе не оставлять их в кабинетах без присутствия кого-либо из работников организации);
- 7** в случае обнаружения каких-либо запрещенных предметов или документов, не принадлежащих работникам организации, заявить об этом устно, а позднее письменно при ознакомлении с протоколом (до его подписания). При наличии в организации актов осмотра помещений предъявить их сотрудникам правоохранительных, следственных или иных уполномоченных органов и заявить ходатайство о приобщении актов к

По мнению адвокатов, применение данной статьи с такой формулировкой является реализацией конституционного права, а не подтверждением причастности к какой-либо противоправной деятельности.

В случае участия первых лиц при проведении осмотров, обследований, обысков, выемок и пр. в помещениях организации, целесообразно также по возможности провести разъяснения с работниками относительно проводимых оперативно-розыскных или следственных действий, объяснив им их права и обязанности, а также права сотрудников правоохранительных, следственных или иных уполномоченных органов в рамках проводимых мероприятий. Такая беседа предупредит панические настроения в коллективе и совершение необдуманных действий.

В заключении хотелось бы отметить, что предлагаемый алгоритм действий носит рекомендательный характер и не может иметь значение единственно возможного. Любое оперативно-розыскное мероприятие или следственное действие может развиваться по-разному, в зависимости от полномочий проводящих их сотрудников, обстоятельств, имеющихся материалов и информации, задач и банального человеческого фактора.

В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ ОТ 7 ФЕВРАЛЯ 2011 Г. № 3-ФЗ «О ПОЛИЦИИ», В СЛУЧАЕ ЗАДЕРЖАНИЯ ЛИЦО В КРАТЧАЙШИЙ СРОК, НО НЕ ПОЗДНЕЕ ТРЕХ ЧАСОВ С МОМЕНТА ЗАДЕРЖАНИЯ, ИМЕЕТ ПРАВО НА ОДИН ТЕЛЕФОННЫЙ РАЗГОВОР, В КОТОРОМ ОН УВЕДОМИТ БЛИЗКИХ РОДСТВЕННИКОВ ИЛИ ДРУГИХ ЛИЦ О СВОЕМ ЗАДЕРЖАНИИ И МЕСТЕ НАХОЖДЕНИЯ

В то же время опыт адвокатов МКА «РОСАР» свидетельствует о том, что приведенные рекомендации дают возможность сделать малоприятные для организаций и их работников мероприятия менее рискованными с точки зрения приостановления рабочих процессов, коммерческих рисков, эмоциональных переживаний и т. д.

ФБЖ

материалам проверки (сделать в протоколе соответствующую отметку с полным названием приобщаемых документов);

- 8 при необходимости заявлять ходатайства о разъяснении содержания мероприятия, правовых основаниях его проведения; соблюдении прав работников организации и пр.:
 - о предоставлении постановления о производстве следственного действия;
 - об ознакомлении с постановлением о производстве следственного действия (фотографирование, копирование, переписывание);
 - об участии незаинтересованных понятых из числа работников соседних организаций;
 - об устранении грубых процессуальных нарушений (в том числе разделение понятых, передвижение сотрудников оперативно-следственной группы по помещениям организации без представителей и адвокатов);
 - об исключении нахождения посторонних лиц при производстве оперативно-розыскных мероприятий или следственных действий в помещениях организации (отказывающихся предъявить удостоверения);
 - о разъяснении работникам организации, в которой проводятся следственные действия, правил проведения обыска, полномочий сотрудников правоохранительных органов;
 - о незаконном воспрепятствовании работникам офиса выйти в туалет на протяжении длительного времени, принять необходимые медикаменты, пищу, нахождение в душном коридоре и пр.;
 - о прекращении провокационных и дестабилизирующих действий следователя и иных членов оперативно-следственной группы в отношении адвоката и лиц, у которых производится обыск;
 - об обеспечении получения юридической помощи при допросах (опросах и пр.) лицам, находящимся в помещении производства следственных действий (ОРМ);

- о фиксации одним из адвокатов (представителей организации) процессуальных и иных нарушений, допущенных при производстве следственных действий (ОРМ), с целью последующего внесения замечаний в протокол, написания жалобы;
- иные ходатайства.

- 9 постараться силами работников организации обеспечить составление подробного списка изымаемых документов и предметов (наименование документов, количество листов, серийные номера, модель, марка оборудования и пр.)

- 10 при составлении акта обследования и протокола изъятия в протоколе обыска, выемки следует писать как можно больше замечаний относительно действий сотрудников правоохранительных органов. Если вы не уверены, являются ли конкретные действия сотрудников законными, пишите замечания к ним, не бойтесь показаться некомпетентным. В ходе проведения мероприятия возьмите листок бумаги и помечайте все нарушения, которые видите. Это позволит не растеряться и правильно сформулировать замечания, когда будете знакомиться с протоколом и вносить их в него. Если вам кажется, что какие-то требования проверяющих незаконны, то эти действия можно и нужно обжаловать. Желательно делать это юридически грамотно, не вступая в конфронтацию. Можно проконсультироваться с корпоративным юристом, адвокатом, а в крайнем случае вызвать наряд полиции. Вы имеете на это полное право, если считаете, что проверяющие нарушают ваши законные права. Важно: все замечания вносятся до подписания протокола. В противном случае такой возможности могут не предоставить после того, как все уже подписано;

- 11 получить копию Протокола следственного действия (акта оперативно-розыскного мероприятия).

Синдром незаменимых

Лозунг «Незаменимых нет!» в пору острой борьбы за рабочее место человека и работа приобретает особую, почти безжалостную интонацию. И пусть роботы в российских офисах еще не работают, но автоматизация лишает персонал части уникальных знаний и функций. Что еще может сделать управленец, когда в его компании начинает распространяться «синдром незаменимых»?

Руководитель любой компании хоть раз слышал от сотрудника, что, если ему не повысят зарплату или не премируют, он напишет заявление на увольнение. И обычно это ключевой сотрудник компании или хороший специалист. Если вы это уже проходили, то знаете: выполнив его условия, вы лишь на время решите проблему, скоро все повторится.

Увольнение бессмысленно

Часто в компании специалисты начинают чувствовать себя незаменимыми, со временем это чувство растет, и сотрудник начинает «выкручивать руки» работодателю, требуя для себя особенных (порой невыполнимых) условий, таких как необоснованное повышение зарплаты, отдельный кабинет, личный автомобиль и так далее.

Я уверен, и моя практика доказала справедливость этого мнения, что причины возникновения чувства незаменимости кроются не в специалисте, а в системе, созданной вокруг него. Если вы замыкаете ключевые функции на одном сотруднике или даете ему возможность получать бесценный опыт и знания, не передавая их другим, вы создаете вокруг специалиста систему. Она сигнали-

зирует ему, что он незаменим для компании. Со временем специалист начинает себя считать обладателем уникальных знаний и способностей, как следствие, требует к себе особого отношения.

В своей работе я достаточно часто сталкивался с таким явлением. Самый очевидный выход — ответить такому специалисту, что его условия неприемлемы, он может писать заявление, если пожелает. Бывало, я выбирал именно этот метод борьбы с подобными шантажистами. Очевидно, что прибегнуть к радикальному способу решения проблемы не всегда возможно, так как увольнение специалиста может нанести ощутимый ущерб компании, а во-вторых, по сути, это будет борьба со следствием, а не с причиной, и ситуация может довольно скоро повториться. Увольнение или выполнение требований — это все временные полумеры, я бы хотел предложить решения, которые помогут избежать подобных ситуаций.

Борьба с «незаменимыми»

Системных решений, которые уничтожат проблему на корню, в подобных ситуациях может быть два: создать конкуренцию «незаменимому» специалисту или автоматизировать его работу с помощью информационных технологий, доказав его неуникальность и выбив почву из-под ног.

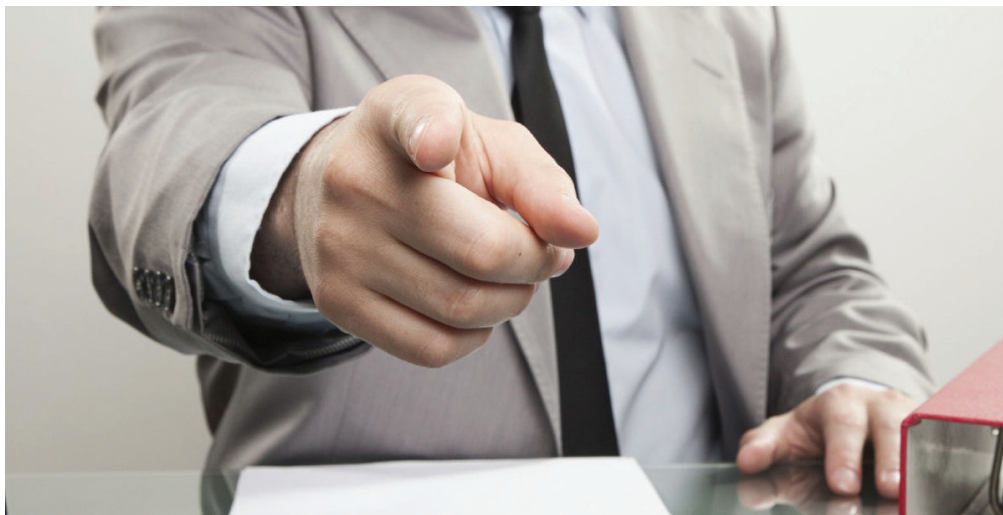
Первый способ хорош, но лишь в краткосрочной перспективе, его можно применить, если результат нужен незамедлительно. Положительный эффект от обострения здоровой конкуренции в коллективе вы почувствуете сразу же. Но в долгосрочной перспективе этот способ потеряет свою эффективность. Причины две: со временем конкуренция между специалистами либо будет нарастать, что негативно отразится на командной работе и в целом на атмосфере в коллективе, либо они объединят усилия



**РОМАН
ВЯЛОВ**

Генеральный директор
строительной компании
ООО «АНОД-ПЛЮС»

Я ПОНИМАЛ, ЧТО С ЕГО УХОДОМ МЫ ПОТЕРЯЕМ БОЛЬШОЙ МАССИВ НАКОПЛЕННЫХ ЗНАНИЙ О ПОСТАВЩИКАХ, ЛУЧШИХ ЦЕНАХ И СКИДКАХ, КАЧЕСТВЕ ТОВАРА, НАДЕЖНОСТИ ПОСТАВЩИКОВ И Т. Д. ПОДОБНЫЕ ЗНАНИЯ КОПАЮТСЯ ГОДАМИ, И ЗА ЭТИ ГОДЫ С НАШЕЙ СТОРОНЫ БЫЛО ДОПУЩЕНО МНОГО ОШИБОК, КОТОРЫЕ СТОИЛИ КОМПАНИИ НЕМАЛЫХ ДЕНЕГ



Положительный эффект от обострения здоровой конкуренции в коллективе вы почувствуете сразу же. Но в долгосрочной перспективе этот способ потеряет свою эффективность. Причины две: со временем конкуренция между специалистами либо будет нарастать, что негативно отразится на командной работе и в целом на атмосфере в коллективе, либо они объединят усилия для «выкручивания рук». И то, и другое плохо для компании.

для выкручивания рук. И то, и другое плохо для компании.

Я использовал данный способ, когда начальник сметно-договорного отдела почувствовал себя незаменимым: выбрал из инженеров отдела самого достойного, повысил его до заместителя начальника отдела. После месяца работы с моей поддержкой специалист втянулся и создал реальную конкуренцию начальнику отдела, который понял, что его легко заменить. Тогда мне ненадолго показалось, что проблема решена. Через некоторое время конкуренция между начальником и его замом начала расти, они постоянно друг друга подставляли, поочередно доносили друг на друга — атмосфера в отделе стала крайне негативной, ни один новичок не задерживался здесь больше месяца. Спустя еще какое-то время начальник и заместитель были заняты в основном тем, что старались найти ошибки в работе друг друга и как можно скорее донести о них наверх. Разговоры и уговоры не помогали. В итоге с одним из них мне пришлось расстаться.

И все-таки положительные стороны данного способа я выношу на заметку:

- относительная простота в применении;
- отсутствие стартовых вложений;
- незамедлительный результат.

Отрицательные стороны тоже, конечно, существенны:

- подобные меры экономически не всегда оправданы: например, приходится брать на работу еще одного специалиста, когда его объема работы на двоих явно маловато;
- квалификационный уровень конкурентного специалиста должен быть сопоставим;
- данный способ существенно ухудшает атмосферу в коллективе, соответ-

ственно, не подходит для долгосрочного использования;

- конкурентный специалист — это тоже человек, и он имеет такие же пороки; не факт, что спустя некоторое время они не пойдут в наступление на директора, удвоив силы.

Земля уходит из-под ног

Второй способ — автоматизация работы специалиста при помощи информационных систем. Используя этот способ, вы не получите моментальный результат. Кроме того, вам придется затратить время и силы на внедрение, оцифровать процессы не так просто, как кажется на первый взгляд. Приведу пример из опыта нашей компании: механик автотранспорта и спецтехники ежедневно накапливает знания об услугах автосервисов и их стоимости, о сроке технического обслуживания, способах ремонта и так далее. Таким образом, механик становится уникальным носителем информации, которой не обладает руководство или другой специалист. Я это называю информационной асимметрией.

Эти знания необходимо систематизировать и задать алгоритмы их использования при помощи информационных систем, например, ERP- или CRM-систем, тем самым можно автоматизировать работу практически любого специалиста. Ориентируйтесь на «метод нулевой ошибки», то есть систематизируйте информацию таким образом, чтобы ею мог воспользоваться кто угодно, даже новичок и пятилетний ребенок. В нашей компании я применял данный способ в отделе снабжения.

Краткая предыстория такова: начальник отдела снабжения регулярно приходил ко

мне и рассказывал, какой он уникальный специалист, как он много работает и далее предлагал поднять ему зарплату, а иначе грозился уволиться. Иногда я частично соглашался на его требования, иногда объяснял, что в данный момент повышение оклада невозможно. Однажды я даже предложил ему написать заявление на увольнение — на какое-то время наступило затишье, а потом все повторилось.

Я понимал, что с его уходом мы потеряем большой массив накопленных знаний о поставщиках, лучших ценах и скидках, качестве товара, надежности поставщиков и т. д. Подобные знания копятся годами, и за эти годы с нашей стороны было допущено много ошибок, которые стоили компании немалых денег.

Осознав, что нужно найти системное решение, я стал подбирать ERP-систему для отдела снабжения. На рынке IT-сервисов множество подобных предложений. В ERP-системе аккумулируются данные о поставщиках, ценах, товарах: вводишь наименование, и система формирует шорт-лист поставщиков и их ценовых предложений — от самого дешевого до самого дорогого. Составляя базу, мы использовали данные из накладных

ПРАВДА, ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ЗАНЯЛО ЕЩЕ ПОЛГОДА: ЕЕ РАБОТУ ПЫТАЛИСЬ САБОТИРОВАТЬ СПЕЦИАЛИСТЫ ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ, ДОКАЗЫВАЛИ, ЧТО ПРОГРАММА РАБОТАЕТ НЕКОРРЕКТНО И ВООБЩЕ НЕ ПРИНОСИТ ПОЛЬЗУ. В ИТОГЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ БЫЛО СЛОМЛЕНО С ПОМОЩЬЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ И ПОД СТРАХОМ НАКАЗАНИЯ

от поставщиков за последние два года — получилось пять тысяч компаний и десять тысяч наименований закупаемого товара. На оцифровку этих сведений ушло шесть месяцев работы одного специалиста: каждый рабочий день он вносил в программу поставщика, материал, объем закупки, цену, дату поставки и контактные данные. Эту работу я сознательно доверил не специалисту отдела снабжения, а привлек бухгалтерию, чтобы избежать фальсификации данных. Когда вся информация оказалась в базе, был выработан алгоритм подбора: сначала показывать

поставщика с самой низкой ценой. Правда, внедрение системы заняло еще полгода: ее работу пытались саботировать специалисты отдела снабжения, доказывали, что программа работает некорректно и вообще не приносит пользу. В итоге сопротивление было сломлено с помощью дополнительной мотивации и под страхом наказания.

Программа была установлена на рабочие места всех сотрудников отдела снабжения, а ее использование стало обязательным. В итоге специалисты стали универсальными, их работа была автоматизирована, теперь им не нужно искать поставщика и изучать его цены, программа сделает это за них. База данных постоянно обновляется, регулярно в нее вносятся новые данные.

Затратно, но с гарантией

В итоге я как руководитель получил много преимуществ в работе. Теперь я могу безболезненно для компании заменить любого специалиста (даже начальника отдела) новичком. Это понимают все в отделе снабжения, включая начальника, и ультиматумы с его стороны сразу прекратились. Производительность всего отдела повысилась.

Я уверен, что автоматизировать работу можно в любом отделе, нужно только определить, какие знания накапливают специалисты, и по каким алгоритмам они их используют, после чего можно будет подобрать программное решение.

И еще о плюсах данного метода:

- имеет явный экономический эффект;
 - минимизирует влияние человеческого фактора;
 - решает проблему «незаменимых» надолго или навсегда;
 - не имеет отрицательного воздействия на атмосферу в коллективе.
- Минусы у данного метода тоже есть:
- есть стартовые затраты;
 - задействован дополнительный человеческий ресурс;
 - внедрение занимает определенное время;
 - при внедрении, «обкатке» и поддержании возникают сложности.

Впрочем, автоматизация и оцифровка данных значительно ускоряет работу, рано или поздно большинство процессов в офисе необходимо будет перевести «в цифру».

Что же касается «незаменимых» специалистов, каждому руководителю надо быть готовым к подобному развитию событий. Я предлагаю работать на опережение и подумать об автоматизации работы там, где это возможно.

ФБЖ



VIII ЦЕРЕМОНИЯ И ФОРУМ

ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

2019 – 2020

Ежегодное событие в сфере корпоративной социальной ответственности, объединяющее представителей бизнеса, государства и общественности

Принять участие!
socprojects.org



Узнать подробную
информацию
можно на сайте
socprojects.org

РЕКЛАМА

май 2020

Radisson Resort & Residences Zavidovo



Кодекс конструктивного спора: какие правила нужно знать топ-менеджеру?

Каждый день топ-менеджер сталкивается с разными формами делового общения: переговоры, дискуссии, дебаты, конференции. Часто случаются такие коммуникативные ситуации, при которых взгляды на какой-либо вопрос не совпадают с точкой зрения оппонента. Подобные ситуации относятся к категории спора, когда позиции двух людей сталкиваются, и противоположные мнения аргументированно опровергаются. Если верить статистике, то к этой категории относится примерно 30–40% всех коммуникаций в мире.



НИКИТА НЕПРЯХИН

Владелец тренинговой компании Business Speech, основатель Школы Критического Мышления, руководитель научно-исследовательской лаборатории Business Speech Science Research

Мы поговорим об отдельной категории спора — конструктивном споре, который я умышленно не буду относить ни к одному из вышеперечисленных видов, потому что он отличается одним главным свойством. Под конструктивным спором мы будем понимать коммуникацию, которая происходит по определенным правилам. Участники такого спора ставят перед собой цель найти лучшее решение, прийти к истине, ведя доказательство своей точки зрения по законам логики и теории аргументации, уважая и признавая мнения своего оппонента. Спор без правил не несет в себе никакой цели. Он легко превращается в конфликтную ситуацию, склоку, ругань или пустую болтологию.

Устанавливая в начале беседы с собеседником определенные правила, мы тем самым выводим спор на абсолютно другой уровень. Если стороны принимают правила игры, они избавляют себя от возможных нападков, использования манипулятивных приемов, полемических уловок и всякого рода психологического давления. Для того чтобы спор был конструктивным, необходимо соблюдать несколько простых правил.

Кодекс конструктивного спора

- Вступая в общение, стороны должны сразу признать, что их точки зрения могут в чем-то или полностью расходиться. А значит, априори необходима свобода мнений.
- Стороны должны определить цель спора. Например, найти лучшее решение, определить истину, прийти к компромиссу, сформировать коллективное мнение, рассмотреть вопрос со всех сторон, установить наибольшее количество «за» и «против» и т. д.
- Любой спор должен иметь свою тему, которая не должна меняться или подменяться другой на протяжении всей коммуникации, чтобы не возникали логические ошибки тезиса, т. е. его потеря, подмена, сужение, расширение, смягчение или утяжеление. Тема тезиса должна быть понятна обеим сторонам.

УСТАНАВЛИВАЯ В НАЧАЛЕ БЕСЕДЫ С СОБЕСЕДНИКОМ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ПРАВИЛА, МЫ ТЕМ САМЫМ ВЫВОДИМ СПОР НА АБСОЛЮТНО ДРУГОЙ УРОВЕНЬ. ЕСЛИ СТОРОНЫ ПРИНИМАЮТ ПРАВИЛА ИГРЫ, ОНИ ИЗБАВЛЯЮТ СЕБЯ ОТ ВОЗМОЖНЫХ НАПАДКОВ, ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАНИПУЛЯТИВНЫХ ПРИЕМОВ, ПОЛЕМИЧЕСКИХ УЛОВКОВ И ВСЯКОГО РОДА ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ДАВЛЕНИЯ

- Определите общее мнение сторон по вопросам обсуждения и то, что их разделяет. Это необходимо для конкретного и конструктивного общения по существу. Логично в ходе спора сначала пройти по пунктам, объединяющим стороны спора, и только потом переходить к тем, что вызывают несогласие.

- Старайтесь во время спора постоянно подчеркивать все виды общности с партнером, например, сходство интересов, единую цель спора, согласие по некоторым положениям.

- Подчеркивайте значимость партнера в ваших глазах.

- Проявляйте гибкость и уступчивость — это главные принципы достижения успеха в споре.

- Участники должны установить одно из главных и самых простых правил — не перебивать собеседника и дать ему высказаться в полной мере, не нарушая регламента выступлений (если это предусмотрено форматом встречи).

- Если участники спора не до конца поняли, что сказал оппонент, они должны переспросить и уточнить. Домысливание и интерпретация не допускаются.

- Стороны должны избегать явной конфронтации и превышения допустимого уровня эмоционального накала спора.

- В случае своей неправоты каждая сторона спора обязана немедленно ее признать. Это относится в том числе и к вам!

- Прежде чем критиковать оппонента, убедитесь, правильно ли вы его поняли. Используйте открытые и уточняющие вопросы.

- Стороны должны быть ориентированы на совместный и взаимовыгодный поиск выхода из сложившейся ситуации, если спор, например, зашел в тупик или достиг своего эмоционального апогея.

- Спорящие должны прибегать к лояльным и дозволенным приемам, предусмотренным теорией аргументации и продиктованным логикой. Никакого умышленного нарушения логических основ спора, использования уловок, манипуляций, давления на своего собеседника и никаких прочих «ударов ниже пояса» в конструктивном споре допускать нельзя.

- Ни в коем случае нельзя переходить на личности. Спор нужно вести, основываясь на принципе взаимного уважения.

- Собеседники должны четко понимать, что цель любого спора — если не разрешить, то, по крайней мере, прояснить обсуждаемую тему или проблему.

- В конструктивном споре стороны должны проявлять эмпатию.

- Сторона спора не должна упорствовать, если тезис очевидно доказан по правилам логики и теории аргументации.

- Если есть возможность решить вопрос каким-либо другим образом, лучше, воспользовавшись советом Дейла Карнеги, уклониться от спора.

Лучше не спорить, если:

- нет предмета спора;
- нет достаточных знаний по теме спора;

- у сторон нет общего понимания правил ведения конструктивного спора;

- собеседник не хочет вести конструктивный спор и соблюдать принципы взаимного уважения;

- у сторон нет противоположных мнений (основные пункты разногласий должны быть понятны обеим сторонам: часто оказывается, что собеседники спорили-спорили, а у них изначально были схожие или вообще одинаковые мнения по вопросу обсуждения);

- сторона не желает найти лучшее решение, докопаться до истины. Спор ради спора допускается, если это входит в зону ваших интересов и используется в целях усовершенствования полемических навыков убеждения;

- ваш оппонент спорит со всеми по поводу и без повода. Избегайте таких взятых спорщиков, фанатов эристики, поскольку спор с ними ни к чему полезному не приведет;

- вы знаете, что оппонент никогда не признает своей ошибки.

Многие считают, что спор — это лишь столкновение позиций, взглядов, суждений. Но ведь спор — это еще и серьезный элемент взаимодействия. Конечно, в природе не бывает такого, чтобы мнения людей полностью совпадали. Поэтому прояснить вопросы, которые вызывают у собеседников недопонимание и разногласия, поможет конструктивный спор. Кроме того, он способствует лучшему пониманию и критической оценке собственной позиции в том случае, когда у оппонентов не получается прийти к общему знаменателю. Более того, спор, проведенный по всем правилам логики и аргументации, делает богаче собеседников, ведь после «схватки» и выяснений вы взвешиваете все плюсы и минусы, получаете новую информацию, рекомендации, предложения и идеи. Конструктивный спор учит уходить от шаблонов и стереотипов, мыслить критически и, что самое важное, слушать и слышать своего собеседника.

ФБЖ

Виды спора

Дискуссия — это спор, в котором используются только корректные приемы аргументации и поведения и целью которого является достижение истины.

Дискуссия — спор ради истины, своеобразный интеллектуальный поиск. Если в ней используются некорректные приемы, она называется эклектикой.

Полемика — спор, тоже использующий корректные приемы, но направленный на победу над противоположной стороной. Ведется ради убеждения оппонента или защиты своего мнения.

Софистический спор направлен на достижение победы над оппонентом любой ценой, с использованием как корректных, так и некорректных приемов. Ведется ради убеждения собеседника любой ценой.

Диспут — научный или ученый спор, который проводится с целью защиты, например, работы или звания.

Дебаты — публичный спор или прения, задача которых — повлиять на мнение аудитории, склонить ее на свою сторону.

Спор ради спора — имеет соревновательный характер, когда стороны заинтересованы в самом процессе спора. Это спор ради интереса.

Аналитика неосвязаемого

Онлайн-ритейлеры активно завоевывают рынки, которые еще десять лет назад существовали только в оффлайне. Но перейдет ли ритейл полностью в онлайн, как многие пророчат? Эксперты сходятся на том, что нет. Оффлайн-ритейл всегда останется востребован у огромного числа покупателей, поэтому не стоит преждевременно списывать его со счетов. Но один лишь факт того, что многие предпочитают по старинке ходить в магазины вместо просмотра онлайн-каталогов, не страхует отрасль от стоящих перед ней трудностей.

Чтобы не терять клиентов и продажи, ритейлеры обращаются к помощи технологий. Глобально их можно разделить на две категории: одни снижают расходы внутри самой компании, другие позволяют глубже понять покупателей. Речь идет об эмоциональном искусственном интеллекте, аналитике неосвязаемого.

Итак, мы поговорим о внедрении технологий анализа эмоций и поведения покупателей, которые есть уже сегодня, и которые смогут протянуть руку помощи ритейлу завтра.

Площадка для экспериментов

Технологии, связанные с анализом эмоций и поведения покупателей, очень разнообразны и могут применяться для решения совершенно разных задач. Чтобы лучше понимать эмоции и поведение покупателей, можно использовать технологии компьютерного зрения и анализировать видеопоток с установленных в магазине камер. Искусственный

интеллект покажет эмоции покупателей и уровень их удовлетворенности в каждой точке магазина, соотнесет это с действиями покупателя в момент его нахождения в этом месте. Какие бренды он видит перед собой? Что делают консультанты? Какая в магазине планировка, освещение, фоновая музыка, запахи?

При работе с клиентским опытом ритейлеру важно знать не только то, удовлетворен ли клиент в целом, но и как он реагирует в каждый момент взаимодействия с брендом и магазином. Традиционные опросы с ответами вроде «в целом удовлетворен» или «полностью неудовлетворен» слишком неинформативны и не дают понимания того, какая именно часть клиентского опыта вызвала такую реакцию. Соответственно, непонятно, что нужно улучшать.

Технологии компьютерного зрения превращают торговое помещение в площадку для экспериментов: ритейлер может проверять разные гипотезы и немедленно видеть результаты, планировать оптимальный путь клиента, измерять эмоции в определенных продуктовых зонах и чертить тепловые карты настроений. Благодаря этому можно куда более рационально располагать бренды на торговых площадях с учетом пола, возраста покупателей. Например, ритейлер получил данные, что умные будильники очень интересуют молодых женщин, в этом случае логично расположить их ближе к товарам, которые девушки обычно покупают.

Можно пойти еще дальше: не только изучать, какие эмоции у клиентов вызывают бренды на полках, но и сравнивать реакции между собой. Будет ли им это интересно?



**АЛЕКСАНДР
КУРЧИН**

Менеджер
по развитию бизнеса
в Neurodata Lab

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ПОКАЖЕТ ЭМОЦИИ ПОКУПАТЕЛЕЙ И УРОВЕНЬ ИХ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ В КАЖДОЙ ТОЧКЕ МАГАЗИНА, СООТНЕСЕТ ЭТО С ДЕЙСТВИЯМИ ПОКУПАТЕЛЯ В МОМЕНТ ЕГО НАХОЖДЕНИЯ В ЭТОМ МЕСТЕ. КАКИЕ БРЕНДЫ ОН ВИДИТ ПЕРЕД СОБОЙ? ЧТО ДЕЛАЮТ КОНСУЛЬТАНТЫ? КАКАЯ В МАГАЗИНЕ ПЛАНИРОВКА, ОСВЕЩЕНИЕ, ФОНОВАЯ МУЗЫКА, ЗАПАХИ?



Ценность эмоциональной видеоаналитики для ритейла

Емкость рынка видеоаналитики в ритейле достигнет 1,6 млрд долларов к 2025 году. И неспроста: автоматизация сбора и анализа данных о покупательских реакциях и соцдему дает возможность напрямую работать с созданием дополнительных стимулов для покупки, более эффективной расстановкой товаров и таргетом рекламы, и удержанием клиентов. Только при таргетинге рекламы на цифровых панелях по полу и возрасту рост конверсии в покупку на цифровых панелях может вырасти до 10%.

Захотят ли они их купить? Какой новый товар из трех возможных вызывает наиболее положительную реакцию?

Точное попадание

Этот же прием пригодится и в маркетинговых исследованиях. Во-первых, он позволяет проводить более глубокое тестирование на удаленных фокус-группах — алгоритмам достаточного видеопотока с обычной веб-камеры, которая есть на любом персональном устройстве. Во-вторых, алгоритмы машинного обучения и компьютерного зрения способны на гораздо более глубокий анализ, чем традиционные опросники. Они позволяют узнать, не только удовлетворен или не удовлетворен респондент в целом, но и какие именно эмоции он испытывает при виде каждого кадра, куда направляется его внимание, что «цепляет» глаз, и на чем он дольше всего задерживается.

Кроме того, такие технологии открывают огромные горизонты для рекламного таргетинга. С помощью камер, встроенных в цифровые экраны, можно показывать персонализированную рекламу, ориентируясь на возраст и пол человека, который ее смотрит. Можно в режиме реального времени видеть, как на нее реагирует целевая аудитория (вплоть до того, в какие именно секунды ролика у зрителя происходят наиболее сильные колебания пульса и изменения эмоций). Такое решение одновременно повышает конверсию и экономит рекламные бюджеты: ритейлер не потратит лишние деньги, предлагая медицинские товары двадцатилетним. А если еще и сделать эту рекламу интерактивной,

она точно попадет на глаза покупателям с нужным эмоциональным настроем и вызовет желаемый отклик.

Этика и мораль

Технологии анализа эмоций и поведенческого поведения уже давно перестали быть просто фантазией, это реальность, они вызывают живой интерес у ритейлеров по всему миру. Впрочем, в США и Европе внедрение подобных сервисов осложняется этическими вопросами: по сути, алгоритмы нейросетей обрабатывают персональные данные покупателей (лица, физиологические данные), а это должно регулироваться законодательством, которое еще не совсем адаптировано для подобных ситуаций. Рано или поздно эта проблема будет решена, но прямо сейчас это дает фору российским ритейлерам, не связанным подобными ограничениями, и вполне возможно, что наш ритейл таким образом сможет сделать большой рывок вперед.

ФБЖ

АЛГОРИТМЫ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ И КОМПЬЮТЕРНОГО ЗРЕНИЯ СПОСОБНЫ НА ГОРАЗДО БОЛЕЕ ГЛУБОКИЙ АНАЛИЗ, ЧЕМ ТРАДИЦИОННЫЕ ОПРОСНИКИ. ОНИ ПОЗВОЛЯЮТ УЗНАТЬ, НЕ ТОЛЬКО УДОВЛЕТВОРЕН ЛИ НЕ УДОВЛЕТВОРЕН РЕСПОНДЕНТ В ЦЕЛОМ, НО И КАКИЕ ИМЕННО ЭМОЦИИ ОН ИСПЫТЫВАЕТ ПРИ ВИДЕ КАЖДОГО КАДРА

Лицо как матрица для анализа

Дальше всех в применении искусственного интеллекта и системы распознавания лиц продвинулся Китай. Благодаря тому, что в этой восточной стране этические вопросы отодвинуты на второй план, ритейлеры получили на руки много козырей по анализу не только моделей поведения покупателей, но и персонала на торговой точке. Сегодня современные технологии подсказывают, где можно сократить количество человек, куда перенаправить и какую работу им лучше поручить.

В Китае насчитывается более 176 миллионов камер видеонаблюдения, и их число растет примерно на 12% в год. Страна лидирует в мире по количеству и интеграции технологий распознавания лиц. На западе такое масштабное распространение и использование систем видеонаблюдения воспринимается как потенциальное нарушение конфиденциальности, но в Китае видеонаблюдение все чаще используют в ритейле, и не только с целью безопасности.

Работать на опережение

Для продавцов технология распознавания лиц является воистину ценным инструментом, который помогает улучшать уровень обслуживания клиентов, корректировать количество персонала в смене, создавать стратегии розничного ценообразования и делать работу по привлечению клиентов более эффективной.

Например, Walmart, сеть продовольственных магазинов, использует распознавание лиц, чтобы идентифицировать «неудовлетворенных» покупателей. Эта технология использует видеокamеры на точках оформления заказа в магазине, они отслеживают выражение лица и движения покупателей, чтобы выявить различные уровни неудовлетворенности. Когда технология выявляет разочарованных покупателей, она подает сигнал сотрудникам, работающим на кассах, чтобы они попытались уладить ситуацию. Walmart считает, что эта технология помогает магазинам своевременно и компетентно реагировать на проблемы обслуживания клиентов, прежде чем они предъявят жалобу.

Производитель одежды, аксессуаров и парфюмерии класса люкс Burberry использует технологию распознавания лиц для того, чтобы

обеспечить клиенту персонализированный подход. Когда в магазин заходит покупатель, торговые представители получают полноценный доступ к истории его покупок в Интернете, в то время как технология распознавания лиц используется для анализа данных, если клиент был ранее зарегистрирован в базе магазина. Если Burberry знает, что покупатель недавно приобрел, например, конкретное пальто, фирменное приложение подскажет продавцам, какие сумочку или шарф стоит порекомендовать, чтобы они идеально сочетались с пальто по цветогамме и дизайну. Очевидно, такие «подсказки» увеличивают удовлетворенность клиентов и делают работу с каждым из них более адресной и успешной.

Оптимизация во всем

Технология распознавания лиц может определять плотность потока покупателей в магазине и составлять тепловую карту посредством мониторинга в режиме реального времени, тем самым будет нетрудно вычислить самые популярные товары и услуги, понять поведенческие аспекты потребителей. Благодаря анализу накопленных видеоданных можно быстро и своевременно перестраивать работу магазина, скажем, запускать новые акции, ценовые предложения и многое другое, то есть сократить время неэффективных промокомпаний, свести его к минимуму. Кроме того, видеонаблюдение позволяет руководителям скорректировать баланс между достойным обслуживанием клиентов, продвижением наиболее востребованных товаров и траекторией посетителей.

Технология распознавания лиц также лежит в основе успешного ценообразования. Кроме



ШОН ДА

Генеральный директор
Yi Technology (Китай)

12%

В ГОД

составляет рост количества камер на улицах китайских городов



176

МЛН КАМЕР

насчитывается сейчас во всем Китае

того, она позволяет сокращать время работы с одним покупателем, можно освободить сотрудников для обслуживания большего количества покупателей и оптимизировать количество персонала.

Интеграция умных систем

Для того чтобы учесть специфические требования клиента, было реализовано комплексное решение — умная система с интеграцией записи видеосигнала в цифровом формате и внедрением искусственного интеллекта Gravitbit, а также разработка инструментов удаленного мониторинга с интеграцией фирменного мобильного приложения для клиента. Облачный видеосервис реализует функции отображения записей в реальном времени и удаленного воспроизведения, что упрощает работу менеджеров и сотрудников. Также благодаря использованию искусственного интеллекта клиент получает статистику трафика посетителей и аналитику по работе персонала.

Чтобы обеспечить все необходимые функции, в торговой точке была установлена система, состоящая всего из двух интеллектуальных камер: одна при входе, она анализирует поток входящих посетителей, вторая — внутри магазина, обеспеченная необходимой оптикой (сетевой регистратор NVR, функция распознавания лиц, высокое разрешение 1080P, 30 кадров в секунду). Инновационные модели видеокамер эффективно обрабатывают различные выражения лица, определяют пол посетителей, их примерный возраст, активность и поведенческие аспекты, отслеживают траектории передвижения, что позволило выявить наиболее популярные площадки и бренды магазина.

ФБЖ

ДЛЯ РИТЕЙЛА ТЕХНОЛОГИЯ РАСПОЗНАВАНИЯ ЛИЦ ЯВЛЯЕТСЯ ВОИСТИНУ ЦЕННЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ УРОВНЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ, КОРРЕКТИРОВКИ КОЛИЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА В СМЕНЕ, СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ УРОВНЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ

Два в одном

КЛИЕНТ: бренд одежды для детей и подростков.

МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ: город Шанхай, Китай

ПЛОЩАДЬ: 60 квадратных метров

ЗАДАЧА: интеграция системы распознавания лиц и системы мониторинга безопасности

ЦЕЛИ:

1. Удаленный контроль за качеством обслуживания.
2. Снижение затрат на внутреннее управление персоналом
3. Улучшение предоставления услуг за счет маркетинговых инициатив.
4. Увеличение потока посетителей.

ЧТО ДАЛО ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ РАСПОЗНАВАНИЯ ЛИЦ?

- Операционные затраты магазина снизились на 25%
- Продажи магазина увеличились на 12%
- Коэффициент потока посетителей увеличился на 18%



Премия **Russian Hospitality Awards** назвала лучшие отели 2019 года!

В Hyatt Regency Moscow Petrovsky Park состоялась VI церемония награждения премии Russian Hospitality Awards, объединившая представителей сегмента HoReCa, девелоперов, генеральных менеджеров отелей и CEO гостиничных сетей, а также профильные СМИ.



Открывала церемонию Зарина Догузова, руководитель Федерального агентства по туризму. Она обратилась к представителям индустрии с приветственной речью: «От отелей, от мест приема и размещения во многом зависят наши впечатления от новых мест, путешествий, в которые мы отправляемся. Воспоминания о них — самый бесценный багаж, который остается с нами на всю жизнь. Именно поэтому ваша работа так важна для людей. Россия — невероятно богатая на разные впечатления страна, где каждый турист, каждый гость может найти себе приключение по душе. Мы с вами, я это точно знаю, очень стараемся для страны и людей, мы хотим, чтобы Россия стала еще более комфортной для путешествий. Спасибо вам за это. И помните, что мы, Федеральное агентство по туризму, всегда открыты для ваших идей!»

В 2019 году 597 отелей из 80 городов России подали заявки на участие в премии. Они соревновались за победу

в 25 номинациях, две из которых были введены впервые в истории Russian Hospitality Awards: «Лучший SMART отель» и «Лучшая программа корпоративно-социальной ответственности». Победителем в первой стал AZIMUT Hotel Smolenskaya Moscow, во второй — Swissotel Krasnye Holmy Moscow.

Самыми же популярными номинациями Премии стали «Лучший бизнес-отель», и здесь победа досталась трем представителям индустрии: «Лучший бизнес-отель 3*» — Отель «Ногой», «Лучший бизнес-отель 4*» — Hilton Garden Inn Orenburg, «Лучший бизнес-отель 5*» — Radisson Collection Hotel, Moscow.

Среди самых востребованных номинаций традиционно оказались «Лучший свадебный отель», победа здесь принадлежит LOTTE HOTEL SAMARA. Среди MICE отелей победил Angelo by Vienna House Ekaterinburg.

Отдельно стоит отметить номинацию «Девелопер года», где пальму первенства взял Azimut Hotel Company.

Премия Russian Hospitality Awards, информационным партнером которой также выступил «Федеральный Бизнес-журнал», является одной из самых авторитетных в сегменте HoReCa. Независимым аудитором Премии выступает компания Deloitte. Итоговая оценка формируется из двух источников: 50% голосов на основе отзывов и мнений на Booking.com Trustcom, вторая половина — мнение профессионального жюри. Чтобы сформировать впечатление о каждом из участников Премии, члены жюри инспектировали отели, подавшие заявки, и уже на основе визита в них голосовали за лучших.

Добавим, что награду для VI Церемонии Премии Russian Hospitality Awards изготовила чешская компания Preciosa Lighting — международный производитель стекла и авторских изделий из богемского стекла, чья фабрика была основана еще в 1724 году.



ПАРТНЕРСКИЙ МАТЕРИАЛ

Тонкая настройка по интересам

Никто — ни одна компания, ни один маркетолог — не хочет палить из пушки по воробьям. Никто не мечтает «спустить» впустую рекламный бюджет. Всем нужно ядро, целевая аудитория, которая интересуется тем, что предлагает бизнес. И этот подбор одного другому, тонкая настройка по интересам — начало успешной рекламной кампании, которая приведет не просто лидов, а заинтересованных, лояльных потребителей.

Социальные сети давно поняли, что смогут быть полезными для бизнеса только в одном случае: если научатся сегментировать, таргетировать аудиторию таким точным образом, чтобы преподнести рекламодателю «теплого» клиента. Оставляя цифровой след, потребитель расставляет маячки, сигнальные огни, по которым впоследствии рисуется его персональный портрет. И чем тоньше будет настройка, чем больше инструментов таргетинга рекламодателю будет предложено, тем более точным будет его попадание в интересы аудитории. Сегодня предлагаю изучить карту настроек одной из ведущих социальных сетей России — ВКонтакте, чтобы увидеть возможности для продвижения собственных бизнес-задач на вашу целевую аудиторию. Сделаем это с помощью нескольких конкретных кейсов: расскажу подробнее о рекламных кампаниях, которые мы как агентство провели для клиентов на площадке ВК.

Из онлайн в офлайн

Эта история о том, как провести детский конкурс онлайн, чтобы собрать целевую аудиторию в офлайне. Клиент — региональная сеть

магазинов с огромным выбором различных канцтоваров. Компания старается представлять на полках максимально широкий ассортимент качественных ранцев, сопутствующих товаров для учебы и творчества, а также для офиса. Принцип работы бренда таков: нет такого канцтовара, который нельзя было бы найти в магазине сети. Особый акцент — на родителей будущих первоклашек. Каждый из них ответственно относится к выбору канцтоваров, которыми будет пользоваться их ребенок, не готов экономить на здоровье и удобстве. В особенности это касается ранца для первоклассника.

Для этой аудитории была разработана нестандартная рекламная кампания, которая вышла далеко за рамки обычного рекламного объявления. Было решено организовать конкурс детского рисунка. Участники — дети от 5 до 8 лет. Рисунок с подписью необходимо было принести в магазин сети. Таким образом, аудитория из интернета приходила непосредственно в точки продаж.

Основной площадкой для проведения конкурса стал ВКонтакте. Вся активность должна была разворачиваться в понятной для пользователей среде. Основной настройкой при подборе аудитории для продвижения стали интересы родителей детей от 5 до 8 лет. Кроме того, мы проанализировали местонахождение всех детских садов города — их вышло больше 100 шт. Загрузили их адреса в рекламный кабинет и выставили на каждый адрес радиус до 1 км, используя настройку геотаргетинга. Таким образом, рекламу магазина канцтоваров должны были увидеть все, кто часто посещает данные локации. Среди них — те самые родители, которые водят детей в детский сад, в том числе будущих первоклассников.



**АНАСТАСИЯ
ЧЕРНОВА**

Коммерческий директор рекламного агентства полного цикла «MAZOV & CO», сертифицированного представителя ВКонтакте

МЫ ПРОАНАЛИЗИРОВАЛИ МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ ВСЕХ ДЕТСКИХ САДОВ ГОРОДА — ИХ ВЫШЛО БОЛЬШЕ 100 ШТ. ЗАГРУЗИЛИ ИХ АДРЕСА В РЕКЛАМНЫЙ КАБИНЕТ И ВЫСТАВИЛИ НА КАЖДЫЙ АДРЕС РАДИУС ДО 1 КМ, ИСПОЛЬЗУЯ НАСТРОЙКУ ГЕОТАРГЕТИНГА

Конкурс собрал более 300 работ и огромное количество положительных отзывов и комментариев в онлайн. Что в итоге получил бренд — доброту, любовь, внимание и ни одного негативного отзыва. Наградили победителя. Кстати, главным призом стал ортопедический ранец, укомплектованный канцтоварами к школе, а всем участникам вручили поощрительные призы: набор цветных карандашей. Таким образом еще раз собрали всех в магазинах сети. Привычная для пользователей среда, эффективные рекламные инструменты обеспечили конкурсу высокую конверсию. ВКонтакте идеально подошел для реализации сложной, многоступенчатой маркетинговой кампании, в том числе благодаря возможности тонко настроить геолокацию.

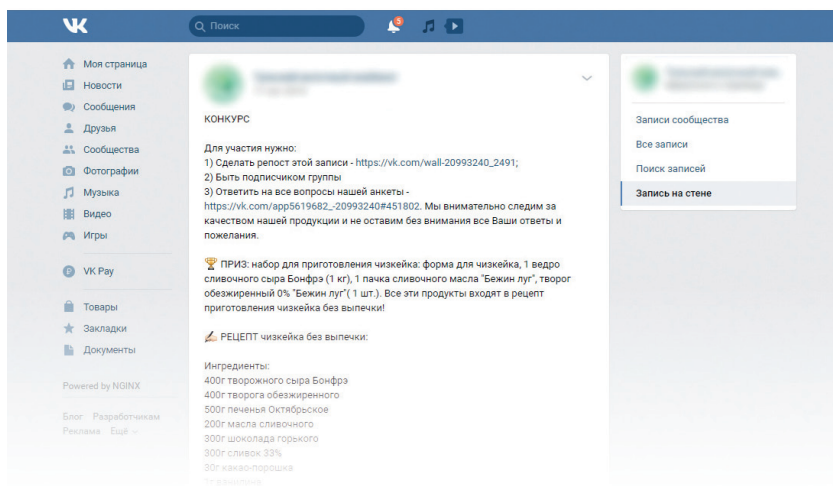
Переключить внимание

Следующий кейс о продукте массового и ежедневного спроса — молоке и молочных продуктах. Заказчик — молочный комбинат. Бренд поставил задачу: привлечение новых клиентов, напоминание о себе для тех, кто покупает молочку от разных производителей, то и дело переключаясь с одного бренда на другой.

Цель рекламной кампании — усилить позиции нашего клиента в сознании тех, кто потребляет молочные продукты разных брендов, напомнить о себе и встряхнуть постоянных клиентов, расширить аудиторию за счет новых покупателей. И снова нам пришлось в одной рекламной кампании решать сразу несколько задач, работая с разной аудиторией.

Искать ее мы решили с помощью площадки ВКонтакте по нескольким причинам: это популярная социальная сеть, у нее максимально широкая аудитория. Но метод для работы с ней мы выбрали нестандартный — онлайн-опрос. Потенциальный клиент видит рекламное сообщение в ВК. Кликая на него, он попадает во внутреннее приложение для опросов. Заполняя анкету, человек оставляет данные о себе, потом отвечает на вопросы о продукции интересующего нас бренда. Стимул пройти опрос — шанс выиграть набор молочной продукции. Победитель выбирается рандомно при помощи стороннего сервиса.

Это первая часть задачи — путь клиента к бренду. Вторая часть — таргетинг на нужную бренду аудиторию. В его основе интересы в сфере питания, в том числе в зону нашего внимания попадают сторонники здорового образа жизни, добавляем к настройкам семейное положение, наличие детей. Рекламная кампания охватила четыре города, общая аудитория составила более 1млн человек. В итоге мы собрали более 800 анкет, а также увеличили число подписчиков сообщества



О плюсах не спорят

- 1 Продажи, заявки, регистрации, звонки: реклама ВКонтакте может решать любые задачи бизнеса с помощью различных рекламных форматов.
- 2 Только нужная вам аудитория: выбирайте свою аудиторию с определенными интересами, моделью поведения и предпочтениями.
- 3 Результат при любом бюджете: выбирайте сами, сколько потратить на рекламу.

с 2 500 до 3 500 человек. Данная рекламная кампания помогла нам составить портрет аудитории, выявить ее отношение к бренду и его продуктам. Всех участников опроса мы подключили (с их согласия) на уведомления о новинках, акциях и конкурсах бренда: что ценно, они были не против. Что важно бренду? Нам удалось укрепить его связь с той самой лояльной аудиторией, которая регулярно покупает их молочные продукты. С помощью рекламной кампании мы усилили этот успех и переключили внимание потребителя с других брендов, которых на молочных полках великое множество.

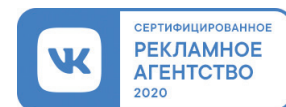
Что нас, агентство, специализирующееся на интернет-маркетинге, привлекает во ВКонтакте как в площадке для продвижения брендов? Да, эта социальная сеть имеет широкий охват, но не только. ВК регулярно разрабатывает новые инструменты для продвижения. Мы как сертифицированный партнер ВКонтакте первыми узнаем о новых возможностях для бизнеса, которые предлагает соцсеть. И это помогает нам и нашим клиентам получать бонусы от продвижения, монетизируя их в прибыль.

MAZOV & Co
РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА
Ваш PR и GR консультант

Рекламное агентство
полного цикла
«MAZOV & CO»
сертифицированный
представитель ВКонтакте

WWW.MAZOV.RU

**8 (4872) 710-806,
8 (915) 694-44-49**



Общение B2B-бренда с аудиторией

Особенности общения b2b-бренда с клиентами требуют досконального погружения в интересы целевой аудитории. Помимо изучения ее нужд и проблем, необходимо также овладеть всем арсеналом технологических средств и коммуникационных инструментов. Поговорим о том, как эффективно установить контакт и взаимодействовать с b2b-аудиторией в условиях современного медиапространства.

Взаимодействие с аудиторией с помощью маркетинговых и брендинговых инструментов позволяет достичь сразу нескольких целей: компания продвигает собственный корпоративный имидж и заодно повышает ценность бизнеса.

Без лишнего шума

Планируя pr-кампанию, важно соблюсти баланс и не присоединиться к создателям общего информационного шума в современном медиапространстве. Эффективные b2b-коммуникации должны быть целевыми и целенаправленными. Помимо осознания, что ваша аудитория — это ключевые лица, которые принимают решения на уровне компании, всегда ориентируйтесь на четыре основополагающих вопроса.

- С кем мы говорим?
- Кому будет интересно узнать нашу историю?
- Чем конкретно аудитория будет заинтересована?
- Каковы болевые точки целевой аудитории?

Кроме того, результаты, к которым стремится компания, — коммуникативные, маркетинговые и брендинговые — обязательно должны быть частью стратегии развития вашего бизнеса. Каждый компонент должен поддерживать другой и передавать одно и то же непротиворечивое сообщение от канала к каналу. Стратегия должна предшествовать тактике, контент — коммуникационным каналам, онлайн- и офлайн-усилия — укреплять друг друга. Нигде эта потребность в интеграции не является более необходимой, чем в коммуникационной стратегии фирмы и ее исполнении.

Например, сегодня многие b2b-компании понимают, что присутствие бренда в соцсетях — это уже обязательно. Но то, как вести собственные страницы, зависит от специфики бизнеса и аудитории по ту сторону Instagram, Facebook, Telegram и других сетей. Будет ли бренд просто раз-

мещать новости, рассказывать об акциях компании или придумает неповторимую легенду, которой будет придерживаться с самого начала работы с аккаунтами в соцсетях и на сайте? Второй вариант, безусловно, интереснее.

Показать экспертизу — это лучший способ убедить

Целевая аудитория b2b-сектора всегда отличалась требовательностью в вопросе успеха и известности. Просто стандартной истории развития и красивого броского образа компании уже недостаточно.

Чтобы подчеркнуть успешность бренда, привлечите известных экспертов, блогеров, покажите результаты тестовых экспертиз. Расскажите об эффективном сотрудничестве, клиентах и делитесь отзывами, которые они оставляют. Покажите, что количество новых офисов увеличивается, компания успешно расширяет географию присутствия внутри России или даже за границей.

Эффективно и быстро: инфоповод как инструмент для запоминания

Чтобы не потеряться на просторах огромного медиаполя, необходимо постоянно привлекать к себе внимание. Как это сделать в условиях нескончаемого информационного потока?

Отслеживайте яркие, броские инфоповоды внутри компании. Такие новости пользователи соцсетей с легкостью отметят и перепостят к себе на страницу. Через пару дней о событии у читателей останутся лишь неявные воспоминания, но бренд запомнится аудитории.

Хайп и его возможности

Самый простой способ засветиться в новостной повестке дня — использовать хайповые инфоповоды. Контент, созданный на волне интереса к какой-то теме, способен привести на сайт новый трафик, увеличить количество подписчиков в соцсетях.

Жизненный цикл хайпа невероятно короткий. Поэтому необходимо использовать мониторинговые



МАРИЯ ШАХОВА

Эксперт в сфере корпоративных коммуникаций, руководитель PR-агентства



**САМЫЙ ПРОСТОЙ СПОСОБ
ЗАСВЕТИТЬСЯ В НОВОСТНОЙ
ПОВЕСТКЕ ДНЯ — ИСПОЛЬЗОВАТЬ
ХАЙПОВЫЕ ИНФОПОВОДЫ.
КОНТЕНТ, СОЗДАННЫЙ НА ВОЛНЕ
ИНТЕРЕСА К КАКОЙ-ТО ТЕМЕ,
СПОСОБЕН ПРИВЕСТИ НА САЙТ
НОВЫЙ ТРАФИК, УВЕЛИЧИТЬ
КОЛИЧЕСТВО ПОДПИСЧИКОВ В
СОЦСЕТЯХ**

системы, помогающие отслеживать интересы вашей целевой аудитории, а также конкурентов.

Что нужно знать об особенностях хайп-инфоповода:

- обладает эффектом быстрого распространения — расходуется по новостным лентам в течение 15–20 минут;
- достигает пика в течение 3–4 часов после своего запуска;
- за сутки происходит 1–2 реально заметных хайповых инфоповода.

Брендированный хайп требует внимательного отслеживания информационных поводов и продуманного создания новостного контента. Важно изначально продумать, на кого будет направлена новость, кого именно нужно привлечь. Кроме того, один и тот же повод не подойдет нескольким брендам. И не забывайте, что каждый раз в конце цикла хайпа необходимо объективно оценить результат, чтобы максимально задействовать этот инструмент в будущем или извлечь уроки из неверной стратегии работы с инфоповодами.

Креатив поможет выделиться

Именно креатив в механике b2b-продвижения занимает особое место. Грузовые, энергетические, юридические и информационные компании — нам легче вспомнить b2b-бренд, который хотя бы раз прибегал к реализации яркой креативной стратегии.

Например, IBM — компания-гигант, которая более 100 лет на рынке, постоянно переосмысливает себя, не отклоняясь при этом от своих истоков, создает запоминающийся креатив. Одним из таких стал проект Big Blue — первая машина, которая сыграла и выиграла шахматный матч в 1990-х годах у Гарри Каспарова, на тот момент действующего чемпиона мира. Еще был суперкомпьютер «Уотсон», который выиграл в американской телевизионной викторине Jeopardy в 2011 году в игре против двух бывших чемпионов. Также многим запомнилось празднование столетия компании, которое оживило историю IBM и людей, родившихся в этот период. В последнее время инициатива Cognitive Business

продвигает их технологию Watson, которая эффективно решает проблемы бизнеса при помощи искусственного интеллекта и когнитивных вычислений.

Оценка результата

Бюджет всегда ограничен, поэтому необходим правильно составленный коммуникационный план. С ясным пониманием аудитории и целей компании будет легче сформулировать и выполнить свои маркетинговые и брендинговые действия. А если коммуникативная стратегия была тщательно продумана, разработана и выполнена, ее итоги можно измерить.

Подобный анализ даст вам возможность оценить, какие действия получили наибольший отклик. Был ли он одинаков на всех задействованных площадках? Что именно необходимо доработать в используемой стратегии? Какие инструменты лучше работают в условиях соцсетей, а какие — на сайтах или на канале YouTube? Где можно использовать уже проверенные методики, а где лучше рискнуть и применить новые технологии? Если все просчитано верно, через 3–6 месяцев ваши затраты на разработку коммуникативных стратегий полностью окупятся и принесут нужный результат.

ФБЖ

**СТРАТЕГИЯ ДОЛЖНА ПРЕДШЕСТВОВАТЬ ТАКТИКЕ,
КОНТЕНТ — КОММУНИКАЦИОННЫМ КАНАЛАМ,
ОНЛАЙН- И ОФЛАЙН-УСИЛИЯ —
УКРЕПЛЯТЬ ДРУГ ДРУГА. НИГДЕ ЭТА ПОТРЕБНОСТЬ
В ИНТЕГРАЦИИ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ БОЛЕЕ НЕОБХОДИМОЙ,
ЧЕМ В КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ И
ЕЕ ИСПОЛНЕНИИ**

Называй вещи своими именами

За последнее десятилетие слова «менеджер» и «менеджмент» слегка девальвировались. За ними стало так трудно разглядеть профессионала топового уровня, специалиста, который способен создавать и эффективно управлять успешными командами. Большинство вузовских программ по менеджменту можно с легкостью заменить одной хорошей книгой топ-менеджера с опытом управления в компаниях разного масштаба, например, книгой Алекса Яновского «Лидер и его команда», которую выпустило ACT Nonfiction.



Да, очередная книга по менеджменту. Но с книгами, как и с людьми или с любимым делом, надо найти свое. Кому точно окажется близка система мысли Яновского? Тем, кто любит простоту изложения и слога. Тем, кто точно считает себя человеком дела и каждый день совершенно искренне задает себе вопрос: как эффективно управлять нанятыми людьми?

Удивительно, но Алекс Яновский написал книгу, которая будет полезна и тем, кто руководит, и тем, кто хочет построить успешную карьеру.

ЧЕЛОВЕК, ПРИХОДЯ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ, ПЫТАЕТСЯ ПРОИЗВЕСТИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ, ПРОДАТЬ СЕБЯ, БЫТЬ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ЕСТЬ. ДЕЛАЙ ЧТО УГОДНО, ЧТОБЫ РАСКРЫТЬ ЕГО, ВОЗЬМИ С СОБОЙ НА ТРЕНИРОВКУ, ПРИГЛАСИ В БАССЕЙН, ПОИГРАЙ В ФУТБОЛ, ДА ХОТЬ РАЗДЕНЬСЯ! НО ЧТОБЫ ЗА ЭТОТ ЧАС ОН СДУЛ СВОИ ЩЕКИ, И ТЫ УВИДЕЛ ЕГО НАСТОЯЩЕГО. НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ, ЧТО ТЫ БУДЕШЬ ЕГО СПРАШИВАТЬ, ВАЖНО, КАК ОН БУДЕТ ОТВЕЧАТЬ

Для первых он глава за главой просто, понятно, четко и ясно рассказывает о сути менеджмента. Важно, что делает он это, потому что знает, КАК. Он прошел свой большой путь управления, признает ошибки и искренне хочет, чтобы другие их не совершали.

Что подкупает? Алекс Яновский называет вещи своими именами и нам советует быть честным с самим собой, во всем находить суть, четко знать, зачем и куда идешь. Его книга похожа на строительство дома: кирпич за кирпичом ты выстраиваешь внутри себя систему менеджмента, который необходим компании, чтобы развиваться. Все логические цепочки связаны, но мысли не путаются, наоборот распрямляются внутри тебя и позволяют увидеть себя и свой бизнес со стороны. Такая «примерка» его ошибок, примеров и советов на себя оказывается очень полезна. Тебя осеняет мысль: неужели все так просто, а если просто, почему я раньше этого не понимал?

Потому что талант менеджера в том, чтобы каждый «прозрел», посмотрел на себя со стороны и задумался о собственной эффективности.

И даже если вы не планировали открывать свой бизнес или руководить командой людей, мысли и слова автора — матрица, по которой вас оценивает каждый начальник. Хотите успешно пройти собеседование, посмотрите на себя как на претендента глазами директора. У Алекса Яновского этому испытанию, как первому свиданию, посвящена отдельная глава.

Нанятым сотрудникам часто хочется «залезть в голову» начальника. Эта книга дает вам прекрасную возможность прочитать мысли тех, кто управляет специалистами, приглашает их на работу и ждет от них эффективности.

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

ПОДПИШИСЬ

 facebook.com/bizmag.online

 instagram.com/business_journal_russia



Стань
участником
розыгрышей



Полезный контент
для собственников
и руководителей
бизнеса



Кейсы
от ведущих
компаний



Розыгрыш книг
от топовых
издательств



Бесплатные билеты
на самые актуальные
event в сфере
бизнеса



Розыгрыш бонусных
полос в печатной
версии о вас и вашем
бизнесе

Цитаты

Самый лучший ROI

Сейчас я могу с полной уверенностью сказать: люди — это самое главное, что есть в бизнесе. Это твой самый ценный актив и капитал! Бизнес не строится сам по себе, не строится он и в одиночку. Бизнес строят люди. Команда! Поэтому не скупись инвестировать в свои знания — эти деньги вернутся с большими процентами. Не жалей времени, инвестированного в свою команду. Это самый лучший ROI (возврат на вложенные инвестиции), который может быть у бизнесмена. Я твердо убежден, что все наши беды происходят от слабого менеджмента на всех уровнях: и на уровне управления собой, и на уровне руководителей бизнесов, и на уровне руководителей стран. Поэтому считаю своим долгом поделиться с людьми тем, что понял и наработал.

Арифметика команды

Вот пример: чтобы заработать миллион, у тебя есть команда, предположим, в пятьдесят человек. Каждый из них работает около сорока часов в неделю. То есть выходит две тысячи рабочих часов в неделю, за которые создается тот самый звездный товар или услуга. А сколько часов есть у тебя? Семьдесят, от силы девяносто восемь, если будешь работать семь дней в неделю по четырнадцать часов в день! А нужно две тысячи! Так как же ты можешь сделать это без команды? Ты покупаешь время сотрудника, но это не должно мешать вам оставаться друг с другом в прекрасных отношениях. Не нужно бояться такого формата взаимодействия с людьми. Многие думают, что они поступают слишком рационально, что это недуховно — покупать время человека... А это на самом деле очень честно! Человек может быть счастлив потому, что имеет возможность заниматься тем, что ему нравится, и получать за это

деньги. И что же здесь недуховного? Как раз наоборот! Он растет, продвигается, ему хорошо, тебе хорошо.

Два крыла

Команду нужно строить правильно, а строишь ты ее вокруг себя. Вот и определись для начала: кто ты? Если ты нападающий, то тебе нужны полузащитник, защитник, вратарь. Если ты сам вратарь, то, соответственно, нападающий, полузащитник и защитник. Бизнесменом может быть любой человек — и креативщик, и продавец. Но, чтобы бизнес жил, предприниматель должен выстроить сбалансированную команду. Запомни принцип: нужно собирать не похожих на себя, а абсолютно противоположных себе людей! Может даже тех, кто немного раздражает. Например, бухгалтеры и продавцы — люди с совершенно разных планет. Одни офисные работники, другие любят «работать в поле».

Принципы искусственного отбора

Задача руководителя — поставить правильных людей на правильные места. Люди должны подходить не бизнесу, а тебе. Они должны быть тебе симпатичны как личности, плюс быть хорошими специалистами в своей отрасли. Ты же проводишь с ними огромное количество времени! Если тебя человек очень сильно раздражает, то и не нужно с ним работать. Даже если он хороший специалист, но портит нервы и жизнь, зачем тебе такое?

Что нужно учитывать, выбирая человека в команду:

- 1) компетенцию — личностные качества, а также знания и умения, которые помогают сотруднику успешно решать и выполнять задачи;
- 2) психотип — проектный, процессный специалист или менеджер;
- 3) психологическую совместимость — тебе должно быть приятно и комфортно с этим человеком, ведь мы проводим на работе большую часть своей жизни.

ФБЖ

Одна-единственная идея



Поздравляю вас, друзья! Вы держите в руках замечательную книгу моего большого друга Алекса Яновского, а это настоящая удача! Теперь Алекс и ваш друг. Вы наверняка уже многое слышали об этом замечательном человеке. Алекс Яновский — один из самых грамотных предпринимателей во всем современном мире. Он

приобрел большой опыт во многих сферах и отраслях бизнеса, благодаря чему стал уникальным и квалифицированным консультантом различных фирм и компаний. Я работал в

шестидесяти двух странах мира более чем с десятью тысячами малых и средних фирм, а также с тысячами крупных компаний. Многого знаю о консультировании и об успехе бизнеса. И могу утверждать: в своих книгах Алекс собрал лучшие идеи из тех, что мы вместе опробовали на практике! Иногда одна идея, всего один дельный совет, о котором вы раньше не слышали, может полностью изменить направление бизнеса и даже всю жизнь! Я сам не раз с этим сталкивался. Одна-единственная идея способна поменять ваш образ мышления. И вы сэкономите годы труда на пути к вершине Успеха! Алекс щедро будет делиться такими идеями — книга за книгой! — и отвечать на вопросы порой еще до того, как они у вас возникнут. Воспользуйтесь идеями, советами и компетенцией Алекса Яновского! Он за руку приведет вас к такому Успеху, о котором вы даже не осмеливались мечтать! Приятного вам чтения и увлекательного путешествия к вершинам вместе с Алексом Яновским!

БРАЙАН ТРЕЙСИ,
бизнесмен, консультант



ПЛОЩАДЬ ЗАЛА
1000 м²



БАНКЕТ
до 300 человек



ФУРШЕТ
до 700 человек

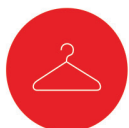
ВЫ УДИВИТЕСЬ

My Moscow
EVENT

НАШИМ ВОЗМОЖНОСТЯМ
ДЛЯ ВАШИХ СОБЫТИЙ



Реклама. 18+



ГАРДЕРОБ
на 1500 номерков



СВОЯ ПАРКОВКА
на 40 машин



WELCOME-BAR
располагается
за стойкой reception



ТЕХНИЧЕСКИЕ
ВОЗМОЖНОСТИ
стена-экран, подвесы

Площадка нового времени,
непохожая ни на что другое,
но взявшая лучшее у того,
что уже есть



Кутузовский проспект, д.12, стр.1 (м. Киевская)
+7 (495) 115 9 115
info@mymoscowbanquet.ru
@mymoscowevent

В 2020 году 11 конференция пройдет одновременно в 10+ городах России и СНГ, с трансляцией из 2-х залов

Ожидается около **200+** участников на живом мероприятии в Москве и **больше 1000** онлайн

20-21
МАРТА

2020 ГОД

МОСКВА

ОНЛАЙН-ТРАНСЛЯЦИЯ



11 КОНФЕРЕНЦИЯ «ПРОДАЖИ 2020 И МАРКЕТИНГ»

Новейшими наработками с вами поделятся **35** лучших спикеров из них:



**Почему вы?
Секреты
дифференцирования**

Игорь Манн



Как убедить в качестве товара или услуги, чтобы отдали деньги и не выносили мозг

Ия Имшинетская



Как развивать бизнес и продажи когда никто никому уже не доверяет

Дмитрий Норка



Обучение продавцов в активном отделе продаж

Евгений Колотилов

Полная программа мероприятия и регистрация:
MARKETINGCONF.RU



Будут рассмотрены важные темы для повышения эффективности работы компаний малого и среднего бизнеса в сфере B2B, а также представителей предприятий, работающих в сфере розницы или FMCG

10% СКИДКА
ПО ПРОМОКОДУ BZ10

ОРГАНИЗАТОР:

B2B
BASIS

контактный телефон:
(495) 215-16-15