

#3 (269) 2019

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС

журнал

16+



Цифровые версии журнала
business-magazine.online



ЕКАТЕРИНА РЫБАКОВА,
РЫБАКОВ ФОНД

ИМПАКТ-ИНВЕСТОР БУДУЩЕГО

BUSINESS WOMEN
НЕ ХОТЯТ ВОЙНЫ

28

ТЕХНОВЛАСТЬ
ИЛИ «ТРУДОВАЯ
ПОМОЙКА»

38

ИНТЕРНЕТОЖИЗНЬ —
ПОД МИКРОСКОПОМ

42

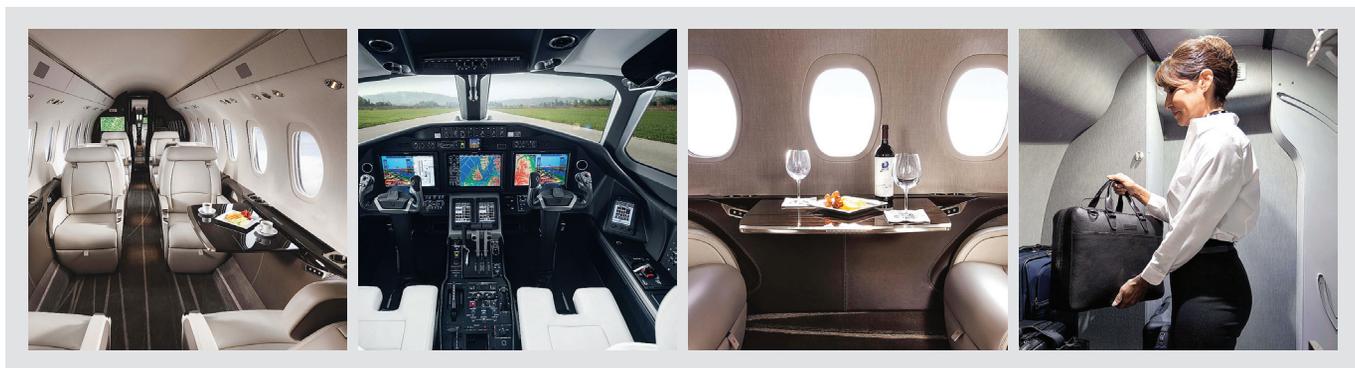
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«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 — 47 700 экз; в т. ч.
 • отпечатанный тираж — 42 700 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 (269) за 2019 год

Федеральный номер:
 • дата выхода печатной версии — 06.03.2019
 • дата выхода цифровой версии — 06.03.2019

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

Управляющий директор:
 Кондрашина Оксана

Размещение рекламы: /
 reklama@business-magazine.online

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

Главный редактор: Анна Миханчик

Специалисты по рекламе и PR:
 Марина Шумская, Кристина Нижегородцева,
 Людмила Новикова,

Корректор: Ольга Макеева

Менеджер по развитию: Элина Гуляева

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

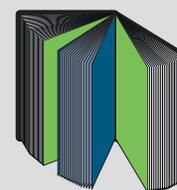
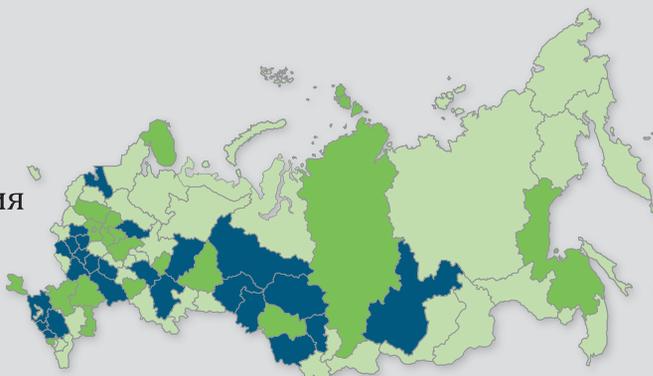
Региональные версии «Бизнес-журнала»

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	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «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 Гладуценко	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 Шиптенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савеннов	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.

Содержание 3'2019



Екатерина Рыбакова,
Рыбаков Фонд:

14

**«ДРАЙВЕРЫ: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
КАПИТАЛ, ОБРАЗОВАННОСТЬ,
НЕ ТОЛЬКО ЗНАНИЯ,
НО И КОМПЕТЕНЦИИ,
СПОСОБНОСТЬ МЫСЛИТЬ
САМОСТОЯТЕЛЬНО».**

8

С легкой руки президента: эквайринг — что с ним будет дальше? Дайджест мнений и прогнозов.



12

Когда репутация дороже: борьба за «чистые деньги» — новый виток.

14

Екатерина Рыбакова, Рыбаков Фонд:
фокус действия — социальная сфера.

18

Импакт-инвестиции: бизнес 4.0 меняет среду, чтобы заработать.

26 814

ФОНДОВ

**ОБЩЕЕ ЧИСЛО РОССИЙСКИХ ФОНДОВ
ВЕНЧУРНЫХ И ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ
В 2017 ГОДУ. ИЗ НИХ 19 415 — ФОНДЫ
ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ**

20

Ресторан для бедных, интернет-магазин для больных деменцией: бизнес мира идет туда, где всем страшно!



24

Кому сказать «спасибо»: региональные бюджеты закончили год с профицитом. Кто молодец?



26

Управляемая нестабильность: в чем слабость невидимой руки рынка?

28

Гендерный вопрос — кого он испортил? Business women не хотят войны.



56

КРИС СКИННЕР:

«Колоссальный эффект цифровой революции, с которой начинается четвертая эра в истории человечества, заключается в том, что впервые все мы оказались на связи друг с другом».

38

10 лет не срок: быстрая цифровизация или трудовая помойка — что выберет бизнес?



46

Кто делает погоду: рынку венчурных инвестиций нужен «свежий воздух».

58

Цикл «История русской филантропии»: Ольга Александрова-Гейнс.



ГОСУДАРСТВО — ОНО ЖЕ — МАТЬ!

Каждый раз, когда государство пытается регулировать бизнес, выходит не очень. Кто сказал 3%? Президент! Тогда надо проверить! Ресурсы министерств и ведомств в срочном порядке перебрасываются на поиск тех, кто наживается на эквайринге. Все отчетливо понимают: не то поле, где государству стоит играть в нападении. На подсознательном уровне даже инициаторы этой шумихи чувствуют: зря они это затеяли, но политические цели опять оказываются важнее. Кто и зачем «нашептал» президенту, что есть такая проблема?

Версия №1: ритейл. Весь февраль он пытался определиться: госрегулирование в эквайринге — хорошо или плохо. В результате разделился пополам и обивает властные кабинеты в поиске компромиссных решений.

Версия №2: шумиху затеяла одна из общественных организаций, она же дала безапелляционную цифру — 3%, достоверность которой тут же оспорили ведущие банки страны.

Что бывает, когда государство пытается регулировать тот или иной рынок, бизнесу хорошо известно. Оно, как неблагоприятная мать, «душит» большой любовью. Так случилось с региональными бюджетами в прошлом году, их просто «закормили» деньгами, отобрав шанс хоть когда-нибудь научиться строить эффективную экономику.

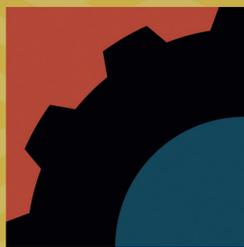
Или вот надо взять и зарегулировать до такой степени, что дышать нечем — так случилось с рынком венчурных инвестиций. В результате — стагнация, откат на несколько лет назад и кислородное голодание.

Есть и третья форма необузданной материнско-отеческой любви — равнодушное бездействие. С ним сейчас как раз и борется социальный предприниматель, который предлагает государству: не получается помогать, не мешай, отдай мне! Аутсорсинг социальных функций давно назрел, не справляется правительство с решением социальных задач, бизнес — на подхвате, но ему нужны инструменты.

На общем энтузиазме, заработанных с начала нулевых капиталах, вооружившись новыми знаниями, бизнес все равно идет вперед. И в нем — все больше новых форматов, авторских идей и очаровательных business women.

В мартовском номере — прекрасная портретная галерея образованных, тонких, изумительно прекрасных и невероятно сильных бизнес-леди. Они не хотят воевать — и в этом их особый шарм. Спасибо всем дамам, которые украсили этот номер своим присутствием. Гендерный праздник просто необходим, чтобы раз в год иметь обоснованное право показать, как вы прекрасны и мудры!

Редакция ФБЖ



КЕФ'2019

РОССИЙСКИЙ
САММИТ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

28-30.III

#КЕФПЕРЕЗАГРУЗКА



Реклама

KRASNOFORUM.RU





82% ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ ПРИМЕНЯЮТ ШИРОКОПОЛОСНЫЙ ДОСТУП К ИНТЕРНЕТУ,

облачные сервисы — 23%, ERP-системы — 19%, электронные продажи — 12%, RFID-технологии — 6%. Такие данные содержатся в отчете Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, который разработал индекс цифровизации бизнеса (далее — Индекс). Он характеризует скорость адаптации к цифровой трансформации организаций предпринимательского сектора в России, странах Европы, Республике Корея, Турции и Японии. Индекс рассчитан по следующим пяти показателям: уровень использования широкополосного интернета, облачных сервисов, RFID-технологий, ERP-систем и включенность в электронную торговлю. Лидирующую позицию среди стран занимает Финляндия со значением Индекса на уровне 50 пунктов. Далее следуют Бельгия — 47, Дания — 46, Республика Корея — 45. Россия (28 пунктов) находится в одном ряду с такими государствами Центральной и Восточной Европы, как Болгария, Венгрия, Польша и Румыния.

20%

СОСТАВЛЯЕТ РАЗНИЦА В ОПЛАТЕ ТРУДА МУЖЧИН И ЖЕНЩИН

Таковы данные Международной организации труда. В России разница в зарплатах мужчин и женщин в час составляет 22%, в месяц — 27%.



ПО ИТОГАМ ФЕВРАЛЯ 2019 ГОДА СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ ПЕРВИЧНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В РОССИЙСКИХ ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ ВЫРОСЛА НА 6% — ДО 65,5 ТЫС. РУБ.

Об этом говорится в исследовании ЦИАН. В 13 из 15 городов-миллионников девелоперы подняли цены в половине строящихся проектов более чем на 3%, говорится в отчете. Исключением стали Челябинск и Воронеж, где подорожало 36% и 21% комплексов соответственно. Согласно данным ЦИАН, наиболее существенный рост цен был на новостройки Казани. Средняя стоимость первичного жилья там увеличилась на 19%, до 80,2 тыс. руб. за кв. м. В ЦИАНе поясняют, что столица Татарстана — сейчас третий в России город после Москвы и Санкт-Петербурга по стоимости недвижимости. В Москве, согласно расчетам аналитиков, средняя стоимость новостроек за год увеличилась на 7%, до 175,3 тыс. руб. за кв. м.



МАКСИМ ОРЕШКИН, министр экономического развития РФ

«Самый сложный период для экономической динамики — начало 2019 года. Здесь целый комплекс факторов сходится: непростая глобальная ситуация, волатильность сырьевых рынков, снижение спроса на российский экспорт из-за замедления мировой экономики, повышение НДС, которое отъест часть потребительского спроса, политика ЦБ по сдерживанию инфляционного давления, снижение темпов роста корпоративного кредитования.»



75,2 МЛРД РУБ.

СОСТАВИЛА ВЫРУЧКА ХОЛДИНГА MAIL.RU GROUP ЗА 2018 ГОД

Рост по отношению к предыдущему периоду составил 32,5%. При этом совокупная чистая прибыль выросла на 6,4% и достигла 14 млрд рублей. Выручка «ВКонтакте» за 2018 год выросла на 45%, а с 2014 года — в четыре раза. Выручка сервиса от многопользовательских онлайн-игр выросла на 34%, до 23,3 млн руб. Число активных пользователей сервиса объявлений «Юла» достигло 27 млн человек, выручка превысила 1 млрд рублей. Выручка сервиса доставки еды Delivery Club за 2018 год выросла на 48%, к нему подключили порядка 8,3 тыс. ресторанов в 107 городах.

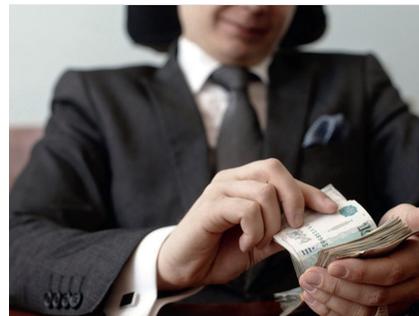
СБЕРБАНК И «ЭВОТОР» ЗАПУСТИЛИ БЕСПЛАТНЫЙ СЕРВИС «НА_ПОЛКЕ» ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ



Сервис позволяет в режиме онлайн получать информацию от поставщиков и производителей о товаре, сравнивать цены, выбирать условия, делать заказы и оформлять документы. В настоящий момент на платформе уже собрано более 100 крупнейших поставщиков различной продукции, среди которых Metro Cash & Carry, Соса-Сола НВС Евразия, ПивДом, Тайди Сити, Молочное дело, Восток-Запад. В сервисе

размещено более 60 000 наименований товаров в таких категориях, как продукты питания, бытовая химия, табак, алкоголь, зоотовары и другие.

Как заявляют участники проекта, сервис «на_полке» трансформирует традиционный формат закупок, делая его цифровым, прозрачным и автоматизированным. Инновационность сервиса в том, что малый бизнес получает доступ к IT-решению бесплатно, не вкладывая дорогостоящие ресурсы на создание собственной технологии по автоматизации закупок. Комиссия сервиса с поставщиков составляет 2% от стоимости заказа.



5,4%

СОСТАВИЛ РОСТ СРЕДНЕЙ ЗАРПЛАТЫ ГОССЛУЖАЩИХ В 2018 ГОДУ

Согласно данным Росстата, по итогам прошлого года средняя зарплата госчиновника превысила 126 тысяч рублей. Это почти в 3 раза выше средней зарплаты россиян. Самые высокооплачиваемые чиновники работают в аппарате правительства, они зарабатывают 240,4 тысячи рублей за месяц. Почетное второе место — за администрацией президента. Их ежемесячная оплата равна 236,7 тысяч рублей. Третье место — Совет Федерации — 186,4 тысячи рублей. Не вошли в тройку лидеров чиновники Счетной палаты. Обидно, ведь их отставание совсем невелико: они получают всего на тысячу рублей меньше аудиторов, т. е. 186,3 тысячи рублей в месяц. В МИДе получают еще меньше — 151,1 тысяча рублей. И следом чиновники Министерства по ЧС — 145 тысяч рублей.

10,43 РУБЛЕЙ НА ОДНУ АКЦИЮ —

ТАКОВЫ ПРОГНОЗНЫЕ ОЖИДАНИЯ ПО ВЫПЛАТЕ ДИВИДЕНДОВ КОМПАНИИ «ГАЗПРОМ»

Цифра содержится в презентации компании. И это рекордный показатель. Для сравнения по результатам 2017 г. «Газпром» выплатил своим акционерам по 8,04 руб. за одну акцию. В 2016 г. дивиденды были выплачены в размере 8,0397 руб./акция. За девять месяцев прошлого года чистая прибыль «Газпрома» выросла в 1,8 раза до 1 трлн руб., сообщила компания в отчете по МСФО. Это ориентир для выплаты дивидендов. Из-за большой инвестиционной программы дивиденды за 2018–2019 гг. останутся на том же уровне (190 млрд руб.), предупреждал в ноябре 2017 г. предправления «Газпрома» Алексей Миллер. В конце ноября зампред правления «Газпрома» Андрей Круглов сообщил, что менеджмент предлагает разморозить дивиденды и поднять их уже по итогам 2018 г.

С ЛЕГКОЙ РУКИ ПРЕЗИДЕНТА

Эту лодку крупнейшие ритейлеры раскачивают давно. С 2016 года их посыльные обивают пороги Минпромторга и ФАС. Профильное ведомство не может игнорировать столь мощное лобби, поэтому регулярно проводит рабочие встречи по теме. ФАС, безусловно, нужна была команда. 6 февраля она была получена — от первого лица.

ЧТО МОЖЕТ ПРЕДПРИНЯТЬ АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ВЕДОМСТВО?

ФАС в тот же день отправила запросы заинтересованным сторонам — крупнейшим торговым сетям и банкам. Ее задача — собрать аналитические данные: экономические расчеты применяемых комиссий банков-эквайнеров, сведения о комиссиях, прибыли, полученной банком, сравнительные показатели издержек по поддержанию систем безналичных и наличных платежей. Кстати, в конце прошлого года ФАС уже получала от правительства задание проанализировать рынок эквайринга. В конце февраля был вынесен вердикт: фиксировать цены, как просят ритейлеры, экономически нецелесообразно. Сейчас задание дано самим президентом, посмотрим, изменится ли позиция ведомства от этого.

КАКОВА ПОЗИЦИЯ МИНПРОМТОРГА?

Официальных заявлений нет, скупая информация просачивается в СМИ из межведомственной переписки. В кулуарах ответственные чиновники говорят о неэффективности госрегулирования эквайринга. В ведомстве уверены, что банки и ритейлеры должны договориться между собой. В Минпромторге не спешат вмешиваться в конфликт интересов,



всех оплат в январе–феврале 2019 г. совершены безналично



АЛЕКСЕЙ ВОЙЛУКОВ,
вице-президент Ассоциации банков России

«Мы против подобного вмешательства в давно сложившиеся рыночные условия. Единственный кто выигрывает — это

крупные торговые сети, да и то временно. Остальные все участники и, в первую очередь, потребители, проигрывают».

даже несмотря на то, что ритейлеры заявляют о нарушении интересов потребителей. Сети пытаются разыграть «kozyрного туза», заявляя, что банки перекладывают на потребителей содержание премиальных карт без их согласия, а установление порога тарификации может сделать систему более прозрачной.

ПОЧЕМУ МОЛЧАТ VISA И MASTER CARD?

Крупнейшие платежные системы не комментируют ситуацию — начиная с 6 февраля ни одному российскому СМИ не удалось получить их комментарий. И тут же они получают новый удар — в конце февраля несколько торговых ассоциаций России обращаются в ФАС с просьбой проверить законность установления Visa и Master card тарифов на так называемый интерчейндж — межбанковскую комиссию. В запросе не фигурирует российская платежная система «МИР», ее доля, говорят ритейлеры, невелика.



Фото: www.kremlin.ru

ВЛАДИМИР ПУТИН,
президент РФ (на заседании «Деловой России»)

«Что касается использования «пластика», то здесь вы правы, что даже в некоторых странах еще ниже, не 0,3 %, а для, по-моему, «дебиторки» — 0,2%, для кредитных — 0,3%, у нас 3% — в среднем. 5%–6% — слишком много, и, конечно, это квазиналог, совершенно верно. Электронная торговля развивается быстро, гигантскими темпами, просто гигантскими, поэтому здесь запретами ничего не сделаешь, это будет просто ограничитель роста, то есть это уже сегодня ограничитель роста. Здесь коллеги меня слышат, я их вижу, в зале сидят те люди, которые должны этим заниматься. Уверен, что они тоже будут реагировать на это, во всяком случае это будет предметом нашего обсуждения с привлечением бизнес-сообщества». (Цитата с сайта www.kremlin.ru)

СОГЛАСЬЯ НЕТ

В конце февраля в правительстве под председательством вице-премьера Дмитрия Козака прошло очередное рабочее совещание. К концу марта его участники должны сформулировать свои предложения, которые устроят всех. Выработку компромисса должна взять на себя согласительная комиссия: курировать ее работу будет ЦБ, в нее войдут представители Ассоциации банков России, Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ), а также представитель ФАС. По итогам совещания в комментариях его участники заявили, что не хотят госрегулирования тарифов, иностранный опыт это подтверждает. В таком случае кому была выгодна шумиха вокруг комиссии за эквайринг? Зачем представители ассоциаций ритейлеров продолжают писать запросы в ФАС? Не видя конечной цели, трудно предположить, как далеко готовы зайти участники рынка в борьбе за снижение комиссии по безналичным платежам. Только в январе–феврале 2019 г. 46% всех оплат были совершены безналично. Для сравнения в 2016 г. объем таких платежей составлял не более 30%.

КТО ПОСТРАДАЕТ?

Максимальное беспокойство проявляет Сбербанк, который является безусловным лидером по объему безналичных платежей в России. Аналитики Сбера считают, что доля крупнейшего банка страны составляет уже более 30% от общего объема безналичных оплат. Президент Сбербанка Герман Греф оценивает потенциальные потери от возможного снижения комиссий за эквайринг в 3–4% от годовой прибыли — при максимально жестком сценарии. Мировые платежные системы, по-прежнему хранящие молчание, могут остаться «при своих», хотя опыт эффективного давления на них в России имеется.

Представители большинства банков уверены, что госрегулирование тарифов за эквайринг отрицательно скажется на качестве предоставления услуги, т. е. фактически пострадавшим можно будет признать покупателя. Об этом же говорил и Герман Греф: все устройства предоставлены и обслуживаются банками, софт обновляется одномоментно, благодаря чему гарантируется корректная техническая работа сервиса.



МИХАИЛ ЗАДОРНОВ, глава банка «ФК Открытие»

«Проблема гораздо более сложная, чем о ней говорят. Нет никакой единой ставки эквайринга... И нет никаких 3%, это здесь президента просто дезинформировали. Идет

торговля банков с клиентами уже не за копейки, а за доли копейки. Попытки регулировать тарифы за эквайринг — это все равно что регулировать цены на хлеб. Это все равно что сказать: хлеб будет стоить не больше 25 руб. Возникают вопросы: какой хлеб — булочка, серая булочка, батон? Нет, весь хлеб. И что будет на полках через месяц? Поколение из Советского Союза хорошо понимает, к чему приведут попытки ввести директивные цены. Стоимость эквайринга — это цена услуги. И ее регулирование должно быть чрезвычайно гибким и базирующимся на принципе «не навреди». (В интервью РБК)

Фото: Станислав Красильников/ТАСС



GERMAN GREFF, президент Сбербанка, в кулуарах Сочинского экономического форума

«Понятно желание торговых сетей, особенно небольших игроков, снизить комиссии. Но нужно понимать, что если

комиссия снизится до европейского уровня, мы изменим бизнес-модель. Эквайринговые устройства все находятся в нашей собственности. Мы их покупаем сами, мы их устанавливаем сами, мы их обслуживаем, сопровождаем. Если эти расходы будут переложены на плечи торговых сетей, в особенности небольших предпринимателей, их расходы существенно вырастут. Если мы раздадим все эквайринговые устройства в собственность каждому из торговцев, мы потеряем возможность централизованного обновления софта и централизованного обновления самих устройств».



MOODY'S, аналитическое агентство

«После заявлений Путина и находясь под пристальным вниманием регулирующих органов, мы ожидаем, что ведущие российские банки сократят комиссию за обработку карт либо

по соглашению с Центральным банком, либо под давлением ФАС. В настоящее время банки взимают комиссию до 3% после каждого раза, когда используется терминал для обработки платежа, тогда как в других странах комиссия составляет около 0,3%».

ПРЕДСТАВИТЕЛИ БОЛЬШИНСТВА БАНКОВ УВЕРЕНЫ, ЧТО ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ ТАРИФОВ ЗА ЭКВАЙРИНГ ОТРИЦАТЕЛЬНО СКАЖЕТСЯ НА КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГИ

Топ-менеджеры большинства банков напоминают, что банковские карты — это еще и масса дополнительных сервисов, которые банки предоставляют клиентам за активное использование безналичных платежей: кэшбек, программы лояльности, особые условия по премиальным картам. Часть прибыли от предоставления эквайринга тратится именно на клиентский сервис. Если комиссия будет урезана, банки пересмотрят спецусловия для клиентов.

ЧТО В ФИНАЛЕ?

Каким может быть финал у шумной истории, и есть ли эффективные экономические инструменты снижения комиссий за эквайринг? Участники правительственных совещаний поговаривают, что все может ограничиться особыми тарифами для учреждений образования, аптек и предприятий малого бизнеса. Промежуточного результата ждем в конце марта.

БЖ



ЭКВАЙРИНГ-ОБЗОР

Президента дезинформировали, заявляли эксперты. Тарифы по эквайрингу ниже названных Владимиром Путиным 3%. Полемика получилась шумной. Сколько на самом деле стоит услуга? Может ли малый бизнес получить спецусловия, и на какие бонусы можно рассчитывать? Дайджест предложений — в нашем обзоре.

Эквайринг, или возможность расплачиваться за товары и услуги картой, — безусловно, удобная для потребителя опция. Многие уже давно не носят с собой наличные деньги и даже не заходят туда, где нет возможности оплачивать «пластиком». Собственники бизнеса, прежде всего, малого, порой с трудом принимают решение о подключении терминалов безналичной оплаты или вовсе отказываются от них, осознанно проигрывая борьбу за часть клиентуры. Впрочем, общую тенденцию не переломить: по данным за

2018 год, более половины оплат в России совершались именно безналичным способом.

Как говорится, сопротивление бесполезно. Рано или поздно подключать эквайринг придется. Тем более что банки тоже борются за клиента и все чаще готовы идти на уступки малому бизнесу: несмотря на небольшой оборот безналичных платежей, они стараются предложить выгодные сервисы и бесплатные услуги, «каникулы» за использование терминала и многое другое.

БЖ

ТОЧКА 

Торговый эквайринг:

- % зависит от оборота, специфики бизнеса и тарифа на обслуживание в данном банке;
- на начало марта (до 28.02.2019 г.) минимальная ставка (спецпредложение ограниченного действия — для маленьких кафе и стрит-фудов) — 0,99%;
- минимальная регулярная ставка 1,3% — при обороте до 200 000 руб. (только для клиентов банка, обслуживающих р/с по определенному тарифу), при увеличении оборота — 1,8%;
- максимальная регулярная ставка — 2,3%;
- подключение — 0 руб.;
- стоимость терминала: 12 000–20 000 руб.
- быстрое зачисление денег на счет — 500 руб./месяц;

Мобильный эквайринг: до 2,7%/месяц + 8 490 руб. (терминал);

Интернет-эквайринг: через партнера — 2,8% от оборота.

ВТБ 

Торговый эквайринг:

- при обороте до 100 000 руб. — 2,7%;
- оборот 100 000 руб. — 150 000 руб. (один терминал) — 2,2%;
- оборот от 150 000 руб. — 1,6%;
- обслуживание — 1000 руб.;

Тарифы: от 1,6 до 3,5%, оборота и типа обслуживаемых карт;

- есть спецтариф «Малый бизнес»;
- минимально возможный тариф — 1,5%.

СБЕРБАНК 

- % зависит от оборота;
- до 30 000 руб. — 2,5%/мес. + 1000 р./мес. за терминал, при обороте выше 30 000 руб. — на договорной основе;
- тарифы на интернет-эквайринг: от 1,8 до 2% — в зависимости от оборота;
- стоимость подключения: 0 руб.;
- мобильный эквайринг есть.

АВАНГАРД 

Торговый эквайринг:

- тарифы: 1,7–2, 4% в зависимости от оборота;
- отдельные тарифы для предприятий сферы туризма;
- стоимость подключения — 0 руб.;
- аренда оборудования — от 250 до 750 руб. в месяц;

Интернет-эквайринг:

- 2–3,55% - в зависимости от оборота;
- отдельные тарифы для предприятий сферы туризма.

АЛЬФА-БАНК 

Торговый эквайринг:

- 1,5%–3%;

Интернет-эквайринг:

- ставка — 2,4% или 3,5% (зависит от скорости зачисления денег на счет);
- подключение 0 руб.

Информация по условиям, приведенным в обзоре, взята из открытых источников и актуальна на момент подготовки номера к печати (28.02–04.03.2019 г.)

СОВКОМБАНК



Торговый эквайринг:

- тарифы: 2,5%. Банк делает оговорку: размер комиссионного вознаграждения Банка является предметом переговоров с торговой организацией;
- срок зачисления денежных средств на счет клиента — до 4 рабочих дней;
- другие условия предоставления услуги банк не афиширует.

МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК



Торговый эквайринг:

- при обороте от 2500 руб. оплачивается фиксированная комиссия — 2500 руб. (или покупка оборудования);
- любой оборот — тариф 0% + самостоятельная покупка оборудования;
- от 300 000 руб. — индивидуальные условия;

Интернет-эквайринг:

- оборот до 1 млн руб. — 2,7%;
- оборот 1–3 млн руб. — 2,29%;
- оборот 3–10 млн руб. — 2,09%;
- оборот 10–50 млн руб. — 1,89%;
- есть спецусловия для компаний ЖКХ;
- проводят платежи по China UnionPay/China/Japan Credit Bureau.

РАЙФАЗЕНБАНК



Торговый эквайринг для клиентов (для клиентов, заключивших договор, начиная с 01.10.2018 г. и новых клиентов)

- ставка 1,99 % для торгового эквайринга, 2,7 % — для интернет-эквайринга, абонентская плата от 0 р.;
- ежемесячная абонентская плата зависит от оборота — до 1990 руб.;
- подключение — 1 руб.

РОСБАНК



Торговый эквайринг:

- тарифы — 1,8%;
- аренда терминала — 999 руб.;
- при выкупе оборудования рассрочка до 3 мес.;
- есть спецпредложения и бонусы;
- мобильный-, интернет-эквайринг — условия индивидуальны.

УРАЛСИБ



Торговый эквайринг:

- оборот до 100 000 руб. — 2,6%;
- свыше 1 млн руб. — 1,6%;
- ежемесячная оплата — 2600 руб. за аренду оборудования/1 терминал;
- за использование терминала банка;
- 2,1–3 % — по интернет-эквайрингу;

Интернет-эквайринг:

- оборот до 1 млн руб. — 2,75%–3% (где открыт р/с);
- оборот 1–5 млн руб. — 2,55%–2,75% (где открыт р/с);
- минимальная ставка — 2,10% (оборот свыше 30 млн руб.);
- специальные тарифы для предприятий ЖКХ, платежей в пользу мобильных операторов, платежей за авиабилеты: 1,20%, 2,00%, 1,70% соответственно.

ТИНЬКОФФ БАНК



Торговый эквайринг

- можно выбрать систему оплаты: процентная или пакетная схема;
- пакетная схема — от 100 000 руб. до 250 000 руб. — 1,99 %–1,59%;
- процентная схема — 1,79%–2,69% + ежемесячная плата — от 1990 руб. до 3990 руб.;
- оборудование бесплатно;
- стоимость подключения — 0 руб.;

Интернет-эквайринг

- тариф зависит от того, где открыт р/с
- 2,19%–2,69% для клиентов Тинькофф банка;
- 2,3%–2,79 для тех, у кого р/с в другом банке, ставка зависит от оборота;
- специальные условия для благотворительных фондов, предприятий ЖКХ, продавцов авиа, жд билетов, если оборот превышает 20 млн руб.

СОВЕТЫ ПО ВЫБОРУ

- 1 Выгодно подключать услугу в одном банке, где обслуживается ИП или ООО, можно получить особые условия.
- 2 Если подключаете эквайринг не в «своем» банке или спустя время после открытия р/с, ищите специальные предложения, они самые выгодные. Но всегда имеют ограниченный срок действия. Но все равно получается сэкономить, что особенно важно на старте.
- 3 Сначала определитесь, какой вид эквайринга вам больше подходит:
 - торговый — для стационарных офлайн-точек продаж («привязан», как правило, к кассе);
 - мобильный: для разъездных курьеров, доставщиков, общепита, стрит-фуда, форматов типа «кофе с собой»;
 - интернет-эквайринг: все интернет-магазины, онлайн-торговля.
- 4 Если бизнес на старте, выбирайте тариф с минимальным оборотом.
- 5 Обращайте внимание на скорость зачисления средств на ваш счет.
- 6 Круглосуточная техподдержка особенно пригодится в начале.
- 7 Обучение персонала обязательно.
- 8 Быстрое подключение: лучше, если это 1 день.
- 9 Возможность выбора терминалов с различным способом подключения к сети.
- 10 Ищите бонусы, мили, кэшбек — все пригодится!
- 11 Прием платежей через соцсети: пусть будет, объем таких платежей растет.
- 12 Удобное управление платежами через телефон.
- 13 Широкий выбор обслуживаемых платежных карт и систем: чем больше, тем лучше.

КОГДА РЕПУТАЦИЯ ДОРОЖЕ КЛИЕНТА

Прозрачность происхождения капиталов и борьба за нее — мировой тренд. Финансовые институты перестраховываются трижды, лишь бы не получить в свой портфель клиента с сомнительной репутацией. У страха глаза велики, а страдают невинные.

При открытии счета в зарубежном банке даже самая уважаемая компания с идеальными документами, аудитом и абсолютно «прозрачным» легальным бизнесом может получить отказ. Почему открытие счета в западных банках, особенно в крупных, в последние годы сопряжено с серьезными трудностями? На основании чего банки отказывают потенциальным клиентам?

РЕГУЛЯТОР НЕ ДРЕМЛЕТ

Все банки проходят строгую проверку со стороны регуляторов — Центробанков своих стран, за европейскими банками контроль также осуществляет ЕЦБ — Европейский Центробанк. На волне борьбы с «грязным» капиталом, в стремлении к максимальной прозрачности бизнеса любые мало-мальски подозрительные сделки могут вылиться в крупные штрафы и репутационные потери, а в особо серьезных случаях — стоить банку лицензии. Поэтому в последние годы все уважаемые банки крайне щепетильно относятся к проверке клиентов и вопросу происхождения их капитала. Во всех банках существует отдел комплаенса — проверки соответствия клиентов внутренним и внешним нормам кредитной организации. Глобальная прозрачность — мощный мировой тренд. Двусторонние соглашения об избежании двойного налогообложения, Конвенция о взаимной административной помощи по налоговым делам, многочисленные институты, которые призваны контролировать финансовую прозрачность: FATF (группа разработки финансовых мер по борьбе с отмыванием денег), OECD (организация экономического сотрудничества и развития), CRS (общие стандарты обмена) — мировое банковское сообщество создает все новые барьеры для «грязных» денег.

НА ГРАНИ

Ужесточение требований порождает еще больше попыток их обойти. Целенаправленный обход требований законодательства и внутренних процессов банков получил собственное имя — «антикомплаенс» и очень востребован на рынке «серого» и «грязного» капитала.

Лица, предлагающие такие услуги, создают компании и «сайты-ширмы», подделывают документы, подкупают сотрудников банков. Разумеется, это незаконно,

идет вразрез с международным законодательством и чревато серьезными последствиями.

Тонкая грань между консультационными услугами и антикомплаенсом состоит в том, что классические консультанты рассматривают ситуацию и дают советы, оставаясь в рамках закона, в то время как перешедшие на сторону зла «гении» антикомплаенса пытаются его обойти. Их клиенты — лица, вовлеченные в отмывание денег, полученных от криминальной деятельности. Рамки комплаенса установлены для фильтрации именно таких случаев.

ПО НАРАСТАЮЩЕЙ

Глобальные финансовые институты всерьез решили бороться за декриминализацию экономики. Для удовлетворения требований регуляторов банкам приходится постоянно нанимать новых сотрудников, не всегда до конца понимающих суть процедур. Директивы и указания надзорных органов нескольких уровней составлены таким образом, что часто противоречат друг другу, и нет ясности в том, какие из них превагируют и являются обязательными, а какие — желательными к исполнению. Часть из них можно интерпретировать достаточно широко. Многие рекомендации написаны таким образом, что каждый сотрудник службы комплаенса может трактовать их на свое усмотрение. В любой момент служба комплаенса может запросить у клиента дополнительные документы. Отказ их предоставить приведет к отклонению заявки и отказу в открытии счета или оказании услуг. Рассмотрение документов может длиться довольно долго: четких сроков нет. Бывают случаи, когда после нескольких месяцев рассмотрения банк отказывается работать с клиентом без объяснения причин.

Сотрудники отделов комплаенса не видят в нас людей — для них мы стопка документов, за которой кроются потенциальные риски. Более того, повлиять на процесс принятия решений не может даже руководство банка и его владельцы — это абсолютно независимая структура внутри кредитной организации.

НЕ СТАТЬ ЖЕРТВОЙ

Если вы решили открыть счет в иностранном банке, запаситесь терпением и заручитесь поддержкой тех, кто разбирается в хитросплетениях мировой юриспруденции и финансов. Идеальная ситуация — выбрать консультанта по рекомендации. Основные критерии самостоятельного выбора: надежность, профессионализм, долгое, стабильное присутствие на рынке, отзывы клиентов. Потрудитесь проанализировать предлагаемые услуги: широкий ли спектр возможностей, какова скорость выполнения ваших запросов, запросите квоту на услуги в нескольких компаниях и сравните условия.

Не спешите испортить себе репутацию отказами международных банков, восстанавливать ее будет гораздо дороже.



ДЖОВАННА НИКОЛАУ

глава отдела корпоративных услуг Exsus Group

ПОБЕДА НАД СОБОЙ

Цифровизация компании требует основательного подхода к анализу бизнес-процессов. Порой топ-менеджменту компании непросто осознать, что подходы к управлению требуют пересмотра. Интеграция IT-технологий в компанию — шаг к более эффективному управлению. Но чтобы на него решиться, руководителю необходимо поставить новые цели.

Вот лишь некоторые из задач, которые можно решить с помощью интеграции IT-решений в бизнес-процессы.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ НА МЕСТАХ

Если сотрудник находится на рабочем месте, это вовсе не означает, что он усердно трудится во благо компании. Ничто не мешает ему заниматься имитацией бурной деятельности, а на самом деле серфить по социальным сетям.

Такие сервисы, как StaffCop или CrocoTime помогают собрать информацию о занятости сотрудника: сканируют и делают «слепок» монитора специалиста.

Повысить эффективность офисных сотрудников, а особенно продавцов «на телефоне», поможет интеграция CRM в облачную телефонию. Когда звонит клиент, менеджеры сразу видят его имя и историю заказов. Разговоры записываются и автоматически сохраняются в карточку клиента вместе со всеми данными. Статистика звонков сохраняется в единой базе; анализируя ее, можно получить ответы на многие вопросы: что волнует клиентов, как быстро реагируют на входящие звонки в компании, есть ли «потерявшиеся» звонки и почему клиент не получает эффективную менеджерскую поддержку.

КОНТРОЛЬ ЗА «ПОЛЕВЫМИ»

«Полевых» сотрудников контролировать сложнее, чем офисных.

Для этих целей существуют SIM-карты формата «FMC»: на них накапливается информация о всех звонках, разговоры можно записывать и анализировать.

Руководитель может в любой момент проконтролировать, с кем, когда и как долго разговаривал по телефону сотрудник, или послушать записи, чтобы быть уверенным, что звонки «по делу» и «в интересах фирмы».

ПОВЫШЕНИЕ ПРОДАЖ

Новые технологии позволяют автоматизировать простые и рутинные действия, более того, современные разработки могут даже заменить продавцов. Чтобы продавать больше, компания может использовать голового бота. Он звонит клиентам и предлагает услуги, а также принимает вызовы и оформляет заявки. За один день технология может обработать до миллиона звонков!

НАПОМИНАНИЯ КЛИЕНТАМ

Обзвон клиентов для напоминания об оплате или получении посылки давно устарел. Намного эффективнее система SMS-рассылок. Сообщения автоматически отправляются клиентам в соответствии со статусом заявки или покупки. Клиент будет в курсе, а менеджер не потратит рабочее время на звонки или сообщения.

Облачные сервисы заметно повышают эффективность малого бизнеса. Сегодня малому бизнесу открыты сервисы, доступ к которым еще совсем недавно имели только крупные компании. И хотя многие предприниматели на словах соглашаются с достоинствами IT-разработок, реально применяют их лишь единицы. Если компания хочет развивать бизнес, ей не выстоять в конкурентной борьбе без современных технологий. С их помощью руководители могут повысить продажи, сэкономить расходы на персонал и улучшить качество обслуживания.

Самое главное, компания с облачными технологиями в арсенале будет развиваться быстрее и эффективнее, чем фирма, работающая только по традиционным методам.

Современные разработки способны в рекордные сроки превратить небольшую компанию в серьезного игрока рынка. Но чтобы их успешно использовать, нужно не бояться рисковать, пробовать новое и всегда быть готовым к изменениям в работе.

БЖ

Позиция редакции может не совпадать с мнением автора статьи.



**СЕРГЕЙ
МАСЛОВ**

директор департамента
маркетинга ОАО «МТТ»

ИМПУЛЬС ДЛЯ ПЕРЕМЕН

Социальное предпринимательство в России меняет отношение к себе и показывает уверенный рост. Без участия государства малый и средний бизнес осваивает социальные функции. Крупные игроки готовы поддержать инвестициями. О преобразовании страны и о социальном предпринимательстве беседуем с президентом Рыбаков Фонда Екатериной Рыбаковой.

— Рыбаков — фамилия, известная в бизнес-кругах. Успешность Игоря и он сам вызывают доверие — так-то была мотивация при выборе названия для фонда?

— С помощью названия мы с Игорем хотели подчеркнуть, что несем персональную ответственность за работу фонда. Кроме того, мы понимали, что именной бренд — один из самых эффективных и быстрых способ продвижения.

— Формат существования или целеполагание Рыбаков Фонда в этих словах — Институт ускорения экономического развития. Назовите, пожалуйста, основные драйверы экономического развития по версии Рыбаков Фонда.

— Самое главное: обладает ли наше общество достаточным для своего ускоренного развития количеством лидеров — деятелей, предпринимателей, людей, ориентированных на созидание. Они уже есть — мы это видим. Эти люди вкладывают свои силы и средства в обустройство своей страны: места, где мы живем, где будут жить наши дети. Они делают это не по предписанию, а по собственной воле.

Что еще? Безусловный драйвер — человеческий капитал. Далее — образованность, не только знания, но и компетенции: способность мыслить самостоятельно, принимать решения и нести ответственность, коммуникативные навыки, умение договариваться и сотрудничать, работать в команде, создавать партнерства.

Важна «плотность социальной ткани», т. е. развитость общественных институтов — она является показателем уровня доверия в обществе.

— Как в личной беседе, когда вы обсуждали с мужем идею создания фонда, вы для себя ответили на вопрос: зачем заниматься социальным предпринимательством в России?

— Есть целый ряд проблем и задач, которые невозможно решить, опираясь только на государственные институты или коммерческие структуры. Наиболее эффективны в ряде сфер именно социальные предприниматели. Доказательством служит мировой опыт, где социальное предпринимательство развивается быстрыми темпами.

— Ваши цели по созданию фонда совпали с целями Игоря или были свои, авторские?

— Игорь ставил цели, связанные с развитием и поддержкой предпринимательства. Мне хотелось заниматься проектами в области образования. Рыбаков Фонд — симбиоз наших стремлений.

— В одном из интервью Игорь говорил, что социальное предпринимательство для него — способ войти в историю России, а для вас?

— Для меня — это возможность преобразовать среду вокруг себя. Кто, если не мы?

— Как вы с мужем поделили «сферы действия» и обязанности в фонде? Кто за что отвечает?

— Игорь, помимо фонда, занят в большом количестве проектов: бизнес, инвест-проекты. Он — глава совета, его роль стратегическая. Я сосредоточена на ежедневной работе фонда.

— Если бывают разногласия, то они в чем?

— У нас разные темпераменты: Игорь больше готов к риску. Я же стремлюсь избегать рискованных решений.

— Если мнения не совпадают, может ли Игорь прислушаться к советам тех, кто еще не заработал свой личный миллион/миллиард?



**ЕКАТЕРИНА РЫБАКОВА,
ПРЕЗИДЕНТ РЫБАКОВ ФОНДА:
«В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ ВСЕ ПРОБЛЕМЫ
ТРЕБУЮТ СРОЧНОГО РЕШЕНИЯ»**

— Если мнения не совпадают, ищем арбитра на стороне: эксперты, советники, члены попечительского совета фонда — оцениваем спорную ситуацию с разных точек зрения.

— Рыбаков Фонд имеет бизнес-стратегию? Финансовая эффективность этого проекта важна? Как устроена бизнес-модель фонда?

— Рыбаков Фонд — это, конечно, не бизнес, но мы много думаем об устойчивости фонда, его проектов и инициатив. Привлекая деньги, мы получаем подтверждение того, что наши дела нужны обществу.

— Социальное предпринимательство — своего рода оксюморон для большинства российских предпринимателей. Как вы считаете, увеличивается ли количество людей, увлеченных этим форматом?

— Да, безусловно! Мы в фонде ежедневно получаем доказательства: люди увлекаются социальным предпринимательством, они готовы сотрудничать, расширять свою деятельность.

— Не так давно государство пыталось привлечь бизнес к решению социальных задач с помощью государственно-частного партнерства. Но, кажется, не очень получилось. Почему?

— Бизнесмены не очень приветствуют попытки «вписать» их в проекты, где повестку определяют не они сами. Они хотят существовать и управлять процессами автономно.

— В России главным держателем/исполнителем основных социальных функций является государство. Можно ли сказать, что социальный предприниматель конкурирует с госмашиной? Каковы его конкурентные преимущества в этой борьбе?

— Ни о какой конкуренции не идет речь — только координация усилий. Госмашина — это люди, среди них много тех, с кем можно эффективно взаимодействовать. Мы это видим, и эта тенденция очень обнадеживает.

— Чтобы социальный предприниматель был успешным, нужен спрос на подобное действие, как вам кажется, он есть? Одно дело, когда в США или Европе создается интернет-магазин для людей с деменцией, а

**В ГОСАППАРАТЕ МНОГО ТЕХ, С КЕМ МОЖНО ЭФФЕКТИВНО
ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ. МЫ ЭТО ВИДИМ, И ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ ОЧЕНЬ
ОБНАДЕЖИВАЕТ**



БЕЗУСЛОВНЫЕ ДРАЙВЕРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, ОБРАЗОВАННОСТЬ, НЕ ТОЛЬКО ЗНАНИЯ, НО И КОМПЕТЕНЦИИ, СПОСОБНОСТЬ МЫСЛИТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО

другое дело создать такой же формат в России. Какие проекты могли бы быть успешными при сегодняшнем уровне социальной ответственности российских граждан?

— Наша привычка во всем сравнивать себя с другими странами, где общественные институты развиты намного лучше, чем в России, не дает нам почувствовать себя успешными, даже несмотря на наличие очень хороших результатов! Уверена, что спрос на социальные проекты в России будет расти. Социальное предпринимательство — это точки роста и благополучия общества и экономики. Особенно, на мой взгляд, успешными могут быть проекты в сфере образования — не только для детей, но и для взрослых.

— От чего зависит успех импакт-инвестора в России?

— Успех зависит от готовности инвестора вкладываться в долгосрочные проекты, от его терпения, потому что не приходится ждать быстрых результатов.

— Как вам кажется, при наличии каких условий в экономике России импакт-инвестирование станет популярным в бизнес-сообществе?

— Гораздо выше должен быть индекс доверия друг к другу, нужна готовность выстраивать партнерские отношения. Необходимо расширить горизонт планирования — до 10–15–20 лет — и увидеть перспективу для роста и развития в отдаленном будущем.

— Какие проблемы больше других нуждаются в участии социальных предпринимателей?

— В социальной сфере все проблемы требуют срочного решения. Но прежде чем начать активно действовать, необходимо сформировать среду для развития социального предпринимательства. Это задача Рыбаков Фонда: найти и поддержать предпринимателей, готовых менять среду вокруг себя.

— Мировое комьюнити импакт-инвесторов сейчас пытается найти вектор движения социального предпринимательства и берет за основу цели устойчивого развития, обозначенные ООН. А вы в фонде каких ориентиров придерживаетесь?

— Направления нашего развития — образование и предпринимательство — в единой связке. В своей деятельности мы, конечно же, ориентируемся на гло-





ЕКАТЕРИНА РЫБАКОВА,

президент Рыбаков Фонда, супруга Игоря Рыбакова (российский предприниматель, венчурный инвестор и филантроп).

Родилась в Нижнем Тагиле в семье инженеров-металлургов.

Образование:

Уральский политехнический институт, радиотехнический факультет, Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна, второе высшее образование — по специальности «дизайнер костюма».

Вместе с мужем Игорем воспитывает четверых детей — двух дочерей и двух сыновей.

бальную повестку, точка приложения наших усилий и фокус действия — 4-я цель ООН, связанная с доступностью качественного образования для всех.

— **В мире уже достаточно много примеров социальных инвестиций, а в России вы такие знаете (за исключением ваших проектов)?**

— Их уже много, все назвать все равно не смогу. Упомяну очень близкий нам по духу проект «Учитель для России».

— **В мартовском номере не избежать гендерных вопросов. В Рыбаков Фонде есть сообщество PRO Женщин. Почему вы выделили его в отдельное направление?**

— Женщины, вступая на путь бизнеса и предпринимательства, нуждаются в поддержке и сами готовы ее оказывать. Это очень ценно, и для наших участниц абсолютно бесплатно.

— **Назовите топ-5 барьеров, которые мешают женщине реализовывать себя?**

- 1) отсутствие поддержки в близком окружении.
- 2) чувство собственной несостоятельности, неспособности, беспомощности.
- 3) отсутствие знаний о возможностях.
- 4) отсутствие среды, которая поможет сфокусироваться на поставленных целях и не опустить руки при первых неудачах (а они неизбежны на старте любого дела).
- 5) конечно, вопросы финансовой поддержки.

— **Почему вы в фонде сделали акцент на самореализацию женщин? Вам кажется, что в России потенциал большинства женщин не раскрыт?**

— Максимально раскрыть потенциал женщины важно и для экономики, и для нее самой, и для ее окружения. Все чувствуют себя счастливее рядом с реализованной, уверенной женщиной.



БЖ

БИЗНЕС-ДОБРОТА — БИЗНЕС 4.0

Фонд «Наше будущее» с 2008 года проводит конкурс «Социальный предприниматель». Победители получают беспроцентные целевые займы на развитие своего дела. В цифрах это выглядит так: за 11 лет поддержаны 234 проекта на общую сумму 601,3 млн рублей.

ПРИМЕРЫ ПОДДЕРЖАННЫХ ПРОЕКТОВ

OBSERVER



Предприятие основал Роман Аранин, у которого была травма позвоночника, сделавшая его тело практически полностью парализованным ниже четвертого шейного позвонка. Однако это не помешало ему стать социальным предпринимателем. Его компания изготавливает уникальные коляски-вездеходы, ступенькоходы, позволяющие подниматься на инвалидной коляске по лестницам, и коляски, которые управляются давлением подбородка и дыханием.

«ОПЕКА»



Это первая крупнейшая сеть пансионатов с лечением для пожилых людей, расположенных в Москве, Санкт-Петербурге и Ленинградской области. На сегодняшний день в ее состав уже входит девять центров, в которых оказывается полный спектр медицинских и реабилитационных услуг для более чем 500 человек.

«ВУЛКАНАРИУМ»



В 2017 году физик и вулканолог Сергей Самойленко вместе с супругой создал первый на Камчатке интерактивный музей «Вулканиум», в котором можно потрогать, пощупать и задать любой интересующий вопрос. В музее есть действующая модель цунами, физическая модель лавового потока, в основе которой — обыкновенная свеча, лавовая пещера с эффектом погружения.

«КОДАБРА»



Школа программирования, где детей учат придумывать и программировать компьютерные игры, создавать сайты, монтировать видео и осваивать другие навыки цифровой эпохи. За два года в школе программирования «Кодабра» прошли обучение бо-

лее 23 тысяч детей, проект вышел на операционную прибыль в полтора миллиона рублей в месяц. В 2018 году его основатель Дарья Абрамова получила премию «Импульс добра».

«КНОПКА ЖИЗНИ»



Это первая в России система дистанционного мониторинга и вызова экстренной помощи. Абоненты сервиса получают специальные устройства с кнопкой вызова, которые позволяют связаться с круглосуточным диспетчерским центром и получить необходимую помощь. Устройства разработаны для детей, пожилых людей и лиц с ограниченными возможностями. Они оснащены мобильной связью, геолокацией, датчиками падения и мониторинга пульса. Это самое современное технологическое решение в области персонального мониторинга не только в России, но и за рубежом. На сегодняшний день количество пользователей системы «Кнопка жизни» превышает 150 тыс. человек в 60 регионах России.

«ПОЛОВИЧКИ РУКАМИ БАБУШЕК»



В рамках проекта «Половички руками бабушек» социального предпринимателя Екатерины Светловой в вологодской деревне Ботово запущено производство дмотканых половинок, ковриков и гобеленов, где работают пенсионеры и люди с ограниченными возможностями здоровья. Вологодская область — регион с богатыми традициями народных промыслов: в северных деревнях на протяжении многих веков этот вид деятельности являлся одной из самых распространенных форм самозанятости.

«ЛИБЕРТИ»



«Либерти» организует специализированные экскурсионные туры для инвалидов-колясочников, незрячих и слабослышащих людей, осуществляет специализированные пассажирские перевозки для инвалидов-колясочников. В 2017 году услугами компании воспользовались около тысячи человек, а в ходе реализации проекта планируется увеличить объем услуг в полтора-два раза.

Для расширения проекта необходим новый транспорт — еще один специализированный туристический микроавтобус для перевозки инвалидов. Пополнение и обновление автопарка позволит сохранить высокое качество перевозки, увеличить количество обслуживаемых клиентов, запустить новые туры.

«ШВЕЙНОЕ КАФЕ»



В августе 2014 года в Волгограде открылось пространство для любителей рукоделия и тех, кто хотел бы ему обучиться. «В последнее время модно уметь делать что-то собственными руками. Открывается много магазинчиков для рукодельниц. Мы возвращаем к истокам — уюту в жилище, теплу, природным краскам и натуральным материалам», — говорит хозяйка кафе Татьяна Цыбулина.

Проект, открывающийся под девизом «Кафе, в котором можно шить! Ателье, в котором можно есть!», решает вопрос самозанятости людей с ограниченными возможностями. «Швейное кафе» — это своеобразный клуб по интересам, в котором можно как просто выпить кофе, так и заняться рукоделием. Решая вопрос досуговой занятости части жителей Волгограда, кафе одновременно способствует трудоустройству инвалидов: трое штатных сотрудников «Швейного кафе» являются инвалидами 2-й и 3-й группы по общим заболеваниям.

БЖ

ПРЕОБРАЖАЯ СЕБЯ, ПРЕОБРАЖАЮ МИР

Социальному предпринимательству как явлению, по разным оценкам, 40–50 лет. Самые успешные модели поддержки и развития для него существуют в Европе, прежде всего, в Великобритании. Расскажем лишь о нескольких успешных импакт-проектах: в них отчетливо можно разглядеть разные возможности и идеи для создания социального бизнеса.

Социальное предпринимательство зачастую — это аутсорсинг государственных функций. Бизнес эффективнее с ними справляется — у него есть такая внутренняя задача. Вторая составляющая успеха в этом формате — личная заинтересованность автора проекта быть полезным, сделать больше, чем бизнес. У истоков таких компаний часто стоят люди, которых к созданию социального бизнеса подтолкнули личные обстоятельства. Выжив в них, они не отчаиваются, а трансформируют непростой опыт в инструмент помощи таким же, как они.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ — В ЛИДЕРАХ

Пожалуй, именно Объединенное Королевство одним из первых научилось видеть в социальном предпринимательстве мощный импульс для «лечения» самых сложных социальных болезней. Там в социальном бизнесе занято около 5,6% населения, а это 1 млн человек (источник: отчет The Global Entrepreneurship Monitor, Federation of Small Businesses, IIX).

UNLLtd — акселератор проектов в области социального предпринимательства.

Поводом заняться импакт-инвестированием стало растущее социальное и экономическое неравенство в Великобритании.

Основной инструмент поддержки UNLLtd — Big Venture Challenge (BVC). В 2016 году благодаря победителям конкурса Big Venture Challenge социальную помощь и поддержку получили более 1,24 млн человек. На реализацию проектов-победителей UnLtd привлек более 13 млн фунтов стерлингов.

ИЗ ТЮРЬМЫ — В ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

Один из примеров поддержанных UNLLtd проектов — платформа Offploy, Йоркшир, Великобритания.

Это социальное предприятие в 2016 году основал бывший заключенный Джейкоб Хилл. Сын двух отставных полицейских

**ЗАНЯТОСТЬ НА ОПЛАЧИВАЕМОЙ РАБОТЕ
ПОВЫШАЕТ САМООЦЕНКУ ЛЮДЕЙ
С КРИМИНАЛЬНЫМ ПРОШЛЫМ И
ПОМОГАЕТ ИМ ВОССТАНОВИТЬ ЧУВСТВО
СОБСТВЕННОГО ДОСТОИНСТВА**

Средняя ставка рентабельности социальных бизнесов, согласно данным инвестиционного фонда Willow Investments, составляет порядка 5 % годовых. Примерно те же цифры сообщает и Swiss Investment Fund for Emerging Markets — от 5 до 6 %, что соответствует средней доходности коммерческих фондов с консервативной инвестиционной стратегией.

был приговорен к 28 месяцам лишения свободы за хранение и распространение наркотиков. После освобождения он долго не мог найти работу.

По разным оценкам, в Великобритании насчитывается 11 млн человек с уголовным прошлым. Большинство из них не имеют постоянной работы. Джейкоб Хилл решил, что криминальное прошлое не приговор на пожизненное несчастье, и создал платформу, которая позволяет бывшим заключенным трудоустроиться.

«Мы являемся социальным предприятием, созданным бывшими заключенными, мы готовы помочь таким же, как мы, тем, кто хочет работать и вести активную социальную жизнь», — заявляет команда Offploy. Платформа предлагает программу социальной адаптации освободившихся «9 шагов»: работа с мотивацией, выбор профессии, обучение, подбор компании для трудоустройства, переговоры с работодателем, трудоустройство и наставничество.

«Занятость на оплачиваемой работе повышает самооценку людей с криминальным прошлым и помогает им восстановить чувство собственного достоинства. Статус работающего по найму человека является важным символом его успешности, это главный путь возврата к обычной жизни», — рассказывает основатель проекта Джейкоб Хилл. Платформа также берет на себя еще одну важную социальную функцию — готовит работодателя к приему на работу человека с криминальным прошлым.

«НЕЗАБЫВАЕМЫЙ»

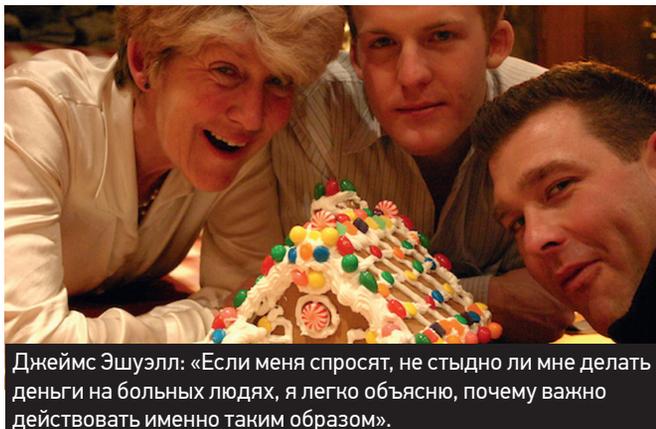
Известный социальный предприниматель Джеймс Эшуэлл тоже пережил личную трагедию, прежде чем стал успешным социальным предпринимателем. Его история известна всей Великобритании, ведь он создал единственный в стране интернет-магазин для людей, больных деменцией.

Когда Джеймсу было 25, в один год он потерял отца и узнал, что его мать серьезно больна, ей поставили диагноз «деменция». Он был вынужден оставить карьеру успешного консультанта по финансам, чтобы ухаживать за мамой. В 8 лет борьбы за нормальное существование многому научили Джеймса. Он узнал, в чем нуждаются больные деменцией и их родственники, и понял, что в Великобритании его семья далеко не единственная, кто столкнулся с такой проблемой. В Великобритании каждый год появляется на свет 750 тысяч детей, а 250 тысяч человек заболевают деменцией.

«Вот если бы существовали специальные перчатки, в которых можно готовить, не боясь пораниться. Или часы, время на которых человек с деменцией мог бы распознавать с легкостью, не путаясь в стрелках и цифрах. Или... «Сколько простых приспособлений могли бы облегчить их жизнь, но ведь ни в одном магазине таких не купишь, нет их в природе», — задумался Джеймс. Его мама Фэй умерла спустя восемь лет после того, как ей поставили страшный диагноз, а еще через несколько лет Джеймс открыл интернет-магазин «Unforgettable» для «забывчивых» англичан и их близких. В его ассортименте — небьющаяся посуда специальной формы, видно, что ее продумывали очень заинтересованные, неравнодушные люди. Есть масса устройств, которые не позволят больному потеряться, скажем, обувь с GPS-трекерами в подошве или специальные «пейджеры-маячки», с помощью которых больной может обозначить свое местоположение. Есть здесь и одежда, которую легко надевать и снимать, и электронные животные, которые могут составить компанию, и простые в управлении мобильные телефоны, плееры и самые понятные в мире часы, чтобы было легко ориентироваться в днях недели, месяцах и времени.

10% от прибыли магазина перечисляется в Фонд социальных инвестиций, учрежденный Джеймсом. Он не только социальный предприниматель, но и инвестор. «Я хочу доказать, что импакт-инвестирование является прекрасным вложением средств. Это не просто нечто, немного более выгодное, чем благотворительность. Оно может давать такую же отдачу, как и любой фонд прямых инвестиций или венчурный фонд, — говорит Эшуэлл. — Если меня спросят, не стыдно ли мне делать деньги на больных людях, я объясню, почему важно действовать именно таким образом. Ведь то, что мы делаем деньги, способно привлечь все больше людей в социальное инвестирование, а значит, решить больше социальных проблем. И да, мы хотим работать и зарабатывать».

Ежемесячно сайт www.unforgettable.org посещает 50 тысяч человек, объем продаж составляет 500 тысяч фунтов. Через 3–5 лет Unforgettable намерена стать предприятием с оборотом до 10 млн фунтов.



Джеймс Эшуэлл: «Если меня спросят, не стыдно ли мне делать деньги на больных людях, я легко объясню, почему важно действовать именно таким образом».



Благодаря ресторану для бедных удалось трудоустроить сотни выходцев из фавел и общин с низким доходом.

РЕСТОРАН ДЛЯ БЕЗДОМНЫХ

Ресторан для бездомных «Refettorio Gastromotiva» — воплощение нового, уникального формата, который называется «социальная гастрономия». Открылся он в крупнейшем городе Бразилии — Рио-де-Жанейро.

Идея пришла в голову двум известным в ресторанном бизнесе шеф-поварам — Дэвиду Герцу и Массимо Боттура. Перед Олимпиадой рестораны и кафе Олимпийской деревни закупили слишком много продуктов. Их хотели выбросить, тогда Герц и Боттура предложили забрать излишки и накормить ими бедных. К команде Герца и Боттуры присоединились 45 шеф-поваров со всех уголков земного шара, и проект Refettorio Gastromotiva успешно стартовал.

Refettorio Gastromotiva — не только ресторан, но и гуманистический проект.

«Мы выступаем против расточительности, боремся с голодом и предоставляем людям возможность достойно питаться», — говорит Дэвид Герц. Сейчас продукты для ресторана жертвуют совершенно разные компании, которые разделяют философию Герца. Готовят здесь стажеры под руководством профессиональных шеф-поваров. Благодаря ресторану для бедных удалось трудоустроить сотни выходцев из фавел и общин с низким доходом — это еще один социальный проект Герца под названием Cozinheiro Cidadão, или Citizen Cook, в нем он обучает людей из неблагополучных районов готовить и дает им работу.

Кстати, у друга Дэвида Герца, знаменитого Джейми Оливера, также есть проекты в сфере «социальной гастрономии» — это «Fifteen» и «La Cocina» в Сан-Франциско.

За пять лет Gastromotiva открыла кулинарные школы в сотрудничестве с университетами для малообеспеченной молодежи в Куритибе, Мексике, Сальвадоре и Южной Африке. Около 70–80% (около 4500 человек) из тех, кто обучался в проектах Gastromotiva, с тех пор нашли работу на полную ставку. В 2015 году итальянский шеф-повар Массимо Боттура, близкий друг Герца и обладатель звезды Мишлен, открыл ресторан Refettorio для бездомных в одном из бедных районов Рима. Вместе с женой Ларой Гилмор Боттура позже открыл ресторан «Food for Soul», где делают акцент на борьбу с пищевыми отходами. С тех пор организация открыла подобные столовые в Париже и Лондоне.

БЖ

ПОНЯТЬ И ПОДДЕРЖАТЬ

Сообщество социальных предпринимателей в России требует срочных мер от государства, крупного бизнеса и общества. Понять, принять и поддержать — глаголы действия, которые на устах тех, кто в нашем обществе взялся решать социальные проблемы, опираясь на внутренние ориентиры добра и человечности.

ОСОБАЯ ПОДДЕРЖКА

В мире есть разные точки зрения на то, нужно ли оказывать социальным предпринимателям особую поддержку. Почему государственная поддержка важна? Против нее выступает, например, Питер Холбрук, глава Коалиции социальных предпринимателей Великобритании. Во-первых, правительство Великобритании уже оказало существенную поддержку социальным предприятиям через специальные законы и создало для них финансовую инфраструктуру, поэтому им, возможно, больше не нужна дополнительная поддержка. Кроме того, социальные предприятия Великобритании уже прошли определенный путь развития. Социальный сектор столкнулся с большим количеством имитаций социальной миссии в коммерческом бизнесе. Реакцией на эти имитации стало создание специальной организационно-правовой формы для социальных предприятий, при которой из них невозможно вывести активы в случае банкротства, и появление специальных организаций, которые сертифицируют социальные предприятия. И еще: социальных предприятий в Великобритании достаточно много по сравнению с любой другой страной мира, поэтому там нет необходимости стимулировать их создание с помощью налоговых или иных преференций.

В России ситуация иная. В нашей стране нет закона о социальном предпринимательстве, как и нет зафиксированного определения и критериев социального предпринимательства. Поэтому федеральные, региональные и местные органы власти ограничены в возможностях поддержки социальных предприятий, даже если она не связана с финансовыми или налоговыми льготами. И в отличие от Великобритании российские социальные предприятия ограничены в возможности привлекать финансирование для развития. Предприятия в форме НКО не могут привлечь банковский кредит, а инвесторы, вкладывающие в социальные предприятия коммерческих организационно-правовых форм,

не имеют льгот — в отличие от той же Великобритании, где социальные инвесторы получают налоговый вычет в размере 30%.

ШАГ НАВСТРЕЧУ

Государство показало свою готовность к аутсорсингу услуг в социальной сфере, приняв закон 442-ФЗ — «Об основах социального обслуживания граждан». Но в регионах требуется большая работа по выстраиванию региональной нормативно-правовой и административной базы. К сожалению, она не везде ведется

эффективно. Здесь очень важна готовность чиновников среднего звена менять процедуры, делать их удобными и для людей, получающих социальные услуги, и для предпринимателей, их оказывающих, и для себя с точки зрения контроля качества.

СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ НЕ ТАК ПРОСТО НАЙТИ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ И ПАРТНЕРОВ, КОТОРЫЕ БЫ РАЗДЕЛЯЛИ ИХ ЦЕННОСТИ

Роль государства — в создании ясной и отвечающей реальному законодательной базы, аутсорсинге социальных услуг, создании гарантийных и концессионных механизмов инвестирования в проекты социальных предприятий. Крупный бизнес может взять на себя функцию социального инвестирования, обучения, консалтинга; общественные организации — популяризировать деятельность социального бизнеса.

У социального предпринимательства в России есть факторы, сдерживающие развитие. Это и недостаточный уровень предпринимательской культуры у граждан России, и политика высоких процентных ставок, делающая недоступным банковское кредитование для большинства социальных предприятий, и неразвитость сферы частных и корпоративных социальных инвестиций. Социальные предприниматели сталкиваются с теми же проблемами, что и малый и средний бизнес: нехватка ресурсов, кадров, проблемы со сбытом, сложность в развитии и масштабировании бизнеса. Кроме того, социальным предпринимателям не так просто найти единомышленников и партнеров, которые бы разделяли их ценности и так же желали решить ту или иную социальную проблему.

Сегодня надо говорить об укрупнении и профессионализации сектора социального предпринимательства, создавать для него благоприятные условия с точки зрения инфраструктуры, финансирования, продвижения, узнаваемости социальных предпринимателей и формирования высокого доверия к ним со стороны общества. Следствием этого будет увеличение вклада социальных предприятий в ВВП страны.



НАТАЛИЯ ЗВЕРЕВА

директор Фонда «Наше будущее»

УМЕРЕННОСТЬ И УДЕРЖАНИЕ

Российская экономика в 2019-м все-таки будет расти, высказывают осторожные прогнозы некоторые аналитики. Однако этот едва ощутимый рост будет слишком зависим от своих «злейших врагов» — новых санкций и цен на топливо.

Российской экономике удалось вернуться к устойчивому росту после кризиса 2015–2016 годов, и все же на фоне резкого увеличения стоимости углеводородов за тот же период темпы роста выглядят достаточно скромными. Позитивная в целом динамика отражает еще не реализованный потенциал российского рынка и стремление государства диверсифицировать экономику, найти дополнительные источники дохода помимо нефти и газа.

Основным фактором роста российской экономики в 2019-м останется личное потребление домохозяйств (50% ВВП). Ожидается, что его объемы будут расти, но достаточно медленно — как и экономика РФ в целом. Инфляция, вероятнее всего, останется умеренной и вряд ли выйдет за пределы прогноза Центрального банка, если не произойдет резкого удорожания топлива или продуктов питания (например, из-за новых санкций). Учитывая, что темп роста зарплат превышает темп роста производительности экономики, а инфляция прогнозируется на уровне 4%, Центробанк, считают эксперты, будет придерживаться осторожной политики. В то же время можно ожидать снижения темпов роста зарплат в госсекторе (на который приходится 28% рабочих мест) и пенсий.

Объемы инвестиций физических лиц, особенно иностранных, вряд ли будут расти на фоне санкций и геополитической напряженности.

Объем ненефтяного экспорта — в частности, минералов, древесины, зерновых и масличных культур, базовых и промежуточных промышленных продуктов, транспортного оборудования — вырастет меньше, чем объем импорта тех же категорий продукции, прогнозируют экономисты. Урожай ожидается ниже среднего, а продажи углеводородов могут стагнировать.

Характер налоговой политики правительства останется ограничительным. Бюджет на 2017–2019 годы предусматривает, что ненефтя-

ной торговый дефицит должен снижаться на 1% ежегодно (9% ВВП в 2017). Дивиденды госкомпаний достигнут половины их прибыли, акцизы на табак и алкоголь вырастут, как и налог на добычу сырья. Правительство может смягчить бюджетное правило, чтобы направить больший процент прибыли от продажи углеводородов в Фонд национального благосостояния, размер которого в конце 2018 года достиг 7% от ВВП страны.

Ожидается, что профицит счета текущих операций платежного баланса РФ в 2019 году останется существенным благодаря значительному торговому профициту (10% ВВП в 2019 году), связанному с экспортом углеводородов (60% от общего объема российского экспорта). Если не принимать в расчет экспорт углеводородов, счет текущих операций и торговый баланс показывают негативные значения — дефицит 5% и 9% соответственно.

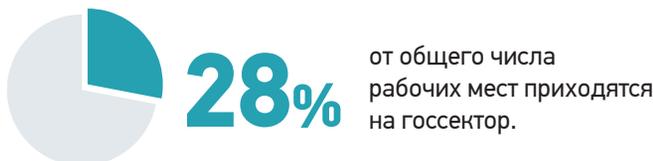
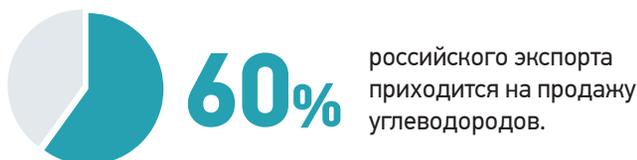
Несмотря на усилия государства, предпринимаемые в связи с санкциями, попытки импортозамещения имеют ограниченный успех. Дефицит финансового счета составляет 2% от ВВП. Российские физлица по-прежнему предпочитают вкладывать деньги в недвижимость и предприятия за рубежом, а для иностранных инвесторов российский рынок не слишком привлекателен.

Несмотря на удовлетворительные оценки РФ в рейтингах Doing Business и Global Competitiveness (77/100 и 66/100 соответственно) можно отметить, что государственные институты страны не лишены недостатков.

БЖ

Ответственность за достоверность данных — www.coface.ru. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статьи.

ОБЪЕМЫ ИНВЕСТИЦИЙ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ, ОСОБЕННО ИНОСТРАННЫХ, ВЯРД ЛИ БУДУТ РАСТИ НА ФОНЕ САНКЦИЙ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ



«ЗАКОРМИТЬ» ДЕНЬГАМИ

По итогам 2018 года у 70 российских регионов консолидированные бюджеты были исполнены с профицитом, причем агрегированный профицит составил 510 млрд рублей. Это самый высокий показатель за последние 17 лет.

В прошлом году профицит консолидированных бюджетов был зафиксирован в 38 регионах. До 2018-го максимальное количество профицитных консолидированных бюджетов достигнуто в 2006 году — 54 региона. Минимальное количество профицитных регионов было в 2013 году — только 6.

КТО ЛИДЕРЫ?

Лидерами по уровню профицита консолидированного бюджета региона (в % от налоговых и неналоговых доходов, ННД) стали бюджеты Республики Дагестан и Севастополя: 30,5 и 27,4% ННД соответственно.

Указанные регионы характеризует относительно низкий уровень самодостаточности: налоговые и неналоговые доходы, которые в основном поступают из региональной экономики, составляют 32,6% в Дагестане и 35,2% в Севастополе. Поэтому профицит бюджетов данных регионов во многом обусловлен дотациями из федерального бюджета.

У других регионов — лидеров по соотношению «профицит к ННД» — уровень самодостаточности существенно выше (например, у ХМАО-Югры достигает 94,8%). Профицит бюджета в таких регионах достигнут во многом собственными силами — налогоплательщиками, функционирующие на территории региона.

По абсолютному профициту консолидированного бюджета лидерами являются Москва (+61,5 млрд рублей, или 2,7% ННД) и регионы «тюменской матрешки», их суммарный профицит консолидированных бюджетов составил 123,8 млрд рублей (36,8, 41,3 и 45,8 млрд рублей у Тюменской области, ХМАО-Югры и ЯНАО соответственно).

Такой профицит консолидированного бюджета Тюменской области — заслуга программы «Сотрудничество», по которой ХМАО-Югра и ЯНАО перечисляют 29,5% поступлений по налогу в бюджет Тюменской области. В 2018 году эти перечисления составили 84,0 млрд рублей. Второй год подряд со значительным профицитом исполняется консолидированный бюджет Кемеровской области: с 20,8 млрд рублей (или 14,6% ННД) в 2017 году профицит увеличился до 35,7 млрд рублей (или 20,8% ННД) по итогам 2018-го.

АНТИЛИДЕР

Максимальный уровень дефицита у консолидированного бюджета Республики Мордовия (-7 млрд рублей, или -24,5% ННД). Отметим, что по сравнению с прошлым годом такое исполнение бюджета можно назвать «улучшением ситуации» — в 2017-м дефицит консолидированного бюджета составил -37,0% (-10,1 млрд рублей). Изначально (по состоянию на 01.02.2018) консолидированный бюджет республики предусматривал дефицит на уровне 3,0 млрд рублей. Фактические ННД по итогам 2018 года оказались только на 2,4% меньше запланированных. Таким образом, увеличение дефицита до 7,0 млрд рублей было обусловлено наращиванием расходов без соответствующего прироста собственных доходных источников.



КОМУ СПАСИБО?

Основные факторы рекордных профицитов — рост федеральных дотаций и прибыли в добывающем секторе, а также сдерживание бюджетных инвестиций.

В 2018 году доходы консолидированных бюджетов российских регионов увеличились на 1,6 трлн рублей (15,2%). Наибольший вклад в рост совокупных доходов внесли прирост поступлений по налогу на прибыль (+577 млрд рублей), НДС (+402 млрд рублей) и федеральных дотаций всех видов (+276 млрд рублей). Так как существенная часть федеральных дотаций направляется на выплату зарплат бюджетникам, то вклад дотаций в прирост доходов еще выше — они возвращаются в консолидированные бюджеты в виде НДС с зарплат бюджетников.

Отраслевая структура поступлений по налогу на прибыль пока опубликована только по состоянию на 01.10.2018. Тем не менее информации за 9 месяцев достаточно для анализа отраслевой структуры приростов налоговых поступлений.

ОТКУДА ПРИБЫЛЬ

Основной прирост поступлений по налогу на прибыль сконцентрирован в секторе добычи нефти и газа. Также значимый прирост обеспечили металлургические предприятия. Таким результатам способствовала достаточно благоприятная внешняя конъюнктура на соответствующих глобальных рынках, а также динамика валютного курса рубля (в том числе его ослабление в III квартале 2018 года). По итогам 2018 года суммарный объем дотаций всех видов, которые Федеральный бюджет перечислил регионам, впервые превысил 1 трлн рублей.

Особенность 2018 года: те или иные дотаций получили все российские регионы, включая Москву и Тюменскую область. Причем Москва с объемом дотаций в 27,6 млрд рублей вошла в топ-7 регионов по объему полученных дотаций.

ФЕДЕРАЦИЯ ПОМОЖЕТ

Начиная с 2019 года ожидается существенный рост бюджетных инвестиций, финансируемых через региональные бюджеты. Рост будет обусловлен реализацией новых майских указов. Во многом эти инвестиции будут фондироваться трансфертами из федерального бюджета, а требуемый уровень софинансирования со стороны региональных бюджетов будет небольшим (вплоть до 2%). В этой ситуации задача региональных властей будет заключаться в финансировании необходимой документации, а сами капитальные расходы будут финансировать федеральный центр. В случае если такие пропорции софинансирования каприасходов будут соблюдены, увеличение бюджетных инвестиций в составе консолидированных бюджетов регионов не приведет к росту бюджетных дисбалансов и ухудшению кредитного качества субъектов РФ и муниципалитетов.

БЖ

Александр Шураков, младший директор отдела корпоративных и суверенных рейтингов «Эксперт РА»

Отраслевая структура прироста поступлений по налогу на прибыль в региональные бюджеты за 9 месяцев 2018 года относительно поступлений за 9 месяцев 2017 года (млрд руб.)

Показатель	Прирост за 9 месяцев*, млрд руб.
Прирост поступлений по налогу на прибыль в региональные бюджеты	423,9
в том числе по видам	
Добыча сырой нефти и природного газа	217,2
Производство чугуна, стали и ферросплавов	42,3
Деятельность в области информации и связи — всего	31,2
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	30,7
Деятельность профессиональная, научная и техническая	23,2
Деятельность финансовая и страховая — всего	20,0
Производство листового холоднокатаного стального проката	11,3
Прочая добыча полезных ископаемых	7,7
Производство бумаги и бумажных изделий	6,0
Производство нефтепродуктов	5,0
Производство пищевых продуктов	3,7
Прочие обрабатывающие производства	1,3

Источник: расчеты Эксперт РА по данным ФНС РФ

Топ-10 регионов по объему полученных дотаций (всех видов) в 2018 году

Регион	Объем полученных в 2018 году дотаций (все виды), млрд руб.	Профицит (дефицит) консолидированного бюджета, млрд руб.
Консолидированные бюджеты регионов РФ, всего	1 035	510,3
Республика Дагестан	62,7	11,9
Республика Саха (Якутия)	48,3	12,5
Чеченская Республика	47,0	0,3
Республика Крым	42,7	0,0
Камчатский край	42,3	1,6
Алтайский край	33,5	8,8
г. Москва	27,7	61,5
Ставропольский край	26,5	6,8
Республика Башкортостан	22,2	24,6
Республика Бурятия	21,7	-0,4

Источник: расчеты Эксперт РА по данным Минфина РФ

УПРАВЛЯЕМАЯ НЕСТАБИЛЬНОСТЬ

ОБ ОДНОЙ ИЗ ПРИЧИН НЕЭФФЕКТИВНОСТИ НЕВИДИМОЙ РУКИ РЫНКА

Самолет У-1 — учебный первый — адаптированная в 1919-м Николаем Николаевичем Поликарповым (1892.06.09–1944.07.30) к тогдашним нашим условиям производства модификация К английского Avgo 504, изначально — в 1913-м — разработанного в качестве разведчика (а впоследствии — еще и бомбардировщика, и истребителя), а потому достаточно (по тому времени) сложного в управлении. Создавая в 1927-м новую летающую парту, Поликарпов учел опыт использования предыдущего изделия. У-2 стал поистине учебным: прощает почти любую ошибку пилотирования. Например, он ни при каких обстоятельствах не срывается самопроизвольно в штопор — вызванный избыточным углом атаки (между плоскостью крыла и набегающим воздушным потоком) самоподдерживающийся несимметричный срыв потока с крыльев, порождающий падение вращающегося самолета с катастрофической скоростью; если же загнать его в штопор принудительно, он выходит из вращения, как только пилот отпустит органы управления.

Увы, продолжением достоинств чаще всего становятся недостатки. У-2 имеет примерно те же, что и У-1, технические характеристики, хотя появился через 14 лет после прототипа — Avgo 504. В тогдашней почти новорожденной (1903.12.17 самолет братьев Уилбура (1867.04.17–1912.05.30) и Орвилла (1871.08.19–1948.01.30) Милтоновичей Райтов совершил первый в мировой истории устойчивый самостоятельный полет) авиации это целая эпоха. Да еще включившая Первую Мировую войну, когда едва ли не каждый день приносил усовершенствования во-

енной техники. Более того, почти одновременно с У-2 и с тем же, что на нем, двигателем М-11, созданным под руководством Аркадия Дмитриевича Швецова (1892.01.24–1953.03.19), появился добрый десяток самолетов с заметно лучшими возможностями: некоторые оказались грузоподъемнее, многие летают выше и почти все — быстрее. Правда, они требуют от летчиков куда большего, чем У-2, мастерства: даже комфортнейшие из них квалифицированы не как У, а как УТ — учебно-тренировочные, то есть предназначенные уже не для начальной подготовки, а для совершенствования пилота.

Причина очевидна: устойчивость не бесплатна. Ее рост требует большей площади органов управления и стабилизации, большего поперечного V — угла подъема концов плоскостей относительно точек их крепления к фюзеляжу, иной раз даже придания стабилизатору несущих свойств... И все это повышает отношение лобового сопротивления к подъемной силе. Что в свою очередь ухудшает едва ли не все летные возможности.

Поликарпов прекрасно понимал такие тонкости аэродинамики. Последние спроектированные под его руководством крупносерийные истребители — би-план И-15, впервые взлетевший 1933.10.23, и моноплан И-16, вставший на крыло 1933.12.30 — во всех модификациях отличались крайне малой устойчивостью. Особенно прославился строгостью И-16: многие летчики с немалым опытом работы на других машинах откровенно боялись поднимать его в воздух, и все дружно признавали, что после него можно без проблем управлять чем угодно. Зато в умелых руках он на равных боролся в «собачьей схватке» (так англичане называют бой на малых расстояниях, с непрерывным резким маневрированием, когда попытку двинуться (в частности, уйти) по прямой скорее всего пресекает точный огонь в хвост) с созданным на заводе Bayerische Flugzeugwerke —



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

баварское самолетостроение — под руководством Вильгельма Эмиля Батист-Фердинандовича Мессершмитта (1898.06.26–1978.09.15) Bf 109, пока тот по скорости превышал И-16 не более чем на 1/5 (по авиационным меркам — громадная разница) — примерно 100 км/час. Да и после появления еще более скоростных модификаций немецких истребителей И-16 работали до исчерпания ресурса мотора и крыла: пока новейшие наши машины связывали немецким боем, почтенные старички, искусно проскакивая между сражающимися, атаковали бомбардировщики или наземные цели.

В последние десятилетия вошли в моду самолеты столь неустойчивые, что ручную их вовсе невозможно удерживать в состоянии стабильного полета: чувствительность и скорость реакции пилота недостаточны, чтобы вовремя заметить отклонение и парировать его до того, как оно станет опасным. Такой конструкцией управляет электронная система, да еще с резервированием: стрясется с нею что — и машина превратится в булыжник. Зато летные свойства заметно растут, ибо аэродинамическое сопротивление уменьшается. И летчику проще: он задает направление движения, не тратя сил на непрерывное удержание равновесия. Зато система реагирует на все его действия практически мгновенно, так что в «собачьей схватке» столь неустойчивая машина обретает явное превосходство над техникой попроще.

Электронная система управляет сразу всеми рулями: курса, крена, тангажа — подъема или спуска. В новейших самолетах даже направление тяги двигателей меняется согласованно со всеми прочими рулевыми органами. Собственно, и летчиков учат работать ручкой (или штурвалом) и педалями одновременно, разворачивая машину вокруг всех трех осей. Но автоматическая система согласует управляющие воздействия куда точнее человека, что дополнительно улучшает возможности полета.

При всей сложности самолета ему не сравниться с магазином или заводским цехом — не говоря уж о государстве. Понятно, им нужны управленцы не хуже опытных летчиков и системы координации посложнее бортовых ЭВМ (так — электронная вычислительная машина — официально именуется то, для чего в быту используется английское произношение латинского слова, означающего вычислитель). Но нынче в моде старинная концепция Невидимой Руки Рынка (НРР) — вера в то, что за пределами одного предприятия не требуются никакие сознательные согласующие усилия. Еще Адам Адамович Смит (1723.06.16–1790.07.17) удивленно отмечал в главе II «Об ограничении ввоза из-за границы таких продуктов, которые могут быть производимы внутри страны» книги IV опубликованной 1776.03.09 работы «Исследование о природе и причинах богатства народов»: «Предпочитая оказывать поддержку отечественному производству, а не иностранному,

он имеет в виду лишь свой собственный интерес, и осуществляя это производство таким образом, чтобы его продукт обладал максимальной стоимостью, он преследует лишь свою собственную выгоду, причем в этом случае, как и во многих других, он невидимой рукой направляется к цели, которая совсем и не входила в его намерения; при этом общество не всегда страдает от того, что эта цель не входила в его намерения. Преследуя свои собственные интересы, он часто более действительным образом служит интересам общества, чем тогда, когда сознательно

СТАБИЛЬНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ, НЕСОМНЕННО ПОЛЕЗНА. НО НЕ БЕЗГРАНИЧНА. ОБЩЕСТВО НУЖДАЕТСЯ В ТЕХ, КТО СТАВИТ БОЛЬШИЕ ЦЕЛИ, КТО СОЗНАТЕЛЬНО УПРАВЛЯЕТ МАНЕВРАМИ, НУЖНЫМИ ДЛЯ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

стремится делать это». Да и сами руководители стран и ведомств то и дело извиняются за ручное управление. Хотя, конечно, согласованием деятельности звеньев хозяйственного механизма занимаются не одиночки, а большие многоуровневые системы. Так что управление на самом деле не ручное в обычном смысле слова, но скорее автоматизированное в духе новейших авиачудес. Но адепты НРР считают наилучшим общество, стабильное само по себе, без сознательного воздействия.

Стабильность и устойчивость несомненно полезна. Но не безгранична. Подвеску автомобилей и поворачиваемость дорог по возможности создают так, чтобы, как правило, не приходилось прилагать заметные усилия для предотвращения вылета на обочину или — еще хуже — на встречу. Но даже совершеннейший автомобиль на лучшей магистрали не впишется в поворот сам по себе, без ручного управления (или нового модного автоматического водителя, по сложности превосходящего лучшие авиационные достижения).

Общество тоже нуждается в тех, кто ставит большие цели, кто сознательно управляет маневрами, нужными для их достижения. Но не менее важно, что хозяйство, достаточно устойчивое, чтобы полагаться на НРР, заведомо менее эффективно, нежели управляемое осознанно.

Правда, возможностей управленческих технологий еще лет десять не хватит для полного и точного планирования всего мирового производства как единого целого. Но уже достаточно для согласования, например, всей российской оборонной промышленности. А главное — пока мы не поймем неэффективность НРР, мы и не озаботимся развитием систем осознанного управления.

БЖ

Кто сказал, что в бизнесе есть четкая грань: что можно мужчине, то нельзя женщине? Гендерное неравенство в бизнес-сообществе, ты действительно существуешь? Твоя территория резко ограничена!

Ты — в голове того, кто не способен на компромиссы и недальновиден. Женщина не борется за равенство в бизнесе. Она создает свое бизнес-пространство.

Таня Лебедева, *Bowsandtulle*

— **Где найти силы для «перезапуска» себя?**

— В моем случае эффективны медитация и самопознание. Стараюсь не накапливать усталость, работать со своим психологическим фоном каждый день.

В работе я использую технику «помидора» (метод «помидора» — техника управления временем, была предложена Франческо Чирилло в конце 1980-х гг. В соответствии с ней работа и отдых чередуются в определенной временной пропорции, — *Прим. Ред.*). Я нашла для себя тайм-баланс: 45 минут работаю, 15 минут — перерыв.

— **Как поверить в себя, если никто не верит?**

— У меня другая ситуация: как поверить в себя, если все вокруг в тебя верят, а ты нет.

И снова скажу: нужно прийти к себе. Это трудоемкая работа, но результат того стоит.

Вот, например: мне грустно, хочется сидеть дома, ничего не делать, а только плакать и злиться — быть негативным. Негативные эмоции такие понятные! Они так затягивают! Драма! Если идти на поводу у этого состояния, не распознать его вовремя, не регулировать, так и будешь плакать. Никто не любит «Drama Queen»!

— **Бизнес — удел только «сверхженщин» — слабым в нем не место?**

— В бизнесе нет места женщинам неорганизованным. Если ты неорганизованная женщина, тебе придется стать другой. Признаюсь, у меня организованность немножко хромает, поэтому мне приходится быть сильной женщиной, чтобы побороть в себе этот недостаток. Если бы я была более организованной, иногда я могла бы позволять себе быть слабой.

Я не считаю, что в бизнесе есть понятия «сверхженщина» и «слабая женщина», скорее так: в бизнесе успешнее женщины хорошо организованные, умеющие планировать, не боящиеся продумывать свои шаги наперед. И они, конечно, философски и с улыбкой относятся к тому, что не всегда все идет по плану.

— **Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?**

— Модная тема. Я отвечу так: «Я не знаю!» Я редко в бизнесе сталкиваюсь с мужчинами. А если и работала с ними, то они никогда не подавляли меня.



Таня Лебедева, *Bowsandtulle*

— **Насколько вы беспощадны в бизнесе и управлении им?**

— Быть радикальным — неправильно. Но я никому не навязываю эту позицию. Я сама лишь со временем поняла, что радикализм — не для меня. Я всегда даю людям, бизнесу, коллегам второй, третий, четвертый шанс. И что самое главное: я и себе даю этот шанс.

Я не радикальна в бизнесе, потому что не хочу, чтобы этот метод был применим ко мне. Я предпочитаю контролировать в себе негативные эмоции.

За бизнес-решениями должны стоять не личное мнение, не личные эмоции, а информация, полученная в результате опыта, в результате анализа потребностей твоего пользователя.

— **Вы бы стали использовать гендерное неравенство как основу в рекламной кампании своего бренда?**

— Мой бизнес «чистый», «нежный», открытый и нескандальный. Но русским женщинам нужно найти любовь к себе, принять себя, научиться не осуждать себя. Такой маркетинг (PK Reebok, — *Прим. Ред.*) помогает вдохновить женщин любить себя, мы идем к себе через противостояние с мужчинами. В будущем мы скажем спасибо мужчинам за их терпение, ведь благодаря им, мы учились себя любить.

Татьяна Андреева,
ООО «ТеплоИзоляционные Материалы»

— **Где найти силы для «перезапуска» себя?**

— У меня двухтактный усилитель мощности внутри — один каскад сменяется другим, но оба они работают на одну общую нагрузку. Первый каскад — это общение с людьми. Второй каскад — это уединение с природой. Только в этом случае я могу всю полученную бизнес-информацию преобразовать в идеи для своего бизнеса.

— **Как поверить в себя, если никто не верит?**

— Не нужно никому ничего доказывать! Если веришь в себя, в свою идею, нужно просто делать — и всё. Результаты труда будут доказательством.

— **Бизнес — удел только «сверхженщин» — слабым в нем не место?**

— Значение слова «удел» — судьба, доля, предназначение, участь. Бизнес — это точно не удел. Бизнес — средство для самореализации. Бывают победы и поражения, и то, и другое развивает человека. Для любого человека, сильного или слабого, есть место в бизнесе.

— **Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?**

— Никогда не задумываюсь насчет гендерного неравенства в бизнес-сообществе. У каждого есть своя сильная сторона. Женщины более организованные, ответственные, пунктуальные — это важные качества для бизнеса. Мужчины — более стабильные в эмоциональном плане, целеустремленные, выносливые — это тоже очень важные качества. И те, и другие качества нужны бизнесу. Каждый выигрывает именно за счет своих качеств.



Татьяна Андреева,
ООО «ТеплоИзоляционные Материалы»

— **Вы бы решились ради продвижения бренда использовать гендерное неравенство как ценность?**

— Я работаю в строительном бизнесе, где большинство — мужчины. Гендерная маркетинговая политика вызвала бы бурю негодования. Меня и так за глаза называют «Маргарет Тэтчер — гроза мужиков». Мне же кажется, что я очень миролюбива: не вызываю мужчин на дуэль и не соревнуюсь с ними. Я просто их организовываю, уважаю и работаю с ними.

— **Насколько вы беспощадны в бизнесе и управлении им?**

— Я хотела бы быть беспощадной, слишком много времени уходит, чтобы договориться!



Мария Кошкина, ANSE

Мария Кошкина, ANSE

— **Где найти силы для «перезапуска» себя?**

— Надо захотеть создать вокруг себя новую реальность, захотеть улучшить себя и получить новые возможности.

— **Как поверить в себя, если никто не верит?**

— В меня верили только самые-самые близкие люди — мои родители. Надо попробовать из чувства противоречия, желания доказать, что Я МОГУ.

— **Бизнес — удел «сверхженщин» — слабым в нем не место?**

— Растущий, развивающийся бизнес — та среда, в которой ты становишься сильнее. Это среда, в которой ты развиваешься вместе с бизнесом. Слабый, не сможет вести бизнес. Но женщину саму по себе я не считаю слабой.

— **Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?**

— Нет, не признаю.

— **Вы могли бы использовать гендерные ценности в маркетинговой политике своего бренда?**

— Мы делали много скандальных рекламных кампаний, но в основе их были не гендерные различия. Мы все-таки этого избегаем: я и моя команда против гендерной борьбы. Мы за гендерный баланс. И доказываем на своем опыте, что это возможно.

— **Насколько вы беспощадны в бизнесе и управлении им?**

— Главное — сохранять человечность. Беспощадность не применима в человеческой жизни, она не нужна.

Оксана Чернышова (Спасенникова),
президент Гильдии парфюмеров

— **Как найти силы для «перезапуска» себя?**

— Силы надо искать в своем внутреннем «банке ресурсов». Могут быть драйверы во внешней среде, но рычаг переключения скоростей находится внутри нас самих. Драйвером может быть то, что ты очень сильно любишь, то, чего тебе очень сильно не хватает. Когда ищешь силы, надо честно ответить себе на вопрос: что в данный момент тебя могло бы усилить. Задавая себе этот вопрос, мы часто попадаем в ловушку подсознания, говоря себе: мне бы сейчас помогла поездка на Карибы но у меня нет на нее денег. Лучше поставить вопрос по-другому: а что дадут Карибы? Спокойствие, легкость? Стоит поискать в окружающем тебя пространстве то, что подарит тебе эти ощущения. Силы всегда внутри нас, драйверы — во внешней среде.

— **Как поверить в себя, если никто не верит?**

— Для начала необходимо избавиться от этого токсичного окружения, которое не верит в тебя. Ищите людей, которые поверят. Они обязательно найдутся. Кроме того, задайте себе вопрос: в чем я сильна, чего хочу именно сейчас, ради чего делаю то, что делаю? Все ответы внутри нас!



Оксана Чернышова (Спасенникова),
президент Гильдии парфюмеров

— **Бизнес — удел «сверхженщин» — слабым в нем не место?**
— Чем масштабней бизнес, тем больше сил нужно для свершений.

— **Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?**

— Скорее, оно существует. И здесь все зависит от масштаба и ниши. В «женском» бизнесе, в той же парфюмерии, «правят» женщины. Но экономику страны создают все равно мужчины, и у них свои правила.

— **Вы могли бы использовать гендерное неравенство в маркетинговой политике своего бренда?**

— Ценность Reebok — быть новатором, быть лидером, соревновательность — основная ценность. В результате их реклама достигла цели: о них снова говорят. Но это ход на грани. В моем бизнесе это неприемлемо: здесь все гораздо консервативнее.

— **Насколько вы беспощадны в бизнесе и управлении им?**

— Беспощадность ко мне не применима. Но я придерживаюсь принципа «ничего личного, только бизнес». Если ты занимаешься не хобби, а бизнесом, жесткость неизбежна. Многие управленческие решения не популярны, но мы принимаем их — таковы законы бизнеса. Редко в каком бизнесе можно быть очень человечным.

Екатерина Иноземцева,
сооснователь и гендиректор онлайн-школы
Free Publicity School

— **Где найти силы для «перезапуска» себя?**

— Необходимо найти вдохновляющую цель, которая будет находиться далеко за пределами вашей жизни. Это может быть цель, простирающаяся на многие поколения вашего рода, на благо всего общества или всей планеты. У многих бизнесменов есть высокие глобальные цели, на которых основывается их бизнес. Например, основатель Virgin Group, миллиардер Ричард Брэнсон, стремится к «позитивному капитализму»: свободному рынку с чистой энергетикой и потреблением. Илон Маск инвестирует в образование, в борьбу с изменением климата и детскими болезнями. Билл Гейтс проводит масштабные компании по вакцинации населения в развивающихся странах.

У нас с Димой (Дмитрий Юрченко) есть семейная миссия — мечта построить сеть предпринимательских ашрамов по всему миру, где бизнесмены могли бы обмениваться опытом, развивать друг друга, прокачивать тело, дух и свой бизнес.

— **Как поверить в себя, если никто не верит?**

— Если никто в вас не верит, найдите тех, кто поверит. Нельзя недооценивать роль нашего окружения для профессионального и личного развития. Общаюсь с немотивированными, энергетически пустыми людьми, вы тратите свой потенциал и лишаете себя будущего. А когда вы «в своей песочнице», среди активных и заряженных людей, они, как локомотив, везут вас



Екатерина Иноземцева,
сооснователь и гендиректор онлайн-школы *Free Publicity School*

к успеху. Немногим известно, что «мастермайнды» изменили мир. Легендарный Наполеон Хилл 20 лет наблюдал за жизнью выдающихся американцев и пришел к выводу, что мастермайнды повлияли на успех Томаса Эдисона, Генри Форда, Джона Рокфеллера, Александра Белла, Теодора Рузвельта и других.

— **Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?**

— В российском контексте тема женского лидерства и бизнеса по-женски очень преувеличена. Если смотреть на жизнь шире, в парадигме «человек — заказчик своей жизни, автор своей игры,» то в итоге каждый получает то, на что подписывается и к чему готовится. Любая женщина, делая установку на то, что ей будет сложнее в бизнесе, чем мужчине, отправляет такой «заказ» Вселенной. И, конечно, ей непременно будет сложнее. Я сделала другой «заказ», и в моем окружении никогда не было места сексизму и шовинизму. Мне всегда платили достойную зарплату, и моя женская роль всегда адекватно воспринималась коллегами-мужчинами. К тому же я всегда активно пользовалась навыками, которые больше развиты у женщин: коммуникативностью и способностью гармонизировать рабочий процесс.

— **Бизнес — удел сверхженщин, слабым в нем не место?**

— Старт для мужчин и женщин ничем не отличается: просто бери и делай. «Just fucking do it», — словами Ричарда Брэнсона. Очень часто эту формулировку мы забываем в поиске бизнес-инструментов, новых технологий обучения: если обучение не подразумевает практических действий и результатов, это лишь форма прокрастинации. Сейчас в бизнесе ценится «customer development» (клиентское развитие): не надо мастерить ракету, чтобы понять, что нужен был танк. Надо предложить целевой аудитории продукт, спросить, что они про него думают, а потом бесконечно корректировать, совершенствовать, устранять недостатки.

Мария Рябова, *Blooming House*

— **Где найти силы для «перезапуска» себя?**

— Спорт, путешествия, но для меня все-таки самый эффективный способ — общение с людьми, которые находятся всегда в движении, например, для себя лично нашла такое замечательное сообщество PROженщин, где каждая может найти себя.

В современном мире мы ушли все в онлайн-общение, PROженщин предлагает объединяться в группы, встречаться, общаться, обмениваться опытом и поддерживать друг друга.

— **Как поверить в себя, если никто не верит?**

— Вера в себя — это внутреннее состояние человека, которое идет от любви к себе.

Нужно полюбить себя, принять себя таким, какой ты есть, со всеми своими достоинствами и недостатками. Каждый человек — вселенная, надо открыть ее в себе.

Чтобы верить в себя, я записываю свои успехи: когда и как они произошли. Это своего рода дневник, и, когда я теряю веру в себя, и мне начинает казаться, что ничего не получится, я открываю свой дневник, вспоминаю свой путь к успеху и говорю себе: смогла тогда, смогу и сейчас.

— **Бизнес — удел только «сверхженщин», слабым в нем не место?**

— Я не разделяю бизнес на мужской и женский, это миф, в бизнесе ты — существо бесполое.

— **Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?**

— Некоторое время назад в мире существовал стереотип, что бизнес — для мужчин, но тенденция меняется, и это очень радует. Раньше у женщины не было права выбора — рожать детей или посвятить себя любимому делу. Сейчас женщины



Мария Рябова, *Blooming House*

— на руководящих должностях, входят в советы директоров крупных компаний, создают свой бизнес — много новых ролей, и я вижу, что мужчины готовы помогать женщине в достижении высот в бизнесе, в политике.

— **Вы бы стали использовать гендерное неравенство как основу в рекламной кампании своего бренда? (аналогично Reebok)**

— Однозначно нет. Нам в России очень повезло с мужчинами: у них — культ женщины-матери, у них и Родина — мать. Мой личный опыт в бизнесе — успешное взаимодействие между мужчинами и женщинами.

— **Насколько вы беспощадны в бизнесе и управлении им?**

— В бизнесе, как и в жизни, важно уметь договариваться, но при этом надо быть строгим и требовательным к соблюдению договоренностей. Управление и развитие бизнеса — это командная игра.

Дарима Номинова,

основатель бренда женской одежды «Darima», основатель Союза женщин — бывших работников следствия «Закон и Милосердие»

— **Где найти силы для «перезапуска» себя?**

— Для меня никогда не существовало такой проблемы. 33 года я прослужила в силовой структуре, слабым там не место. Научилась быть вдвойне или даже втройне сильнее многих мужчин.



Дарима Номинова,

основатель бренда женской одежды «Darima», основатель Союза женщин - бывших работников следствия «Закон и Милосердие»

— **Как поверить в себя, если никто не верит?**

— И такой проблемы у меня не было. Для меня была важна другая задача — быть не только сильной, но и оставаться любящей матерью и красивой женщиной! В этом — моя гармония и вера в себя.

— **Бизнес — удел только «сверхженщин», слабым в нем не место?**

— Современные молодые женщины, как правило, сталкиваются с тем, что не могут найти гармонию. Сильные, волевые женщины часто забывают о женской притягательности и чувствах. И наоборот: женщины, уделяющие большое внимание красоте, не всегда справляются с испытаниями жизни и становятся зависимыми. Я помогаю женщинам найти баланс в силе, красоте и стиле. Я считаю, что любая женщина может и достойна сочетать в себе независимость и магнетизм.

— **Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?**

— Да, признаю, поэтому много лет поддерживаю женщин, как ментор организую женские сообщества, помогаю начинать действовать. Молодым девушкам помогаю найти силы для прохождения жизненных испытаний.

— **Насколько вы беспощадны в бизнесе и управлении им?**

— В бизнесе я справедлива и честна, главное для меня не деньги, а люди.

Юлия Райхольд,

сервис kipurivezet.ru, «Дарим красиво»

— **Где найти силы для «перезапуска» себя?**

— В перезапуске мы нуждаемся, когда мы попадаем в безвыходную ситуацию. Инстинкт самосохранения срабатывает и запускает «программу поддержки», мы ищем ее и в сообществах, в том числе женских.

— **Как поверить в себя, если никто не верит?**

— В меня никто не верил, хотя меня очень любят в семье, и окружение у меня доброжелательное. Я в себя не верила, а мои близкие воспринимали это как проекцию неуспеха. Чтобы в тебя поверили, надо сделать себе вызов, выйти из зоны комфорта, броситься на амбразуру. Появится гордость за себя и осознание, что ты на многое способна. А потом возникает желание повторить успех. Я каждый раз ставила себе «сумасшедшие» цели, выбирала не всегда безобидные тактики их достижения. Когда получала результат, становилась только увереннее.

— **Бизнес — удел только «сверхженщин», слабым в нем не место?**

— Категорически НЕТ. Я знаю милых, «няшных» женщин, которые выполняют сложные бизнес-процессы. Видя, как они это делают, сразу рушатся стереотипы о слабости.



Юлия Райхольд,
сервис kupimprivezem.ru, «Дарим красиво»

— Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?

— Там, где мне казалось, что есть неравноправное отношение ко мне в силу того, что я женщина, я старалась еще больше «включить женщину» — слабую, милую, ранимую. Но я четко понимала цель. Мужчинам сложно противостоять слабой женщине. И я не вижу в своем бизнес-сообществе четко выраженного гендерного неравенства. Напротив, есть ощущение, что статус женщины очень вырос в глазах мужчин. И, наверное, мужчины начинают нас бояться... Шутка!

— Вы бы стали использовать гендерное неравенство как основу в рекламной кампании своего бренда (по примеру Reebok)?

— Я могла бы эксплуатировать эту тему только с легким намеком и юмором, но не делая ставку на гендерное неравенство.

— Насколько вы беспощадны в бизнесе и управлении им?

— Ко мне не имеет отношения. Я принимаю жесткие решения, но не пользуюсь запрещенными приемами. Я очень человечена, как и большинство женщин. Я твердо убеждена, что человечность не должна быть чужда и мужчинам.

Екатерина Гончарова,

Goncharova ProFinance, эксперт по личным финансам

— Где найти силы для «перезапуска» себя?

— Силы появляются, когда видишь результат труда, когда клиент получает от тебя пользу: сократили расходы, увеличили прибыль. Вдохновение — в поддержке близких по духу людей, скажем, комьюнити ПРОженщин стало для меня такой поддержкой.

— Как поверить в себя, если никто не верит?

— Важно понимать, что многие успешные люди шли к успеху через трудности, стиснув зубы. Вера в себя наступает тогда, когда

ты не боишься ошибиться. Надо позволить себе быть неидеальной и помнить, что всегда есть право на ошибку.

— Бизнес — удел только «сверхженщин», слабым в нем не место?

— Женщина становится сильной благодаря пути, который она проходит. Сила приобретается именно в бизнесе. Если есть мотивация и решение начать свое дело, надо идти вперед. Бизнес — удел самодостаточных, смелых людей.

— Вы признаете наличие гендерного неравенства в бизнес-сообществе?

— Я работаю в мире финансов, где царит представление, что мир больших финансов — для мужчин. Но эти грани постепенно стираются.

— Вы бы стали использовать гендерное неравенство как основу в рекламной кампании своего бренда (по примеру Reebok)?

— В начале своей карьеры я работала в формате «только для женщин». Но потом мужчины сами стали проситься на мои семинары. Но в маркетинге я бы не использовала столь рискованные шаги.

— Насколько вы беспощадны в бизнесе и управлении им?

— Я беспощадна, в первую очередь, к себе — особенно в стремлении достичь результатов для своего клиента. Беспощадный, упорный труд — зачастую в ущерб. Кроме того, у меня беспощадная позиция по отношению к своей команде. В данный момент мы готовимся вывести на рынок уникальный для России сервис поддержки клиентов. Это сложный, емкий проект, я требую от команды 100% вовлеченности в его реализацию.

БЖ



Екатерина Гончарова,
Goncharova ProFinance, эксперт по личным финансам

ИМИДЖМЕЙКЕР ДЛЯ МАМ



Ольга Сергиенко

Ольга Сергиенко называет себя профессиональным «имиджмейкером для мам». Вместе со своей подругой Мариной они прошли через все сложности, связанные с материнством, и на собственном опыте знают о проблемах, с которыми сталкивается будущая молодая мама при выборе одежды. На основе этого опыта и знаний они создали гардеробный проект Style moms.

Его цель — помочь практическими советами, как хорошо выглядеть при минимальных временных затратах и ограниченном бюджете.

ДО АССЕЛ

До прихода в Акселератор Ольга и Марина на своем курсе вместе выступали экспертами, но при этом понимали, что им не хватает разделения функционала. Одну и ту же работу они могли выполнять сутками. Проект, по словам Ольги, существовал без четко организованной системы, от потока к потоку. Группы во ВКонтакте и Фейсбуке не приносили результатов, а от прежней активности в Инстаграме, по их ощущениям, взяли все, что могли. Тогда они решили, что кто-то должен стать продюсером. Разделение обязанностей должно было помочь проекту выйти на новые результаты. Поскольку у Ольги экономическое образование, именно она пошла учиться в АССЕЛ.

«Наш проект работает уже 2,5 года, но представленные мы были исключительно в Инстаграме. В какой-то момент поняли, что нужно расширить свои границы, выходить за привычные рамки, масштабироваться. За всем этим я и пришла в Акселератор», — рассказывает Ольга о своем решении.

В Акселераторе получилось не только упорядочить взаимоотношения с сооснователем и систематизировать работу, но и расширить воронку продаж с помощью вебинаров, которых до этого девушки, по их словам, так боялись.

ПОСЛЕ АССЕЛ

«Работы стало больше, но появилась система управления бизнес-процессами, — комментирует Ольга результаты своего обучения. Применяя знания, полученные в АССЕЛ, удалось расширить воронку продаж. Теперь мы получаем клиентов не только среди тех, кто знал нас по Инстаграму. Мы продаем через вебинары. Новые, «холодные», клиенты при-

«ЗА ДВА ГОДА У НАС НАКОПИЛОСЬ БОЛЬШЕ 350 ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТЗЫВОВ. БОЛЕЕ 90% КЛИЕНТОВ ПРИХОДЯТ К НАМ НА СЛЕДУЮЩИЙ СЕЗОН. НАША ЗАДАЧА — ПОМОЧЬ МОЛОДЫМ МАМАМ РАССЛАБИТЬСЯ, ПОЛУЧИТЬ ЗАРЯД ЭНЕРГИИ, РАДОСТИ, ВДОХНОВЕНИЯ, А ЗАОДНО РАЗОБРАТЬ ГАРДЕРОБ»

«МОМЕНТ ИСТИНЫ ДЛЯ МЕНЯ — ОТЗЫВЫ МАМОЧЕК. ПОРОЙ У НИХ ПОЛНОСТЬЮ МЕНЯЕТСЯ ЖИЗНЬ, В ОДЕЖДЕ ПОЯВЛЯЕТСЯ БОЛЬШЕ ЦВЕТА, ГОТОВЫЕ ГАРДЕРОБНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИМЕНЯЮТСЯ СНАЧАЛА НА СЕБЕ, ЗАТЕМ ПЕРЕНОСЯТСЯ НА МУЖА И ДЕТЕЙ»

ходят через таргетинг, рекламные посты в пабликах и у себя в аккаунтах».

Практический имидж-курс «Мамин гардероб» длится 6 недель. На проекте мамы получают готовую систему, чек-лист:

- как создать классный базовый гардероб, в котором все со всем сочетается;
- как избавиться от проблемы «что надеть?»;
- как составить индивидуальный шопинг-лист.

Первые продажи Ольга и Марина получили уже после двух вебинаров. Вложений в рекламу не делали, рассылали письма в мессенджеры уже имеющейся аудитории в Инстаграме. И вот каковы результаты:

- из 59 рассылок зарегистрировались и пришли на вебинар 48 человек — конверсия писем 81%;
- присутствовали до конца эфира все 48 слушателей;
- после вебинара поступило 10 заказов на сумму 68 740 руб. — конверсия в заявку составила 20%;
- получили 8 оплат на сумму 38 210 руб. — конверсия в оплату составила 17%.

В процессе учебы в Акселераторе Ольга выделила внутри своего проекта два отдела: производственный, который непрерывно растет и сейчас включает 8 кураторов и двух стажеров, и отдел продаж — в нем 5 сотрудников, которые помогают в продвижении курса.

Сейчас Ольга и Марина пригласили в команду SMM-специалиста — видят потенциал своих групп в социальных сетях, намерены их развивать. Ольга как продюсер полностью сфокусировалась на расширении и дальнейшем продвижении курса, ее партнер Марина занимается преимущественно контентным наполнением.

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Следующая цель Ольги — развитие полноценной школы. Для этого вместе с экспертом прописали план, нашли дополнительных ведущих, которые пишут новые курсы.



«Что такое мама в декрете? Это женщина, забывшая про себя. Это недовольство собой, своей фигурой. Наша задача — помочь им — обычным, простым мамам. Они приходят к нам, попадают в сообщество, движуху, понимают, что всё легко и возможно. Начинают применять наши навыки и узнают, что делать дальше. После курса наша клиентка имеет небольшой, но готовый гардероб, все вещи в котором успешно сочетаются. Она больше не тратит много времени на подбор одежды и при этом чувствует себя уверенно».

«Мы хотим, чтобы мама могла к нам прийти и узнать все, что ей интересно не только про себя, но и про мужа, ребенка. По сути, это полноценная школа с обучением под ключ. В ней можно будет купить все или выбрать то, что ближе и интереснее».

КАК СОХРАНИТЬ ДРАЙВ!

Пройдя первые шаги в своем деле, Ольга и Марина рекомендуют:

- самое важное — найти дело, которое близко сердцу. Даже когда опускаются руки, твоя идея все равно должна тебя зажигать, иначе работа будет не в удовольствие;
- обязательно ищите свой способ восполнения энергии, особенно этот совет актуален для девушек. Надо учитывать, что сегодня может не быть настроения, завтра что-то еще... Важно помнить об этом и находить для себя возможности расслабляться и получать удовольствие.

БЖ

«ЗА ПЯТЬ МЕСЯЦЕВ УЧЁБЫ В АКСЕЛЕРАТОРЕ Я НАШЛА СВОЙ ГЛАВНЫЙ ИНСАЙТ: СНАЧАЛА ОТДОХНИ, ПОТОМ РАБОТАЙ. ЧТОБЫ ПОЯВИЛАСЬ ЭНЕРГИЯ НА ВЕЛИКИЕ ДЕЛА, МНЕ НУЖНЫ ВДОХНОВЕНИЕ, ОРГАНИЗМ, ПОЛНЫЙ СИЛ»



III Ежегодная Конференция по онлайн-образованию и Неделя предпринимательства Акселератора онлайн-школ ACCEL

26 АПРЕЛЯ — 6 МАЯ 2019, СОЧИ

**«По уровню контента это одна из сильнейших
конференций, которые проходят в России»**

Григорий Аветов,
генеральный директор бизнес-школы «Синергия»



Подробнее на **ACCELSOCHI.RU**

26–28
апреля

III ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ACCEL

«Как вырасти в 10 раз и выйти из операционки»



3 дня мозгового штурма по систематизации и масштабированию бизнеса



Сильное окружение и атмосфера



Нетворкинг 24 часа в сутки

30–6
апреля мая

НЕДЕЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ПРОКАЧКИ ACCEL

Утром и вечером качаем тело: пилатес, бег, плавание, массаж. Днем посещаем мастер-классы по трём направлениям:



Прокачка вашей онлайн-школы



Админтехнологии



Нематериальные ускорители

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ГОСТЬ



ИРИНА ХАКАМАДА

Бизнес-тренер, общественный деятель, кандидат экономических наук, ведущая на радио и телевидении, писательница, публицист



МИХАИЛ КУЧМЕНТ

Российский предприниматель EY Entrepreneur of the Year 2017
Сооснователь Hoff



ПЕТР ОСИПОВ

Предприниматель, бизнес-тренер, основатель сообщества «Бизнес-молодость»



ДМИТРИЙ ЮРЧЕНКО

Основатель Акселератора онлайн-школ ACCEL, Падре онлайн-образования



СЕРГЕЙ КАПУСТИН

Основатель Акселератора онлайн-школ ACCEL



АЛЕКСАНДР ВЫСОЦКИЙ

Консультант и основатель «Высоцкий Консалтинг», эксперт онлайн-школы Business Booster



ПАВЕЛ ГИТЕЛЬМАН

#2 маркетолог в России, инвестор, предприниматель, генеральный директор digital агентства R:TA



ДМИТРИЙ КОВПАК

Владелец крупнейших школ России «Бизнес с Китаем»



ОЛЕГ ТОРБОСОВ

Основатель агентства недвижимости «Whitewill» и сервиса Hrscanner.ru



ЕКАТЕРИНА ИНОЗЕМЦЕВА

Основатель FreePublicitySchool, спикер TEDx, автор книг, кolumnист Forbes



ВАЛЕНТИН ВАСИЛЕВСКИЙ

Эксперт по бизнес-системам, продюсер онлайн-школы «Business Booster»

Подробнее на ACCELSOCHI.RU

СВОБОДУ ОТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАБСТВА!

Интернет-омбудсмен Дмитрий Мариничев за «длинную» цифровизацию, растянутую во времени. В России, считает он, по-другому нельзя.



Цифровая экономика способствует «выдавливанию» человека из технологических процессов. В погоне за ней мы не до конца понимаем, чем грозит переход на «цифру». А ведь это слом сознания, переход человека в иное качество. Цифровизация экономики повлечет за собой освобождение человека от рутинных обязанностей — скучных, монотонных рабочих процессов.

Рабочему не нужно стоять у станка — совсем! Но каждому надо стать творческой единицей! Спрос на творческий продукт повысится. А сколько среди людей писателей, художников?

В цифровой экономике происходит передача многих простых функций от человека компьютеру: поиск преступников, построение оптимального маршрута, отслеживание городского транспорта. Все функции, которые выполняет, например, система «умный город», — это и есть цифровизация.

ТЕХНОВЛАСТЬ

Цифровая экономика дает нам невообразимую технологическую власть. Сейчас как происходит: вы можете придумать, скроить, сшить рубашку, запонки к ней придумать — все это пошить в единствен-

ном экземпляре. В цифровой экономике процессы многократно ускоряют производство, шаг от идеи до массового тиража товара совсем короткий. Вы в «цифровом» виде отдаете идею в производство, все, что происходит дальше, выполняется по вашим указаниям, в понятном формате, с использованием вашего понятийного аппарата и терминологии. Вы — не кустарь, который шьет в подвале на заказ, вы — модельер и можете сразу обслуживать большое количество потребителей, делать это максимально быстро, ведь все процессы оцифрованы. Производителем становится конкретный человек — автор идеи, а не фабрика или завод.

ДРУГАЯ ПАРАДИГМА

Меня часто спрашивают, как скоро произойдет переход к цифровой экономике? Я склоняюсь к мысли, что чем дольше этот переход будет длиться, тем нам с вами, жителям России, будет комфортнее. И вот почему: человек — существо инертное, он не быстро приспосабливается к смене парадигм. Уже сейчас в России есть весь инструментарий для перехода на цифровую экономику. Бизнес постепенно его осваивает. Цифровизацию можно сделать за год, тогда на «трудовой помойке» окажется две трети населения страны, которые не будут знать, чем заняться. Мое частное мнение таково: цифровизация зависит только от скорости работы государства с населением.

«ОЦИФРОВКА» СОЗНАНИЯ

Чтобы читателю стала понятна скорость процессов «оцифровки» общества и сознания, приведу простые примеры. Смартфон — сегодня практически все пользуются этим цифровым устройством. Принцип передачи данных в формате «а-ля мессенджер» известен уже давно — с момента появления локальных сетей, а это произошло 30 лет назад. Теперь вы понимаете, сколько лет потребовалось, чтобы технология получила массо-

вое распространение и проникновение в жизнь каждого? С цифровизацией экономики будет то же самое: инертность человека по отношению к смене парадигмы сознания, взаимодействия замедляет внедрение технологий. Если бы 20 лет назад все

ЦИФРОВИЗАЦИЮ МОЖНО СДЕЛАТЬ ЗА ГОД, ТОГДА НА «ТРУДОВОЙ ПОМОЙКЕ» ОКАЖЕТСЯ ДВЕ ТРЕТИ НАСЕЛЕНИЯ РОССИИ

начали пользоваться мессенджерами, ускорило бы взаимодействие между хозяйствующими субъектами и людьми, изменилась бы жизнь? Однозначно, да. Но почему-то это не произошло.

Уровень образованности населения и страх перед вычислительными машинами у населения был велик. Мои родители боялись подходить к компьютеру, они вообще не понимали, что это такое. Дома они обходили его стороной. Сейчас моей маме больше 70-ти лет, она принимает и отправляет сообщения, пользуется мобильным телефоном.

Продвинутым пользователям хотелось бы, чтобы процесс шел быстрее. Но я понимаю, что торопиться здесь незачем, нам не нужна насильственная, искусственная цифровизация в сжатые сроки. Нам нужен «новый» человек, который готов эффективно работать в цифровой экономике — найти себя и свое предназначение творца.

На сегодня общество не готово принять столь кардинальные изменения. Сначала придется изменить сознание, мышление, взаимосвязи между людьми. Именно поэтому я за то, чтобы переход на цифровую экономику длился лет 10 — не меньше. Технологии должны стать естественной частью жизни, тогда они принесут пользу.

БЖ



ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА ДАЕТ ВАМ В РУКИ НЕВООБРАЗИМУЮ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ ВЛАСТЬ, ОДНАКО ЧЕЛОВЕК — СУЩЕСТВО ИНЕРТНОЕ

BIG DATA — BIG TROUBLE

ПРОГНОЗИРУЕМ СПРОС, ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ КОРЗИНУ И ПРОМОАКЦИИ — ЧЕМ ЕЩЕ ПОЛЕЗЕН ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ?

Ритейл как один из самых мобильных секторов экономики первым распробовал преимущества искусственного интеллекта: ему поручили анализировать товарные запасы и делать заказы. Сегодня в сетях уже пожинают плоды цифровизации.

А что остальные?

Одна из главных задач производителей, дистрибьюторов и ритейлеров — точно спрогнозировать спрос, отрегулировать процесс заказа продукции. Когда у ритейлера десятки магазинов, тысячи наименований, определить вручную, какой товар и в каком количестве заказывать, крайне сложно. Переизбыток спровоцирует перезагрузку склада. Недостаточный заказ оставит полки пустыми. В ситуации перепроизводства или «перезакупки» товара его приходится распродают по более низкой цене. Вот она: недополученную прибыль.

Есть компании, которые давно для себя решили эту проблему.

АВТОМАТИЗАЦИЯ В РИТЕЙЛ

Еще в 2011 году один томский ритейлер внедрил автоматизированную систему прогнозирования спроса и управления запасами. Система анализировала историю продаж продукта, сезонность, всплески и спады покупательского спроса, сроки годности, поставщиков и другие показатели. На основе большого объема данных в компании создали прогноз продаж продукта на ближайшее время и автоматически сформировали оптимальный заказ.

На этапе внедрения компания ставила перед собой такие задачи, как повышение товарооборота, снижение товарных запасов; повышение заполняемости товарных полок, уменьшение процента списания товара, снижение затрат на процесс заказа, снижение процентных издержек, снижение роли человеческого фактора в процессе заказа. Эти цели были достигнуты, и по итогам проекта, товарные запасы снизились на 10%. Уровень сервиса и удовлетворенность клиентов наличием товара повысились в среднем с 90 до 95%. А в целом товароборот ритейлера увеличился на 5%. Сейчас доля автоматического заказа товара в компании составляет уже 80%. Компьютер заказывает товар гораздо точнее и эффективнее опытного товароведа.

ПРОГНОЗ НА УСПЕХ

Еще одна мечта ритейлера — анализ эффективности промоакций. С помощью анализа данных можно решить и эту проблему. Берем в расчет большое количество параметров: товар, тип акции (простая скидка, «три по цене двух», купоны и т. д.), глубина скидки, время, география и период проведения, местоположение конкретных магазинов и другие, строим прогноз успеха. Если акция проводится впервые и собственных данных ритейлера для оценки недостаточно, берутся аналогичные промоактивности в том же регионе, для той же товарной группы, с другой глубиной скидки.

Востребованность решений в области планирования промоакций и прогнозирования их эффективности сегодня растет: ритейл наращивает количество промоактивностей, использует их как базовый



**АНДРЕЙ
ЛИСИЦА**

генеральный директор
компании GoodsForecast



**СЕРГЕЙ
КОТИК**

директор по развитию
компании GoodsForecast

БИЗНЕС НЕ ГОТОВ РАБОТАТЬ С ПРЕДИКТИВНОЙ БИЗНЕС-АНАЛИТИКОЙ. КОМПАНИИ ВОЗЛАГАЮТ НА BIG DATA ОГРОМНЫЕ НАДЕЖДЫ, НО НЕ АДАПТИРУЮТ ИНФРАСТРУКТУРУ ДЛЯ РАБОТЫ С НЕЙ

инструмент борьбы за клиента. Производителю и ритейлеру очень важно четко просчитать спрос в период проведения промокомпании. Если ее не спланировать, вопреки ожиданиям она принесет убытки вместо прибыли.

Что еще может big data? Обработку информации от операторов фискальных данных (ОФД). По чекам, пробитым в магазине, можно будет анализировать потребительскую корзину, выявлять категории товаров, которые чаще всего покупают вместе, определять производительность труда кассиров и другие данные. Располагая такой аналитикой, ритейлер сможет оптимизировать выкладку товара в магазине, предсказывать загруженность касс, составлять график смен сотрудников — возможностей для ее использования множество. И это будет следующий шаг к цифровизации многих процессов, но мы задаемся вопросом: а готов ли рынок работать с продуктом, использовать искусственный интеллект на 100%?

НА ЧТО НАДЕЖДА?

Бизнес-аналитика за последние годы совершила качественный скачок вперед: на смену простым подсчетам в excel приходят новейшие технологии машинного обучения и предиктивной аналитики на основе больших данных. Можно привести сотни удачных примеров, успешных внедрений. Впрочем, создатели интеллектуальных решений констатируют, что российский бизнес не готов работать с предиктивной бизнес-аналитикой. Компании возлагают на big data огромные надежды, но при этом не заботятся о том, чтобы нанять специалистов, которые могли бы эффективно использовать полученные с помощью анализа данные.

Искусственный интеллект — это не волшебная палочка. Недостаточно просто загрузить данные в компьютер и ждать, пока система выдаст ответы на все вопросы. Мало купить IT-решение или платформу. Не менее важны компетенции и опыт людей, которые будут готовить данные, настраивать алгоритмический аппарат. Необходимы специалисты для «толкования» результатов и использования их в бизнесе. Обычный пользователь не может понять логику работы алгоритма и то, какое влияние те или иные параметры оказывают на итоговый ре-

НАУКА — В ПОМОЩЬ БИЗНЕСУ

«Гудфокаст» (GoodsForecast) основана в 2013 году, но фактически компания гораздо старше. Началось все с того, что в 2000 году при Вычислительном центре Российской академии наук была создана компания «Форексис». Ее учредили преподаватели и выпускники МФТИ и факультета ВМК МГУ, которые поставили цель коммерциализировать свои знания в области анализа данных и машинного обучения (machine learning). Все учредители компании хорошо знали друг друга, поскольку принадлежали к школе выдающегося советского и российского прикладного математика, академика Юрия Ивановича Журавлева.



30%

роста покажет российский рынок анализа данных в 2019 г.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — НЕ ВОЛШЕБНАЯ ПАЛОЧКА. НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО ЗАГРУЗИТЬ ДАННЫЕ В КОМПЬЮТЕР И ЖДАТЬ, ЧТО СИСТЕМА ВЫДАСТ ОТВЕТЫ НА ВСЕ ВОПРОСЫ

зультат (прогноз). А значит, он не может управлять процессом.

Кто-то должен в компании собрать «исторические» данные о продажах товара и схожих промоакциях в прошлом, чтобы был предмет для анализа. Удивительно, но даже крупнейшие российские компании и отделения мировых гигантов далеко не всегда корректно управляют содержимым своих информационных систем.

Проекты по управлению мастер-данными (master data management) очень важны, ими, безусловно, стоит заняться, прежде чем приступать к решению задач, связанных с прогнозированием. Это трудоемкая предварительная работа, но без нее не будет результата. Волшебной «красной кнопки», при нажатии на которую без всякой подготовки получаются точные прогнозы, нет ни у кого и, к сожалению, в обозримом будущем не будет.

БЖ

КАК ЦИФРА МЕНЯЕТ НАС

Анализ состояния цифровой экономики и уровень развития интернета в России — такова тема доклада, который подготовлен высшей школой экономики. Отдельная глава в нем посвящена анализу условий для цифровой трансформации бизнес-процессов. Федеральный бизнес-журнал вчитался в текст доклада и подготовил его обзор.

Авторы доклада «Тенденции развития интернета в условиях формирования цифровой экономики» анализировали большой объем данных, в том числе приоритеты политики в условиях формирования цифровой экономики, поведения населения в цифровой среде, потенциал системы профессионального образования для формирования цифровых компетенций, условия для цифровой трансформации бизнес-процессов и даже электронные государственные услуги.

Доклад подготовлен Институтом статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), выполнен по заказу Координационного центра национального домена сети Интернет.

Приоритеты политики в условиях формирования цифровой экономики Международная и российская повестки в области цифровой экономики сближаются. Прежде всего, национальные и международные усилия направлены на ликвидацию факторов, препятствующих развитию цифровой экономики, что и обуславливает включение схожих действий в комплекс мер государственной политики. Основной акцент в России сделан на формирование нормативно-правовой среды, обеспечивающей развитие цифровой экономики, стимулирование цифровой трансформации компаний и отраслей экономики, внедрение цифровых технологий в госуправление, создание информационной инфраструктуры и «сквозных» цифровых технологий преимущественно на основе отечественных разработок, обеспечение информационной безопасности и совершенствование цифровых навыков населения.

НАСЕЛЕНИЕ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Интернет-аудитория ежегодно увеличивается в среднем на 3 процентных пункта и в 2017 г. составила 83,7%. Стремительное распространение интернета сопровождается ростом интенсивности его использования: за 2010–2017 гг. доля наиболее активных пользователей — тех, кто выходит в сеть ежедневно, — выросла в 2,3 раза — до 60,6%.

В 2013–2017 гг. доля пользователей мобильного интернета повысилась на 9 процентных пунктов и достигла 56,8% взрослого населения. Частота использования всего спектра портативной техники для выхода в сеть в последние годы увеличивается, основную роль в данном процессе играют

ЗАЧЕМ ИНТЕРНЕТ-ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ (15–74 ЛЕТ) В РОССИИ НУЖЕН ИНТЕРНЕТ

- 45%** — работа с офисными приложениями — текстовым редактором
- 33,5%** — электронная почта
- 24,5%** — электронные таблицы
- 9,8%** — программы для создания презентаций
- 37,1%** — телефонные и видеозвонки через интернет
- 29,6%** — работа с файлами
- 22,2%** — обработка фото-, видео- и аудиофайлов
- 10,5%** — «продвинутые»: подключение и установка новых устройств
- 7,1%** — скачивание специализированных программ
- 3,7% и 3,3%** — изменение параметров программного обеспечения или переустановка операционной системы
- 1,3%** — программирование

смартфоны как наиболее универсальные и функциональные устройства.

УСЛОВИЯ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Число российских подписчиков широкополосного доступа к интернету за последние пять лет выросло в 1,5 раза, достигнув к концу 2017 г. 30,9 млн абонентов фиксированного доступа и 117,4 млн — мобильного. После умеренного среднегодового прироста пользователей сети в 2014–2016 гг. (2–8% в год) в 2017 г. отмечается существенное увеличение их числа — более чем на 12%.

В 2017 г. на фоне роста ВВП на 1,5% прирост созданной в отрасли ИТ добавленной стоимости достиг 12%. Тем не менее на нее приходится лишь 0,9% ВВП. Самые высокие темпы роста, определившие динамику отрасли в целом, в 2017 г. продемонстрировали организации, осуществляющие обработку данных и размещение информации, разработку программного обеспечения.

Динамика в сфере производства продукции, связанной с ИКТ, существенно ниже, чем в отрасли ИТ. В 2017 г. валовая добавленная стоимость организаций, производящих элементы электронной аппаратуры, компьютерное, коммуникационное оборудование, бытовую электронику, технические носители информации, в постоянных ценах была ниже уровня 2016 г. (93%). Ее доля в ВВП не превысила 0,3%.

Наряду с развитием отраслей, задействованных в построении информационной инфраструктуры, производстве ИКТ-продукции и оказании ИТ-услуг, значительную роль в формировании цифровой экономики играет внедрение цифровых технологий в традиционные отрасли экономики.

В 2017 г. почти две трети организаций предпринимательского сектора находили в интернете информацию о необходимых товарах (услугах) и их поставщиках, 45% предоставляли сведения о своих потребностях в продукции, 43% осуществляли онлайн-оплату товаров (услуг), 30,9% получали электронную продукцию, 6,7% распространяли подобную продукцию. В целом для взаимодействия с поставщиками использовали интернет 67,9% организаций, с потребителями — 55,4%. При столь активном онлайн-взаимодействии с партнерами доля непосредственных участников электронных продаж остается невысокой: в 2017 г. 18,1% компаний заказали продукцию (товары, услуги) с использованием специальных форм, размещенных на веб-сайте или в экстранете, или EDI-систем, 12,1% продали продукцию по поступившим по подобным каналам заказам.

Стоит отметить, что облачные сервисы востребованы у 22,6% организаций предпринимательского сектора. Более 72% пользователей этих услуг задействовали облачные сервисы для размещения электронной почты, каждый второй — для доступа к программному обеспечению, предоставляемому провайдером, столько же — для размещения баз данных, хранения файлов. Собственное ПО в облаках размещали 22,2% пользователей облачных сервисов.

ДРАЙВЕРЫ ЭКОНОМИКИ

«Сквозные» цифровые технологии — драйверы трансформации экономики. В настоящее время все активнее развиваются процессы цифровой трансформации в различных секторах экономики, основу которых составляют «сквозные» цифровые технологии. Подобные изменения оказывают существенное влияние не только на процессы производства, но и на взаимоотношения с потребителями, изменяют бизнес-модели. При этом сбалансированные по направлениям исследования статистические данные, отражающие происходящие процессы в мировой экономике, на сегодняшний день отсутствуют. Отдельные, локальные оценки формируются лишь в рамках исследований консалтинговых компаний и, как правило, носят фрагментарный характер.

ТРЕНДЫ — В ЦИФРАХ

- большие данные (big data) добавят около 15 трлн долл. США в глобальную экономику к 2030 г.
- технологии квантовых вычислений к 2023 г. сгенерируют 1,9 млрд долл. США, а к 2027 г. — 8 млрд долл. США
- 0,8–1,4% — ежегодный рост мирового ВВП благодаря автоматизации при условии, что человеческие ресурсы, замененные роботами, останутся в числе занятых в различных секторах экономики
- на 15,7 трлн долл. США вырастет мировой ВВП благодаря искусственному интеллекту к 2030 г.
- мировой рынок программного обеспечения для инжиниринга превысит 46 млрд долл. США к 2022 г.
- 28,5% — совокупный среднегодовой темп прироста мирового рынка Интернета вещей до 2020 г.
- 176 млрд долл. США достигнет добавленная стоимость, созданная бизнесом с помощью системы распределенного реестра (блокчейн)
- совокупный среднегодовой темп прироста мирового рынка телекоммуникационных услуг, в том числе за счет развития технологий беспроводной связи, в 2017–2021 гг. составит 13,7%.
- 1384 млрд долл. США — размер рынка технологий виртуальной и дополненной реальности (VR/AR) в 2030 г., из них 557 млрд — коммерция, 827 млрд — оборудование, контент и услуги.

ГОСПОЛИТИКА И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Формирование государственной политики в области цифровой экономики осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях: законодательном, стратегическом и операционном.

Законодательный уровень — совокупность федеральных законов в сфере информационно-коммуникационных технологий, включая информационную безопасность, а также иных аспектов, связанных с цифровой трансформацией экономики и общества.

На стратегическом уровне в данный момент разрабатывается система приоритетов в области социально-экономического и научно-технического развития в целом.

Операционный уровень включает в себя программы и проекты, направленные на развитие цифровой экономики и повышение национальной конкурентоспособности.

В майском Указе «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г. № 204 Президент Российской Федерации ставит перед Правительством Российской Федерации новые задачи на ближайшие шесть лет:

- сформировать систему правового регулирования цифровой экономики и внедрить гражданский оборот, основанный на цифровых технологиях;
- обеспечить подготовку высококвалифицированных кадров для работы в условиях цифровой экономики;
- создать устойчивую, безопасную и доступную информационно-коммуникационную инфраструктуру;
- внедрить цифровые технологии и платформенные решения в сферах государственного управления и оказания государственных услуг;
- преобразовать приоритетные отрасли экономики и социальной сферы;

- обеспечить информационную безопасность, гарантирующую защиту интересов граждан, бизнеса и государства;
- сформировать экосистему финансирования проектов, касающихся разработки и/или внедрения цифровых технологий и платформенных решений;
- разработать и внедрить механизм осуществления согласованной политики государств — членов ЕАЭС в области развития цифровой экономики.

Реализация данного направления позволит сформировать единое цифровое поле доверия, электронного гражданского оборота, сбора, хранения и обработки информации, внедрения и использования цифровых технологий на финансовом рынке и стимулирования развития цифровой экономики.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Наряду с развитием отраслей, задействованных в построении информационной инфраструктуры, производстве ИКТ-продукции и оказании ИТ-услуг, не менее значимым для формирования цифровой экономики является внедрение цифровых технологий в традиционные отрасли экономики, трансформация бизнес-процессов на базе использования ИКТ, алгоритмизация управленческих решений, дистанционный доступ к товарам и услугам.

В цифровые практики бизнеса прочно вошло использование интернета для осуществления финансовых операций (востребовано в двух третях организаций), профессиональной подготовки персонала (около 40%), проведения видеоконференций (38,1%), доступа к подписным электронным базам данных (29,1%). Две трети организаций (62,2%) применяют сетевые технологии для цифрового взаимодействия с внешними информационными системами: отправки/получения электронных платежных документов, налоговых деклараций, заказов и других сообщений в форматах, которые обеспечивают их автоматизированную обработку. Развитие электронной торговли не только расширяет возможности потребительского выбора, способствует снижению издержек бизнеса, но и стимулирует инновации в распределении продукции.

По сравнению с 2016 г. доля онлайн-покупателей выросла на 1,4 процентного пункта, продавцов — сократилась на 0,5 процентного пункта.

Отдельная глава исследования посвящена интернет-взаимодействию бизнеса и власти.

В интернет-взаимодействие бизнеса с органами власти вовлечено немногим более 70% организаций предпринимательского сектора. В 2017 г. две трети скачивали с официальных сайтов

или отправляли электронные формы, около 60% искали информацию о деятельности госорганов, каждая четвертая организация участвовала в государственных онлайн-закупках. Если первые из перечисленных направлений (электронные формы, поиск информации) примерно в равной степени важны для различных отраслей, то по электронным закупкам отраслевая дифференциация достигает пяти раз: в организациях, оказывающих услуги по трудоустройству, более 70% участвует в онлайн-закупках, по научным организациям, сферам телекоммуникаций, водообеспечения и утилизации отходов этот показатель составляет 44–49%, в добывающей промышленности, деятельности, связанной с недвижимым имуществом, — лишь 14,5 и 15,2% соответственно.

БЖ

*Авторский коллектив:
Г. И. Абдрахманова,
Н. В. Бондаренко,
К. О. Вишневецкий,
Л. М. Гохберг, А. В. Демьянова,
М. А. Кевеш, Г. Г. Ковалева,
М. Н. Коцмир, З. А. Рыжикова,
А. Б. Сулов, М. С. Токарева,
Н. Б. Шугаль*

Направление	Международная повестка	Российская повестка
Нормативное регулирование цифровой среды	Риски цифровой экономики и доверие к современным технологиям • Получение и использование знаний об ИКТ • Инновационное развитие • Корректировка нормативно-правовой базы вследствие цифровой трансформации	Формирование устойчивой и доступной информационно-коммуникационной инфраструктуры • Обеспечение безопасности критической инфраструктуры • Обеспечение информационной безопасности • Развитие здравоохранения (телемедицины) • Предоставление государственных и муниципальных услуг населению
Кадры для цифровой экономики	Обеспечение школ цифровыми устройствами и другим оборудованием • Создание условий для непрерывного обучения граждан • Формирование безопасной цифровой образовательной среды	
	Создание государственно-частных партнерств, запускающих образовательные программы • Запуск образовательных программ и курсов, направленных на безработных, инвалидов, женщин и пожилых людей (55–65 лет)	• Создание механизмов выявления, поддержки и развития способностей и талантов у молодежи • Запуск образовательных программ, направленных на пожилых людей (55–65 лет)
Информационная инфраструктура	• Построение беспроводных сетей Интернета вещей • Внедрение новых стандартов связи (5G) • Создание механизмов стимулирования инвестиционной активности операторов связи	
	• Развитие инфраструктуры обработки, хранения и быстрой передачи данных	Развитие инфраструктуры обработки, хранения и быстрой передачи данных, основанной на отечественных разработках
Информационная безопасность	• Подготовка высококвалифицированных кадров в области информационной безопасности • Налаживание международного сотрудничества в области обеспечения информационной безопасности	Обеспечение безопасности информационной инфраструктуры • Повышение глобальной конкурентоспособности отечественных разработок в области информационной безопасности
Цифровые технологии	Предоставление налоговых льгот компаниям, инвестирующим в инновации • Выделение грантов и суд на научно-исследовательские проекты в области инноваций	Изменение нормативно-правовой системы • Поддержка, координация и реализация проектов в области цифровой экономики
Цифровое государственное управление	Внедрение платформ электронного правительства, предоставляющих широкий спектр государственных услуг • Развитие открытых данных, открытие государственных баз данных для нужд частного бизнеса • Стимулирование иностранных инвестиций • Упрощение доступа к информации, обеспечение безопасности данных	• Расширение списка государственных услуг, предоставляемых онлайн, включение цифровой регистрации по месту жительства/ пребывания для физических лиц, а также юридических лиц и ИП, получения удостоверения личности гражданина нового образца, получения цифрового водительского удостоверения и т.д.

ЦИФРА

ПЕРВЫЙ В РОССИИ ФОРУМ-ПРАКТИКУМ
ПО ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
БИЗНЕСА И ГОСКОРПОРАЦИЙ

Санкт-Петербург
24 апреля 2019
forum.upgrade.today

+7 963 249 95 0
info@upgrade.today

Наш форум для собственников бизнеса, ТОП-менеджеров, команд
Командная работа из 5 ключевых людей компании = аудит+стратегия для бизнеса

ВАМ НЕОБХОДИМА ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ, ЕСЛИ

- Рентабельность бизнеса снизилась
- Конкуренты растут быстрее вас
- Решения принимаются долго и исполняются медленно
- Затраты на ФОТ растут
- Рутинные процессы не автоматизированы

ЗАДАЧА ЦИФРЫ

дать каждому заинтересованному лицу понимание, как трансформировать его собственный бизнес

КАЖДАЯ СЕКЦИЯ ФОРУМА

это практикум со спикером, где предусмотрены практические задания с подробным разбором и работой в группах

Спикеры помогут в анализе бизнеса каждого из посетителей форума

ЗДЕСЬ ВЫ БУДЕТЕ РАБОТАТЬ НА СЕБЯ, А НЕ ТОЛЬКО СЛУШАТЬ

Реклама. 18+

для читателей Бизнес-журнала
организаторами предоставляется

СКИДКА 20%

по промокоду

Bjournal

ДО ЗРЕЛОСТИ ДАЛЕКО

Стратегия развития рынка венчурных и прямых инвестиций — документ-вектор, который обозначает дальние горизонты развития, вплоть до 2030 года. Цели, прогнозы и анализ состояния — в нашем обзоре.

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ

Российский венчурный рынок ведет свою историю с середины 1990-ых годов. Тогда в российскую экономику пришли зарубежные инвесторы. По данным РВК, к 1996 году на территории России было создано 11 региональных венчурных фондов Европейского банка реконструкции и развития. В 1997 году на российском рынке функционировало уже около 30 венчурных фондов и фондов прямого инвестирования с иностранным капиталом. Иностранцам удалось аккумулировать, по разным оценкам, от 3 до 4 млрд долларов США.

Финансовый кризис 1998 года откатил ситуацию назад. В начале 2000-ых на рынок венчурных инвестиций с новой инициативой вышло российское правительство, которое запустило Венчурный инвестиционный фонд и вложило в него 10 млн долларов США. Инициатива была безуспешна. И свободную нишу быстро занял частный капитал.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА В ЦЕЛОМ НЕ ВСЕГДА СООТВЕТСТВУЕТ ПОТРЕБНОСТЯМ ВЕНЧУРНОГО РЫНКА

ЗАДНИЙ ХОД

«В последние пять лет в России произошло снижение активности и уменьшение притока нового венчурного капитала по сравнению с пиковыми значениями, зафиксированными в 2012 году», — пишут авторы Стратегии. Так, в 2017 году объем сделок составил 14 млрд рублей, что на 9 млрд рублей больше значений 2006 года, но более чем в 4 раза меньше максимального значения (60,5 млрд рублей), зафиксированного по итогам 2012 года.

Число сделок в 2017 году также ниже числа сделок, совершенных по итогам пикового 2012 года: в 2017 году было проведено 167 сделок, в то время как в 2012 году состоялось 26 712 сделок. Таким образом, за последние пять лет объемы инвестиций участников российского венчурного рынка в целом снизились.

ТРЕНДЫ ВЕНЧУРА

Авторы Стратегии констатируют, что российские инвесторы достаточно консервативны в выборе сектора для инвестиций. ИКТ (Информационно-коммуникационные технологии, — *Прим. Ред.*). Тренд поддерживают фонды с государственным участием, они активно финансируют био- и промышленные технологии. Однако частный капитал по-прежнему делает погоду на рынке венчурных инвестиций: в 2017 году фонды с частным капиталом заключили сделок на общую сумму 5,8 млрд рублей, тогда как объем сделок фондов с государственным участием составил 2,5 млрд рублей.

НОВЫЕ ИСТОЧНИКИ

Что мешает российскому венчурному рынку развиваться? Санкции и международная напряженность вокруг России, в связи с этим возможные инвестиции со стороны иностранных владельцев капитала существенно затруднены. Государство в свойственной ему манере слишком активно регулирует меры финансовой поддержки. Российским стартапам нужны новые источники капитала. Вот топ-3 структур, которые подходят на эту роль: негосударственные пенсионные фонды, страховые компании, корпорации (как ограниченные инвесторы рыночных венчурных фондов и в форме корпоративных венчурных фондов).

По данным РВК, на текущий момент корпоративные венчурные фонды сформированы в одной трети из 35 российских компаний с наибольшей выручкой. При этом в США, глобальном лидере венчурного рынка, корпоративные венчурные фонды являются одним из основных драйверов рынка (на 2017 год

корпоративные венчурные фонды США принимали участие в 44,4 % от общего количества сделок в США).

ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ

Российская венчурная компания как основной разработчик Стратегии предлагает Правительству в качестве ориентиров следующие цели:

— увеличение к 2030 году суммарного предложения капитала на рынке венчурных инвестиций в 10 раз по отношению к 2017 году (до 2,7 трлн рублей);

— увеличение к 2030 году количества российских высокотехнологичных проектов, обращающихся за инвестиционной финансовой поддержкой, в 2 раза по отношению к 2017 году (до 40 тыс. новых проектов в год);

— увеличение к 2030 году объема рынка сбыта инновационной продукции российских компаний с венчурным капиталом в 2 раза по отношению к 2017 году (до 10 трлн рублей в год), включая внутренний и внешний рынок сбыта (экспорт).

СТОПОРЫ РАЗВИТИЯ

У авторов Стратегии — непростая задача. С одной стороны, необходимо дать верные ориентиры для Правительства РФ. С другой стороны, точно указать на системные проблемы, которые мешают рынку венчурных инвестиций выйти из стагнации. Очевидно, что эксперты РВК рассчитывают на активные перемены, которые нужны для развития. А для этого необходимо согласие экспертов Минэкономразвития с генеральными выводами Стратегии.

Итак, что способствует стагнации?

У ряда институциональных инвесторов нет доступа на рынок: пенсионные фонды, страховые компании. При этом и частный капитал мог бы быть активнее, однако слишком непрост выход на биржу для публичного размещения. Кроме того, есть такие факторы, как низкая финансовая грамотность потенциальных инвесторов и низкий уровень привлекательности рынка для иностранных инвесторов.

Гораздо больше пользы могло бы принести государство, если бы сместило акценты поддержки в сторону более ранних стадий инвестирования. Государственная финансовая поддержка в целом не всегда соответствует потребностям венчурного рынка. Причин тому несколько: есть и неготовность органов государственной власти к принятию риска, и стремление к прямому управлению проектами без наличия соответствующей экспертизы, и попытки избыточно контролировать процессы.

Комментируя Стратегию, разработанную РВК, большинство экспертов венчурного рынка сходятся во мнении, что многие обозначенные в ней финансовые показатели, вполне реалистичны. Однако такие факторы, как санкции, устойчивость курса рубля, открытость российской экономики, могут сменить вектор развития венчурного рынка.

ЭКОСИСТЕМА ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ



26 814

ФОНДОВ

общее число российских фондов венчурных и прямых инвестиций в 2017 году.

Из них 19 415 — фонды венчурного инвестирования.

БЖ

«Стратегия развития рынка венчурных и прямых инвестиций в Российской Федерации на период до 2025 года и дальнейшую перспективу до 2030 года» подготовлена Российской венчурной компанией (РВК) и является проектом, не утвержденным Правительством РФ.

ЧЕМ ПОМОЧЬ?

Благоприятные условия — для большей эффективности. Заинтересованные стороны обсудили условия для развития конкуренции на рынке венчурных инвестиций в России. Тематическая сессия прошла в рамках инвестиционного форума в Сочи.

Вот лишь некоторые цитаты участников дискуссии.



СЕРГЕЙ ГОРЬКОВ,
заместитель министра
экономического развития РФ:

«Бюджетных средств на венчурном рынке гораздо больше частных, ситуацию нужно менять. Огромное количество денег россиян сегодня лежат «под подушкой» — в банках, на депозитах, и фактически не работают. Объем этой «подушки» — 50 млрд долларов. Привлечь на венчурный рынок хотя бы 1 млрд из них — реальная задача. Для этого можно использовать механизм краудфандинга, соответствующий закон уже разработан. Давайте посмотрим, сколько денег «вытекает» из страны — от 30 до 50 млрд долларов в год. Часть этих денег также можно удерживать в России. Важно вовлечь в венчур крупные корпорации — пока их объём невысокий. И наконец, привлекать пенсионные фонды».



АЛЕКСАНДР БОРОДИЧ,
венчурный инвестор, основатель
Universa Blockchain Platform:

«Сейчас у нас порядка тысячи бизнес-ангелов. Это люди, которые максимально рискуют деньгами ради проектов. В данном случае речь идет не о квалифицированном инвестировании, а о социальной функции, когда люди помогают предпринимателям не наступить на те же грабли, на которые наступали сами. И инвестируют в проекты свой опыт, знания, деньги. При этом важно поддерживать самих бизнес-ангелов финансовым плечом, через механизм краудфандинга. Без этой помощи инвестиции могут не прорасти».



КОНСТАНТИН ШАБАЛИН,
генеральный директор StartTrack:

«На конец 2017 года на нашей площадке было 2,5 тысяч человек — потенциальных инвесторов в технологические стартапы. Сейчас — 8 тыс. И ничего не мешает увеличивать это число. Интерес у людей большой. Многие имеют опыт работы с бизнесом».



ЕВГЕНИЙ ЯКУШЕВ,
исполнительный директор по
связям с общественностью и
государственными органами
НПФ «САФМАР»:

«Фонды могут столкнуться с требованием компенсировать убытки, связанные с неудачными и рискованными инвестициями. Сама логика регулирования «заталкивает» нас в государственные ценные бумаги. В перспективе НПФ могли бы вкладываться на последующих после венчурной стадиях инвестирования проектов».



СЕРГЕЙ КЕРБЕР,
руководитель дирекции
инвестиционных проектов и
программ УК «Лидер»:

«Из-за жесткой регуляторной политики и ориентира на низко-рисковые вложения НПФ пока не рассматривают активное участие в венчуре».



OPEN
INNOVATIONS
STARTUP TOUR
ЦИФРОВОЙ РЕГИОН

Реклама 18+

ФЕВРАЛЬ – АПРЕЛЬ

Стартап Тур

Преврати идею
в бизнес!



**УЧАСТИЕ
БЕСПЛАТНО**
регистрация
на сайте
startup-tour.ru

МОЩНЫЙ СТАРТ

Один из показателей эффективности региона и его лидера — развитие цифровой экономики и инноваций. Правительство Самарской области поддержало создание венчурного фонда. По итогам 2018 г. он признан одним из самых активных на рынке венчурных инвестиций России.

Венчурный фонд Самарской области в первый же год своей работы вошел в десятку самых активных по-севных фондов России. Согласно рейтингу, составленному Российской венчурной компанией, фонд опередил по количеству сделок фонды Санкт-Петербурга, Татарстана, Свердловской области и других регионов.

Фонд был создан в ноябре 2017 года при поддержке Министерства экономического развития и инвестиций Самарской области. Объем Венчурного фонда составляет 100 млн руб., срок — 7 лет с возможностью продления на 3 года. В январе 2018 г. был проинвестирован первый проект.

ПОКАЗАТЕЛИ РОСТА

За год фондом рассмотрено 346 заявок на инвестирование. Чтобы заявка от стартапа попала к аналитикам фонда, достаточно заполнить анкету на сайте yellowrockets.vc. Фонд инвестирует до 20 млн руб. в стартапы ранних стадий с сильной командой и потенциалом через 4–5 лет выйти на обороты более 300 млн руб. Аналитики фонда особенно пристально следят за отраслями, где между производителями продукта и конечным клиентом существует длинная цепочка посредников. После отбора стартапы должны презентовать свои разработки инвестиционному комитету. В 2018 году всего 15 проектов прошли до конечного этапа отбора — инвестиционного комитета. 7 стартапов получили инвестиционные предложения и привлекли инвестиции — от персональной акселерации до 10 млн руб. на экспансию.

Основные сферы, в которых работают стартапы, отобранные фондом: финансы, ритейл, онлайн-образование, туризм. Фонд не сужает фокус до какой-то одной отрасли. Каждый проект оценивается индивидуально, важен объем рынка и наличие активных инвесторов или корпоративных партнеров на более поздних стадиях развития.

Венчурный фонд Самарской области сотрудничает с крупными игроками российской венчурной отрасли, например, в портфеле фонда есть совместные сделки с Фондом развития интернет-инициатив (самый активный pre-seed фонд в РФ). За год оборот «портфельных» компаний достиг 170 млн руб., в следующем году должен вырасти до 500 млн руб.

КЛЮЧЕВОЙ ПАРТНЕР

Ключевой партнер фонда, компания YellowRockets, не только управляет самарским венчурным фондом, но и является важным элементом инновационной экосистемы региона. YellowRockets — компания, развивающая гло-

ДМИТРИЙ БОГДАНОВ,

министр экономического развития и инвестиций Самарской области:

«У нас в стране много инициативных людей с интересными новыми проектами. Основная задача — преобразовать идею в бизнес-проект. Венчурный фонд Самарской области создан, чтобы поддерживать таких предпринимателей. Ему поручено отбирать жизнеспособные проекты, помогать им создавать востребованный продукт, услугу. В перспективе мы хотим с помощью фонда обеспечить «лифт» развития для инновационных компаний, проектов, для людей, готовых реализовывать свои проекты в жизнь».

ВИТАЛИЙ ПОЛЕХИН,

президент Национальной ассоциации бизнес-ангелов:

«Венчурный фонд Самарской области выбрал очень правильную модель работы, когда после предварительной оценки стартап выносятся на инвестиционный комитет, в который входят другие инвесторы с рынка. Это позволяет повысить эффективность отбора, а также найти соинвестора в проект на текущей или последующей стадии. Фонд знают в России, он активно вовлечен в инновационную экосистему страны, что крайне важно в этом бизнесе».

АЛЕКСЕЙ ТАРАНОВ,

основатель стартапа «Финтех-Ядро»
(портфельный проект самарского венчурного фонда):

«2018 год стал для нас значимым и продуктивным. Мы сделали все необходимые интеграции и настройки, протестировали «Финтех-Ядро» в крупнейшей региональной сети и выдали кредитов на сумму более 50 млн руб. Впереди новый этап и новые победы — запуск платформы для онлайн-кредитования, старт в Беларуси, Казахстане и масштабирование на территорию РФ».



Международный саммит инвесторов ранних стадий VOLGA ANGELS 2018



Kruiz Online, портфельный стартап фонда: агрегатор речных круизов по всей России и миру. 2018 г. выручка — 14,4 млн руб.

бальное стартап-сообщество и специализирующаяся на организации акселерационных программ для стартапов по всей России. YR сотрудничает с ведущими российскими и международными венчурными фондами, институтами развития, сообществами бизнес-ангелов и корпорациями, является оператором венчурных мероприятий, создателем креативного коворкинг-пространства для предпринимателей в Самаре. Сейчас YR ведет набор в свой акселератор. Проекты, прошедшие первичный отбор, получают инвестиции до 500 тыс. руб. от Венчурного фонда Самарской области, а выпускники акселератора смогут привлечь еще 1,5 млн руб.

VOLGA ANGELS

В сентябре 2018 года самарский фонд при поддержке Министерства экономического развития и инвестиций Самарской области организовал международный саммит инвесторов ранних стадий VOLGA ANGELS. Событие стало крупнейшей встречей бизнес-ангелов, представителей венчурных фондов, акселераторов и других участников рынка.

Участниками саммита стали более 220 человек из 23 стран мира. Саммит VOLGA ANGELS включен в реестр официальных мероприятий Европейской ассоциации бизнес-ангелов (EBAN). Саммит получил положительные отзывы и станет регулярным бизнес-событием.

БЖ

ПАВЕЛ СЛЕСАРЕВ,

основатель и директор компании DreamStudy (портфельный проект самарского венчурного фонда):

«Наша компания на глобальном уровне меняет сферу образования в стране. Есть абсолютная уверенность, что в ближайшее время профессия учителя испытает свое второе рождение. Мы хотим, чтобы преподаватели использовали современные инструменты: системы итерационного обучения и составления методологического контента, системы педагогического анализа и дизайна, элементы геймификации, AR-технологии. Учитель в нашем понимании — разработчик учебного кода (контента)».

ЕЛЕНА ПОЖАРНОВА,

исполнительный директор Фонда содействия развитию венчурных инвестиций Самарской области:

«До нас в России не было примеров создания регионального венчурного фонда ранних стадий в форме инвестиционного товарищества. Пришлось изучать тему с нуля: в 2017 году мы начали изучать тему, а в январе 2018 был проинвестирован первый стартап. Теперь мы готовы делиться своим опытом.

Фонд в вакууме работать не может, нужна экосистема, чтобы участники рынка общались, могли делиться знаниями, могли совместно инвестировать в проекты. Поэтому в 2016 и 2018 годах в Самарской области мы провели международные саммиты инвесторов ранних стадий VOLGA ANGELS. Сообщество людей, которые работают в венчурной сфере России, сравнительно небольшое, молодое и порой очень не хватает знаний, поэтому такие встречи необходимы, и саммит будет регулярно проходить в Самарской области».

СЕРГЕЙ МУДРЕЦОВ,

основатель стартапа «MFlowers» (портфельный проект самарского венчурного фонда):

«MFlowers — это комплексное решение для магазинов цветов. На платформе можно решить вопросы закупки, доставки и финансовых расчетов. За последний год работы к системе подключилось более 100 производителей из 5 стран мира (Эквадора, Колумбии, Голландии, России и Турции) и более 400 компаний-покупателей. Объем торговли на платформе превысил 20 млн руб. В 2019 год компания ставит перед собой цель — доля в 10% от всего экспорта цветочной продукции Латинской Америки. Мы планируем стать инфраструктурообразующей софтверной компанией в отрасли, которая будет для производителей сервисом номер один для склада, продаж, маркетинга, логистики и финансов».

Юрий Аммосов (МФТИ),
Александр Левашов (Tadviser)

КОРПОРАЦИИ-МОНСТРЫ ИДУТ В IT



За 2016–2018 годы корпорации инвестировали 120 раз в 107 различных стартапов в области информационных технологий. Общий объем сделок, финансовые условия которых были раскрыты участниками, превысил 393 миллиона долларов США.

По числу объявленных инвестиционных сделок первое место делят компании группы Сбербанка (15 сделок) и АФК «Система» (15 сделок). По объему сделок лидером с большим отрывом является Mail.ru за счет большого числа дорогостоящих приобретений. Крупнейшая сделка Mail.ru, Delivery Club (100 млн долларов, ноябрь 2016 года), составляет почти четверть от общего объема сделок за 3 года.

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ:

1. Интерес корпораций к стартапам растет, как и количество сделок между ними.
2. Деятельность госкорпораций и частных холдингов по акселерации и покупке стартапов уже получила поддержку правительства, а в дальнейшем эта поддержка будет подкреплена стимулирующими инструментами.

3. Частные группы компаний не уступают, а где-то и превосходят госкорпорации по своей активности при работе со стартапами.

4. При принятии решений, корпорации ориентируются на продуктовые и каналные синергии и заслуги основателей в индустрии (опыт, связи, стаж).

5. Корпоративный венчурный процесс не формализован, а центр принятия решений находится на уровне высшего руководства.

6. Непрозрачность рынка первичных и особенно вторичных инвестиций сильно затрудняет его анализ.

Филипп Генс, президент группы компаний «ЛАНИТ»: «В последние годы российским стартапам стало сложнее продвигаться за рубежом. Поэтому, в первую очередь, мы нацелены на российский рынок. И только потом уже те стартапы, которым это под силу, переформируются под западные реалии, пересоздают продукт и выходят на международные рынки — туда, где возможна капитализация. Мы понимаем, как важно быстро адаптироваться к новым реалиям, и поэтому создаем своего рода «питательную среду» для идей сотрудников. Наши приоритеты — собственные разработки, трансформация накопленных знаний и компетенций в новые сервисы, поиск новых рынков и расширение географии.

Дмитрий Поляков, заместитель руководителя фонда «Softline Venture Partners»: «Российская действительность накладывает свои ограничения. Местные топ-менеджеры корпораций не доверяют управляющим венчурных фондов и часто не видят потенциала от сотрудничества, который может быть раскрыт через инвестиции в венчурные фонды. Корпоративные венчурные фонды создаются, прежде всего, финансовыми институтами (Сбербанк, Qiwi, Банк Санкт-Петербург), фармацевтическими компаниями (Фармстандарт, Р-Фарм) и ТМТ-корпорациями (Mail.ru, IBS, Ростелеком и Softline). Корпорации из традиционных для нашей страны отраслей, таких как нефтяная, химическая и машиностроительная, воздерживаются от создания КВФ. А ведь именно на эти индустрии опирается российская экономика. В России золотое время КВФ все еще не пришло, но мы полагаем, что ситуация изменится в ближайшем будущем».

МЕСТНЫЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОРПОРАЦИЙ НЕ ДОВЕРЯЮТ УПРАВЛЯЮЩИМ ВЕНЧУРНЫХ ФОНДОВ И ЧАСТО НЕ ВИДЯТ ПОТЕНЦИАЛА ОТ СОТРУДНИЧЕСТВА, КОТОРЫЙ МОЖЕТ БЫТЬ РАСКРЫТ ЧЕРЕЗ ИНВЕСТИЦИИ В ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ

Прозрачность рынка корпоративных инвестиций (была ли объявлена, прямо или косвенно, сумма сделки)

	Первичные сделки		Вторичные сделки		Доля объявленных сделок	
	Да	Нет	Да	Нет	Первичные	Вторичные
Были ли объявлены параметры сделки						
Сбербанк	9	4	1	1	69%	50%
Mail.ru	2	2	6	2	50%	75%
Ростелеком	5	1	0	2	83%	0%
АФК Система	9	1	5	0	90%	100%
Ланит	2	1	0	1	67%	0%
1С	1	0	1	3	100%	25%
Leta	2	0	0	0	100%	-
АВВУУ	1	0	0	0	100%	-

Численные показатели рынка корпоративных инвестиций в ИТ-стартапы. Оценочный объем корпоративных венчурных инвестиций и приобретений, 2016–2018 гг. (в эквиваленте долларов США по курсу на дату сделки)

	2016	2017	2018	ВСЕГО
Первичные	39 062 575	61 029 148	39 282 823	139 374 545
Вторичные	139 611 144	185 647 653	112 040 005	437 298 803
ВСЕГО	178 673 719	246 676 801	151 322 828	576 673 348
В том числе раскрыты суммы	165 817 829	141 331 617	86 508 078	393 651 472



РИФЫ УПРАВЛЕНИЯ



Жизнь компании — это как плавание большого корабля в открытом море: есть свои ориентиры, подводные течения и рифы. Быть хорошим капитаном — значит понимать, куда плывет твой корабль, иметь хорошую систему навигации и предугадывать те препятствия, которые могут его ожидать.

С наступлением 2019 года мы в очередной раз убеждаемся, что несмотря на состояние экономики мы видим компании, которые остаются на плаву и продолжают динамично расти. Исходя из практики, можно с уверенностью сказать, что главное условие подобной результативности — это наличие в организации грамотной системы управления. Для того чтобы хорошо ориентироваться в мире бизнеса, нужно иметь определенные опорные точки, своего рода рифы. В системе управления их всего четыре, и наличие или же отсутствие каждой из них будет определять, что ожидает вас в бизнес-плавании: легкий путь или же вы пойдете ко дну.

РИФ № 1. РЕШЕНИЯ. В данном контексте нас интересует два основных фактора. Во-первых, это СКОРОСТЬ, во-вторых, КУЛЬТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ по неполным данным.

Условием быстрой скорости принятия решений является распределение линейных полномочий, желательно до середины системы управления. Это значит, что руководители даже среднего звена, которые имеют определенные зоны ответственности, должны обладать правом принимать окончательные решения без запроса санкций. Это особенно важно в условиях ограниченности времени, когда нет возможности дополнительно советоваться и согласовывать.

Второй момент в этой системе — это культура принятия решений по неполным данным. Зачастую решения принимаются в условия, когда нет 100% данных — информация о контексте и событиях, как

правило, неполная. Поэтому так важно иметь навык действовать с учетом понимания уровней рисков и уметь тестировать их на приемлемость. Понятно, что принятие решений с неприемлемыми рисками, то есть теми, которые угрожают существованию компании или ее деловой репутации, может значительно понизить уровень доверия.

РИФ № 2. КОМАНДА. Система управления не безличная и не бездушная. Речь — о людях. Анализируя команду, учитываем два параметра: СОСТАВ и РАЗНООБРАЗИЕ. Управленческая команда с точки зрения состава нуждается в полноте. То есть все основные функции должны быть заменяемы людьми, которые обладают достаточным потенциалом и уровнем экспертности. Второй момент: в архитектуру компании должно быть заложено разнообразие: возрастное, гендерное, культурное, и под каждую руководящую должность подготовлена более компетентная и эффективная замена. Это сложная задача, которая требует длительного времени, но если вы добьетесь наличия этих двух пунктов, то это однозначно гарантирует вам успех.

РИФ № 3. СТРАТЕГИЯ. Стратегия является одновременно и «компасом», и «картой» вашего плавания. Компании, которые имеют свой «компас», могут двигаться к тем островам, рифам и джунглям, к которым они стремятся в долгосрочной перспективе. Как правило, у таких организаций есть и карта, в которой на год-два, реже три упакованы проекты и цели. Большинство же компаний являются своего

ЕСЛИ ВЫ НАЙДЕТЕ ДОСТАТОЧНЫЕ РЕЗОНЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ УДОВЛЕТВОРИТЬ ЦЕННОСТНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ОКРУЖАЮЩИХ ВАС ЛЮДЕЙ, ТО МОЖЕТЕ СМЕЛО ДЕЙСТВОВАТЬ





Сергей Макшанов, управляющий ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»

УСЛОВИЕМ БЫСТРОЙ СКОРОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ЯВЛЯЕТСЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИНЕЙНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ, ЖЕЛАТЕЛЬНО ДО СЕРЕДИНЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



рода «оппортунистами», то есть не имеют стратегии и действуют сообразно обстоятельствам. Если они видят возможность, то пытаются ее реализовать, если не видят, используют имеющиеся ресурсы.

РИФ № 4. СТИЛЬ. Стиль управления должен быть оптимистичным, вовлекающим: все члены команды должны быть сопричастны общей стратегии развития. В идеальной ситуации в разработке стратегии компании должна участвовать вся команда. При этом важно, что все члены коллектива понимают, в чем суть стратегии, принимают и разделяют этот выбор собственников и топ-менеджмента.

КУРС — НА ДОВЕРИЕ, ОРИЕНТИР — НА ЦЕННОСТИ

Тенденция последнего времени: в целом ряде отраслей традиционные бизнес-модели уже не работают. Например, один из руководителей сети супермаркетов поделился совершенно небывалым элементом бизнес-модели в розничной торговле. Речь идет о стандартной процедуре для любой торговой сети — доставке товаров в торговую точку. Для этой конкретной сети наиболее оптимальным временем для этой операции является ночное время, так как в это время меньше помех на дорогах. Но тогда возникает вопрос привлечения дополнительного рабочего персонала и оплата их труда в неурочные часы. Решение пришло, с одной стороны, очень простое, но с другой, и рискованное — отдать ключ от торговой точки поставщику товаров. То есть вся процедура происходит исключительно силами поставщиков. Они приезжают в магазин, самостоятельно открывают его, выгружают весь товар и оставляют документацию внутри. Да, есть вероятность недобросовестного поведения и возмож-

ных потерь, но руководители данной торговой сети выбрали шаг в сторону доверия и выиграли. Такой кейс позволил им значительно сэкономить время, финансы и труд сотрудников. Этот элемент бизнес-модели работает каждый день, он эффективен.

Давайте подумаем, каково актуальное состояние бизнес-модели сегодня, что является ориентирами на будущее? И вот тот самый генеральный вывод: сегодня управление компанией должно выстраиваться через ценности. То есть любое ваше действие должно быть заточено на вопрос, а что хорошего от этого будет клиенту, вырастет ли его эффективность, решим ли с помощью данного действия какую-то проблему. Любое управленческое решение также необходимо оценивать и «примерять» на

БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ ЯВЛЯЮТСЯ СВОЕГО РОДА «ОПОРТУНИСТАМИ» — ОНИ НЕ ИМЕЮТ СТРАТЕГИИ И ДЕЙСТВУЮТ СООБРАЗНО ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ

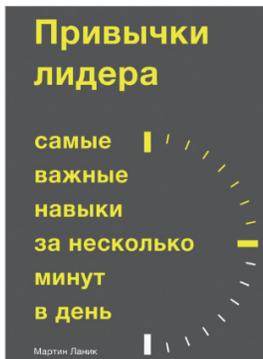


своих сотрудников и партнеров. Если вы найдете достаточные резоны для того, чтобы удовлетворить ценностные потребности окружающих вас людей, то можете смело действовать.

Таким образом, будучи опытным капитаном, вы должны знать основные рифы системы управления, иметь надежный компас и карту стратегического планирования, а также опираться на ценностные ориентиры вашего экипажа. Соблюдение всех этих правил бизнес-плаванья гарантирует вам успешное и длительное путешествие к новым горизонтам и бизнес-целям.

БЖ

ДОРОЖНАЯ КАРТА БУДУЩЕГО, ТРЕНАЖЕР ДЛЯ ЛИДЕРА, ПОЧЕМУ-МОТИВАТОР НА УСПЕХ



ПРИВЫЧКИ ЛИДЕРА. САМЫЕ ВАЖНЫЕ НАВЫКИ ЗА НЕСКОЛЬКО МИНУТ В ДЕНЬ

Автор: Мартин Ланик

Издательство:

Манн, Иванов, Фербер — МИФ

Об авторе: Мартин Ланик — CEO компании Pinsight, платформы для обучения лидеров. Эксперт по организационной психологии и автор развивающих программ для лидеров компаний.

Книга-практикум, книга-тренажер.

Не верите, что лидерские качества можно приобрести? В своей книге Мартин Ланик подробно расскажет, как сформировать, а потом и натренировать ключевые привычки лидера. Короткие пятиминутные упражнения помогут закрепить каждый навык и довести его до автоматизма. В основе книги — исследование поведения десятков лидеров со всего мира.

«ВСЕГДА ЗАДАВАЙТЕ СЕБЕ И СВОЕЙ КОМАНДЕ ВОПРОС «ПОЧЕМУ Я ЭТО ДЕЛАЮ?». ПОНИМАНИЕ ЛИЧНОЙ МИССИИ — ЛУЧШАЯ МОТИВАЦИЯ И ДВИГАТЕЛЬ В БИЗНЕСЕ».



ЭВОЛЮЦИЯ HAIER. ОТ УБЫТОЧНОГО ЗАВОДА ДО ГЛОБАЛЬНОЙ СУПЕРПЛАТФОРМЫ

Авторы: Ху Юн, Хао Ячжоу

Издательство:

Манн, Иванов, Фербер — МИФ

Об авторах: Ху Юн — профессор Пекинского университета и автор блога с несколькими миллионами подписчиков. Хао Ячжоу — известный бизнес-эксперт и автор.

Haier — китайская компания-гигант. Основанная в 1984 году, Haier стала производителем бытовой техники № 1 в мире. Компания прошла путь от завода до платформы, объединяющей предпринимателей. В середине 80-х годов XX века директором завода стал бывший начальник цеха, который превратил компанию из умирающего завода в ведущий бренд бытовой техники. Он изменил менталитет сотрудников, все время впитывал (и продолжает по сей день) лучшие управленческие идеи мира, адаптировал их под китайский менталитет. Он никогда не боялся перемен и не оглядывался на прошлые успехи — чтобы успеть обогнать будущее. Книга подробно рассказывает о стратегии и инновациях, сделавших Haier компанию глобальным феноменом.



ЦИФРОВОЙ ЧЕЛОВЕК. ЧЕТВЕРТАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В ИСТОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА, КОТОРАЯ ЗАТРОНЕТ КАЖДОГО

Автор: Крис Скиннер

Издательство:

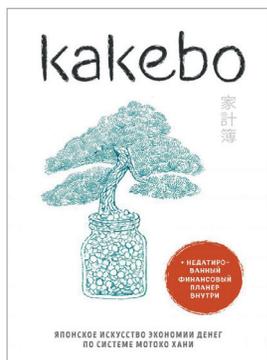
Манн, Иванов, Фербер — МИФ

Об авторе: Крис Скиннер известен как независимый обозреватель финансовых рынков на сайте thefinanser.com и председатель европейского сетевого форума Financial Services Club, который он основал в 2004 году.

Четвертая промышленная революция радикально изменит сферу финансовых услуг, сделает мир по-настоящему глобальным и скоростным и позволит победить бедность. Однако новые технологии разрушительны для традиционных финансовых институтов, в частности банков. Крис Скиннер видит выход в опережающих рынок IT-решениях (именно в это должны инвестировать банки, а не в поддержание устаревающей инфраструктуры). Он также рассказывает о рисках и сложностях внедрения. Новые технологии изменили то, как мы общаемся, торгуем и заключаем сделки. Эта книга — дорожная карта ближайшего будущего. Руководство для цифрового поколения финансистов и онлайн-предпринимателей, как быстро

встроиться в глобальную экономику, максимально перейдя в онлайн, и избежать рисков.

В интернете ценностей и интернете вещей на первый план выходят гибкость и скорость изменений, умение быстро маневрировать и разворачиваться к новым целям и новым возможностям на рынке цифровых финансовых услуг.

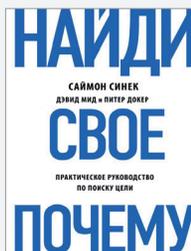


КАКЕВО. ЯПОНСКОЕ ИСКУССТВО ЭКОНОМИИ ДЕНЕГ ПО СИСТЕМЕ МОТОКО ХАНИ

Серия «Сам себе миллионер»
Издательство: ЭКСМО

Куда уходят деньги? Узнайте с помощью kakebo. Книга поможет обуздать хаос в сфере личных финансов: поможет контролировать расходы, откладывать деньги и достигать финансовых целей. Kakebo — надежная, проверенная временем японская система планирования бюджета. Анонсируя книгу, издатель пишет, что японцы умеют обходиться малым. В основе их минималистичной финансовой философии лежит именно Kakebo. Методика помогает планировать бюджет и быть уверенным в завтрашнем дне. Формула бережливости по-японски выглядит так: доходы — постоянные расходы — планируемая экономленная сумма = деньги в вашем распоряжении. Сегодня Kakebo назвали бы финансовым планером: он помогает экономить 20–30% от ваших ежемесячных расходов. Кстати, книга действительно издана в виде планировщика, он не датирован, так что начать им пользоваться вы можете в любой момент. Кстати, Kakebo в переводе с японского — домашняя бухгалтерская книга. В Японии им пользуются все, даже дети. Для них выпускают специальные, адаптированные к возрасту версии.

НАЙДИ СВОЕ «ПОЧЕМУ?»



Автор: Саймон Синек, Дэвид Мид, Питер Докер
Книга является продолжением мирового бестселлера «Начни с «Почему?»

Издательство: ЭКСМО

Компании стремятся изменить мир, а сотрудники — получать удовлетворение от работы и чувствовать себя состоявшимися в том, что делают. И те, и другие хотят делать вклад в нечто большее, чем они сами, и знать, «ПОЧЕМУ?» они это делают.

Люди и организации, осознающие свое «ПОЧЕМУ?», стабильно успешны на длинной дистанции, пользуются большим доверием и лояльностью среди сотрудников и клиентов, они более инновационны, чем конкуренты. Первая книга «Начни с «Почему?» создает запрос на поиск своего смысла, «Найди свое «Почему?» дает конкретные инструменты для поиска или формирования вашего «ПОЧЕМУ?», а значит, для нового роста и этапа развития.

ОТЗЫВЫ:

«Всегда задавайте себе и своей команде вопрос «почему я это делаю?». Понимание личной миссии — лучшая мотивация и двигатель в бизнесе».

Владимир Герасичев,
основатель компании Business Relations,
ведущий бизнес-тренер

«Помните ли вы книгу или выступление на конференции, под впечатлением от которых оставались несколько дней, но в результате ничего в своей жизни не меняли? Уверен, что эта книга не оставит ни малейшего шанса к бездействию. Она не даст «волшебную пилюлю», но покажет, честны ли вы с собой. Это первый шаг к изменениям — возможно, самым главным в вашей жизни».

Михаил Воронин,
старший партнер Atlanty Group

«Как говорил китайский мыслитель и философ Конфуций, выберите себе работу по душе, и вам не придется работать ни одного дня в своей жизни». Наверное, каждый мечтал бы о подобном, не правда ли? В книге, которую вы держите в руках, рассказывается, как этого достичь. Прочитайте — не пожалеете».

Иван Маурах, ведущий
бизнес-тренер Business Relations



МИКРОТRENДЫ, МЕНЯЮЩИЕ МИР ПРЯМО СЕЙЧАС

Авторы: Мереди́т Файнман, Марк Пенн
Издательство: Альпина Паблишер.

Глобальные тренды всегда возникают из совокупности множества микро-трендов. А те, в свою очередь, базируются на прорывных идеях. Как понять, какая идея «выстрелит», а какая — нет? Нужно отлично ориентироваться

в уже существующих потребностях, прогнозировать, что будет популярно в будущем, и знать правила формирования уже существующих микротрендов. Коре́йская косметика и мужчи́но-домохозяйки, браки по интернету и «письма из Африки», популяризация ЛГБТ и снижение доверия к банкам, активность иммигрантов и биохакинг, легализация марихуаны и увлечение дронами — это малая часть примет времени последних 10 лет.

Как возникают современные микротренды, какие у них перспективы, какие принципы лежат в их основе — об этом и многом другом интереснейшая книга Марка Пенна, социолога и политтехнолога, к услугам которого не единожды обращались Билл Клинтон, Тони Блэр и Билл Гейтс.

Объективный и отчасти безжалостный обзор современных трендов создан при участии Мереди́т Файнман, основательницы и директора FinePoint Digital PR, публициста и автора статей в Harvard Business Review, Entrepreneur, Elle, Marie Claire, The Washington Post.

НАСЛЕДСТВЕННАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

«Федеральный Бизнес-журнал» публикует исторический цикл о российских филантропах и меценатах. Открывает его история жизни и милосердия Ольги Александровой-Гейнс. И хотя ее состояние было заработано не ей самой, а досталось ей в наследство, распорядилась она им исключительно благородно.

Традиции милосердия и доброты в семье Александровых формировались из поколения в поколение. Закладывали их родители Ольги — отец Сергей Александров, промышленник и меценат, и мать Анна Александрова, почти 30 лет она была попечительницей Александринского приюта в Казани.

ИСТОРИЯ СЛАВНОГО РОДА

Капитал семьи Александровых начал формировать отец Ольги Сергеевны — Сергей Евсеевич Александров. Во второй половине XIX века он был одним из крупнейших промышленников Казани: с начала 1840-х годов являлся монополистом на чайном рынке России. А в 1870 году вместе с зятем образовал в Казани фирму, объединившую механическую льнопрядильню (650 рабочих), полотняную фабрику (350 рабочих) и кожный завод. В городе к нему относились с большим почтением и, отдавая дань его влиянию, избрали городским головой. Сергей Евсеевич состоял в большом ко-

личестве общественных объединений, например, был председателем Общества содействия русской промышленности и торговли. Купца Александрова в Казани очень почитали, в знак уважения присвоили звание Почетного гражданина — вполне заслуженно. Именно Сергей Евсеевич первым из Александровых начал активную благотворительную деятельность: на деньги купца Александрова в феврале 1845 года в Казани был открыт приют для девочек-сирот, названный Александринским — в честь императрицы Александры Федоровны.

По меркам Казани это был один из самых больших приютов: в конце XIX века в нем содержались около ста девочек-сирот. Здесь они получали начальное образование, навыки рукоделия и ремесла и находились на полном материальном обеспечении.

С МАТЕРИНСКИМ УЧАСТИЕМ

После смерти родителей приют стал одним из самых важных дел жизни самой Ольги Сергеевны Александровой-Гейнс. Председатель Казанского



**ГОРЯЧО СОЧУВСТВУЯ ВАШИМ
БЛАГИМ ЗАБОТАМ НА ПОЛЬЗУ
ГОРОДА КАЗАНИ И ЖЕЛАЯ
УВЕКОВЕЧИТЬ ПАМЯТЬ ДОРОГИХ
МНЕ РОДНЫХ, Я ЖЕРТВУЮ ИЗ
СОБСТВЕННЫХ МОИХ СРЕДСТВ
В ПОЛЬЗУ ГОРОДА СТО ТЫСЯЧ
РУБЛЕЙ**



В 1890 г. Илья Репин пишет портрет Ольги Александровны-Гейнс.

губернского попечительства детских приютов губернатор Николай Андреевский писал в Ведомство учреждений Императрицы Марии: «Попечительница О. С. Александрова часто посещает в различные часы дня и вечера приют, обращает внимание не только на наружный порядок и чистоту заведения, но, входя с теплым материнским участием в успехи каждой девочки, расспрашивает их об учении, рукоделии и поведении».

Понимая, как важно для обитательниц приюта хорошее владение ремеслом, которое могло бы прокормить их после выхода в самостоятельную жизнь,

Ольга Александрова -Гейнс нашла учителя кройки, шитья и кружевоплетения и оплачивала дополнительные занятия с воспитанницами.

Александрова настолько серьезно относилась к своим обязанностям попечительницы, что посещала приют ежедневно: давала советы смотрительнице и ее помощнице, как лучше поставить дело. За образец обучения она брала опыт своих родителей, которые нанимали детям лучших учителей, придирчиво отбирая кандидатов. Жизнь казенного учреждения Ольга Сергеевна старалась приблизить к семейной: выделила средства и распорядилась утеплить коридор, покрасить пол, приобрести уютную мебель, лампы, учебные пособия и книги, материалы для рукоделия, новые платья для воспитанниц, в праздники всегда покупала девочкам лакомства. Приют был подписан на детские журналы и журналы мод. Трех девочек (полных сирот) Александрова содержала на свой счет, назначив стипендии в 130 руб.

ДАНЬ ПАМЯТИ

Еще один из рода Александровых — брат Ольги Сергеевны — Александр, продолжил дело отца и образовал торговое «Товарищество Александровых».

Именно благодаря ему в Казани появился один из самых красивых архитектурных объектов — Александровский пассаж, который Александр Сергеевич Александров построил на собственные





Ксенинская гимназия



Александровский пассаж (конец XIX в.)

средства, потратив порядка 800 тысяч рублей. По подсчетам его современников, пассаж обошелся ему в 1/10 от всего состояния. Это был удивительный по тем временам (1883 г.) проект — Доходный дом с торговыми помещениями и зрительными залами со стеклянным куполом внутри пассажа.

Александр Александров намеревался развивать в пассаже торговлю, но скоропостижно скончался в 45 лет. На 40-ой день после его смерти Ольга Александрова передала казанскому городскому голове 100 тыс. руб. в процентных бумагах Восточного займа и в письме изложила мотивы своего пожертвования: «Горячо сочувствуя Вашим благим заботам на пользу города Казани и желая увековечить память дорогих мне родных, я жертвую из собственных моих средств в пользу города сто тысяч рублей». Из них

85 тысяч руб. Ольга Сергеевна велела потратить на строительство в Казани больницы для бедных жителей на 25 коек, а 15 тысяч — на устройство детской больницы. Еще 50 тыс. руб. поступили чуть позже на покупку или постройку дома для Ксенинской женской гимназии.

БЕСЦЕННЫЙ ДАР

В конце 1890-х гг. в Казани зародилась идея создания общедоступного музея. Ольга Сергеевна горячо поддержала ее, предложив для размещения экспозиции Александровский пассаж. Но здание по своей архитектуре и техническим особенностям для этой цели не подошло. Тогда Ольга Сергеевна передала городу 500 тысяч рублей для организации музея в другом здании.

Александровский пассаж остался центром городской торговли, доходы от его работы Ольга Александра решила направлять на содержание музея.

ЦЕЛЬ БЛАГАЯ

Оставшись без родных, Ольга Александра распродала бизнес, а вырученные средства вложила в ценные бумаги и полностью посвятила себя служению обществу: взяла под свою опеку еще несколько учреждений: Ксенинскую женскую гимназию, постоянно жертвовала разные суммы Родионовскому институту благородных девиц и так называемой Ложкинской богадельне, открыла на собственные средства училище для девиц духовного звания. Ни до нее, ни после не было в Казани женщины-благотворительницы такого широкого размаха деятельности.

В возрасте 45 лет Ольга Александра вышла замуж за давнего знакомого — генерала Александра Гейнса, бывшего в 1880–1882 годы губернатором Казани. Вместе с мужем она поселилась в Петербурге, но часто приезжала в Казань к воспитанницам Александринского приюта и ученицам Ксенинской гимназии.

НА СКЛОНЕ ЛЕТ

После революции Ольгу Александрову-Гейнс изгнали из ее особняка. Вся богатую коллекцию живописи она передала в дар Северо-Восточному этнографическому и археологическому институту с условием, чтобы коллекция находилась в отдельном зале ее имени. Ныне большая часть коллекции (полотна Репина, Айвазовского, Куинджи, Шишкина) является украшением Музея изобразительных искусств Республики Татарстан.

БЖ

ЖИЗНЬ КАЗЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-ГЕЙНС СТАРАЛАСЬ ПРИБЛИЗИТЬ К СЕМЕЙНОЙ: ВЫДЕЛИЛА СРЕДСТВА И РАСПОРЯДИЛАСЬ УТЕПЛИТЬ КОРИДОР, ПОКРАСИТЬ ПОЛ, ПРИОБРЕСТИ УЮТНУЮ МЕБЕЛЬ, ЛАМПЫ, УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ И КНИГИ И ДАЖЕ НОВЫЕ ПЛАТЬЯ ДЛЯ ВОСПИТАНИЦ

БИЗНЕС-СОБЫТИЕ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ИНДУСТРИИ ВСТРЕЧ



Почему MICE FORUM SOCHI?

- единое сообщество представителей рынка MICE;
- насыщенная деловая и культурная программа, уникальные MICE площадки Сочи;
- знакомство с активными участниками индустрии, заключение выгодных контрактов;
- бизнес-встречи с корпоративными клиентами;
- опыт лучших в проведении мероприятий нового формата.

Что будет на MICE FORUM SOCHI?

- всё о трендах развития индустрии MICE от 30 топовых спикеров;
- 9 форматов нетворкинга;
- 400 реальных бизнес-контактов;
- интерактивная программа на лучших MICE-площадках Сочи.

Кто приедет на MICE FORUM SOCHI?

- HR и PR директоры крупных федеральных компаний;
- руководители MICE & event-агентств, DMC;
- поставщики услуг MICE-индустрии;
- руководители конгресс-бюро и MICE-площадок;
- отельеры и рестораторы;
- профессиональные СМИ.

 www.miceforumsochi.ru

 [miceforumsochi](https://www.facebook.com/miceforumsochi)

 [@miceforumsochi](https://www.instagram.com/miceforumsochi)

 +7 (862) 260-81-60, 8-800-333-66-98

 forum@miceforumsochi.ru

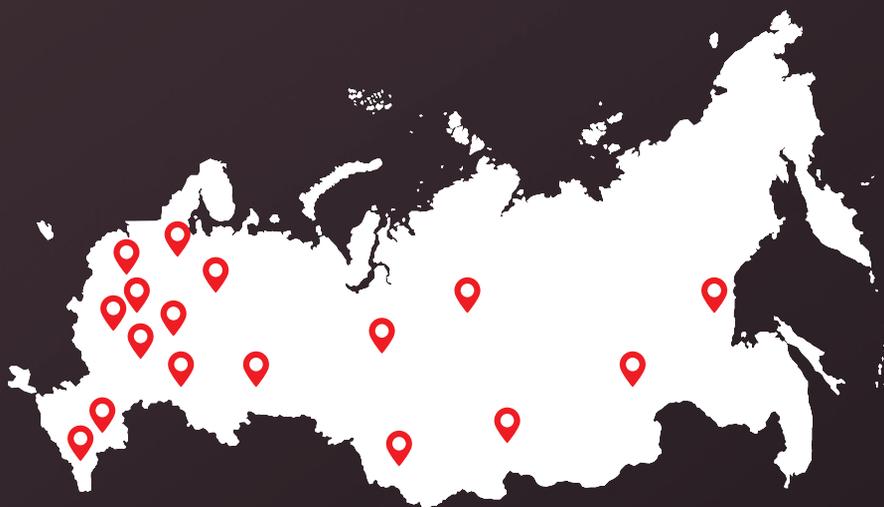
#miceforumsochi #энергияизменений

**ВСТРЕЧАЕМСЯ В СОЧИ
4-6 АПРЕЛЯ 2019!**

СТАНЬ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИЗДАНИЯ
«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал



Первоначальные
вложения в запуск

от 900 000 ₺

включая стоимость
паушального взноса

Полная окупаемость
вложений

от 6 месяцев

с момента запуска

✉ Partner@business-magazine.online

☎ 8-920-758-33-30

Реклама 16+