

#5 (18) | ОКТЯБРЬ-НОЯБРЬ | 2019

**НОЦ «КУЗБАСС»**

Прорывные технологии

**ОБРАЗОВАНИЕ**

Тренды будущего

**ТЕХНОЛОГИЯ iBELT**

Fenner Dunlop

Цифровые версии журнала  
[kuzbass.bizmag.online](http://kuzbass.bizmag.online)



**16+**

КУЗБАСС

# ЛЮБОВЬ КАЗАРНОВСКАЯ

оперная дива, профессор, педагог

# БИЗНЕС

Ж У Р Н А Л

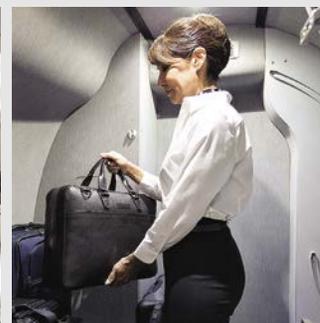
# БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«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

## № 11 (276) за 2019 год

Федеральный номер:  
 • дата выхода печатной версии — 05.11.2019  
 • дата выхода цифровой версии — 06.11.2019

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

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, Анастасия Панюкова

Корректор: Ольга Макеева

Менеджер по развитию: Юлия Тимошина

Верстка: Сергей Ларшин

Отпечатано в ООО «ИНТ»,  
 Адрес: 650066, г. Кемерово, пр. Октябрьский, 28.  
 Телефон: +7 (3842) 657-889

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

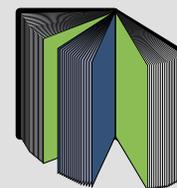
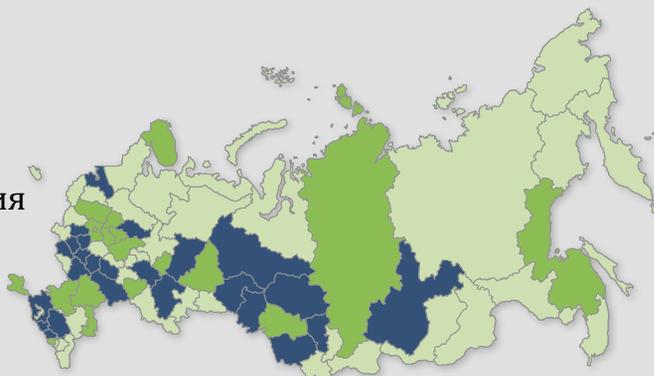
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

## Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.

## 4 УДИВИТЕЛЬНАЯ ФАУНА БИЗНЕСА

Прогулка по бизнес-зоопарку: какое отношение к бизнесу имеют единороги, зебры, лебеди и гориллы? Доктор Кляйнханс-Ролле, генеральный директор WU Executive Academy (Вена, Австрия), устроит для читателей экскурсию по бизнес-зоопарку и познакомит нас с его самыми яркими обитателями.

## 6 ДЕНЬГИ РАБОТАЮТ ПО-РАЗНОМУ

Предприниматели часто сталкиваются с необходимостью сокращения финансовых издержек, а многим представителям малого и среднего бизнеса наверняка знакомы такие понятия, как «кассовый разрыв» и «нехватка оборотных средств». Сравним несколько финансовых продуктов, которые могут пригодиться вам в ситуации, когда деньги понадобились быстро, то есть «прямо сейчас», чтобы определиться, какой продукт для какой ситуации больше подходит.

## 8 КУДА РАСТИ?

Премиальный сервис — понятие, которое одни подвергают большому сомнению, а другие — не могут создать. В страховом бизнесе VIP-сегмент невелик, но вместе с ростом числа богатых людей в нем растет и конкуренция. И здесь в игру вступает магия заботы, любви и помощи в любой ситуации. О том, в каком направлении развивается рынок страховых VIP-услуг, и почему в нем нет случайных людей, рассказывает Ирина Пономарева, вице-президент, руководитель «Ингосстрах Exclusive».

## 10 ПОКУПКА БИЗНЕСА И СОПУТСТВУЮЩИЕ РИСКИ

Все течет, все меняется: компании меняют владельцев, небольшие фирмы объединяются с коллегами по рынку, а гиганты скупают перспективных игроков и формируют инвестиционные портфели. В современных условиях вопрос покупки бизнеса становится все более актуальным. Каковы особенности сделок по покупке компании? С какими рисками можно столкнуться, и есть ли способ их минимизировать?

### ТЕМА НОМЕРА

29

## МАРКИРОВКА-2024

Обязательная маркировка товаров предусмотрена в соответствии с Федеральным законом №487, принятым в конце 2017 года, однако в силу он вступил лишь 1 января 2019 года. В период с 1 января 2018 по 1 января 2019 года все, что происходило с маркировкой, — эксперимент и накопление опыта. По предварительной информации Минпромторга, к 2024 году маркировка станет обязательной для всех товаров в стране. Очевидно, что столь масштабные перемены — момент, значимый для



производителей и продавцов. Спросим и тех, и других, чего им стоила новая инициатива государства.

18

## ПМЖ. ИНВЕСТИЦИИ. СВОБОДА

Второе гражданство сегодня — это не попытка к бегству, а возможность свободно передвигаться по миру без постоянного и утомительного оформления виз и, конечно, инвестировать в экономики других стран. И речь не обязательно должна идти о смене постоянного места жительства — есть страны, которые в этом вопросе демократичны: свободные деньги их интересуют гораздо больше, чем сами инвесторы. Впрочем, у каждого государства свои правила. Расскажем о них подробнее.

22

## УЛЫБАЙТЕСЬ! СКРЫТАЯ КАМЕРА!

В настоящее время Китай является одной из наиболее быстро развивающихся стран, и это касается как экономики, так и других аспектов жизни. Страна занимает лидирующие позиции в развитии многих передовых технологий, в частности, искусственного интеллекта и умных камер с функцией распознавания личности. 176 миллионов камер установлено на сегодняшний день в Китае. До 2020 года их количество планируется увеличить более чем в три раза. Между тем в Москве 105 тысяч устройств оснащены системой распознавания лиц.

48

## ПРИНЦИП ПЕРВЫХ —

книга историй успешных предпринимателей, которые придумал объединить в одно издание Евгений Черняк — бизнесмен, известный в youtube-пространстве блогер, автор канала Big money. Ценность этих диалогов о секретах и приемах ведения бизнеса — в откровенности и открытости, с которой Евгению на равных рассказывают свою историю такие же, как и он.

### ПЕРСОНА

## ИНВЕСТИЦИИ В «СЕГОДНЯ»

*В первых числах сентября мультибрендовый бутик «Триумфальная Арка» и город Тула, где он находится, стали съемочной площадкой нового большого кино. Тульское бизнес-сообщество по инициативе бутика «Триумфальная Арка» (владелец — Галина Хорошилова) приняло активное участие в том, чтобы проект состоялся, и об их родном городе узнали как можно больше зрителей. Собственное участие в создании картины Галина Хорошилова считает инвестицией в сегодняшнюю жизнь региона, где почти 30 лет она ведет свой модный бизнес, доказывая, что не только в столичных городах и миллионниках ценят моду и умеют быть с ней на равных.*



12



Что стоит знать о наступающей эпохе разумных машин? Что такое искусственный интеллект, и как его создать? Как машины учатся и обыгрывают людей? Могут ли они создавать произведения искусства? Как сверхразумные машины изменят наш мир? Неужели искусственный интеллект может привести к концу света? Издательство АСТ выпустило книгу о главных вопросах будущего человечества. В нее вошли лучшие статьи экспертов журнала New Scientist: мысли ведущих ученых, ответы на самые неожиданные вопросы и предсказания о том, какой будет наступающая эпоха разумных машин.

62

# УДИВИТЕЛЬНАЯ ФАУНА БИЗНЕСА

## ПРОГУЛКА ПО БИЗНЕС-ЗООПАРКУ: КАКОЕ ОТНОШЕНИЕ К БИЗНЕСУ ИМЕЮТ ЕДИНОРОГИ, ЗЕБРЫ, ЛЕБЕДИ И ГОРИЛЛЫ?

Поход в зоопарк — источник незабываемых впечатлений как для детей, так и для взрослых.

Однако, чтобы посмотреть на животных, необязательно идти в зоопарк. В мире бизнеса тоже есть животные, и они играют очень важную экономическую роль. Доктор Кляйнханс-Ролле, генеральный директор WU Executive Academy (Вена, Австрия), предлагает совершить виртуальный тур по удивительной фауне бизнеса и поближе рассмотреть наиболее интересные виды.

### ЕДИНОРОГИ

В начале тура познакомимся с одним из наиболее впечатляющих видов, который едва ли можно встретить в реальном зоопарке, — единорогами. Единороги — это стартап-компании, рыночная стоимость которых превысила миллиард долларов. На примере таких известных компаний, как AirBnB и Uber, можно понять, каким образом единорогам удается добиться успеха в условиях высокой конкуренции. Как правило, они используют инновационные идеи для создания новых рынков, которые опытные предприниматели из виду упустили. Там они развиваются с головокружительной скоростью и зачастую закрепляют свои позиции на рынке за счет сетевого эффекта. Они находят новые рынки, где конкуренция еще невысока, и применяют так называемые умные инновации (технологии, продукт и/или бизнес-модель), имеющие хотя бы временно уникальное торговое предложение. Правда, единороги известны также тем, что зачастую совсем ничего не оставляют другим обитателям своего ареала.

### ЗЕБРЫ

После единорогов несложно объяснить, кто такие зебры. В бизнес-фауне зебры — близкие родственники единорогов, но с одной важной разницей: зебры — это стартапы, которые не просто стремятся любой ценой увеличить прибыль и обеспечить стремительный рост, но и ставят целью реализовывать ценности

устойчивого развития, такие как социальная ответственность. В отличие от своих сородичей, они не намерены сметать все на своем пути к коммерческому успеху. Их цель — прибыль и социальная польза. И они никогда не откажутся от одного ради другого. Таким образом, зебры — это яркий пример социально-экономического подхода в бизнесе, который учитывает факторы ресурсов и потребностей. Такой подход набирает особую популярность среди более молодых предпринимателей. Несмотря на то, что фактор роста для зебр тоже важен, в своей деятельности они всегда отталкиваются от стремления принести пользу экономике и обществу. Поэтому руководителей таких компаний зачастую называют социальными предпринимателями. Нужно отметить, что такая философия привлекает в компанию сотрудников, которые хотят не просто строить карьеру, а делать нечто действительно значимое, наполненное смыслом. В то же время зебрам гораздо сложнее получить финансовую поддержку, которая особенно важна на ранних этапах развития компании. Это связано с тем, что зачастую «компания-зебра», будучи одновременно некоммерческой и коммерческой организацией, представляет собой некий гибрид двух устаревших организационных форм. Во многих странах это порождает юридические сложности, и, чтобы их решить, предпринимателям, в первую очередь, необходимы время и деньги, которых у них нет. Инвесторы предпочитают традиционные, знакомые инвестиционные модели, нежели их нестандартные и непроверенные на практике альтернативы. Известными зебрами являются веб-сайт электронной коммерции Etsy, основанный в 2005 году, где можно продавать и покупать изделия ручной работы, винтажные вещи и товары для творчества, а также Basecamp — компания-разработчик программного обеспечения, оказывающая всестороннюю поддержку стартап-компаниям, которые хотят обосноваться в Кремниевой долине. И это лишь два примера.



**ДОКТОР  
КЛЯЙНХАНС-  
РОЛЛЕ**

генеральный директор  
WU Executive Academy  
(Вена, Австрия)



**В ОТЛИЧИЕ ОТ СВОИХ СОРОДИЧЕЙ, ЗЕБРЫ НЕ НАМЕРЕНЫ СМЕТАТЬ ВСЕ НА СВОЕМ ПУТИ К КОММЕРЧЕСКОМУ УСПЕХУ. ИХ ЦЕЛЬ — ПРИБЫЛЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛЬЗА. И ОНИ НИКОГДА НЕ ОТКАЖУТСЯ ОТ ОДНОГО РАДИ ДРУГОГО**

## БЕЛЫЕ СЛОНЫ

Прогулка по зоопарку продолжается, и на очереди белые слоны. Их видно издали. В бизнесе они представляют собой очень масштабные проекты, нерентабельные с экономической точки зрения. К ним относятся, в частности, проекты строительства различных объектов в рамках крупных международных событий, например, спортивных мероприятий. Так, во многих странах есть стадионы, которые практически не используются и, как следствие, постепенно приходят в упадок. Однако термин «белые слоны» имеет и другое значение. Так называют сотрудников компаний, у которых нет как таковых функций. Ареал распространения данного вида включает, помимо всего прочего, политические структуры и околосударственные компании.

## БЫКИ И МЕДВЕДИ

Следом в нашем бизнес-зоопарке расположились два прыгающие друг к другу вольера, их занимают быки и медведи. Ничего удивительного: они просто созданы друг для друга. Быки олицетворяют растущий курс акций, а медведи ответственны за падение цен. Этот символизм уходит корнями в историю. Когда-то в Калифорнии между быками и медведями устраивались бои, во время которых животные демонстрировали противоположные тактики боя. Бык побеждал за счет того, что поддевал медведя рогами и подбрасывал вверх. Отсюда аналогия с движущимися вверх ценами. Медведь же, наоборот, прижимал соперника к земле своими огромными лапами, поэтому он ассоциируется с падением цен.

## ЧЕРНЫЕ ЛЕБЕДИ

Во время прогулки также можно полюбоваться на черных лебедей. Это особенно редкий вид. Около десяти лет назад американский трейдер и философ Нассим Николас Талеб описал их в своей книге «Черный лебедь». Под знаком непредсказуемости. Вот уже более двух тысяч лет эти птицы олицетворяют непредсказуемость, ведь до определенного момента люди были уверены, что лебеди бывают только белые. Однако черные лебеди действительно существуют: в природе, в экономике, в мировой истории. Сегодня черным лебедем называют труднопрогнозируемое событие, имеющее далеко идущие последствия. По мнению Нассима Талеба, спрогнозировать такие события практически невозможно, и даже те, кого в этих вопросах считают провидцами, например, биржевые эксперты, на самом деле мало что могут предсказать.

## ДОЙНАЯ КОРОВА

Затем мы подходим к так называемой дойной корове. От такой коровы мало кто откажется, ведь она обеспечивает стабильный доход, не требуя непомерных затрат. В больших корпорациях наличие таких товаров или услуг позволяет руководству на протяжении длительного времени не заниматься развитием других, менее прибыльных направлений деятельности, и при этом не нести убытки.

## ГОРИЛЛА

Следующее животное вызывает искреннее уважение. Гориллы излучают силу и мощь не только в дикой природе, но и в бизнесе. Так называют компании, лидирующие на своих рынках, но при этом не являющиеся монополиями. Лидерство дает им вольготную возможность принимать рискованные решения. Никто не осмелится на них напасть.

## ХРОМАЯ УТКА

А вон там сидит хромая утка. Этот термин возник на фондовых рынках и используется для обозначения инвестора, который не в состоянии компенсировать убытки. В политическом мире хромыми утками называют политиков, которые уже не могут что-либо реально изменить. Например, в год выборов в США хромой уткой в период с ноября по январь является президент, когда уже избран новый глава государства, но срок действующего президента еще не закончился.

## АКУЛЫ

Также в бизнес-зоопарке есть океанариум, где мы с восхищением наблюдаем за акулами, которые курсируют по аквариуму в поисках жертвы. Они символизируют агрессивных, жаждущих наживы конкурентов, которые вечно ждут подходящего момента, чтобы нанести неожиданный удар.

## ГРИФЫ И САРАНЧА

Эти представители фауны живут в зоопарке вместе. И грифы, будучи падальщиками, и саранча олицетворяют инвесторов, таких как некоторые хедж-фонды, которые берут под свой контроль убыточные предприятия исключительно с расчетом по максимуму извлечь краткосрочную прибыль, при этом долгосрочное развитие этих компаний их совершенно не интересует.

Закончив осмотр, хочется вернуться к первому вольеру. Все-таки зебры вызывают наибольшую симпатию.

БЖ

# ДЕНЬГИ РАБОТАЮТ ПО-РАЗНОМУ

Предприниматели часто сталкиваются с необходимостью сокращения финансовых издержек, а многим представителям малого и среднего бизнеса наверняка знакомы такие понятия, как «кассовый разрыв» и «нехватка оборотных средств». Сравним несколько финансовых продуктов, которые могут пригодиться вам в ситуации, когда деньги понадобились быстро, то есть «прямо сейчас», чтобы определиться, какой продукт для какой ситуации больше подходит.

## ОВЕРДРАФТ: НЕНАДОЛГО ВЗЯТЬ В ДОЛГ У БАНКА

Овердрафт — сумма, которую банк предоставляет на короткое время, если у вас вдруг не хватило оборотки. Он предполагает возможность допустить перерасчет по вашему счету на определенную сумму.

Например, деньги в компании есть, но вот потребовалось за что-то срочно рассчитаться, и оборотных средств уже не хватает. Конечно, пополнить оборотку можно разными способами: оформить займ, попросить отсрочку и другие, но, если такая кратковременная проблема возникает в компании регулярно, стоит подумать о получении лимита овердрафта. Это форма беззалогового кредита. Банк оценивает ваш оборот и может предоставить лимит овердрафта без согласования — например, 1 млн руб. Это так называемый залог под оборот.

К примеру, вы регулярно уходите в небольшой минус, и вам требуется займ, чтобы выплатить заработную плату, оплатить налоги, заплатить поставщику. Вы уходите в минус на согласованный с банком лимит, и банк смотрит на это нормально. Потом, когда деньги приходят, банк автоматически списывает средства в счет погашения задолженности.

В данном случае согласованный с банком лимит овердрафта — финансовая подушка безопасности, которая обеспечивает дополнительную стабильность вашей компании. Как правило, банк согласовывает лимит тем клиентам, с которыми давно работает, понимает суть их бизнеса, видит движение оборотных средств и знает, в какие периоды клиенту нужны средства для поддержания текущей работы.

### Плюсы:

- Согласовать лимит овердрафта можно в банке, с которым вы уже сотрудничаете.
- Хорошая страховка для бизнеса, который часто уходит в небольшой минус.

### Минусы:

- Банк может не согласовать лимит овердрафта. Кроме того, банки охотнее согласовывают лимит постоянным клиентам и проверяют, насколько компания благонадежна, сколько времени она работает на рынке. Не все

компании среднего, малого и микробизнеса смогут успешно пройти такую проверку.

## ФАКТОРИНГ: ПОЛУЧИТЬ ДЕНЬГИ ЗА ТОВАР СРАЗУ, БЕЗ ОТСРОЧКИ ПЛАТЕЖА

В первом полугодии 2019 года портфель рынка факторинга в России достиг 557 млрд рублей. Такие данные опубликовала Ассоциация факторинговых компаний (АФК). По сравнению с прошлым годом, факторинговый портфель вырос на 30% — 130 млрд рублей. В нашей финансовой компании мы также отмечаем рост интереса к ней.

Стабильно часто этот инструмент используют поставщики продуктов питания и бытовых товаров. Они чаще всего сталкиваются с трудностями, когда выходят в крупные торговые сети, которые, как правило, работают с большой отсрочкой платежа. Например, вы уже поставили товар, а оплата придет вам только через 30 или 60 дней, а в некоторых случаях еще позже. Поэтому когда маленькая компания заходит в крупную сеть, она сталкивается с нехваткой оборотных средств: товара нужно много, его необходимо поставлять очень быстро и поддерживать ассортимент, а плата за него поступает с большой задержкой.

Факторинговая сделка — один из вариантов решения проблемы. В чем суть факторинга? Вы как обычно поставляете товар своему покупателю и не ждете отсроченного платежа, ведь вам уже нужно закупать или производить новую партию. Вместо этого заключаете трехстороннее соглашение: финансовая компания (фактор) на основании документов, подтверждающих отгрузку товара, сразу переводит вам деньги за поставку. По истечении срока, который прописан в договоре, ваш покупатель расплачивается напрямую с фактором. Таким образом, у вас не формируется кассовый разрыв, и всегда есть оборотные средства для работы.

Главное преимущество, в отличие, например, от кредита или возобновляемой кредитной линии, — можно получить большие деньги. Так, если возьмете кредит, его дадут под залог товара с дисконтом, и это будет порядка 50% в среднем, но вам ведь нужно больше денег. Факторинг позволяет получить до 90% от суммы поставки.

### Плюсы:

- Залог не требуется.
- Лимит устанавливается на основе планируемого объема продаж, а не текущего уровня продаж или оборота по счету, и увеличивается вместе с ростом объемов продаж.
- Короткое финансирование, позволяющее избежать кассовых разрывов.



**МИХАИЛ КИРСАНОВ**

руководитель  
департамента аналитики  
ФК «Содружество»

Параметр сравнения	Факторинг	Овердрафт	Кредит
По принципам погашения	За счет денег покупателя	Клиент сам гасит свой долг	Клиент сам гасит свой долг
По срокам выплат	Предоставляется отсрочка до 180 дней (есть возможность пролонгации)	Сроки пользования траншем устанавливаются жестко, не более 30–45 дней	Клиент ежемесячно гасит проценты и тело кредита в сроки, указанные в соглашении
По специальным условиям выплат	На следующий день предоставления отгрузочных документов	До установленного регламентом банка дня	Деньги предоставляются сразу после подписания договора. В случае с кредитной линией клиент пользуется средствами по мере необходимости.
По требуемому обеспечению долга	Не предусмотрено	Залог имущества не требуется, но компания должна поддерживать на своем счете определенный размер ежемесячного оборота	Банк требует обеспечить кредит имущественным залогом
По размеру финансирования	Ограничение может быть введено только при снижении платежеспособности покупателей	Определено в размере 15–50% от кредитного оборота должника	Максимальная сумма определяется банком
По просрочке	Льготный период до 30 дней	Наличие просрочки недопустимо (закрытие лимита).	За просрочку банк накладывает штрафные санкции

- Ваша компания может быть молодой.
- Солидарная ответственность с покупателем по возврату долга.

*Минусы:*

- Факторинг не бесплатный: за сделку с вас возьмут комиссию — несколько процентов в зависимости от того, насколько большая была отсрочка, и насколько рискованный у вас покупатель.

## КРЕДИТ ДЛЯ БИЗНЕСА: ВЗЯТЬ НУЖНУЮ СУММУ ПОД ЗАЛОГ

Существует несколько видов кредитов для бизнеса. Один из них — кредит на пополнение оборотных средств. Это кредит, который перечисляется на счет компании, и она может тратить его на свое усмотрение. Он выдается единовременно в виде некой суммы, которую вы потом возвращаете в зависимости от условий кредитного договора.

Еще один популярный среди предпринимателей тип кредита, который помогает компании поддерживать финансовую стабильность, — кредитная линия. Лучше всего подходит компаниям, у которых цикличное, отлаженное и хорошо просчитанное производство или торговля.

Например, вы обращаетесь в банк, чтобы открыть кредитную линию на развитие бизнеса в размере 30 млн рублей. У вас будет право не сразу взять эти деньги, а брать их частями. Кредитная линия может открываться на год, на два, на пять лет. При подписании договора устанавливаются сроки выплат по этой кредитной линии. Часто оговариваются и другие условия. Например, часто кредитор в первые полгода дает возможность не платить проценты, а платить их начиная со второго полугодия.

Такой тип кредита подходит, если предприниматель точно знает, что деньги понадобятся ему в течение определенного периода времени, и хочет «застолбить» за собой право получить всю сумму, но понимает, что освоить их сможет не сразу. Он будет получать их по частям и возвращать тоже. Процент для всех частей, как правило, одинаковый. Обычно кредитные линии берутся все же не на пополнение оборотных средств и закрытие дырок в балансе, а на развитие.

*Плюсы:*

- Отлично подходит для крупных сумм и бизнеса, который нацелен на развитие.

*Минусы:*

- Требуется залог.
- Лимит устанавливается на основании оборота компании по счету и существующего объема продаж.
- Фиксированная сумма кредита.
- Кредит — единовременное финансирование на длительный срок.
- Требуется длительная история работы.
- Ответственность за возврат кредита полностью лежит на клиенте.

БЖ

## Как работают полученные деньги

Факторинг	Овердрафт	Кредит
Факторинговое финансирование производится в текущем режиме по мере необходимости	Овердрафтом можно пользоваться по своему усмотрению, в зависимости от того, требуется ли ему доп. финансирование	Кредит выдается разовым платежом
Полученные деньги всегда находятся в обороте и приносят новые продажи	Полученные средства, как и кредитные, отражаются в кредиторской задолженности	Полученные деньги оседают в дебиторской задолженности/обесцениваются на банковском счете
Факторинг — забалансовый инструмент, позволяет продемонстрировать увеличение выручки и прибыли	Овердрафт используется при незначительной нехватке оборотных средств на уплату налогов и прочие мелкие расходы	Кредит отражается в пассивах, уменьшает чистую стоимость компании

# КУДА РАСТИ?

Премиальный сервис — понятие, которое одни подвергают большому сомнению, а другие — не могут создать. В страховом бизнесе VIP-сегмент невелик, но вместе с ростом числа богатых людей в нем растет и конкуренция. И здесь в игру вступает магия заботы, и любви и помощи в любой ситуации.

**Ч**то такое VIP-сервис, и как его создать не на словах, а вокруг клиента, который только за этим и приходит? В VIP-страховании такая услуга имеет особую ценность, ведь речь идет об очень дорогих владельцу вещах — и дорогих чаще в прямом смысле. О том, в каком направлении развивается рынок страховых VIP-услуг, и почему в нем нет случайных людей, рассказывает Ирина Пономарева, вице-президент, руководитель «Ингосстрах Exclusive».

— Как вы оцениваете состояние рынка страховых услуг в России на сегодняшний день?

— За последние 5–7 лет страховой рынок не просто эволюционировал, он пережил настоящую трансформацию, в основе которой — цифровые технологии и сервисы.

Для «Ингосстрах Exclusive», подразделения по работе с VIP-клиентами, деятельность которого основана на персональном доверительном обслуживании, это огромное преимущество. Мы можем использовать новые технологии, чтобы не просто повышать качество сервиса, а переводить его на принципиально новый уровень.

Страховой рынок действительно шагнул в будущее, это касается и бизнес-процессов, и качества обслуживания, и запросов клиентов, которые тоже изменились.

— Как изменился клиент за это время? Стало ли между страхователем и клиентом больше доверия?

— В нашем случае отношения между клиентом и страховой компанией точно стали более доверительными. Не в последнюю очередь на это влияет репутация бренда и история взаимоотношений со страхователями. «Ингосстрах Exclusive» взаимодействует с каждым клиентом комплексно, создает условия для доверительных отношений.

— Вы называете себя первопроходцами на рынке VIP-страхования в России. Дает ли это вам фору и большее доверие со стороны ваших клиентов?

— Мы действительно были первыми, кто рискнул предложить состоятельным людям страховой сервис высокого уровня и индивидуализацию программ, а не просто максимальные скидки на стандартные продукты, как это было принято на рынке. По сути, на старте у нас не было конкурентов, сегодня же ситуация изменилась: о вопросах сервиса задумались многие игроки рынка. Конкуренция растет, и это заметно, ведь сегмент VIP-страхования достаточно узкий. Однако мы выиграли самый ценный ресурс



Ирина Пономарева, вице-президент, руководитель «Ингосстрах Exclusive».

— время. Мы создали себе репутацию и доказали, что премиальный сервис в России — это не просто маркетинговый трюк, он реально существует, и его преимущества можно оценить на себе.

— Каковы традиции и подходы вашей компании в работе с состоятельными клиентами? Каковы пять принципов работы, которым вы обучаете новичков?

**1** Индивидуальное обслуживание. Персональный менеджер — это личный помощник клиента и его семьи, который решает все страховые и сопутствующие вопросы. Список вторых обычно гораздо больше, чем первых. Например, клиенту необходимо найти компанию — оценщика картин в Швейцарии, найти

сюрвейера и узнать условия марины для швартовки лодки на острове Капри, помочь эвакуировать мотоцикл, сломавшийся на трассе в Германии. Все эти вопросы косвенно связаны со страхованием и находятся в ведении личного помощника.

**2** Погружение в интересы клиента. Мы разделяем интересы наших клиентов. Среди сотрудников нашей компании немало любителей конного спорта, гольфа, автомобилей, предметов искусства. Мы формируем команду таким образом, чтобы быть на одной волне с нашими клиентами.

**3** Профессионализм. Глубокое знание страхового рынка — основа, без которой невозможно предоставлять клиенту сервис высокого уровня. Мы ежедневно «прокачиваем» наши профессиональные компетенции и подбираем личных менеджеров для клиентов из числа целеустремленных и амбициозных страховых специалистов.

**4** Самообразование. Быть профессионалом в страховании обязательно, но недостаточно. Чтобы говорить с клиентами на одном языке, нужно постоянно развиваться, узнавать новое, расширять свой кругозор. Состоятельные люди интересуются массой вещей, они любознательны, не боятся рисковать, жаждут открывать мир. Мы следуем за клиентами.

**5** Мелочей не бывает! Премиальный сервис складывается из множества деталей: от манеры общения менеджера до меню кейтеринга на мероприятии для клиентов — здесь не может быть мелочей. Мы учим своих сотрудников быть внимательными, предвосхищать вопросы и желания клиентов, окружать каждого из них учтивой заботой и ненавязчивым вниманием. Это тонкое искусство высокого сервиса, которое постигается только с опытом и в постоянной практике.

— Назовите топ-5 страхуемых объектов в вашей компании.

— Если оценивать количественные показатели, то большая часть договоров заключается в отношении недвижимости и транспортных средств. В этом смысле состоятельные люди мало отличаются от всех остальных. Однако если мы говорим об эксклюзивных запросах VIP-клиентов, то здесь ситуация иная. Наши клиенты интересуются страхованием экзотек (винных коллекций), где стоимость каждой бутылки может превышать 1 000 евро, страхованием раритетных авто, многие из которых не только являются предметами искусства, но и представляют историческую ценность, как, например, застрахованный нами кабриолет BMW 327 (1937 года выпуска) или Cord 810, принадлежавший летчику Валерию Чкалову. Любители конного спорта страхуют своих лошадей, стоимость некоторых достигает десятков миллионов рублей — это титулованные лошади, получившие призы на международных турнирах. Отдельно стоит сказать о новых автомобилях. Состоятельные люди первыми приобретают новинки мирового авторынка, несколько лет назад это были полностью электрические модели Tesla, в 2018 году — самый большой серийный кроссовер на планете Rolls-Royce Cullinan и первый в мире кроссовер-суперкар Lamborghini

**700** ТЫСЯЧ  
ЕВРО —

стоимость уникального лота, застрахованного в «Ингосстрах Exclusive»: это кольцо Chopard с сапфиром.

Например, клиенту необходимо найти компанию — оценщика картин в Швейцарии, найти сюрвейера и узнать условия марины для швартовки лодки на острове Капри, помочь эвакуировать мотоцикл, сломавшийся на трассе в Германии. Все эти вопросы косвенно связаны со страхованием и находятся в ведении личного помощника.

Urus. Застраховать такие авто в рамках стандартных программ нельзя, так что нам пришлось первыми разрабатывать такие продукты для рынка, поскольку VIP-клиентам была нужна страховая защита. Безусловно, мы получаем много запросов на страхование дорогостоящих ювелирных изделий, которые обеспечиваются защитой только в привязке к конкретному адресу (квартиры или дома). Среди уникальных лотов, которые мы застраховали, — кольцо Chopard с сапфиром стоимостью 700 тысяч евро.

— Как революция 4.0 меняет ваш бизнес: его структуру, занятость персонала, скорость предоставления услуг и т. д.? Ведь вы работаете в премиум-сегменте, где отношения с клиентом построены на личном отношении и доверии, автоматизировать эти понятия невозможно...

— «Ингосстрах» за последние несколько лет полностью оцифровал свои бизнес-процессы, и «Ингосстрах Exclusive» это коснулось не в последнюю очередь. Нужно понимать, что состоятельные люди в России являются проводниками инноваций. Мы тоже должны всегда идти в авангарде, чтобы соответствовать их запросам и предвосхищать потребности. Работа наших менеджеров давно переведена на онлайн-каналы, это касается не только документации и отчетности, но и ежедневных задач, а также коммуникаций с клиентами. Но, безусловно, личные встречи и живое общение в приоритете и у клиентов, и у менеджеров. Каждый персональный менеджер знает, что взаимодействие с клиентом — это многоуровневый процесс, в котором мелочей быть не может.

Цифровые сервисы помогают нам быть более эффективными, например, настройки уведомлений помогают менеджеру не забыть поздравить клиента с важным семейным событием (например, свадьбой дочери), напомнить об истечении срока аренды бокса в яхт-клубе, найти независимого оценщика для продажи коттеджа и т. д. Клиенты часто благодарят нас за мгновенное решение вопросов, реализовать такой сервис без цифровых технологий было бы невозможно.

— Насколько экономика России и ее секторы охвачены страховыми продуктами? Куда будет «расти» страховая бизнес?

— Страхование традиционно отражает общую картину экономических процессов, в этой связи многое будет зависеть от развития рынка в целом. Если говорить о потенциале, то у нас большое поле для деятельности: уровень проникновения страховых услуг в России по-прежнему низок и несравним даже с показателями Восточной Европы. Состоятельные клиенты в этом смысле более активны и всегда идут в первых рядах. От них мы уже получаем запросы на страхование киберрисков и криптовалют, страхование цифровых инсталляций, которые представляют ценность как предметы современного искусства. То есть цифровой тренд так или иначе продолжает развиваться и требует от нас создания новых предложений и индивидуальных услуг.

БЖ

# ПОКУПКА БИЗНЕСА И СОПУТСТВУЮЩИЕ РИСКИ

Все течет, все меняется: компании меняют владельцев, небольшие фирмы объединяются с коллегами по рынку, а гиганты скупают перспективных игроков и формируют инвестиционные портфели. В современных условиях вопрос покупки бизнеса становится все более актуальным. Каковы особенности сделок по покупке компании? С какими рисками можно столкнуться, и есть ли способ их минимизировать?

**С**делки по продаже бизнеса оформляются практически ежедневно, охватывая при этом не только куплю-продажу в сфере малого и среднего предпринимательства. Речь идет и о крупномасштабных проектах, сопровождающихся длительной преддоговорной работой.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТЕРМИН С ПРАВОВЫМ ПОДТЕКСТОМ

С юридической точки зрения покупка компании представляет собой крупный проект, который в среде специалистов именуется сделкой слияния и поглощения. Это сделки, в результате которых право собственности, владения или контроля в отношении бизнеса переходит от одного лица к другому на основании договора.

В мире юриспруденции существует гражданско-правовой институт реорганизации, регулируемый ст. 57 ГК РФ. Несмотря на сходство с понятиями, входящими в вышеназванный институт, термин «слияния и поглощения» является сугубо экономическим. Более того, основным договором, используемым в сфере слияний и поглощений, является договор о купле-продаже акций или долей в компании. В случае слияния в формате реорганизации, как это понимается в рамках гражданского законодательства, возникают различные трудности, не позволяющие успешно провести сделку по покупке компании. Так, вполне закономерным является решение не осуществлять слияние путем реорганизации на практике.

Наиболее выгодным и распространенным вариантом сделки, сопровождающим слияния и поглощения, является объединение владения акциями. В данном случае лица создают новое общество и оплачивают его капитал принадлежащими им акциями. Эти же акции ранее составляли уставный капитал их компаний. Также могут приобретаться акции, выпущенные в ходе эмиссии.

## ОЦЕНИТЬ ВСЕ РИСКИ И НЕ УПУСТИТЬ ВЫГОДУ

Несмотря на удобство самой правовой конструкции, сделки по слиянию и поглощению могут нести большое количество рисков:

- наличие непогашенной задолженности у приобретаемой компании;
- обременения приобретаемого актива;
- лицензионные риски;
- риски в сфере трудового права;
- риски ненадлежащего выпуска акций общества;
- сами судебные процессы, ведущиеся в отношении общества.

На поиск и минимизацию вышеперечисленных рисков направлен процесс due diligence, или юридическая экспертиза. Ее суть заключается в юридической документальной проверке контрагента, а цель — оценка рисков при заключении крупной сделки между компаниями. Как правило, в due diligence входит детальное изучение деятельности компании.

Механизм вышеупомянутой процедуры весьма прост и лаконичен. В ходе due diligence компания либо предоставляет контрагенту запрашиваемые документы, либо открывает к ним доступ на своей территории. По итогам due diligence составляется обширный документ, в котором описаны риски или их отсутствие по всем исследованным и проанализированным позициям.



**ПАВЕЛ  
РУСЕЦКИЙ**

руководитель практики  
юридического дивизиона  
RBS



**АЛЕКСЕЙ  
КАРАСОВ**

юрист RBS



В ходе юридической проверки, как правило, изучаются вопросы наличия у общества долгов и налоговой задолженности, исследуются судебные споры общества. Анализу также подвержены состав акционеров, структура управления компании и клиентская база. Также оценивается кредитная дисциплина и крупные сделки, совершенные обществом. По сути, в ходе проверки анализу подвержены все факторы, которые могут дать ответ на вопрос, а является ли сделка по покупке данной компании выгодной.

### **DUE DILIGENCE: ЗАЧЕМ И ПОЧЕМУ?**

Процедура юридической экспертизы преследует две глобальные цели. В первом случае речь идет о стремлении покупателя получить полноценное представление о приобретаемом активе. Впоследствии это позволит ему принять взвешенное решение о приобретении бизнеса или об отказе в покупке.

Во втором случае мы говорим о стремлении продавца ограничить объем своей ответственности. Здесь речь идет о простом страховом механизме. Сначала продавец готовит письмо с запросом о раскрытии информации. Речь идет о данных, полученных на основании due diligence. С юридической точки зрения такая процедура регулируется ст. 475 ГК РФ: в соответствии с положениями статьи продавец не отвечает за недостатки товара, если они были им оговорены.

### **БОНУС-РИСКИ**

В юридической практике существует еще ряд случаев, влекущих появление рисков. Это касается в первую очередь ситуаций, осложненных наличием владельцев из других стран. В этом случае могут возникнуть риски, связанные с вопросами регулирования споров и тяжб. С юридической точки зрения речь идет о выборе судебного органа или применимого права. Применимое право — это система правовых норм определенного государства. Такие нормы рассчитаны на регулирование отношений между участниками договора с иностранным элементом. В ситуациях, когда система не была определена заранее, выбор законодательства определенной страны партнеры осуществляют по соглашению сторон. Также рекомендуется указать возможную юрисдикционную оговорку.

Да, покупка компании потенциально несет в себе множество опасностей для контрагентов. Однако большую часть рисков и нюансов таких сделок можно нивелировать процедурой юридической экспертизы. Их можно устранить лишь посредством тщательно структурированной преддоговорной работы, ядром которой является юридическая проверка контрагента. И хотя законодательная обязанность в проведении due diligence в РФ отсутствует, ни одна сделка по покупке компании не проводится без этой ключевой процедуры.

БЖ

**СНАЧАЛА ПРОДАВЕЦ ГОТОВИТ ПИСЬМО С ЗАПРОСОМ О РАСКРЫТИИ ИНФОРМАЦИИ. РЕЧЬ ИДЕТ О ДАННЫХ, ПОЛУЧЕННЫХ НА ОСНОВАНИИ DUE DILIGENCE. С ЮРИДИЧЕСКОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТАКАЯ ПРОЦЕДУРА РЕГУЛИРУЕТСЯ СТ. 475 ГК РФ: В СООТВЕТСТВИИ С ПОЛОЖЕНИЯМИ СТАТЬИ ПРОДАВЕЦ НЕ ОТВЕЧАЕТ ЗА НЕДОСТАТКИ ТОВАРА, ЕСЛИ ОНИ БЫЛИ ИМ ОГОВОРЕНЫ**

# ИНВЕСТИЦИИ В «СЕГОДНЯ»

В первых числах сентября мультибрендовый бутик «Триумфальная Арка» и город Тула, где он находится, стали съемочной площадкой нового большого кино. Презентация картины пройдет в начале 2020 года в Риме и Москве. Тульское бизнес-сообщество по инициативе бутика «Триумфальная Арка» (владелец — Галина Хорошилова) приняло активное участие в том, чтобы проект состоялся, и об их родном городе узнали как можно больше зрителей.

**С**обственное участие в создании картины Галина Хорошилова считает инвестицией в сегодняшнюю жизнь региона, где почти 30 лет она ведет свой модный бизнес, доказывая, что не только в столичных городах и миллионниках ценят моду и умеют быть с ней на равных.

**— Этим летом в вашей жизни случилось событие, которое судьба преподносит не каждому: вам предложили сняться в кино! С чего началась эта история?**

— Это было совершенно необыкновенное предложение! Меня трудно удивить, но звонок от известного в кино- и event-индустрии продюсера Федора Крата для меня стал неожиданностью. Съемочная группа в полном составе уже направлялась в Тулу, чтобы снимать в нашем городе эпизоды нового фильма, и вдруг по телефону мне, моему бутику, предложили участвовать в съемочном процессе. Оказалось, что проект международный, съемки должны пройти во многих городах, премьера состоится в Риме и Москве. Что ж, подумала я, нам подходит!

**— О чем будет фильм? Сюжет вас зацепил?**

— Мою любовь ко всему новому и современному знают все, кто со мной давно по жизни. Быть в авангарде — моя профессиональная обязанность. Около 30 лет я работаю в мире моды и выучила главный урок: здесь каждый, кто остановился в своем развитии, автоматически и безнадежно отстал от жизни и ее Величества Моды. Именно поэтому я никогда не отмечаю даже самые смелые и нестандартные идеи, так было и в тот день. Я внимательно выслушала продюсера картины и приняла единственно верное решение: участвовать!

Фильм называется «Selfiemanía», он объединяет несколько новелл, где есть и любовный треугольник, и столкновение сильных характеров. Главная мысль показалась мне очень

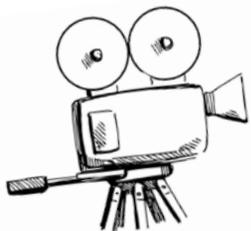
важной: мы слишком зависим от гаджетов и порой утрачиваем понимание, что наша жизнь — не в телефоне, а в реальном времени и пространстве. Важно то, что происходит с нами не в виртуальном мире, а в реальном. В фильме задействованы прекрасные актеры: туляк Алексей Воробьев играет главную мужскую роль, его подругу по фильму — роскошная итальянская актриса Катерина Мурино.

**— Насколько для вас было важным и значимым то эмоциональное ощущение, что вы соприкасаетесь с волшебным миром кинематографа?**

— Бутик «Триумфальная Арка», который стал на несколько дней съемочной площадкой, — это мое главное детище. За много лет работы в этих стенах столько всего было — сотни фотосессий и тысячи примерок! Но я никогда не думала, что здесь пройдут съемки настоящего кино. Конечно, это обстоятельство захватило меня и всю мою команду. Мы стали частью съемочного процесса, в котором есть удивительная магия, мы наблюдали изнутри, как создается этот мир кино. И знаете, когда я думаю об этом, я понимаю, что все закономерно: бутик «Триумфальная Арка» — мир красоты и моды, место, где рождаются самые прекрасные образы, которые мои гости, мои покупатели воплощают с помощью нарядов знаменитых модных домов и выдающихся гуру-дизайнеров современности.

Режиссер картины уловил эту неразрывную нить между кинематографом и модой, которая объединила эти два мира навсегда.

Конечно, сюжетная линия диктовала место и антураж: в кадре должен был появиться красивый, модный, современный бутик, куда приходит одна из главных героинь «Selfiemanía», известная travel-блогер (ее играет обворожительная Иева Андреевайте), чтобы подобрать наряд для важного выхода в свет. Но кто из знатоков моды и кино будет отрицать, что это тот самый случай, когда два мира существуют по





**«МОДА — КОНСТРУКТОР ОБРАЗОВ И  
РЕТРАНСЛЯТОР ПОЗИЦИИ, ХАРАКТЕРА И  
НАСТРОЕНИЯ»**

одним и тем же законам и неразрывно связаны друг с другом историями рождения легенд?

— **Вы говорите о легендарных модельерах и их музах, которые из мира кино, прямо с экрана, шагали на модные подиумы, и наоборот?**

— Я о том, что образы, воплощенные в этом кино, — фантазия, удивительная и прекрасная, которую каждый из нас захочет «примерить» на себя. Знаете, как говорил Юбер де Живанши о маленьком черном платье, которое он подобрал для съемок Одри Хепберн в культовом фильме «Завтрак у Тиффани»: «Благодаря этому платью я стал бессмертным». И ведь это так и есть, и будет всегда! Имя Живанши — символ утонченного французского шика, а все киношные образы, которые он придумал для своей прекрасной «малышки» Одри, стали культовыми. Когда их сотрудничество и дружба только начинались, тогда еще малоизвестный модельер Юбер де Живанши за костюмы к фильму «Сабрина» заработал для фильма Оскар. Правда, само-

му Юберу награда не досталась, ее получила костюмер фильма, но это нисколько не омрачило отношения модельера и актрисы. В своих воспоминаниях Юбер так и рассказывает об этом эпизоде: «Тогда я сказал Одри: благодаря «Сабрине» у меня появилось столько клиентов, что я не успеваю их обслуживать. Я стал знаменит, и не без твоей помощи».

Сама же Одри выбирала наряды маэстро Живанши не только для своих ролей в кино, но и для самых важных событий в жизни, она говорила, что «только в нарядах Живанши чувствует себя по-настоящему защищенной». Творческий союз двух великих создателей образов, примерить которые после выхода фильмов с участием Одри мечтали дамы высшего света и королевских кровей, длился целую жизнь.

История моды и кино знает и другие примеры, когда «девушка с обложки» шагала прямо на съемочную площадку, и все благодаря таланту перевоплощения, который так изящно и умело смогли подчеркнуть модные дизайнеры. Вспомните, ведь карьера Моника Белуччи так и начиналась. Считается, что именно с Доменико Дольче и Стефано Габбана знаменитая итальянская дива заработала свой первый миллион и получила ключ в мир большого кино. Знаменитые итальянцы нашли в страстной Монике тот самый образ, который они транслируют многие годы с помощью своих коллекций. Именно такой им представляется настоящая итальянка, чьи женственность и страстность не угасают с годами, а просто перевоплощаются в любовь к своей семье.

— **Мода, помимо всего, — это перевоплощение. Еще одно однокоренное слово, которое роднит ее с кинематографом. Что скажет образ, подобранный в вашем бутике, о героине из фильма «Selfietmania»?**

— Мода — конструктор образов и ретранслятор позиции, характера и настроения. Наша героиня выбрала для себя Off-white, и этим все сказано! Молодой, по меркам модной индустрии, бренд — это переосмысленный streetwear. Его создатель Вирджил Абло начинал с того, что одевал знаменитого рэпера Канье Уэста, а сегодня его одежду выбирают Рианна, Бейонсе, Jay-Z и многие другие звезды. Само название марки — протест и вызов: выбрав этот стиль, ты будто заявляешь всем, что действуешь по своим правилам, это стиль-провокация. Наша героиня выбрала образ, который максимально соответствует ее внутреннему миру, а точнее, той роли, которую для нее придумал сценарист. Мода всегда была и будет сигнальной системой.

— **Получается, что кино — это площадка для продвижения модных идей?**

— Когда-то съемочная площадка была своеобразным бутиком для дизайнера, а сегодня кино для дизайнеров и модельеров — возможность продвинуть свои идеи в массы, донести до зрителя современные тренды в мире моды. «То, что шьют в Голливуде сегодня, вы будете носить завтра», — говорила француз-





**НАША ГЕРОИНЯ ВЫБРАЛА ОБРАЗ, КОТОРЫЙ МАКСИМАЛЬНО СООТВЕТСТВУЕТ ЕЕ ВНУТРЕННЕМУ МИРУ, А ТОЧНЕЕ, ТОЙ РОЛИ, КОТОРУЮ ДЛЯ НЕЕ ПРИДУМАЛ СЦЕНАРИСТ. МОДА ВСЕГДА БЫЛА И БУДЕТ СИГНАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ**

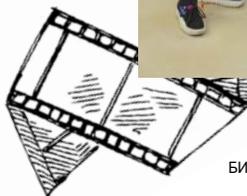


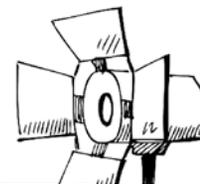
ский модельер Эльза Скиапарелли, которая сотрудничала с самим Сальвадором Дали и в далекие 50-ые стала «королевой принтов», создав вместе с великим сюрреалистом платье с омаром. Скрытая реклама в кино — почти ровесница самого кинематографа. Fashion-бренды, безусловно, используют кино в качестве рекламной платформы. В итоге получается очень органичная интеграция модного продукта в фильм, в конкретную жизненную ситуацию, представленную на экране. В результате образ, стиль, сам продукт без усилий внедряются в жизнь потребителя немедленно. И я бы взяла на себя смелость перефразировать французенку: все, что вы увидите в кино сегодня, вы захотите носить сразу, будете носить сегодня. Скорости современной жизни это обеспечивают сполна.



**— Для вас стал удивительным тот факт, что съемки было решено проводить именно в Туле?**

— Нет, конечно. Город достоин того! Но участие в проекте стало сверхзадачей. Мне очень хотелось, чтобы все получилось, чтобы мы стали частью большого кино, искусства, вписали в историю развития моего бизнеса такую замечательную веху. Чтобы все получилось, пришлось предпринять немало усилий. Вы знаете, что каждый съемочный день стоит немалых денег, но вместе с группой тульских бизнесменов нам все удалось решить. Так что теперь я могу считать себя не только участником проекта, но и соинвестором. Кстати, наши клиенты смогут первыми увидеть, что из этой затеи получилось. Совсем скоро мы разыграем билеты на «красную дорожку» в Рим и Москву — на показ фильма, снятого в интерьерах, хорошо знакомых покупателям «Триумфальной Арки», жителям нашего города. У нас есть еще уникальное





право — пригласить туляков на предпремьеру фильма. Фильм стал для меня инвестицией в сегодняшний день Тулы и в ее туристический потенциал.

— **Фильм презентуют в двух столицах: Риме и Москве. Признайтесь, вам льстит тот факт, что посредством кино о вашем бизнес-проекте «Триумфальная Арка» узнают за пределами родного города?**

— Откровенно говоря, мое имя не нуждается в особом представлении, в том числе в Италии, с модными домами которой я сотрудничаю на самом высоком уровне уже столько лет. В Москве для многих также не станет открытием тот факт, что в Туле есть мультибрендовый бутик «Триумфальная Арка»: мы входим в «The Best Luxury Stores. RUS & CIS» уже 4 года подряд.

Для меня гораздо важнее другое: Тулу, наш преобразившийся, так похорошевший за последние годы город, покажут во всей его красе. Инвесторам новеллы, которую снимали в Туле, удалось доне-

сти до режиссера идею, что в нашем городе очень много ярких, стильных пространств, которые соответствуют сценарию и украсят картину. В итоге в кадр попали Казанская набережная, культурное пространство «Искра», Платоновский парк и, конечно, «Триумфальная Арка», а также другие локации. Когда мы обсуждали с продюсерами картины мое участие в проекте, меня буквально захватила эта идея — показать Тулу как город, в котором история и современность органично переплетаются, создавая уникальное архитектурное пространство.

Урбанистика старинных городов, таких как Тула, — всегда поиск компромиссов: необходимо сохранить историю и создать условия для жизни, подчеркнуть величие православных храмов, древнего Кремля и не забыть про то, что город — это не только музей, но и живой организм. Я верю в большой потенциал нашего города и готова инвестировать в его развитие, привлекать к Туле интерес и показывать ее достоинства. Фильм «Selfiemanía» увидят миллионы людей по всему миру, я уверена, что многие из них будут удивлены, какой харизматичной предстанет перед ними Тула, и они захотят приехать к нам в гости, чтобы увидеть все своими глазами и заглянуть, конечно, в «Триумфальную Арку».

Вы знаете, в этом проекте все сложилось удачно: предложение об участии и поддержке идеи снять в Туле эпизоды фильма поступило по адресу. Я всегда верила в то, что в Туле живут люди, которые хотят быть на острие моды, ценят эстетику, иначе мой бизнес не смог бы получить столь стремительное развитие в этом городе. В Туле всегда умели и любили себя показать: красиво одеться, выйти в свет, и сегодня наш город вполне соответствует взыскательным вкусам его жителей: он стал таким же стильным, ярким и модным, как они. Уверена, что эту идею до зрителей смогут донести авторы «Selfiemanía», которые за короткое время съемок прониклись нашим городом и полюбили его так же, как любим его мы.



Итальянский режиссер Франческо Коланджело, литовская актриса Иева Андревайте, дочь и внуки Галины Хорошиловой — Инесса, Илария и Дарья Ибряевы, директор бутика Елена Круглякова, старший продавец-консультант Екатерина Шмер.

# V Российско-британский бизнес-форум

ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ИНДУСТРИИ

## КЛЮЧЕВЫЕ СЕССИИ:

Внешнеэкономические приоритеты России и Великобритании в новых условиях

Межрегиональное сотрудничество и реализация экспортного потенциала

Финансовая инфраструктура и «цифровые тренды» международного бизнеса

Новые ниши для сферы услуг: возможности российского и британского рынка

Промышленная кооперация и развитие глобальных производств

## А ТАКЖЕ:

Конференция «Поддержка соотечественников за рубежом: опыт Европы»

Европейские премьеры новых российских продуктов и технологий

## КРУГЛЫЕ СТОЛЫ:

Опыт и перспективы внедрения умных городских технологий и «зеленого» строительства»

Цифровизация и новые технологии в секторе здравоохранения

Питание 2.0: рынок органических продуктов и новая философия потребления

Инвестиционный ланч с финансовыми организациями

Выставка

Программа переговоров

Реклама. 18+

# ПМЖ. ИНВЕСТИЦИИ. СВОБОДА

Второе гражданство сегодня — это не попытка к бегству, а возможность свободно передвигаться по миру без постоянного и утомительного оформления виз и, конечно, инвестировать в экономики других стран. И речь не обязательно должна идти о смене постоянного места жительства — есть страны, которые в этом вопросе демократичны: свободные деньги их интересуют гораздо больше, чем сами инвесторы. Впрочем, у каждого государства свои правила.



Полина Ревзина, партнер Beyond Residence&Citizenship.

**Р**екордное количество уехавших за рубеж россиян было зафиксировано в 2017 году — 337 тысяч человек, по данным Росстата. Некоторые считают, что официальные цифры занижены в несколько раз. Выезду на ПМЖ за границу многие россияне предпочитают второй паспорт. О том, паспорт какой страны получить быстрее всего, и что он дает, говорим с Полиной Ревзиной, партнером Beyond Residence&Citizenship.

— *Что дает второе гражданство — каким целям, помимо переезда на ПМЖ, оно может послужить?*

— Если мы оглянемся назад во времени и посмотрим на эту тему в ретроспективе, то мы увидим, что еще совсем недавно во всех странах мира второе гражданство было неразрывно связано с ПМЖ. Каждый знал, что, для того чтобы длительно и без ограничений по статусу жить в другом государстве, нужен второй паспорт. И в то же время статус гражданина мог быть получен только после продолжительного непрерывного проживания в стране. Благодаря быстрому развитию и популяризации концепции инвестиционного гражданства это уже не так, и сегодня второе гражданство и ПМЖ могут существовать отдельно друг от друга.

Действительно, если мы хотим уехать в другую страну надолго или навсегда, удобнее всего иметь паспорт той страны, где мы хотим поселиться. А что если у человека другие цели? Например, кто-то много путешествует, ему может надоесть из года в год обращаться за разными визами и каждый раз зависеть от решения консульства, хочется раз и навсегда получить универсальную визу-мультипасс. Или есть другая цель — не переехать, а уехать на некоторое время, например, чтобы переждать период острой нестабильности, финансового кризиса или военного конфликта. Или еще интереснее: есть страны, обратиться за визами в которые могут только граждане ограниченного числа других стран (например, за бизнес-визой США категории E2 могут обратиться граждане только лимитированного ряда стран, и Россия в их число не

**ПРОГРАММА ПОЗВОЛЯЕТ ВАМ РАЗМЕСТИТЬ ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ В СПЕЦИАЛЬНО ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ГОСУДАРСТВОМ АКТИВЫ (АКЦИИ, ОБЛИГАЦИИ, НЕДВИЖИМОСТЬ, ЗЕМЕЛЬНЫЕ УЧАСТКИ И Т. Д.) И ВДОБАВОК К ПОЛУЧЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИБЫЛИ ВЫ МОЖЕТЕ ПРЕТЕНДОВАТЬ НА ПОЛУЧЕНИЕ ГРАЖДАНСТВА**

входит). Для этих случаев как нельзя кстати подойдет второй паспорт, подобранный под конкретную цель.

**— Кому точно не стоит рассчитывать на получение паспорта другой страны? Есть ограничения для граждан РФ?**

— Правительства стран мира руководствуются различными критериями, когда принимают решение о выдаче гражданства, однако базовые принципы оценки заявителей являются общими для всех. Вне зависимости от того, откуда родом заявитель, в первую очередь власти будут изучать его биографию, деловую репутацию, источник происхождения его благосостояния. Они также обратят пристальное внимание на то, нет ли у него судимостей или череды неоконченных крупных судебных тяжб, не находится ли он во внутреннем или международном розыске, и не распространяются ли на него индивидуальные или групповые санкции ЕС, США или других стран. Решение о выдаче гражданства будет положительным, только если проверки покажут благонадежность заявителя. Но в целом как таковых ограничений для россиян не существует: у граждан России при подаче заявления ровно такие же шансы «быть одобренными», как и у граждан других государств (за исключением пары-тройки таких аутсайдеров, как Северная Корея, Иран или Афганистан, отнесенных к перечню так называемых стран «высокого риска»).

Однако крайне малые шансы получить второе гражданство будут у лиц, имеющих криминальное прошлое или судимости, либо негативный публичный имидж, а также у тех, кто лично находится «под санкциями» или связан с компаниями, на которые также распространяются санкции других стран.

**— Какие риски стоит учитывать при рассмотрении вопроса о втором гражданстве?**

— Для тех, кто получает второе гражданство вследствие длительного проживания в другой стране, риски, как правило, к тому моменту уже возникли, и, исходя из нашей практики, они чаще всего связаны с изменением налогового статуса и повышением налогового бремени. Как известно, в России — одна из самых низких ставок подоходного налога, тогда как, к примеру, во Франции она может достигать до абсурдных 70%. Если человек имеет вид на жительство и проживает во Франции, то к моменту получения французского паспорта он уже давно стал налоговым резидентом, и этот риск напрямую не будет связан с гражданством как таковым.

Обратите внимание на то, что сам по себе факт наличия второго паспорта не влечет налоговых последствий или возникновения права у властей другого государства обращаться к вам с налоговыми требованиями (за исключением США, граждане которых должны платить налог со своих общемировых доходов, даже если они постоянно живут за границей).

Если же вы получили гражданство за инвестиции и не живете в той стране, которая выдает вам паспорт, мы бы советовали обратить внимание на другой аспект. Преимущества паспортов таких известных стран Британского Содружества, как, к примеру, Гренада или Доминика, заключаются в возможности безвизового посещения более 140 стран мира, включая Великобританию, ЕС, Китай, Гонконг и многие другие. Между ними заключены и действуют двусторонние соглашения о свободном (безвизовом) въезде. Владельцы паспортов Гренады, Доминики, а также Сент-Китса, Антигуа и Барбуды и других



Есть страны, обратиться за визами в которые могут только граждане ограниченного числа других стран (например, за бизнес-визой США категории E2 могут обратиться граждане только лимитированного ряда стран, и Россия в их число не входит). Для этих случаев как нельзя кстати подойдет второй паспорт, подобранный под конкретную цель.

карибских стран могут путешествовать без виз, и это одно из основных преимуществ такого гражданства. Однако в случае если двустороннее соглашение между странами будет расторгнуто, то граждане автоматически лишатся права безвизового въезда в те страны, договор с которыми распался (к примеру, граждане Сент-Китса и Невиса лишились безвизового въезда в Канаду в ноябре 2014 года из-за расторжения соответствующего двустороннего договора между странами).

**— Назовите топ-5 программ «Гражданство за инвестиции» по простоте, скорости и удобству получения гражданства.**

— Доминика. Это одна из так называемых стран Карибского бассейна, входящая в Британское Содружество (British Commonwealth). Гражданство Доминики можно получить, купив недвижимость стоимостью от 250 тысяч долларов, либо оплатив невозвратный взнос в экономику страны в размере от 100 тысяч долларов. Срок рассмотрения заявления на гражданство — около трех месяцев. Документы подаются по почте, посещать страну не нужно. Паспорт Доминики позволяет без визы посещать около 140 государств, включая Великобританию и страны Европейского Союза.

*Кипр.* Эта программа значительно более дорогостоящая, однако она самая быстрая в Европе, и список документов, требуемых для гражданства, гораздо более скромный по сравнению с другими странами. Для гражданства необходимо купить жилую недвижимость стоимостью от 2 млн евро (или коммерческую недвижимость от 2 млн евро плюс жилую на сумму от 500 тысяч евро). Срок рассмотрения заявления — 8–9 месяцев. Посетить Кипр нужно минимум дважды: чтобы лично подать документы и спустя время получить паспорт, который в дальнейшем вам позволит жить, учиться и работать во всех странах ЕС, а также откроет безвизовый доступ в 173 страны мира.

*Сент-Китс и Невис.* Это еще одно карибское государство — член Британского Содружества. Программа гражданства за инвестиции Сент-Китс — старейшая и самая известная в мире, она существует с 1984 года. Требования: купить недвижимость стоимостью от 200 тысяч долларов или внести взнос в государственный фонд в размере от 150 тысяч долларов. Посещать страну не нужно, паспорт тоже пришлют вам по почте. Срок рассмотрения заявления на гражданство — 10–12 месяцев. По паспорту этого государства можно свободно путешествовать и без виз въезжать в 141 страну, среди которых Великобритания и все страны Европы.

*Виза инвестора Великобритании.* Я сознательно хочу отметить эту программу в числе топ-5, несмотря на то, что эта виза — для ПМЖ. Чтобы стать инвестором, нужно приобрести доли или акции публичных или частных английских компаний на сумму от 2 млн фунтов стерлингов. Срок рассмотрения заявления на визу — три недели, сдавать экзамен на знание английского языка не нужно. По визе инвестора все члены семьи главного заявителя могут жить, учиться и работать в Англии практически без ограничений. Чтобы получить ПМЖ по этой визе, нужно как минимум 6 месяцев в году находиться в Великобритании. Через пять лет выдается ПМЖ, а через шесть лет можно получить гражданство.

*Мальта.* Для получения гражданства Мальты нужно внести взнос в государственный фонд от 650 тысяч евро, купить государственные облигации на сумму от 150 тысяч евро и приобрести/арендовать недвижимость на пять лет. Сначала выдается вид на жительство — процесс быстрый и несложный. Второй этап — подача заявления на гражданство, срок рассмотрения заявления — 4–6 месяцев. После одобрения на гражданство мы подаем заявление на паспорт. Общая длительность процесса — порядка 14 месяцев. Посетить страну нужно несколько раз и провести в ней в общей сложности не менее 15 дней. Здесь хочу отметить, что Мальта крайне дорожит публичным имиджем своей программы, и поэтому на гражданство могут претендовать только состоятельные лица с безупречной репутацией. Мальтийский паспорт входит в десятку лучших, по нему можно жить, учиться и работать в любой стране ЕС и свободно въезжать в 180 стран мира, включая США.

**— Гражданство за инвестиции: на что обращаете еще внимание клиентов?**

— Хочу только отметить один аспект, который неизбежно возникает в моей работе, и я стараюсь всегда максимально подробно рассказать о нем моим клиентам. Инвестиционное гражданство — это широкое понятие. Парадокс, но подчас затраты клиента вовсе не будут являться инвестициями в общепринятом понимании этого слова. Например, взнос в государственные фонды на Мальте или на Карибах, а с июня 2019 года и на Кипре, не подлежит возврату и не предназначен для извлечения дохода заявителем — все деньги идут государству.

Мы можем говорить об инвестициях только тогда, когда речь идет о покупке недвижимости или ценных бумаг, но поскольку перечень недвижимости (на Карибах) или вид ценных бумаг «под программу» (Мальта, Великобритания) определяется государством, то клиент не всегда стопроцентно свободен в выборе объекта инвестиций. Он может выбирать только в рамках, определенных программой, играть по ее правилам и помнить, что программа в первую очередь придумана для того, чтобы принести доход государству, и основная цель — получить ПМЖ или паспорт. В случае же если вы хотите получать высокие доходы от своих вложений и быть максимально свободными в выборе инвестиционных инструментов, плюс паспорт, то вам сложно будет подстроиться под правила программ инвестиционного гражданства.

**— Налоговое резидентство — что советуете?**

— В ответ на ваш вопрос я вам сразу назову такие страны, как Дубай или Монако, где ставка подоходного налога равняется нулю. Однако по общему правилу, чтобы стать налоговым резидентом в Монако или ОАЭ, в этих странах нужно физически находиться не менее 183 дней в году. А для того чтобы успешно продлевать свой вид на жительство — и больше, то есть фактически проживать там.

Если же вы не можете себе позволить переселиться в страну с таким благоприятным налоговым режимом, то, как бы странно это ни прозвучало, вам может оказаться выгоднее всего быть налоговым резидентом России, где ставка подоходного налога по-прежнему остается 13%. В Европе сложно найти страну, в которой ставка подоходного налога была бы ниже этой.

**Программы получения гражданства за инвестиции**

СТРАНЫ ЕС	СТРАНЫ КАРИБСКОГО РЕГИОНА
Кипр	Антигуа и Барбуда
Мальта	Сент-Китс и Невис
Австрия	Гренада
Молдова	Доминика
Черногория	Сент-Люсия

**Программы получения ПМЖ за инвестиции**

ВЕДУТ К ПОЛУЧЕНИЮ ГРАЖДАНСТВА	НЕ ВЕДУТ К ПОЛУЧЕНИЮ ГРАЖДАНСТВА
Великобритания	Мальта
США	Монако
Испания	Кипр
Португалия	Таиланд
Швейцария	Греция
Канада	
Нормандские острова	
Сингапур	
Австрия	

Один из самых частых вопросов, который задают клиенты: если я получу паспорт (Кипра, Доминики, Мальты), как будет с налогами? Подпадаю ли я под их налогообложение, раз я получил второй паспорт? Ответ будет таков: нет, не подпадаете. Само по себе наличие у вас второго паспорта не сделает вас налоговым резидентом другой страны, при условии, что вы более шести месяцев находитесь за ее пределами.

В случае с программами ПМЖ ситуация иная. Как правило, программа ПМЖ предполагает постоянное нахождение на территории другой страны, и смена налогового резидентства произойдет довольно быстро, как, например, если клиент получил визу Инвестора Великобритании и переехал туда с семьей.

Хочу также отметить, что многие страны, такие как Великобритания, Португалия, Кипр, Мальта, предоставляют благоприятный налоговый режим для иностранных инвесторов, проживающих там — по сравнению с гражданами этих стран, имеющими домициль (место постоянного проживания). Так, иностранцы освобождены от уплаты налога на общемировые доходы, от источников, находящихся за границей, либо обязаны уплачивать лишь фиксированную ограниченную сумму в год.

#### **— Каков процент отказов по разным странам, и с чем они, как правило, связаны?**

— В среднем по Карибскому региону, таким странам, как Сент-Китс, Доминика, Гренада и другим, процент отказов в выдаче гражданства не превышает в среднем примерно 5%.

Сравнительно невысокий процент отказов ранее наблюдался также по программе гражданства Кипра, однако в последнее время министерство внутренних дел Кипра регулярно подчеркивает, что тщательность проверки биографии заявителей на гражданство усилилась, и, думаю, потенциально это может привести к увеличению числа отказов по программе.

Программа инвестиционного гражданства Мальты зарекомендовала себя как одна из довольно строгих, так как процент отказов по ней находится в районе 20%, и это высокая цифра, если смотреть в среднем по индустрии.

Несмотря на то, что инвестиционные требования по программам различны, критерии оценки заявлений везде примерно одинаковы. Государство проверяет достоверность сведений о заявителе, указанные им в документах на гражданство, благонадежность его репутации, легальность происхождения его состояния и средств, предназначенных для инвестиции. В случае если будут выявлены судимости, банкротства, негативный публичный имидж, или в отношении основного заявителя на гражданство, членов его семьи или даже бизнес-партнеров действуют какие-либо санкции, либо если заявитель искажил или предоставил неверные сведения о себе, то в удовлетворении заявления о выдаче гражданства будет отказано.

#### **— Где почти невозможно получить вид на жительство, а где реально?**

— Здесь нужно разделять ПМЖ и гражданство. Вид на жительство реально получить практически в любой стране ЕС: часто через инвестиционную или бизнес-визу. Что касается гражданства, то, как правило, сложнее всего получить его в тех странах, где по закону гражданином можно быть только по происхождению (хотя бы один или

оба родителя являются гражданами). Это свойственно небольшим странам, например, Монако, Чехия. Получить паспорт Монако практически нереально. Мой знакомый английский юрист, живущий и работающий в Монако уже 40 лет, подавал на гражданство четыре раза, и каждый раз ему отказывали.

В других странах, таких как Германия, Италия, Франция, получить паспорт сложно, но можно, если прожить там на законных основаниях не менее 8–10 лет. Как таковых программ гражданства за инвестиции там нет.

Если выбирать путь «программа ПМЖ через инвестиции» в Португалии или Испании, то можно получить гражданство, купив недвижимость и проводя ежегодно в стране значительное количество временени. Тогда через пять лет вы получите ПМЖ и можете подать на гражданство, таким образом, паспорт вы получите не менее чем через шесть лет.

#### **— Какие страны недооценены с точки зрения инвестиций и гражданства, а с какими связаны напрасные или излишние ожидания?**

— Среди европейских стран, имеющих неплохой потенциал для инвестиций в недвижимость, я бы назвала Португалию и Грецию. Эти страны неизменно привлекают миллионы туристов каждый год. Средних размеров недвижимость в столице или в курортном районе может приносить стабильный доход. Купив недвижимость в Португалии на сумму от 500 тысяч евро или в Греции — от 250 тысяч евро, вы можете подать заявление и получить вид на жительство. В Португалии вы получите ПМЖ через пять лет и сможете подать на паспорт. В Греции планируются изменения в закон о гражданстве, и если они будут одобрены, то подать на гражданство вы сможете через семь лет.

Я бы сказала, что чрезмерно завышены ожидания по отношению к США и Канаде. Мы видим, что многие стремятся туда, людей манит сама идея жить в крупной развитой стране. Однако в действительности получить визу, ведущую к ПМЖ в США и Канаде, не так-то просто. В основном это сопряжено с очень длительными сроками ожидания (как с визой США EB-5, где только очередь на подачу заявления составляет несколько лет) или с крайне малой квотой (Квебекская программа ВНЖ Канады, которая принимает лишь малое количество заявлений в год).

Российские клиенты часто спрашивают про Черногорию, программа инвест-гражданства которой объявлена еще несколько лет назад, но реально заработала лишь в сентябре текущего года. Требования — вложить от 250 тысяч евро в недвижимость слаборазвитых и удаленных от центра районов, либо от 400 тысяч — в недвижимость на развитых территориях страны. Интерес наших соотечественников к Черногории обусловлен тем, что там весьма легко получить вид на жительство, плюс приятный климат, приветливое население. Логично, что людей интересует здешний паспорт. Не нужно забывать о том, что, хотя Черногория расположена в Центральной Европе, она не является членом Евросоюза. Это значит, что ваш паспорт не даст вам права жить или работать в других странах Европы. Вступление Черногории в Евросоюз планируется не ранее чем через 10–12 лет. Единственное преимущество паспорта Черногории — это безвизовый доступ в 126 стран мира. Но для этой цели проще и дешевле будет оформить паспорт Сент-Китса или Доминики.



# УЛЫБАЙТЕСЬ! СКРЫТАЯ КАМЕРА!

В настоящее время Китай является одной из наиболее быстро развивающихся стран, и это касается как экономики, так и других аспектов жизни. Страна занимает лидирующие позиции в развитии многих передовых технологий, в частности, искусственного интеллекта и умных камер с функцией распознавания личности.

**П**о данным CB Insights, китайские компании подают на порядок больше патентных заявок на системы видеонаблюдения, чем, например, США. Так, по данным за 2017 год (в прошлом году исследование не проводилось), показатель составил 530 заявок против 56 соответственно, а на патенты с технологиями распознавания лиц Китай подал более 900 заявок.

## ИСТОРИЯ ВНЕДРЕНИЯ КАМЕР В КНР

Практика установки широкой сети камер в Китае получила свое начало в 2015 году, когда власти запустили проект по созданию национальной базы данных. Суть его заключается в формировании карт социальной лояльности для всех граждан страны без исключения. Каждое нарушение, фиксируемое камерами, записывается на виртуальный «счет» человека, что в итоге влияет на всю его жизнь и карьеру: возможность получения туристических виз, пособий и кредитов по льготным условиям. Например, злостный нарушитель правил дорожного движения не может претендовать в Китае на высокую должность в компании.

Сегодня на улицах страны уже установлено 176 миллионов камер, до 2020 года их количество планируют увеличить более чем в три раза (в США их около 50 миллионов). Китайские власти утверждают, что к 2020 году искусственный интеллект сможет за три секунды узнать в лицо каждого из почти 1,4 миллиардов жителей страны.

## ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КАМЕР

Камеры в Поднебесной используются повсеместно: от, как бы сомнительно это ни звучало, туалетов (здесь они служат для контроля за расходом бумаги и защиты от воровства) до банкоматов, что с этической точки зрения является весьма спорным моментом. Китайские устройства по выдаче наличных не производят выдачу банкнот, если внешность гражданина, снимающего кэш, не соответствует фотографии владельца банковской карты в профиле личного счета.

Наиболее популярным направлением использования камер с функцией распознавания лиц яв-



Антон Рудов, генеральный директор и основатель компании ORBL

ляется обеспечение безопасности населения. И в этом направлении китайцы достигли внушительных результатов. Так, например, совсем недавно в Китае был задержан человек, совершивший преступление 17 лет назад.

В КНР довольно часто похищают людей, в том числе детей. Громкой историей стала поимка женщины, укравшей ребенка. Благодаря камерам с распознаванием лиц удалось выявить личность похитительницы, отследить



# 176 МИЛЛИОНОВ КАМЕР

установлено на сегодняшний день в Китае. До 2020 года их количество планируется увеличить более чем в три раза.

ее перемещения и задержать. На операцию ушло не более суток, и, если бы не технология, шансы на поимку были бы невелики.

Следующим направлением является отслеживание террористических организаций и предотвращение их деятельности. На северо-западе страны местные власти применяют инновацию для слежки за уйгурами-мусульманами в Синьцзян-Уйгурском автономном районе. Регион насчитывает около 10 миллионов уйгуров — это более 70% его населения. Среди них очень сильны антиправительственные настроения, там же действует группировка «Восточный Туркестан», которую Пекин обвиняет в терроризме. Слежку можно назвать тотальной: полиция получает сообщения при любом удалении подозрительного лица на более чем 300 метров от закреплённых за ним объектов (дом, работа, спортивные клубы и т. д.).

Кроме того, китайские власти «вооружили» полицейских умными очками — разработкой пекинской компании LLVision Technology. Смарт-очки имеют встроенную камеру с функцией распознавания лиц и подключаются к компактному устройству, напоминающему Android-смартфон, который сверяет лица прохожих с базой данных. Гаджет способен за короткое время распознать личность, даже если страж порядка находится от человека на приличном расстоянии, при котором возможности физиологического зрения ограничены.

Положительный эффект не заставил себя долго ждать: первые полторы недели эксперимента показали, что с помощью смарт-очков полиция поймала семерых человек, подозреваемых в разных преступлениях — от дорожных аварий до похищения людей.

Еще одна область применения технологии — возможность произведения оплат с помощью распознавания лица. Подобные пилотные проекты успешно внедряются в стране уже несколько лет, ярким примером является оплата проезда в метро. Пассажиру нужно отсканировать лицо у специального экрана, при этом нет необходимости предъявлять билеты и использовать QR-коды. Система на основе искусственного интеллекта распознает внешность и списывает деньги с лицевого счета человека.

Возможность идентификации внешности покупателя для подтверждения транзакции адаптирует и бизнес. Например, в некоторых ресторанах KFC доступен сервис «Улыбнись для оплаты». Посетителю нужно ввести на терминале номер мобильного телефона, привязанный к электронному кошельку, и посмотреть в объектив 3D-камеры. Распознавание лица срабатывает, как ввод пароля. Биометрический сервис оплаты разработали в Ant Financial, дочерней компании Alibaba Group.

Но, к сожалению, порой система дает сбой и оставляет лазейку для мошенников. Так, известен случай, когда злоумышленники украли 12 тысяч юаней у своего спящего соседа, разблокировав его телефон и просканировав внешность.

## КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

У каждого человеческого лица есть определенные свойства, которые легко описать на словах либо в рисунке. Но машина — это не человек, ей необходимо определить точные характеристики, по которым она будет производить считывание.

Такими характеристиками являются расстояние между глазами, форма самого глаза, положение и ши-



## ЭТАПЫ РАСПОЗНАВАНИЯ ЛИЦА:

- 1 Face detection — выделение лица человека.
- 2 Facial features detection — вычисление антропометрических точек. Система находит опорные точки на лице, которые определяют индивидуальные характеристики. Этот этап является основным технологическим процессом, подробности которого редко разглашаются разработчиками систем.
- 3 Face normalization — проведение дополнительных преобразований: изменение наклона головы, коррекция цвета лица, повышение четкости.
- 4 Feature extraction and descriptor computation — вычисление дескриптора — набора характеристик, описывающих лицо независимо от посторонних факторов (возраст, прическа, макияж). Сопоставление разных дескрипторов позволяет оценить, относятся ли два полученных изображения лица к одному и тому же человеку.
- 5 Verification — сравнение полученного вектора лица с имеющимися в базе лицами.

рина носа, форма надбровных дуг и подбородка и т. д. Компьютер отмечает показатели с определенной точностью и, совмещая все эти метрики, получает математическую формулу человеческого лица.

Искусственный интеллект сопоставляет каждое попавшее на камеру лицо с базой индивидов, находящихся в розыске, либо обладающих другими специфическими признаками. Если система обнаруживает совпадения, она дает сигнал о местонахождении подозреваемого соответствующим службам.

Когда речь идет о проведении оплаты с помощью распознавания лица, система сверяет внешность человека с фотографиями, соответствующими его лицевому счету. Если совпадения найдены, то оплата производится, если нет, то случай автоматически попадает в число рискованных операций. Владельца счета оповещают о возможности мошенничества, а в некоторых случаях карты блокируются.

Особенностью применения технологии в Китае является и тот факт, что камеры фиксируют негативные происшествия, распознают каждого из участников и записывают данные о них на виртуальные счета в виде баллов. Даже посещение оружейных магазинов может сделать гражданина подозрительным лицом, потенциально опасным для общества.

## ПОЧЕМУ КИТАЙ В ЛИДЕРАХ?

Несмотря на то, что в развитии самой технологии распознавания личности официально лидером является США, Китай вышел на первое место по масштабу внедрения. И на это есть ряд значимых причин.

Во-первых, это количество жителей страны. Китай обладает крупнейшей в мире базой данных фотографий для документов — население превышает один миллиард человек. Государство собирает информацию о своих гражданах с момента их рождения, при этом не имеет ограничений по использованию имеющейся информации.

Во-вторых, в стране менее строгие стандарты защиты частной информации, чем, например, в Европе. Специфика политического режима практически нивелирует понятие защиты персональных данных, если дело затрагивает государственные интересы.

**СМАРТ-ОЧКИ ИМЕЮТ ВСТРОЕННУЮ КАМЕРУ С ФУНКЦИЕЙ РАСПОЗНАВАНИЯ ЛИЦ И ПОДКЛЮЧАЮТСЯ К КОМПАКТНОМУ УСТРОЙСТВУ, НАПОМИНАЮЩЕМУ ANDROID-СМАРТФОН, КОТОРЫЙ СВЕРЯЕТ ЛИЦА ПРОХОЖИХ С БАЗОЙ ДАННЫХ. ГАДЖЕТ СПОСОБЕН ЗА КОРОТКОЕ ВРЕМЯ РАСПОЗНАТЬ ЛИЧНОСТЬ, ДАЖЕ ЕСЛИ СТРАЖ ПОРЯДКА НАХОДИТСЯ ОТ ЧЕЛОВЕКА НА ПРИЛИЧНОМ РАССТОЯНИИ**



Следующий аспект — это, конечно же, количество умных камер, которое растет с каждым годом. К 2020 году их количество достигнет 600 миллионов.

Кроме всего прочего, объемы финансирования отрасли в Китае превышают показатели других стран. Транснациональные корпорации, китайские интернет-гиганты видят в технологии большой потенциал и активно инвестируют в ее развитие. Правительство тоже не остается в стороне и ежегодно закладывает большие бюджеты на поддержку инновации. При этом в Китае заключается меньше сделок, чем в США, но на большие суммы. Количество сделок в США за прошлый год составило 68 сделок на \$445 млн, а в Китае — 45 на \$1,64 млрд.

## РАСПОЗНАВАНИЕ ЛИЧНОСТИ В РОССИИ

Опыт Китая и других стран показывает, что искусственный интеллект и камеры с функцией распознавания лиц могут значительно облегчить жизнь правоохранительным органам и совершить революцию в области обеспечения безопасности. Россия в настоящее время тоже экспериментирует с технологией. Конечно, на фоне успехов КНР отечественные проекты кажутся весьма скромными, но важно другое: начало положено, есть неплохие результаты.

Уже сейчас российский рынок биометрии растет на 36% в год благодаря системам распознавания лиц. Технология используется как государством, так и частными организациями.

В настоящее время на территории многих городов РФ вступают в действие проекты «Умный город» и «Безопасный город». Цель программ — повышение безопасности городских улиц и усиление охраны порядка без увеличения личного состава полиции и национальной гвардии.

Самая масштабная система видеонаблюдения по России развернута в Москве. Здесь установлено более 170 тысяч камер, из которых 105 тысяч устройств оснащены системой распознавания лиц. Камеры уже сейчас помогают в расследовании порядка 70% правонаруше-

# 105 ТЫСЯЧ УСТРОЙСТВ

в Москве оснащены системой распознавания лиц.

ний. Правоохранительные органы сообщают, что за два года тестирования камер с системой распознавания лиц, установленных у подъездов многоквартирных домов, сотрудники ведомства задержали 90 человек. А системы видеоаналитики, установленные на нескольких станциях метрополитена, позволяют ежемесячно задерживать от 5 до 10 преступников. При этом количество сотрудников полиции остается прежним.

В России ни одно массовое скопление людей (концерты, спортивные и культурные мероприятия, митинги) не обходится без внимания камер. И даже уже составлена база граждан, которым запрещен вход на стадионы и концертные площадки. Так, камеры, установленные в фанзоне одного стадиона на одном из матчей Чемпионата мира по футболу, позволили задержать мужчину, находившегося в розыске.

Однако не только правительство использует камеры. Примеры эффективного применения систем видеонаблюдения с распознаванием лиц есть и в крупных компаниях, где технология используется для пропуска в офис, следующий шаг — оплата питания в корпоративной столовой.

Это лишь некоторые из примеров успешного применения технологии в России. Конечно, на данный момент российский уровень внедрения нельзя сравнить ни с китайским, ни с американским, но прогресс остановить невозможно. Уверен, что скоро и соотечественники смогут воспользоваться системами «оплаты по лицу» и многими другими «умными» сервисами.

БЖ



**ОСОБЕННОСТЬЮ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ В КИТАЕ ЯВЛЯЕТСЯ И ТОТ ФАКТ, ЧТО КАМЕРЫ ФИКСИРУЮТ НЕГАТИВНЫЕ ПРОИСШЕСТВИЯ, РАСПОЗНАЮТ КАЖДОГО ИЗ УЧАСТНИКОВ И ЗАПИСЫВАЮТ ДАННЫЕ О НИХ НА ВИРТУАЛЬНЫЕ СЧЕТА В ВИДЕ БАЛЛОВ. ДАЖЕ ПОСЕЩЕНИЕ ОРУЖЕЙНЫХ МАГАЗИНОВ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ГРАЖДАНИНА ПОДОЗРИТЕЛЬНЫМ ЛИЦОМ**

# ОТКАЗ — ДЕЛО НЕ СТЫДНОЕ

Как часто вы взваливаете на себя ненужные обязательства и оказываетесь в бесконечном цейтноте только потому, что не умеете вовремя и правильно сказать «НЕТ»? Ох уж это трудное слово «НЕТ»! Вы берете на себя ненужную ответственность, задерживаетесь на работе, соглашаетесь на любую просьбу о помощи, даже если это вам вредит. Негатив копится внутри, и в результате вас переполняют расстройство, агрессия, разочарование. Какая уж тут внутренняя гармония? Почему голова понимает, что надо отказать, но какие-то внутренние необъяснимые барьеры мешают это сделать в нужный момент?

**П**ричин тут может быть множество. Это и выученный стереотип поведения, который вдалбливался с детства; и желание всем угодить, быть хорошим и покладистым; или, скажем, боязнь испортить добрые отношения с собеседником; заниженная самооценка или неуверенность в себе; желание не нарушать нормы приличия и культуры; в конце концов, это может быть страх быть отвергнутым.

## ИСКРЕННОСТЬ ИЛИ МАНИПУЛЯЦИЯ?

Давайте сразу выделим две принципиально разные ситуации. Первая: искренняя просьба близких и важных для вас людей. В просьбе нет ничего страшного и плохого, люди должны помогать друг другу, поддерживать. В этом и есть смысл добросовестных взаимоотношений. Вторая ситуация: манипулятивный вариант, когда люди чувствуют безотказность и умышленно внаглую пользуются этим. Я буду говорить только про второй вариант.

Как понять, где просьба искренняя, а где манипулятивная? Я выделяю один главный отличительный принцип: манипулятивная просьба не дает альтернативы, не подразумевает вашего потенциального отказа, всегда апеллирует к какому-либо чувству. Манипуляторы пользуются принципом взаимности, предполагающим знакомое нам с детства правило: «Ты — мне, я — тебе». Это как товарный обмен, важнейший принцип социального функционирования. Обратная сторона медали заключается вот в чем: если вы что-то берете и не хотите отдать взамен, то общество обвиняет вас в невежливости и не-

благодарности. Страх общественного осуждения — этим манипуляторы искусно пользуются. «Когда тебе нужна была помощь, я тебе помог», — манипулятор выстраивает диалог таким образом, чтобы отказать ему было практически невозможно. Он будет внушать комплекс ложной вины. Например:

— Есть какие-нибудь планы в субботу?

— Нет.

— Можешь встретиться вместо меня с клиентом?

Он только что перенес встречу на выходной, а у меня другие планы, которые я не могу поменять. Клиент важен для нашей компании, поэтому я не могу отказать ему во встрече.

— Хм... Я даже не знаю. Я хотел отдохнуть и провести время с семьей. А во сколько?

— В 8:00.

— Но это очень рано...

— Я могу рассчитывать на тебя?

— Ну вообще это очень неудобно для меня...

— Да прекрати! Будь в офисе в 7.40, чтобы распечатать презентацию.

— Слушай, я хотел выспаться на выходных, рабочая неделя была трудной...

— Да ладно тебе, отдохнешь в воскресенье. Я ведь не каждый день тебя прошу об этом.

Чувствуете? Перед вами человек, который просит что-либо сделать: заменить его на работе в выходной день, помочь с проектом, остаться после работы, собрать деньги на день рождения главного бухгалтера и так далее. При этом выполнение просьбы для вас затруднительно, вы не хотите ее выполнять или не видите в этом смысла.

Сначала разберем типичные ошибки, которые люди совершают, когда пытаются сказать «нет». Я собрал четыре типовых и самых распространенных варианта ответов. Статьи, именно такие советы даются в большинстве психологических книг, посвященных этой теме. Но так ли они корректны?



## НИКИТА НЕПРЯХИН

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

# МО

**СТРАХ ОБЩЕСТВЕННОГО ОСУЖДЕНИЯ — ЭТИМ МАНИПУЛЯТОРЫ ИСКУСНО ПОЛЬЗУЮТСЯ. «КОГДА ТЕБЕ НУЖНА БЫЛА ПОМОЩЬ, Я ТЕБЕ ПОМОГ», — МАНИПУЛЯТОР ВЫСТРАИВАЕТ ДИАЛОГ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ ОТКАЗАТЬ ЕМУ БЫЛО ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО. ОН БУДЕТ ВНУШАТЬ КОМПЛЕКС ЛОЖНОЙ ВИНЫ**

## СМЯГЧЕНИЕ

Как часто вы пытаетесь смягчить просьбу: «Как-нибудь в другой раз...», «Мне приятно, что вы обратились ко мне, но я не смогу вам помочь в данной ситуации...», «Сейчас денег, правда, нет, но если бы были, я бы вообще без вопросов тебе одолжил...», «Сейчас не могу, правда, но в следующий раз — обязательно...». Если перед вами манипулятор, то будьте готовы в следующий раз услышать: «Помнишь, в прошлый раз ты мне отказал и обещал помочь в следующий раз. Вот сейчас как раз тот момент! Это очень важно!» И теперь он будет просить гораздо большего, пользуясь вашим «обещанием» и играя на чувстве справедливости.

## КОНТРЕШЕНИЕ

Зачастую, пытаясь отказать, вы перенаправляете собеседника к кому-то другому или предлагаете альтернативный выход из ситуации: «Я вряд ли смогу помочь, но ты можешь обратиться в банк X, там сейчас замечательные условия по кредитным карточкам...», «Обратитесь лучше к Ивану Ивановичу...», «У меня, к сожалению, не будет такой возможности, но вот что, я могу вам порекомендовать...». Еще раз повторюсь: мы говорим только о манипулятивной просьбе. Помните, что опытный ловкач может потом перекинуть на вас ответственность за неудачу: «Вот ты меня направила к Ивану Ивановичу. Спасибо тебе, конечно! Он все запарол! Как мы теперь будем выкручиваться?» Заметьте, в словах манипулятора появилось слово «мы», и теперь он будет перекладывать чувство вины на вас.

## ТАЙМ-АУТ

Сейчас на меня накиснется добрая половина психологов. Ведь один из ключевых советов для отказа — это тайм-аут на обдумывание просьбы. Согласен. Но мы ведь ведем речь о самых сложных ситуаци-

ях, когда манипулятор пытается сесть вам на шею. Представьте, вас о чем-либо просят, вы говорите, что надо подумать. Проходит день, другой, неделя. Манипулятор подходит, слышит от вас вымученное «нет» и в ответ: «Спасибо тебе! Нельзя было сразу отказать? Я ведь рассчитывал на тебя. Мне предлагали помощь другие коллеги, я им отказывал...» Навязанное чувство вины не только заставит вас выполнить просьбу, но и поставит в неудобное положение. Поэтому в манипулятивной просьбе такую стратегию категорически нельзя использовать; более того, не считаю ее уместной и в том случае, когда просьба является конструктивной.

## МНОЖЕСТВО ПРИЧИН

Есть еще одна распространенная стратегия отказа. Вы начинаете называть сотни причин, почему вы не можете выполнить просьбу. Почему это неправильно? Все дело в том, что тем самым вы оправдываетесь и демонстрируете свою вину. В этом нет ничего критически страшного при условии дружеских отношений, но когда вы имеете дело с матерым манипулятором, то будьте уверены, что на вашем чувстве вины он еще не раз искусно сыграет.

СПОСОБ ОТВЕТА	КОНСТРУКТИВНАЯ ПРОСЬБА	МАНИПУЛЯТИВНАЯ ПРОСЬБА
Смягчение	+	-
Контррешение	+	-
Тайм-аут	+/-	-
Множество причин	+	-

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

Вот вам интересный принцип, который был открыт в социальной психологии в 1966 г. в США в ходе проведения одного эксперимента. Представьте: вы живете в собственном доме, к вам приходит некий общественный активист и предлагает установить на вашей территории откровенно некрасивый большой плакат, на котором написано «Соблюдайте скорост-

ной режим на дорогах!». Согласились бы вы? Вряд ли, хотя дело-то хорошее. Ровно так же и ответило большинство американцев — в 83% случаев последовал вежливый отказ.

Эксперимент продолжили. Только теперь другую группу испытуемых попросили оказать небольшую услугу — подписать некую петицию, где призывалось обращать больше внимания на соблюдение правил безопасности на дорогах ради сохранения жизни пешеходов и водителей. Дело благородное и нужное, да и поставить всего одну подпись на бумаге несложно. На это отозвались абсолютно все граждане. А вот спустя неделю к этим же гражданам обращались уже со знакомой нам просьбой — установить такой же уродливый плакат «Соблюдайте скоростной режим!». Удивительно, но в этом случае отказавшихся было уже 24%. Еще раз подчеркну: 24% по сравнению с 83% в первом случае. Получается, что предварительное выполнение некой простой просьбы увеличило количество согласных почти в четыре раза.

Психологический феномен этого эффекта в том, что необременительной просьбой мы добиваемся включенности в некое действие, а впоследствии это упрощает требование все новых и новых «жертв». Тут работает и еще один психологический эффект — последовательность: раз я поставил подпись (а сделал я это исключительно по собственному желанию), значит, я должен быть последовательным в своей поддержке, даже если дальнейшее противоречит здравому смыслу или вызывает некоторый дискомфорт.

Ранее этот эффект описал известный американский политик Бенджамин Франклин. Он действовал по аналогичному принципу. Чтобы добиться расположения потенциального электората, он обращался к особо не симпатизировавшим ему гражданам с какой-либо просьбой, например, дать почитать книгу. Все работало — одолжившие ему книгу парадоксальным образом впоследствии голосовали за него.

Впервые я столкнулся с этим психологическим явлением давным-давно в Будапеште. Я гулял по центру, осматривая достопримечательности, ко мне подошли люди с какими-то плакатами и попросили поставить подпись в поддержку запрета содержания животных в неволе (речь шла про дельфинов, цирки, в целом про жестокое обращение с животными). Конечно, я согласился. Но тут же меня вежливо попросили помочь и материально. Мне стало настолько неудобно, что я достал форинты и отдал незнакомым людям. Уверяю вас, что если бы у меня просто попросили пожертвование, я бы вежливо (или не очень) отказал. Вот она, сила убеждения.

БЖ

## 10 КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ В НУЖНЫЙ МОМЕНТ С ПОЛНОЙ УВЕРЕННОСТЬЮ СКАЗАТЬ «НЕТ»:

- 1 Помните, что отвечать на любую просьбу положительно в принципе физически невозможно.
- 2 В отказе нет ничего страшного — просто поймите это.
- 3 Если вы возьмете на себя слишком много обязанностей, у вас есть шанс попасть в цейтнот или попросту «перегореть». Надо любить себя и свое собственное время. Оно невосполнимо.
- 4 Невозможно быть хорошим для всех. Вежливым и корректным — да, легкоуязвимым и слабым — нет!
- 5 Если вы все-таки чувствуете себя некомфортно, отказывая человеку, задайте себе следующие вопросы: «Хочу ли я это сделать?», «Могу ли я это сделать?», «Есть ли у меня время и ресурсы для этого?», «Какими могут быть последствия от выполнения и невыполнения этой просьбы?».
- 6 Не бойтесь испортить отношения с человеком, который манипулирует вами и играет на вашей слабости.
- 7 В случае необходимости показывайте невыгодные последствия выполнения данной просьбы, например: «Вы хотите, чтобы я этим занялся и при этом нарушил сроки выполнения приоритетного проекта?», «Я теоретически могу это выполнить, если ты договоришься с руководством об оплате этого времени», «А вы тогда заберете моего ребенка из сада?».
- 8 Никогда не демонстрируйте чувство вины после отказа. Отказ — ваше законное право. Уверенные и ровные интонации, свободная и открытая поза. Вы имеете полное право не объяснять свое поведение, не извиняться за него и никому не объяснять свои мотивы, если вам того не хочется.
- 9 Если вы уверены в предстоящей манипулятивной просьбе, предотвратите ее, например, опередив собеседника рассказом о вашей крайне большой загрузке.
- 10 Ну и главное. Если говорите «нет», делайте это коротко и четко, твердо и решительно.

Я больше чем уверен, что делать из вежливости, чувства ложного джентльменства или приличия то, чего не хочешь, — невежливо и крайне неприлично, прежде всего, по отношению к себе.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН ЭТОГО ЭФФЕКТА В ТОМ, ЧТО НЕОБРЕМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРОСЬБОЙ МЫ ДОБИВАЕМСЯ ВКЛЮЧЕННОСТИ В НЕКОЕ ДЕЙСТВИЕ, А ВПОСЛЕДСТВИИ ЭТО УПРОЩАЕТ ТРЕБОВАНИЕ ВСЕ НОВЫХ И НОВЫХ «ЖЕРТВ»**

Впервые в мире будет реализован перевод всего рынка в онлайн, контроль за движением каждой товарной единицы 24 часа в сутки. Сейчас близкие, но не настолько развитые возможности есть лишь у налоговых структур Южной Кореи и отчасти Сингапура.

ЕСТЬ ТЕМА #МАРКИРОВКА-2024

# 1,2% ВВП

**МОЖЕТ ВНЕСТИ ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МАРКИРОВКИ И ПРОСЛЕЖИВАНИЯ ЗА СЧЕТ СНИЖЕНИЯ НЕЗАКОННОГО ОБОРОТА (1,1 ТРЛН РУБ.).**

Из них более 360 млрд в год — доля государства от эффекта легализации за счет роста налоговых поступлений. Дополнительный косвенный экономический эффект — до 160 млрд руб. за счет повышения эффективности контрольно-надзорной деятельности и сокращения непроизводительных затрат участников рынка.



# МАРКИРОВКА 2024

«Чем больше бизнес, тем больше вложений ему будет необходимо сделать.

Магазину в формате «у дома» надо просто обновить ПО кассы и бесплатно подключиться к «Честному знаку» (эти услуги операторы фискальных данных включили в сумму текущего обслуживания)».



Проект позволит производителям перейти на **ИНДУСТРИЮ 4.0**, работу по принципам **JUST IN TIME**, то есть под заказ. Бизнес, получая в режиме «онлайн» данные о движении продукции, сможет оптимально планировать производство, снижать запасы и повышать оборачиваемость продукции.

**ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ ГЧП ФОРМИРУЕТСЯ ЗА СЧЕТ ВЗИМАНИЯ ПЛАТЫ ЗА ФОРМИРОВАНИЕ КОДА МАРКИРОВКИ И УСЛУГУ ПРОСЛЕЖИВАНИЯ — 50 КОП. ЗА КОД, БЕЗ УЧЕТА НДС.**

«В определении структуры и наполнении национального каталога уже принимают участие **БОЛЕЕ 100 КОМПАНИЙ**, среди которых крупнейшие производители и ритейлеры.

**ПОДПИСАНО 36 МЕМОРАНДУМОВ** о сотрудничестве, в том числе с ООО «Х5-РИТЕЙЛ ГРУПП», «Лента», «Тандер», «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ», «Детский Мир», «М.Видео Менеджмент» и др.»

## НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ ДОЛЯ КОНТРАФАКТА И ФАЛЬСИФИКАТА:

минеральная вода — **20-25%**  
молочная продукция — **до 25%**  
лекарства — **1-2%**  
**(по некоторым данным, 5%),**  
парфюмерия — **20%**,  
легкая промышленность — **21%**.

**В 2018 Г. ВЫЯВЛЕНО В 1,6 РАЗА БОЛЬШЕ КОНТРАФАКТА, ЧЕМ В 2017 Г.**

Статистика Федеральной таможенной службы

# ПРОМАРКИРУЮТ ВСЕ!

Обязательная маркировка товаров предусмотрена в соответствии с Федеральным законом №487, принятым в конце 2017 года, однако в силу он вступил лишь 1 января 2019 года. В период с 1 января 2018 по 1 января 2019 года все, что происходило с маркировкой, — эксперимент и накопление опыта. По предварительной информации Минпромторга, к 2024 году маркировка станет обязательной для всех товаров в стране. Очевидно, что столь масштабные перемены — момент, значимый для производителей и продавцов. Для начала рассказываем, зачем государство задумало «перетряхнуть» товарные рынки, и как должна, по мнению разработчиков, функционировать система.

**М**аркировка — способ отследить товар. Государство, в первую очередь, заявляет о том, что она необходима для прозрачности товарных рынков. Есть оптимистичный прогноз, что маркировка сократит долю контрафакта и нелегального товара до минимума («серый» и «черный» импорт), повысятся таможенные сборы и налоговые платежи.

## ВОПРОСЫ ЕСТЬ!

Возникает ряд очевидных встречных вопросов к идеологам маркировки и правительству. Например, что будет с вещевыми рынками, где торгуют самым дешевым товаром, на который по-прежнему есть спрос, особенно в небольших населенных пунктах? Как маркировка скажется на конечных ценах? Нет ли опасения, что маркировка «выкосит» из рядов малого и среднего бизнеса тех, кто не потянет расходы на оборудование, или чей товар перестанут ввозить в Россию?

Помимо решения глобальных государственных задач у маркировки масса сопутствующих целей, например, защита потребителей от некачественного товара. С помощью маркировки можно узнать, кто произвел товар, где и из какого материала. И снова очевидный вопрос: все ли покупатели так беспокоятся об этом, или для части из них цена — решающий фактор при выборе? Контрафакт в России существует с начала перестройки, потому что он нужен потребителю, который ищет товар подешевле. А здесь речь идет о том, что часть товаров после введения обязательной маркировки подорожает — производитель заложит в себестоимость затраты на маркировку. Значит, кое-кто из потребителей проиграет.

Оператор процессов по маркировке — Центр развития передовых технологий (далее — ЦРПТ) заявляет, что «интеграция с «единым кассовым чеком» автоматизированных систем контроля ФНС, таможенными базами данных позволит Правительству анализировать большинство товарных сделок в режиме реального

Доля незаконного оборота продукции:



Внедрение систем прослеживания



Для борьбы с незаконным оборотом продукции во всем мире запускаются системы прослеживания товаров: США (лекарства), ЕС (лекарства, табачная продукция (отдельные страны), Турция, Аргентина и Бразилия (лекарства, табачная продукция, напитки) и др.



В декабре 2017 г. Правительство РФ одобрило создание Единой системы цифровой маркировки и прослеживания товаров. 24 апреля 2018 г. утверждена модель функционирования системы и перечень из 10 товарных групп, подлежащих маркировке.

Источники: Kantar TNS, НИУ ВШЭ, Forbes, Коммерсант

времени. Потенциальные возможности и гибкость налоговой системы, которые могут работать с такой инфраструктурой, потенциал «электронного государства» на этой базе на порядок выше имеющихся в мире аналогов». Перевод на «цифру» — пожалуй, самый очевидный плюс введения тотальной маркировки, волей-неволей все участники рынка сразу оцифруют свой товарооборот, хотя не всем это надо, и каждый пройдет через коридор проблем, прежде чем почувствует выгоду от маркировки. Но после насильственного внедрения все сразу станут частью Индустрии-4.0, сами того не желая.

## ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

Разработчики системы прослеживания (ЦРПТ) заявляют также, что она «позволит отследить изменение цены товара на всем этапе его жизненного цикла, сможет выявлять звенья товарной цепи, в которых возникают высокие наценки, и информировать контрольно-надзорные органы для принятия мер». Совершенно очевидно, что подобное заявление лишь подтверждает (читай — раскрывает) намерения государства взять под контроль товары и рынки или как минимум иметь нужную информацию, чтобы в любой удобный момент использовать сведения в собственных целях. Конечно, речь идет о сугубо коммерческой информации, о том, что цена — дело покупателя и продавца, и именно спрос определяет конечную стоимость товаров народного потребления. Кроме того, таким образом государство признает, что не владеет эффективными инструментами для борьбы со сговорами производителей и продавцов, и именно маркировка должна помочь ФАС в решении подобных проблем.

Еще одно сомнительное утверждение: «Национальный каталог будет доступен для всех участников товарооборота и позволит бизнесу сократить издержки на ведение мастер-данных о товарах». Оказывается, все сведения, полученные системой, будут формировать Национальный каталог товаров. И с ним возникает масса вопросов, на которые представители ЦРПТ не отвечают (читайте далее интервью с представителем оператора). Кому такой каталог нужен, задаемся мы вопросом. ЦРПТ считает, что бизнесу. Крупные компании давно внедрили программы учета товара, то есть уже потратились, у розницы такой задачи нет либо потому, что они также давно используют специальный софт, либо потому, что их оборот можно перечислить вручную, так как он невелик. И пока идея с каталогом выглядит одной из самых сомнительных и непонятных.

«Система снимет излишние регуляторные и административные барьеры, поскольку может хранить в себе всю необходимую информацию о товародвижении», — заявляют разработчики. Бизнес отвечает: «Все как раз наоборот: нашу коммерческую деятельность пытаются взять под контроль, в том числе ценообразование, государство снова вмешивается в дела частного бизнеса, а маркировка — еще один инструмент регулирования товарных рынков».

И еще об аргументах и пользе. В ЦРПТ заявляют, что « посредством маркировки вводятся единые правила

## ВЫГОДЫ ГОСУДАРСТВА

Внедрение системы маркировки и прослеживания может внести вклад в ВВП в размере 1,2% за счет снижения незаконного оборота (1,1 трлн руб.). Из них более 360 млрд в год — доля государства от эффекта легализации за счет роста налоговых поступлений. Дополнительный косвенный экономический эффект — до 160 млрд руб. за счет повышения эффективности контрольно-надзорной деятельности и сокращения непроизводственных затрат участников рынка.

## ТЕНЕВОЙ ТОВАРООБОРОТ В РОССИИ

По подсчетам Высшей школы экономики, в 2015 году доля нелегального оборота товаров в РФ достигла 9% рынка, или 2,5 трлн руб. В «красной зоне» — алкоголь, одежда и обувь. На текущий момент доля контрафакта и фальсификата на рынке минеральной воды — 20–25% (достигает 60% по отдельным товарам), молочной продукции — до 25%, лекарства — 1–2% (по некоторым данным, 5%), парфюмерия — 20%, 21% в легкой промышленности. Статистика Федеральной таможенной службы: в 2018 г. выявлено в 1,6 раза больше контрафакта, чем в 2017 г.

Правоохранительными и административными органами государств Евразийского экономического союза в 2017 году пресечено 10,5 тысяч административных правонарушений, а также почти 3 тысячи преступлений в сфере интеллектуальной собственности, что на 18% больше, чем в 2016 году.

*Данные предоставлены ЦРПТ*

## ОПЫТ ЕАЭС

В 2016 году в странах ЕАЭС введена обязательная маркировка шуб и меховых изделий. Эксперимент прошел крайне успешно: количество меховых изделий, которые появились на рынке, увеличилось на 1300%, то есть в 13 раз, а реализация в розницу этих изделий увеличилась на 700%. Одним из ключевых положительных эффектов стало значительное «обеление» рынка. По итогам 2017 года на рынках Республики Беларусь и России в оборот было введено порядка 5,1 млн изделий из натурального меха, что существенно превышает официальные статистические данные о емкости рынка. С августа 2016 года по ноябрь 2017 года (по сравнению с аналогичным периодом 2015–2016 годов) задекларированный суммарный импорт меховых изделий в Беларусь и Россию вырос на 72,4%.

работы для всей розницы — большой и малой. Нет ничего, требующего от МСП дополнительных действий, оформлений документов и допусков для работы с маркировкой». Совершенно точно, что это не так. Конечно, речь идет о том, что государство пытается «причесать» бизнес, а больше всего маркировка «ударит» по самым «маленьким». Представьте себе: вы — хозяин точки в 5 кв. м, торгуете шарфами и перчатками на одном из этажей ТЦ, а государство говорит, что вы можете торговать только маркированными товарами, для чего вам нужна уникальная электронная подпись, договор с

## НОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОССИИ

- Впервые предложен механизм полного прослеживания товаров, а не просто их маркировки.
- Впервые в мире создается система не для отдельных отраслей, а для всего рынка.
- Система может быть легко адаптирована для любой категории товаров, что сокращает скорость подключения новых групп.
- Впервые в мире будет реализован перевод всего рынка в онлайн, контроль за движением каждой товарной единицы 24 часа в сутки. Сейчас близкие, но не настолько развитые возможности есть лишь у налоговых структур Южной Кореи и отчасти Сингапура.
- Маркировка — значительный шаг вперед с точки зрения цифровизации всех процессов, связанных с импортом, внутренним производством и ритейлом.
- Маркировка — это дополнительный инструмент поддержки ответственного производителя, который сможет увеличить долю на рынке, нарастить объемы выручки после ухода импортеров, работающих с некачественным товаром и по «серым» схемам.

По мнению ЦРПТ

ЦРПТ, специальный софт, 2d-сканер, принтер для печати кодов. А у вас и компьютера даже нет в точке продаж, не говоря уже про все остальное.

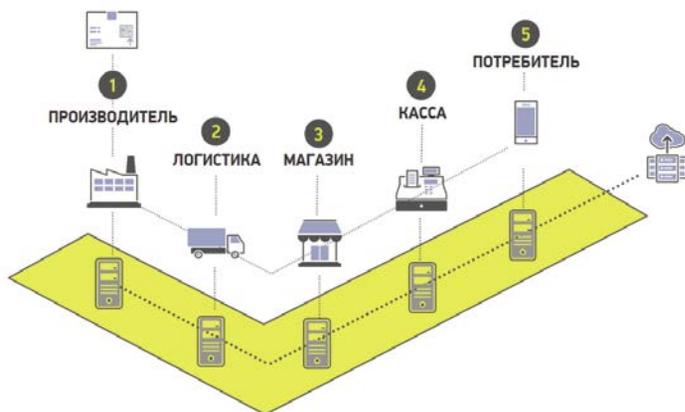
### ОПЕРАТОР И РЕГУЛЯТОР

Конечно, это лишь часть идеологических вопросов, которые возникают по теме. Есть еще технические аспекты самого процесса маркировки. Если коротко, то единственный оператор, который создавал платформу и разрабатывал все программное обеспечение, — это Центр развития передовых технологий. Он в свою очередь создал «Честный знак» как основную платформу взаимодействия между собой и теми, кто будет маркировать товары. Государство сотрудничает с ЦРПТ в формате ГЧП (государственно-частное партнерство). Детали договора не разглашаются, а вот функции четко распределены. ЦРПТ делает так, чтобы у государства (в лице Минпромторга) была вся информация о товарах в стране. Как этим глобальным массивом информации распорядится Правительство, пока совершенно непонятно.

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

По каждому типу товаров, относительно которых принято решение об обязательной маркировке, есть план-график, в соответствии с которым необходимо вводить маркировку. Алкоголь, табак, обувь, лекарства (по сокращенному списку) уже в проекте. Часть товаров

## ОБЩАЯ СХЕМА РАБОТЫ СИСТЕМЫ МАРКИРОВКИ И ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ



ПРОИЗВОДИТЕЛЬ НАНОСИТ ЦИФРОВЫЙ КОД НА ТОВАР



ВСЬ ПУТЬ ТОВАРА ФИКСИРУЕТСЯ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ



В МАГАЗИНЕ СКАНИРУЮТ КОД ТОВАРА И РАЗМЕЩАЮТ ЕГО НА ПОЛКЕ



ТОВАР ПРОДАЛИ НА КАССЕ В СИСТЕМЕ «КОД ВЫШЕЛ ИЗ ОБОРОТА»



ВСЯ ПРАВДА О ТОВАРЕ В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ

## УЖЕ РАБОТАЕТ



ТАБАК

Более 43 тысяч участников

Выпущено более 4 млрд кодов

Более 200 тысяч касс по всей стране передают информацию по чекам с маркированным товаром



ОБУВЬ

Более 5 тысяч участников

Выпущено более 112 млн кодов



ЛЕКАРСТВА

Более 23 тысяч участников

Выпущено более 28 млн кодов

проходят экспериментальный этап: фотоаппараты, велосипеды, коляски, шины и др. Сложности возникли с маркировкой молочной продукции — подробнее читайте далее.

Для каждого производителя и продавца наступит момент, когда немаркированный товар продавать будет нельзя. Ответственность за нарушение — административная и уголовная. В соответствии с КоАП, ст. 15.2 ответственность юридического лица — штраф до 300 000 рублей. Но часть деяний могут быть квалифицированы по статье 171.1 Уголовного кодекса РФ — здесь и штрафы покрупней, и предусмотрена такая мера наказания, как уголовная ответственность, — до 6 лет лишения свободы.

Проект реализуется непросто, но у участников нет выбора: хочешь торговать в России, маркируй свой товар. Совершенно точно, что маркировка изменит конкурентный ландшафт на определенных товарных рынках, масштабы перемен предугадать пока трудно. Алкогольный и табачный рынки в этом смысле непоказательны, а вот обувной станет лакмусовой бумажкой для всех, кто непосредственно задействован в процессе. Правда, до этого момента дотянут не все, кто-то уже заявил, что сходит с дистанции.

БЖ

\* При подготовке материала использованы данные ЦРПТ (Центр развития передовых технологий)

## Текущий статус проектов\*

# ЕДИНАЯ СИСТЕМА МАРКИРОВКИ



Единый оператор маркировки для всех товарных групп, созданный на базе государственно-частного партнерства



Оператор отвечает также за единый каталог товаров, подлежащих маркировке



Продвижение системы в ЕАЭС и других странах



Минимальная дополнительная нагрузка на бюджет



Бизнес-модель оператора — взимание платы за услугу прослеживаемости выпускаемого кода



Использование технологии цифрового кода



Интеграция с онлайн-кассами для контроля выбытия товара



Централизованное формирование кодов маркировки с использованием криптографической защиты



Регистрация всех этапов оборота товаров в информационной системе



Общественный контроль для предотвращения реализации контрафактных товаров

ТОВАРНАЯ ГРУППА	НАЧАЛО ЭКСПЕРИМЕНТА	НАЧАЛО ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ РЕГИСТРАЦИИ	НАЧАЛО ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ МАРКИРОВКИ	ЗАПРЕТ ПРОДАЖИ НЕМАРКИРОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ
Лекарства ВЗН	1 февраля 2017	1 июля 2019	1 октября 2019	1 октября 2019
Все лекарства	1 февраля 2017	1 января 2020	1 января 2020	1 января 2020
Сигареты и папиросы	1 марта 2018	1 марта 2019	1 июля 2019	1 июля 2020
Альтернативная табачная продукция (сигары, табак и пр.)	1 октября 2019	1 июля 2019	1 июля 2020	1 июля 2021
Обувь	1 июня 2018	1 июля 2019	1 октября 2019	1 марта 2020
Фотоаппараты	16 мая 2019	1 декабря 2019	1 июня 2020*	1 июня 2020*
Шины	20 июня 2019	1 декабря 2019	1 ноября 2020*	1 ноября 2020*
Легпром	27 июня 2019	1 декабря 2019	1 июля 2020*	1 июля 2020*
Духи	1 июля 2019	1 декабря 2019	Не установлено	Не установлено
Молоко	15 июля 2019	1 марта 2019	Не установлено	Не установлено
Кресла-коляски	1 сентября 2019	1 июня 2021	Не установлено	Не установлено
Велосипеды	16 сентября 2019	31 мая 2020	Не установлено	Не установлено

\*Сроки могут меняться. На основании проекта постановления, размещенного на федеральном портале правовых документов [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru)

# ЗА ЧЕСТНЫЕ ПРАВИЛА

Еще в декабре 2017 года в России был учрежден Центр развития перспективных технологий, сокращенно ЦРПТ. Запомните эту аббревиатуру, если вы ее еще не знали. Вы что-то производите или продаете? Тогда вам точно к ним — за маркировкой, которая к 2024 году, с большой долей вероятности, станет обязательной и для вас. ЦРПТ — единственный оператор проекта по обязательной маркировке. Эта структура обладает исключительными правами по организации процессов.

**Ц**ентр развития передовых технологий — мозговой штаб всей системы маркировки. По поручению государства (в соответствии с подписанным договором ГЧП) оператор проекта должен был разработать софт, продумать всю систему в целом и адаптировать ее к работе с разными товарными группами. О том, как устроена система сбора глобальных данных о товародвижении в России, спросим у Веры Волковой, директора департамента общего бизнес-анализа ЦРПТ.

— Система действительно не имеет аналогов в мире, как заявлено в презентации Центра?

— На сегодняшний день так и есть. Система является единой и универсальной для всех, она позволит отслеживать движение товаров от производителя до конечного потребителя в течение всего срока нахождения товара на рынке — 24/7; каждый код защищен от подделки российскими технологиями криптографии. Система позволяет бороться со всеми видами нелегальной продукции: контрафакт, фальсификат, контрабанда и т. д.

— Каковы инвестиции в проект со стороны ЦРПТ?

— Проект реализуется в формате государственно-частного партнерства на средства акционеров ЦРПТ, деньги госбюджета не участвуют. Центр инвестирует более 200 млрд рублей в создание и развитие системы «Честный ЗНАК» за 15 лет. По нашим подсчетам, окупаемость инвестиций проекта наступит не ранее чем через 7 лет.

— Какой опыт накоплен вами к сегодняшнему дню?

— Эксперименты по маркировке начались до появления ЦРПТ: первой ласточкой можно считать введение ЕГАИС, когда началась маркировка алкогольной продукции. Следом были табак и меховые изделия. Государство осознанно выбрало именно эти товарные группы по нескольким причинам. Во-первых, алкогольный и табачный рынки были наводнены контрафактом и контрабандой — нужны были срочные меры. Во-вторых, смертность от суррогатного алкоголя предполагала принятие срочных мер по борьбе с незаконным оборотом алкогольной продукции. А меховые изделия не являются социально значимыми для населения страны, поэтому эксперимент по маркировке начали именно с них, чтобы для населения процесс прошел максимально безболезненно.

В цифрах ситуация по нелегальному товарообороту выглядит так: по подсчетам Высшей школы экономики, в 2015 году доля



Вера Волкова, директор департамента общего бизнес-анализа ЦРПТ.

нелегального оборота товаров в РФ достигла 9% рынка, или 2,5 трлн руб. В «красной зоне» — алкоголь, одежда и обувь. На текущий момент доля контрафакта и фальсификата на рынке минеральной воды — 20–25% (достигает 60% по отдельным товарам), молочной продукции — до 25%, лекарства — 1–2% (по некоторым данным, 5%), парфюмерия — 20%, 21% в легкой промышленности. Статистика Федеральной таможенной службы: в 2018 г. выявлено в 1,6 раза больше контрафакта, чем в 2017 г. Маркировка — один из самых надежных способов вывести товары из тени, что сейчас и происходит.

— Какие группы товаров вошли в соглашение о ГЧП?

— На первом этапе это 13 товарных групп: меховые изделия, молочная и табачная продукция, лекарственные препараты, духи и туалетная вода, шины и покрышки, пять категорий товаров легкой промышленности, обувь, фотокамеры и вспышки. Далее: пищевая продукция (правительство пока не делает уточнений), бакалея, бытовая техника, детское питание, минеральная вода, безалкогольные напитки, бытовая химия.

— Исходя из каких соображений принимается решение о том, что та или иная группа товаров должна маркироваться следующей?

— Включение товара в проект сплошной маркировки — обоюдно важный процесс как для бизнеса, так и для государства. Бизнес-сообщество не меньше правительства заинтересовано в том, чтобы рынок был легальным, открытым и играл по правилам. Поэтому часто сами производители выступают с инициативой вступить в проект.

**— А как быть с производителями молочной продукции, чья котировка выступила резко против маркировки в их секторе?**

— Сразу скажу, что, несмотря на острые углы, эксперимент по маркировке молочной продукции идет. На сегодня обследованы производственные площадки более 30 компаний, еще 20 на финальной стадии присоединения к пилотному проекту. Также в «пилоте» участвуют все ключевые ритейлеры: X5, «Магнит», «Метро СС», «Лента», «Ашан», «Озон». Особенностью производства готовой молочной продукции являются различные схемы производственных линий и множество форм-факторов упаковок, поэтому ЦРПТ выезжает на обследования на каждое предприятие и предлагает решения, которые встраиваются в конкретную линию. В настоящее время выпущены и протестированы серии упаковок для Пискаревского молочного завода и ООО «Курское молоко». Проведены лабораторные испытания нанесения кода маркировки для ряда производителей.

Думаю, что отказ от участия в эксперименте вызван опасениями производителей, что им придется дважды подавать одни и те же сведения в две разные системы — «Меркурий», которая также внедряется сейчас в России, и в систему обязательной маркировки. Наша задача — создать такую платформу, которая не утяжелит производственные процессы, обеспечит подачу информации через единое окно и не повлечет сложностей с дополнительной интеграцией разных баз данных.

**— Что касается расходов на маркировку, о каких суммах идет речь?**

— Для среднего и малого бизнеса существует огромное количество простых решений, позволяющих свести практически на нет расходы на маркировку. Например, возможность бесплатного получения кодов в ГС1 (до 100 шт.) или возможность печатать коды из pdf-файла в личном кабинете в системе — без какого-то специального оборудования. Важно отметить, что затраты бизнеса на подключение к маркировке очень разнятся: чем больше бизнес, тем больше вложений ему будет необходимо сделать. Магазины в формате «у дома» надо просто обновить ПО кассы и бесплатно подключиться к «Честному знаку» (эти услуги операторы фискальных данных включили в сумму текущего обслуживания). Производителю или импортеру нужно провести адаптацию бизнес-процессов, разобраться с печатью кодов, научиться правильно работать по новым правилам, что также не требует сверхусилий. Система была создана, когда в РФ уже перешли на онлайн-кассы, поэтому розница находится в высокой степени готовности к работе с маркировкой. Маркировка просто напрямую интегрировалась в эти кассы. Система ЦРПТ изначально создана так, чтобы по максимуму использовать уже внедренные участниками маркировки технологии. Один код маркировки будет стоить 50 копеек, без учета НДС. Из этих поступлений и формируется доходная часть ЦРПТ.

Что касается российских производителей, то мы взяли на себя обязательство предоставить им оборудование — регистраторы эмиссии — устройства для получения кодов маркировки с криптографией. Государственные медицинские и лечебно-профилактические учреждения бесплатно получают регистраторы выбытия — устройства, необходимые для контроля того, что лекарство дошло до пациента.

**— Для чего вы также создаете национальный каталог товаров?**

— Параллельно с развитием системы маркировки и прослеживания Центр также занимается созданием национального каталога товаров — важной составляющей единой системы цифровой маркировки и прослеживания товаров. Это классификатор, который будет содержать достоверную, верифицированную информацию обо всех товарах, находящихся в обороте на российском рынке, а также впервые позволит собрать корректную статистику обо всех рынках. У каждого наименования продукции появится свой уникальный «код товара» и цифровой паспорт, в котором, в том числе, будет храниться разрешительная документация на товар.

В определении структуры и наполнении национального каталога уже принимают участие более ста компаний, среди которых крупнейшие производители и ритейлеры. Подписано 36 меморандумов о сотрудничестве, в том числе с ООО «Х5-РИТЕЙЛ ГРУПП», «Лента», «Тандер», «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ», «Детский Мир», «М.Видео Менеджмент», «Бритиш Американ Табакко Спб», «Атол», «Бренд Квад» и др. Проведено первичное наполнение каталога контентом: подготовлено и оцифровано 35 тысяч карточек товаров — не только маркируемых, но и прочих социально значимых категорий.

**— Куда будет стекаться вся полученная информация, кто и какой доступ к ней будет иметь?**

— Информация будет доступна участникам рынка в рамках их компетенций, у всех будут разные уровни доступа. Конечный потребитель будет видеть, где и кем произведен товар. С помощью специального приложения можно будет в магазине отсканировать код на товаре и прочитать о нем достаточно полную информацию. Участники рынка увидят информация о своих товарах, которые находятся у них на балансе, но они не будут видеть цепочку, по которой товар пришел к ним. Полные сведения по товару с момента производства до выбытия будут доступны контрольно-надзорным органам в соответствии с компетенциями каждого ведомства. Как раз сейчас прорабатывает закон о работе с этой базой данных, мы приглашаем представителей бизнес-сообщества к обсуждению всех нюансов.

**— Такая гигантская база данных с содержанием огромного массива коммерческой информации должна быть надежно защищена от взломов и утечек.**

— Да, конечно, мы выполнили все требования по безопасности к созданной нами системе, иначе заказчик в лице государства не принял бы у нас работу по ее разработке. Добавлю, что наша организация — проводник, провайдер сбора данных, мы обеспечиваем техническую возможность сбора, передачи и хранения информации, владельцем всей базы является государство, оно и будет анализировать полученные сведения.

БЖ

# ТЕРПЕНИЕ И ГИБКОСТЬ

Маркировка лекарственных средств станет обязательной с 1 января 2020 года, то есть совсем скоро. С 1 октября в России ей подлежат лекарства из перечня высокочастотных нозологий.

Речь идет о дорогостоящих препаратах, которые применяются при лечении сложных и редких болезней. В этот список вошли гемофилия, муковисцидоз, гипопизарный нанизм (карликовость), болезнь Гоше и ряд других. Несмотря на то, что эксперимент по маркировке лекарств проводился с 2017 года, вопросов о последствиях меньше не стало.

**К**онечно, тема чувствительная, ведь касается она жизни и здоровья. Вопросы по ней все острые: пропадут ли дешевые лекарства (в блистере, без упаковки) с прилавков, будет ли повышение цен. Путь лекарства от производителя до потребителя бывает очень разным и порой, как все мы знаем, очень тернистым. Вспомните хотя бы матерей, которых брали с посылкой редкого лекарства под стражу. Они-то точно не промаркируют так необходимые для жизни их детей препараты. Но это звено в цепи не самое слабое. Маттиас Вернике, генеральный директор Merck Biopharma в России и СНГ, называет среди рисков такую банальную вещь, как отсутствие интернета в аптеке. И действительно, а как быть в случае чрезвычайной ситуации? Спикер призывает всех участников рынка к терпению и гибкости.

**— Как вы оцениваете нововведение в виде обязательной маркировки фармпродукции? Насколько своевременно оно для российского фармрынка?**

— Сериализация всей фармацевтической продукции — это большая возможность для всех заинтересованных сторон обеспечить качество продукции, поставляемой пациентам, а также избежать фальсификаций. Эта инициатива продолжается уже несколько лет во многих странах мира, поэтому Россия — не первый случай. Было ясно, что мы рано или поздно адаптируем эту систему в России.

**— Насколько, на ваш взгляд, участники рынка готовы к обязательной маркировке?**

— Реализовать внедрение системы отслеживания фармацевтической продукции в России сложнее, чем в европейских странах. Российский план содержит много требований и очень влияет на всех участников цепочки поставок, так как предполагается, что необходимо сообщать об отдельном перемещении каждой упаковки лекарственного средства во всей цепочке. То есть это означает, что в процессе перемещения в рамках сериализации будут задействованы различные малые, средние и крупные предприятия (производственные площадки, склады, таможня, аптеки и т. д.), и они должны быть готовы к этим изменениям. С моей точки зрения, самый сложный этап — аптеки, так как их тысячи на всей территории России, и любая из них должна будет отсканировать каждую упаковку перед доставкой пациентам, и в процессе этого сканирования должно быть отправлено сообщение в центральную систему (MDLP). Например, если аптека



Маттиас Вернике, генеральный директор Merck Biopharma в России и СНГ

не имеет хорошего соединения с интернетом, она не сможет этого сделать.

**— Насколько, на ваш взгляд, будет эффективна та система, которую предложили российские власти? Какие задачи сможет решить?**

— Сериализация вводится с целью избежать фальсификаций и гарантировать качество продукта. Кроме того, в России это станет мощным инструментом, так как каждый участник цепочки потенциально сможет использовать новые данные для более эффективного планирования своего бизнеса и расходов. Например, с точки зрения бизнес-аналитики мы хотели бы получить четкое представление обо всех перемещениях каждой упаковки. То есть продаем ли мы продукт в местах, где он наиболее необходим, достаточно ли мы эффективны, когда речь идет о сроках, и т. д.

**— Цель введения маркировки — сокращение нелегального оборота. Вы обладаете информацией об объемах нелегального рынка в России? Каковы основные каналы его формирования? Способна ли обязательная маркировка решить данную проблему?**



## РОССИЙСКИЙ ПЛАН СОДЕРЖИТ МНОГО ТРЕБОВАНИЙ И ОЧЕНЬ ВЛИЯЕТ НА ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК, ТАК КАК ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ, ЧТО НЕОБХОДИМО СООБЩАТЬ ОБ ОТДЕЛЬНОМ ПЕРЕМЕЩЕНИИ КАЖДОЙ УПАКОВКИ ЛЕКАРСТВЕННОГО СРЕДСТВА ВО ВСЕЙ ЦЕПОЧКЕ

— С точки зрения объема нелегальный оборот не является для нас большой проблемой. Проблема в другом: мы не можем гарантировать качество продукта после его доставки через неофициальные каналы. Например, представьте, что у нас есть лекарственные препараты, которые должны храниться при температуре от +2 до +8°C. Это означает, что качество может серьезно пострадать, если не соблюдать данное условие. На сегодняшний день мы также контролируем эти требования к качеству, заключая контракты с жесткими условиями с дистрибьюторами и другими нашими партнерами в цепочке поставок. В будущем станет еще проще контролировать все ее этапы.

**— Каковы инвестиции вашей компании в России для реализации обязательной маркировки? Какие бизнес-процессы пришлось изменить в связи с нововведением?**

— Наша адаптация к российской системе потребовала инвестиций в несколько миллионов рублей в глобальном масштабе. Основные расходы пришлось на настройку аппаратного или программного обеспечения для производственного оборудования. Инвестиции для наших местных производственных площадок в России также были весьма значительными. Однако мы понимали, что адаптация необходима для продаж на российском рынке, поэтому мы своевременно сделали все от нас зависящее.

Что касается персонала, мы создали глобальную и локальную проектную группу, чтобы гарантировать выполнение всех требований для реализации этого нововведения. Этот процесс включает в себя все направления: ИТ, нормативно-правовую, юридическую и коммерческую системы, а также цепочку поставок и т. д. Так как мы являемся глобальной компанией, у нас уже есть опыт успешного внедрения сериализации в других странах, что является нашим преимуществом.

**— Участвовали ли вы в эксперименте, который проводился с 2017 г.?**

— Мы не участвовали в пилотном проекте, так как в тот период, когда он был объявлен, мы осознавали отсутствие полной ясности того, как система начнет действовать с 1 января. По этой причине мы предпочли адаптироваться к новой системе, как только у нас появилось больше информации.

**— Есть ли у вас подобный опыт по внедрению маркировки в других странах присутствия?**

— Мы твердо убеждены, что внедрение сериализации во всех странах СНГ поможет привести к снижению подобных случаев. Следующей страной, которая внедрит эту новую систему, вероятно, станет Украина, но в рамках Евразийского Экономического Союза мы ожидаем, что в ближайшие годы будет еще несколько стран.

**— 50 копеек за 1 код — цена обоснована? Какие затраты в общем объеме по России вы понесете на закупку кодов?**

— Мы понимаем, что эта цена была установлена на основе затрат, которые Федеральное правительство вынуждено нести по внедрению сериализации фармацевтической продукции. Я не могу сказать, является ли она разумной или нет. Однако ясно, что это означает воздействие на фармацевтические компании, потому что мы возьмем на себя эти расходы, учитывая то, что мы не можем привести цены на наши продукты в соответствие с регулируруемыми ценами.

**— Насколько, на ваш взгляд, нововведение скажется на потребителе? Какие реальные негативные последствия для участников рынка и потребителей вы прогнозируете?**

— Плата за коды на продукцию стоимостью менее 20 рублей не будет взиматься, поэтому я не думаю, что сериализация повлияет на поставку самых дешевых и базовых лекарственных средств. Относительно продуктов, реализуемых в блистере без картонной упаковки, я не могу дать комментарии, так как у компании Merck нет такого опыта.

Я считаю, что на данном этапе сложно оценить потенциальные негативные последствия для пациентов. Ясно, что с 1 января нас ждут большие перемены, и в каждом изменении нужно приспосабливаться к новой реальности. Я бы порекомендовал всем заинтересованным сторонам проявить терпение и гибкость на этапе внедрения, чтобы избежать любой нехватки лекарственных средств или чрезвычайных ситуаций в области здравоохранения из-за проблем с серийной продукцией. Со своей стороны мы произвели достаточное количество продукции, чтобы покрыть этот этап внедрения, и мы не ожидаем какого-либо дефицита в России из-за этого изменения. В любом случае, если что-то случится во всей системе цепочки поставок (технические проблемы, отсутствие сканирования на уровне аптек и т. д.), я надеюсь, Правительство поймет, что приоритетом является сохранение поставок для пациентов.

БЖ

# МАРКИРУЙ ИЛИ НЕ РАБОТАЙ

В новой реальности, где не должно быть контрафакта и «серого» товара, уже живут все, кто занят производством и продажей обуви. Несмотря на то, что старт проекта состоялся еще 1 июля, сложностей по внедрению меньше не стало. А самое обидное, говорят участники рынка, нет гарантий, что деньги, потраченные на маркировку, окупят себя. Ведь нелегальный оборот и раньше был вне поля зрения госструктур, иначе как объяснить его наличие. А что по сути изменится: легальные производители и продавцы продолжают работать в правовом поле, а нелегальные?

**Ш**ок и трепет маркировка обуви вызвала, прежде всего, у розничных продавцов. Какие-никакие, но они несут затраты на адаптацию своего, зачастую микробизнеса, к новым правилам. Не меньше вопросов и у крупных оптовых компаний, и у логистов, и у самих производителей. Ответ, как говорит Сергей Шувалов, генеральный директор Geox в России, один: кто хочет работать на российском рынке, тот маркируется, и его компания — как раз из таких.

— *Какое место ваша компания занимает в цепочке «производитель-розница»?*

— Компания Geox является мировым производителем обуви и верхней одежды под одноименной торговой маркой. Она представлена в 110 странах мира. Мы развиваем все каналы дистрибуции, включая различные форматы розничных магазинов, как мультибрендовые, так и монобрендовые. По объему производства компания входит в пятерку лидеров.

— *Что думаете об обязательной маркировке обуви?*

— Мы абсолютно поддерживаем инициативу государства об обязательной маркировке, поскольку это поможет контролировать «серый» бизнес в России, который, к сожалению, еще присутствует на рынке. Мы готовы к маркировке и запустим все процессы согласно постановлению правительства к 1 марта 2020 года.

— *Насколько существенны затраты производителя по установке оборудования, необходимого для маркировки?*

— Всю обувь, предназначенную для поставок в Россию, будем маркировать на наших складах в Италии. Мы зарегистрированы в системе «Честный знак». Все необходимое оборудование уже установлено в наших розничных точках продаж. Мы заложили в бюджет 2020 года дополнительные расходы на внедрение маркировки, однако это не повлияет



Сергей Шувалов, генеральный директор Geox в России.

на изменение розничной цены. Нам, конечно, пришлось устанавливать новое оборудование и нести дополнительные расходы, а также вводить в штатное расписание новые единицы.

— *Сколько времени вашей компании потребовалось на адаптацию под правила маркировки?*

— Компания Geox зарегистрировалась в системе «Честный знак» более полугода назад, на текущий момент времени мы практически закончили все под-



**К СОЖАЛЕНИЮ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО ПРОЕКТ ГОСУДАРСТВА ПО МАРКИРОВКЕ ОЧЕНЬ ХОРОШИЙ, ОН ЯВЛЯЕТСЯ ДОСТАТОЧНО СЛОЖНЫМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОЦЕДУР. КРОМЕ ТОГО, ОТСУТСТВУЕТ ДЕТАЛЬНАЯ И ТОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ОПИСЫВАЮЩАЯ И РЕГЛАМЕНТИРУЮЩАЯ ПРОЦЕСС ПЕРЕХОДА НА МАРКИРОВКУ**

готовительные работы. Безусловно, это потребовало дополнительных временных, человеческих затрат, которые отразились в денежном эквиваленте. К сожалению, несмотря на то, что проект государства по маркировке очень хороший, он является достаточно сложным с точки зрения процедур. Кроме того, отсутствует детальная и точная информация, описывающая и регламентирующая процесс перехода на маркировку. Об этом же заявляли и компании — участники теста. До сих пор остались некоторые неясности, которые требуют уточнения. В этом основная сложность.

**— Как настроены ваши региональные клиенты, готовятся?**

— Наши клиенты, как, впрочем, и все компании-ритейлеры, занимающиеся производством или реализацией обуви, конечно, в курсе маркировки и готовятся к переходу с 1 марта. Мы проинформировали своих

клиентов и предупредили их о том, что они должны зарегистрироваться в системе и установить необходимое оборудование. Есть различное мнение о маркировке у клиентов из регионов, но при этом все прекрасно понимают, что без этого возможности работать с обувью не будет.

БЖ



Характеристики обуви для маркировки (информация для кодирования)

ПОЛНОЕ ОПИСАНИЕ (ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ)	СОКРАЩЕННОЕ ОПИСАНИЕ (ДЛЯ ОСТАТКОВ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● модель производителя;</li> <li>● страна производства;</li> <li>● код ТНВЭД ЕАЭС (4 знака);</li> <li>● вид обуви;</li> <li>● вид материала верха обуви;</li> <li>● вид материала подкладки;</li> <li>● вид материала низа обуви;</li> <li>● торговая марка;</li> <li>● ИНН производителя или импортера;</li> <li>● цвет;</li> <li>● размер;</li> <li>● название товара на этикетке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● пол обуви (мужская, женская, детская);</li> <li>● ИНН собственника товара;</li> <li>● код ТНВЭД ЕАЭС (2 знака);</li> <li>● вид ввода товара в оборот («Произведен» или «Импортирован в РФ»).</li> </ul>

## СРОКИ МАРКИРОВКИ ОБУВИ

- 1 С 1 июля 2019 года — старт проекта, регистрация участников в системе.
- 2 С 1 октября 2019 года — начало выпуска кодов компанией «Честный ЗНАК», заключение договоров с ЦРПТ, начало маркировки остатков.
- 3 С 1 февраля 2020 года — запрет оборота немаркированной продукции, обязательная регистрация всех участников в системе.
- 4 1 марта 2020 года производители обязаны наносить уникальный цифровой код на каждую пару. После этой даты за продажу товара без кодов будут штрафовать!
- 5 Если товар был заказан до 1 марта 2020 г., но в розницу поступил после этой даты и без маркировки, дается месяц на маркировку — до 1 апреля 2020 г.

# ПУСТЬ МАРКИРОВКА ПОБЕДИТ КОНТРАФАКТ!

К кому бы мы ни обращались за комментариями по теме маркировки, все осторожны в оценках. Общее впечатление бизнеса от работы с системой — неразбериха! Первый этап внедрения самый сложный, но среди опрошенных нами продавцов встречались и те, кто про маркировку почти ничего не знает. Были и те, кто решил, что это не для него, проще закрыться, чем потратиться на оборудование и разобраться в хитросплетениях проекта.

**О**бувь — тот сегмент рынка, где всегда было много контрафакта и контрабанды. Казалось бы, производители и добросовестные продавцы должны радоваться и хлопать в ладоши, ведь государство само взялось за решение одной из главных проблем их сегмента и вот-вот избавит рынок от подделок, да еще таким радикальным способом. Нет кода data-matrix — нет пары обуви на прилавке. Но оптимизм участников рынка, мягко говоря, сдержанный. Сейчас они подавлены тем, что приходится нести затраты, перестраивать бизнес-процессы и брать в штат дополнительных людей. Компания «Призма», которая в России торгует исключительно брендовой обувью и является одним из крупнейших игроков, затраты на маркировку взяла на себя. Европейские производители не очень поняли, зачем им это надо. О том, как «Призма» готовится к тотальной маркировке обуви, рассказывает Павел Бирюков, руководитель отдела продаж компании.

— *Какую роль ваша компания занимает в цепочке «производитель–розница»?*

— Компания «Призма» является официальным дистрибьютором европейских марок обуви PABLOSKY, Superfit, Legego, Imas и работает на российском рынке с 2008 года. Основным направлением деятельности является торговля обувью оптом со склада и под заказ. Мы работаем с европейскими производителями, которые ориентированы на выпуск обуви из натуральных материалов.

— *Как европейские производители отреагировали на введение в России обязательной маркировки обуви?*

— Наши европейские партнеры, фабрики-производители, с удивлением узнали от нас о требовании об обязательной маркировке обуви. В Европе нет таких жестких правил, предъявляемых к маркировке, информация, размещаемая на коробке, минимальна.



Павел Бирюков, руководитель отдела продаж компании «Призма».

Безусловно, обеспечение всего технического процесса маркировки, который необходимо сделать, — это дополнительные трудозатраты со стороны фабрикопроизводителей, а со стороны дистрибьютора — дополнительные финансовые вложения. При этом мы поставили себе задачу: сохранить конечные цены без изменений, затраты на маркировку не скажутся на потребителе.

— *Кто понесет затраты на закупку оборудования для кодирования закупаемой вами за границей обуви?*

— Все затраты мы взяли на себя. Конечно, в компании появилась новая статья расходов, раньше эти деньги мы могли бы потратить, например, на проведение рекламных мероприятий.



**У КЛИЕНТОВ ВОЗНИКАЕТ МНОГО ВОПРОСОВ. ПОКА ИХ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОТВЕТОВ. РОЗНИЧНЫМ КОМПАНИЯМ КАТАСТРОФИЧЕСКИ НЕ ХВАТАЕТ ИНФОРМАЦИИ — НЕТ ЧЕТКОГО И ПОНЯТНОГО АЛГОРИТМА, КАКИЕ ШАГИ НАДО ПРЕДПРИНИМАТЬ. МЫ ПОЛУЧАЕМ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ПИСЕМ С ОДНИМ ПРОСТЫМ ВОПРОСОМ: ЧТО ДЕЛАТЬ?**

**— Как вы оцениваете потенциальную эффективность нововведения?**

— Мы надеемся, что с введением обязательной маркировки рынок обуви станет прозрачнее, исчезнет некачественный товар: фейк-бренды, реплики. Мы надеемся, что маркировка повысит грамотность покупателей, ведь им будет легче отличить качественный товар от более дешевого.

**— Насколько для вас актуальна проблема «серого импорта», нелегальных поставок, в каких объемах вы его оцениваете?**

— Представляемые нами европейские марки обуви относятся к ценовым сегментам middle и middle+. Главная особенность, отличающая наши марки от других, — высокое качество, только натуральные материалы, инновационность технологий производства, экологичность материалов. Соответственно, цена не может быть низкой. На рынке представлено много копий наших марок, имитирующих их стиль, но не качество! Надеемся, что с введением маркировки покупателю будет легче отличать оригинал от подделки.

**— Вы не участвовали в эксперименте по маркировке, какова ваша готовность на сегодня?**

— Узнав о нововведении, мы как крупнейший поставщик европейской обуви на российский рынок сразу приступили к внедрению этой инициативы и намеревались участвовать в эксперименте, планировали осуществлять поставки с кодами Data Matrix начиная с сезона весна–лето 2019, но нам помешала банальная бюрократия и неготовность самого ЦРПТ оперативно выпустить эмиссию кодов. Пройдя очень непростой путь, на данный момент мы полностью готовы к внедрению маркировки.

**— Возникли ли у вас сложности с реализацией задачи?**

— Мы столкнулись с неготовностью самого регулятора к выполнению поставленной задачи, возможно, это связано с переносом сроков обязательной маркировки с 1 июля 2019 года на 1 марта 2020 года. Если бы ЦРПТ выдали нам коды Data Matrix своевременно, то мы были готовы поставить промаркированный товар с 1 февраля 2019 года.

**— Насколько готовы ваши клиенты — розница — к маркировке?**

— У клиентов возникает много вопросов. Пока их больше, чем ответов. Розничным компаниям катастрофически не хватает информации — нет четкого и понятного алгоритма, какие шаги надо предпринимать. Мы получаем большое количество писем с одним простым вопросом: что делать? Это свидетельствует о недостаточной информированности розничного бизнеса. Мы решили взять на себя некую образовательную функцию: максимально полно и доходчиво донесем информацию до розницы, в том числе в виде простых алгоритмических схем и наглядных пособий.

**— Маркировка остатков — насколько проблема актуальная для вас и ваших клиентов?**

— Это самый задаваемый вопрос от клиентов, что делать с остатками, как провести маркировку, как продавать после 1 марта? В этом вопросе мы так же готовы всецело помочь и проинформировать о необходимых действиях, чтобы этот этап маркировки прошел без сбоев. Все мы очень надеемся, что усилия будут не напрасны, и маркировка повысит качество потребления и предоставит полную информацию о товаре, приобретаемом конечными покупателями.

БЖ

**НАШИ ЕВРОПЕЙСКИЕ ПАРТНЕРЫ, ФАБРИКИ-ПРОИЗВОДИТЕЛИ, С УДИВЛЕНИЕМ УЗНАЛИ ОТ НАС О ТРЕБОВАНИИ ОБ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ МАРКИРОВКЕ ОБУВИ. В ЕВРОПЕ НЕТ ТАКИХ ЖЕСТКИХ ПРАВИЛ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫХ К МАРКИРОВКЕ, ИНФОРМАЦИЯ, РАЗМЕЩАЕМАЯ НА КОРОБКЕ, МИНИМАЛЬНА**

# ДВОЙНОЙ КАПКАН

Эксперимент по маркировке молочной продукции вызвал неоднозначную реакцию производителей. Правительство заявляет, что процесс идет и дает первые результаты. Некоторые представители отрасли говорят, что маркировка в их случае — избыточная мера, в эксперименте они участвовать отказались, а экономическая целесообразность меры никем не доказана.

**М**олоко можно считать продуктом социально значимым, а потому внедрение обязательной маркировки в этом товарном сегменте пройти без сложностей не могло. Одних заботит конечная цена на продукт, других — новые затраты на оборудование, а в Союзмолоке и вовсе говорят о том, что маркировка молочным продуктам не нужна. О своей позиции рассказывает Артем Белов, генеральный директор Национального союза производителей молока (Союзмолоко).

**— Маркировка в молочной отрасли уже идет. Что вам известно о ходе эксперимента?**

— Ранее Союзмолоко был готов участвовать в эксперименте, однако с 1 июля 2019 года действует обязательство по оформлению ветеринарных сопроводительных документов для молочной продукции в системе «Меркурий» — все ресурсы направлены на подготовку к предстоящему в ноябре расширению перечня продукции, подлежащей сертификации.

И тут вдруг бизнес решили «нагрузить» еще одной системой прослеживаемости. Наличие двух систем, функционально дублирующих друг друга, является избыточной мерой, которая повлечет существенные затраты участников рынка, поэтому членами Союза было принято решение отказаться от участия в эксперименте. Многие небольшие региональные предприятия балансируют на грани рентабельности, для них введение новой затратной системы будет смертельно. Добавлю, что в настоящий момент не утверждены методические рекомендации и план-график эксперимента — без них его полноценное проведение нам представляется невозможным.

**— Как вы прокомментируете такую новость: МОСКВА, 11 октября. /ТАСС/. «Нанесение цифрового кода маркировки протестировано на 65% упаковок на российском рынке молочной продукции», — сообщил в пятницу руководитель товарной группы «Молоко» ЦРПТ Алексей Сидоров в ходе круглого стола по маркировке.**



Артем Белов, генеральный директор Национального союза производителей молока (Союзмолоко).

— Союзмолоко объединяет крупнейших производителей молока и молочной продукции. На производственных площадках участников нашей ассоциации эксперимент не осуществлялся, нанесение не производилось. Минпромторг и оператор эксперимента придерживаются позиции, что анализ целесообразности — это оценка технической возможности нанесения маркировки. На наш взгляд, такая постановка вопроса в корне неверна: таким образом можно нанести код хоть на лоб, это не значит, что это станет свидетельством необходимости вводить повсеместную и многомиллиардную маркировку людей. С таким подходом нельзя говорить о целесообразности новой системы.

К настоящему моменту ни Минпромторг, ни ЦРПТ не представили подробный анализ целесообразности введения маркировки для молочной продукции, в котором были бы соп-

ставлены прогнозируемые позитивные последствия, например, уникальный вклад системы маркировки в сокращение объемов нелегального рынка и сравнительный анализ стоимости затрат на внедрение и обеспечение функционирования системы.

**— Почему вы считаете маркировку в вашем секторе избыточной мерой?**

— Система обязательной маркировки предназначена только для противодействия оборота контрафактной продукции. Доля контрафактной продукции (произведенной с нарушением прав на интеллектуальную собственность, в том числе торговую марку) на молочном рынке составляет 0,01%. В то же время система ФГИС «ВетИС» позволяет противодействовать обороту как контрафактной, так и фальсифицированной продукции, то есть произведенной с нарушением требований технических регламентов. Фальсификат является основным типом нелегальной продукции на молочном рынке, его доля составляет около 4,5% от общего объема рынка. Учитывая незначительные объемы контрафакта, экономический эффект действия системы маркировки будет минимальным и несопоставимым с затратами на ее внедрение.



но повлияют на бизнес-процессы молочных производителей, сделают их менее эффективными, создадут дополнительные барьеры, при этом не дадут никакого экономического эффекта.

**— Как вы оцениваете вероятность того, что правительство откажется от идеи вводить обязательную маркировку для молочной отрасли?**

— Международная практика свидетельствует о том, что принятие решений о внесении продукции в список товаров для обязательной маркировки принимается традиционно при оценке экономических выгод от ее внедрения в сопоставлении с общими затратами

и рисками для участников оборота. Тот же подход следует из положений законодательства Российской Федерации. Также в соответствии с частью 2 статьи 3 Соглашения о маркировке в ЕАЭС, анализ целесообразности должен включать сведения о результатах, ожидаемых государством — членом объединения от введения маркировки; иными словами, речь об ожидаемых результатах или уровне достижения целей введения обязательной маркировки товаров средствами идентификации. Кроме того, правительство должно сопоставлять вводимые меры с экономическими затратами на обязательную маркировку.

**— Сколько, по вашим подсчетам, производителям молочной продукции будет стоить внедрение обязательной маркировки?**

— Я бы оценил эти вложения в следующих масштабах: капитальные затраты — 25 млрд рублей на оборудование для нанесения маркировки, ежегодные затраты — 20 млрд рублей, включающие в себя стоимость кодов маркировки для всей молочной продукции. Таким образом, общие затраты в первый год составят 45 млрд рублей. При этом чистая прибыль производителей в 2018 году составила 35 млрд рублей.

**— Генеральный директор компании «Молвест» Анатолий Лосев высказал такую мысль: поскольку молоко — социально значимый продукт, можно поднимать вопрос о субсидировании затрат на маркировку со стороны государства. Что вы об этом думаете?**

— Вряд ли мы сегодня всерьез можем говорить о том, что государство готово выделить только одной конкретной отрасли 45 млрд руб в первый год и по 20 млрд руб ежегодно, чтобы убрать с молочного рынка 0,01% контрафакта.

**— Какие последствия вы прогнозируете в случае введения обязательной маркировки молочной продукции?**

— По нашим оценкам, новые дополнительные требования, которые возникнут в связи с введением маркировки, негатив-

но повлияют на бизнес-процессы молочных производителей, сделают их менее эффективными, создадут дополнительные барьеры, при этом не дадут никакого экономического эффекта.

**— Как идет внедрение электронной системы ветеринарного контроля?**

— Рынок начал сертифицировать несколько категорий готовой продукции с июля и в настоящий момент ведет полномасштабную подготовку к 1 ноября, когда весь ассортимент готовой молочной продукции станет подконтролен ветеринарной сертификации. Внедрение «Меркурия» было серьезным вызовом для отрасли с точки зрения интеграционных IT-решений, найма дополнительного персонала для разрешения возникающих в части сертификации вопросов, перестройки ряда внутренних процессов и т. д.

**— Как идет внедрение электронной системы ветеринарного контроля?**

Несмотря на то, что не все вопросы с «Меркурием» разрешены — как в части нормативного обеспечения, так и в части технического функционала, мы ведем плодотворную работу с Россельхознадзором и Министерством сельского хозяйства для их последовательного разрешения.

**— Вы прогнозируете подорожание молочных продуктов в связи с введением маркировки?**

— Безусловно, такие серьезные затраты не смогут не отразиться на себестоимости. Союзмолоко ожидает, что рост себестоимости производства готовой молочной продукции составит не менее 2,5–3% только на этапе перерабатывающего предприятия без учета затрат на логистическом и торговом этапах.

**— Вы прогнозируете подорожание молочных продуктов в связи с введением маркировки?**

Безусловно, такие серьезные затраты не смогут не отразиться на себестоимости. Союзмолоко ожидает, что рост себестоимости производства готовой молочной продукции составит не менее 2,5–3% только на этапе перерабатывающего предприятия без учета затрат на логистическом и торговом этапах.



**2,5–3%**

может составить рост отпускных цен на молочные продукты.

БЖ

# НЕЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

## НУЖНО ЛИ ПРЕВРАЩАТЬ ЛЮДЕЙ В РОБОТОВ

Отцы-основатели Соединённых Государств Америки были по большей части неплохо знакомы меж собою задолго до самопровозглашения ими 1776.07.04 независимости от Британии, а уж в ходе совместной с Францией войны против бывшей метрополии вполне узнали друг друга цену. Поэтому при разработке конституции, принятой 1787.09.17, более всего заботились о невозможности обретения всей полноты власти одним человеком или даже одной группой. Сейчас их идейные наследники особо гордятся встроенной во всё государственное устройство системой сдержек и противовесов. Одна из сторон системы — комплекс инструкций и правил, позволяющий работать едва ли не в каждом звене государственной машины людям, не пригодным ни к какой самостоятельной деятельности. Благодаря подробнейшей регламентации даже тот, кто настроен против текущей власти, не может ей помешать, пока соблюдает установленный порядок.

Увы, ни один свод указаний не может быть исчерпывающим и всеобъемлющим. В 1930 м году Курт Фридрих Рудольфович Гёдель (1906.04.28–1978.01.14) доказал: любой набор аксиом, достаточно полный, чтобы можно было его средствами описать арифметику, либо неполон, либо противоречив. Любое утверждение, сформулированное в рамках полного набора аксиом, можно в этих же рамках либо доказать, либо опровергнуть. В рамках же противоречивого набора аксиом можно сформулировать такое утверждение, что в этих же рамках его можно и доказать, и опровергнуть. Довольно просто показать: если в аксиоматике найдётся хоть одно противоречие, то в ней можно и доказать, и опровергнуть любое утверждение. Поэтому противоречивая аксиоматика бесполезна. Приходится пользоваться неполной.

Математический формализм отпугивает многих. Но даже абстрактнейшие математические утверждения зачастую легко распространить на любые иные виды человеческой деятельности — на том же уровне строгости, что принят в данный момент в конкретной отрасли. Ведь и математика нынче формализована куда жёстче, нежели в 1930 м — но

теоремы Гёделя о неполноте не менее надёжны, чем в момент первой публикации.

В частности, правовое государство в чистом виде заведомо неосуществимо. Сколь ни обширен свод законов — если он непротиворечив (то есть ни одно деяние нельзя объявить и допустимым, и недопустимым одновременно), то он неполон (то есть возможно деяние, не поддающееся ни одной из данных двух оценок). Более того, по общему правилу законы, ухудшающие положение граждан, не имеют обратной силы: даже если мы, обнаружив нечто неклассифицируемое, примем по такому поводу новый закон, уже состоявшееся деяние всё равно нельзя будет покарать. Для эффективности системы в целом нужно наделить одного (и только одного — чтобы не плодить поводов для противоречий) человека в государстве правом принимать решения, руководствуясь не писаным законом и не сложившимся обычаем, но только собственным усмотрением.

Аналогичным образом обстоит дело и в менее сложных видах деятельности. Многие отзывы об американской или германской бюрократической машине жалуются на её катастрофический ступор в делах, выходящих за пределы инструкций. Он особо заметен по контрасту с безукоризненной скоростью и точностью тех же чиновников (в отличие от, например, итальянцев или арабов) при решении вопросов, заблаговременно предусмотренных и дотошно регламентированных.

Иллюзию возможности совершенной системы правил поддерживает конвейер — основа высокопроизводительного массового производства. Он изначально рассчитан на действия каждого сотрудника строго по инструкции. Да и сама инструкция предельно проста, ибо работник выполняет единственную операцию, зачастую сведенную к одному движению по естественной и очевидной траектории. Но конвейерные условия предсказуемы, наглядны, а если что-то выходит из ряда вон, бракованную конструкцию просто выбрасывают в распоряжение отдельной службы, не включённой в общую технологическую цепочку. За пределами цепочки действуют иные правила — куда сложнее и далеко не столь жёсткие.

Тем не менее конвейерная простота остаётся идеалом для так называемых эффективных менеджеров — людей, обученных вере в возможность управлять, не вникая в сущность процессов. Идеология работы по строго прописанным процедурам регулярно натывается на сложность реального мира — и столь же



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

регулярно дырки между желаемым и действительным затыкают усложнениями систем менеджмента качества. В пределе процесса контроль становится столь жёстким и сложным, что парализует всю деятельность. Не зря работу с полным соблюдением всех правил именуют английской забастовкой (у нас чаще зовут итальянской, но исторически признано первенство итальянцев по части простого замедления работы, а вот работа по правилам в качестве инструмента торможения впервые документально зафиксирована у сотрудников британской почты).

Снижение эффективности работы — хотя и неизбежное, но далеко не худшее последствие деятельности эффективных менеджеров. Куда страшнее то, что инструкции, воспевающие творчество, превращают людей в неэкономичное подобие роботов. Между тем человек — наидефицитнейший производственный ресурс: всё прочее куда легче добыть или создать. Растрачивая человеческие способности впустую, препятствуя их развитию, мы превращаем сегодняшние решения своих проблем в источники проблем завтрашних.

Не поможет даже расслоение человечества на исполнительное большинство и творческое меньшинство вроде морлоков и элоев в «Машине времени» Уэллса. Ведь перед нами то и дело встают задачи, требующие солидарных действий если не всего мира, то весьма значительной его части. А творчество потому и творчество, что своеобразно у каждого. Поэтому невозможно предсказать заранее, кто найдёт ключевой ход к решению. Чтобы обеспечить наибольший возможный потенциал, необходимо предоставить каждому человеку возможность развития творческих способностей. Но если мы пытаемся исключить человеческий фактор, расписав процедуры для выполнения работы кем угодно и строго воспретив самостоятельно принимать решения — добьёмся в лучшем случае превращения самого понятия творчества в ругательство (что в русском языке уже произошло с его латинским эквивалентом «креатив», ибо через английский язык и американскую культуру к нам это слово пришло в общественном слое, имитирующем творческую деятельность путём переставки обрывков чужих достижений под лозунгом постмодернизма «всё уже придумано до нас»).

Кастовое общество слабо прежде всего потому, что раскрывает лишь ничтожно малую долю возможностей каждого своего члена, и возможности общества в целом несравненно меньше. Когда грамотность ещё не была всеобщей, в конкуренции — хоть экономической, хоть военной — при прочих равных условиях побеждали страны, где доля грамотных была выше. Не зря редактор газеты «Заграница» географ и антрополог Оскар Фердинанд Карл-Фридрихович Пешель (1826.03.17–1875.08.13) после битвы при Садовой



## **ИДЕОЛОГИЯ РАБОТЫ ПО СТРОГО ПРОПИСАННЫМ ПРОЦЕДУРАМ РЕГУЛЯРНО НАТЫКАЕТСЯ НА СЛОЖНОСТЬ РЕАЛЬНОГО МИРА — И СТОЛЬ ЖЕ РЕГУЛЯРНО ДЫРКИ МЕЖДУ ЖЕЛАЕНЫМ И ДЕЙСТВИТЕЛЬНЫМ ЗАТЫКАЮТ УСЛОЖНЕНИЯМИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

1866.07.03, открывшей путь к объединению 1871.01.18 всей Германии, кроме Австрии, вокруг Пруссии, написал: «Народное образование играет решающую роль в войне. Когда пруссаки победили австрийцев, это была победа прусского учителя над австрийским школьным учителем». Сейчас сходную роль играет соотношение долей лиц с высшим образованием и возможностью продвижения из низших слоёв наверх.

Уж и не говорю о том, что делать с роботоподобными людьми при появлении подлинных роботов, способных исполнять те же примитивные действия по тем же инструкциям, только переведенным в формат, понятный машинам. Длительное слепое следование готовому рецепту может отшибить и желание, и даже способность к обучению. И человек, лишённый рабочего места, не найдёт себе нового. Скажете по примеру наших глубоко уважаемых друг другом реформаторов «не вписался в рынок»? Не буду рассуждать о гуманизме и милости к падшим. Напомню только, что люди, скоростно лишённые смысла жизни, опасны не только для самих себя, но и для окружающих. Когда накапливается критическая масса таких людей, взрыв может снести целые страны и даже континенты.

Инструкции несомненно бывают полезны. Но творческая свобода необходима.

БЖ

# Я САМА

## НА ЭНТУЗИАЗМЕ СИЛЬНЫЙ БИЗНЕС НЕ ПОСТРОИШЬ

Светлана — интуитивный предприниматель. Так называют тех, кто открыл компанию, «проинтуичив» рынок и спрос на свой продукт. А еще у нее было много «голового» энтузиазма. И — о, чудо! — она смогла на нем довольно долго «протянуть»! Хорошо, что интуиция не подвела, и от клиентов не было отбоя. А еще хорошо, что нервы не сдали, и сама не сдалась — на милость конкурентов и под натиском навалившихся проблем.

**Н**е так Светлана Керимова представляла себе свой успешный бизнес. Она хотела бегать в Централ Парк, уделять время мужу и детям, а на практике о семье ей пришлось просто забыть на какое-то время. 11 лет назад Светлана основала сеть центров женского образования Woman Insight. Ее компания делает женщин успешнее и счастливее. Сейчас сеть продает около 1500 базовых курсов ежемесячно. Центры есть в Киеве, Одессе и Москве и других городах. Светлана развивает франшизу, есть планы по запуску своего производства, хочется открыть школу для преподавателей и развиваться в event-индустрии. В компании работают около 60 сотрудников и 60 преподавателей.



### ОТ КЛИЕНТОВ НЕТ ОТБОЯ

Светлана создавала Woman Insight на энтузиазме. Первые полгода все функции в компании она выполняла сама — предоставляла услуги, исправляла ошибки, работала с клиентами. Как она сейчас вспоминает, из персонала у нее была только она сама. Тогда у нее не возникало внутренних вопросов о том, что ее компании нужны маркетологи, продажники, специалисты кадровой службы. Клиенты шли сами, их был такой поток, что Светлана не успевала проводить тренинги. На тот момент у нее уже было двое маленьких детей, но из офиса она практически не выходила. Светлана начала набирать персонал, когда поняла, что сама тренером больше быть не хочет.

Первым помощником стала родная сестра, которую Светлане удалось вовлечь в бизнес. Компания расширила зоны присутствия, сначала открыли офис в Одессе, а потом и в Киеве. И в этот момент активного роста бизнес-машина, построенная Светланой, дала сбой: «Я очень верила в то, что я делаю, что людям это нужно. У меня это «горело» внутри — страстное желание создать хороший продукт, но я не могла всем управлять. Бизнес давил на меня: мне казалось, что, открыв собственную компанию, я ухудшила свою жизнь. Я — красивая женщина, у меня — муж, дети. Мне хочется бегать в Централ-парке, а не сидеть в офисе круглые сутки».

**ТЕХНОЛОГИИ И СИСТЕМНОСТЬ УСИЛИЛИ КОМПАНИЮ СВЕТЛАНЫ ИЗНУТРИ, ТЕПЕРЬ У НЕЕ В ПЛАНАХ — МАСШТАБИРОВАТЬ БИЗНЕС, ПОСТРОИТЬ МИРОВУЮ МЕЖДУНАРОДНУЮ КОМПАНИЮ. С НОВЫМИ ЗНАНИЯМИ О СИСТЕМНОМ БИЗНЕСЕ ЕЙ ЭТО ПОД СИЛУ**



## ТОЛЬКО ВПЕРЕД

В тот момент Светлана познакомилась с Александром Высоцким и его программой по систематизации бизнеса. Светлана рассказывает о своих первых впечатлениях: «Это было совсем не дешево. Я очень долго взвешивала, нужно ли идти на программу. Но на тот момент у меня были три филиала и онлайн-центр, то есть уже четыре команды, в которых были люди. И я абсолютно точно находилась в управленческом кризисе».

Светлана говорит, что это был тот самый переломный момент в ее жизни: когда либо надо идти вперед, либо закрыть бизнес. Она решила пойти на годовую консалтинговую программу Александра Высоцкого, на ней Светлана шаг за шагом сделала свой бизнес системным.

Сейчас она говорит, что это был очень интересный год, когда постепенно, но неуклонно ее бизнес менялся — после каждой сессии, каждого кусочка обучения наступали перемены. Светлана оценила, что эти перемены навсегда, она стала обладателем уникальных инструментов бизнес-управления, системного и основательного, и эти знания навсегда изменили ее бизнес и ее персональный подход к его построению.

## ПЕРЕМНЫ ЗДЕСЬ

Светлана искала порядка и системности — программа Александра Высоцкого дала ей так необходимую собственнику и управленцу основу: «Теперь каждый понимает свою функцию — для каждого сотрудника и для меня лично все стало понятно: какие шаги и в какой последователь-

Клиенты шли сами, их был такой поток, что Светлана не успевала проводить тренинги. На тот момент у нее уже было двое маленьких детей, но из офиса она практически не выходила. Светлана начала набирать персонал, когда поняла, что сама тренером быть не хочет.

## ПОД ГНЕТОМ БИЗНЕСА

Уже не первый раз мы публикуем истории о бизнесе, который поглощает все время, мысли и чувства владельца, не оставляя пространства для творчества и личной жизни, а еще мы рассказываем, как эту ситуацию можно «переломить» и начать жить не в качестве подпорки для собственной компании, а ради больших планов. И первый шаг вы можете сделать, перейдя по этой ссылке, зарегистрировавшись на бесплатный мастер-класс Александра Высоцкого — [www.bbooster.online/bbck](http://www.bbooster.online/bbck)



ности делать. Нет замешательства, а это очень повышает эффективность. Мы выстроили систему оценки, научились собирать статистику — мы все четко планируем, не нарушая внутренних регламентов компании».

Результаты перемен не заставили себя долго ждать: прибыль компании Woman Insight увеличилась в 5 раз, а еще Светлана признается, что «самое главное, что изменилось — это я. Я стала владельцем, а не директором, и я никогда больше не погружаюсь в операционку». Светлана занимается тем, что ей интересно и развивает ее творческий потенциал — на данном этапе это маркетинг и продажи.

Технологии и системность усилили компанию Светланы изнутри, теперь у нее в планах — масштабировать бизнес, построить мировую международную компанию. С новыми знаниями о системном бизнесе ей это под силу. Сейчас Светлана сравнивает себя с шахматистом: смотрит на бизнес в перспективе и планирует «партию» на несколько шагов вперед. Ее сотрудникам тоже спокойно: они понимают кто, где, что делает, и как их труд оценивается. Есть цели, миссия и программы. Когда всё в компании структурировано, тогда в жизни владельца наступает время творчества и саморазвития.

БЖ

# ПРИНЦИПЫ ПЕРВЫХ

«Принцип первых» — книга историй успешных предпринимателей, которые придумал объединить в одно издание Евгений Черняк — бизнесмен, известный в youtube-пространстве блогер, автор канала Big money. Ценность этих диалогов о секретах и приемах ведения бизнеса — в откровенности и открытости, с которой Евгению на равных рассказывают свою историю такие же, как и он. А начинаются диалоги о принципах ведения бизнеса с ответов на вопросы самого Евгения. Он часто выступает и декларирует, что не берет за участие в бизнес-мероприятиях гонораров. В этот раз его слушали в Минске. Евгений отобрал для книги самые насущные вопросы, чтобы поделиться ответами на них с широкой аудиторией.

## — ЧТО ПЕРВИЧНЕЕ: УСПЕХ ИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ?

Уверенность в себе, потом — успех. Чтобы в вас поверил кто-то, нужно вначале поверить в себя. Как покупатели поверят в ваш продукт, если вы сами в него не верите?

бренду верят, ему простят что угодно. Если завтра с «Кока-Колой» произойдет что-то невероятное, многие потребители этого даже не заметят, потому что они уже сто лет любят бренд. Важны бренды, несущие любовь. Если вы можете это делать, вам повезло, вы миллиардер.

## — НАСКОЛЬКО ВАЖНО ПАРТНЕРСТВО В БИЗНЕСЕ? МОЖНО ЛИ СДЕЛАТЬ УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС ОДНОМУ?

Перед вами ответ на ваш вопрос. Я — стопроцентный собственник бизнеса, у меня нет компаньонов. Я не говорю о том, что это правильно, ведь есть разные модели бизнеса.

Но если в вашем бизнесе не обойтись без партнера, то выбирайте такого человека, который вас развивает. Если ваш партнер не развивает вас, немедленно выходите из деградирующих взаимоотношений. Ваш партнер должен быть сильнее, умнее и дальновиднее вас. Тогда это партнерство имеет смысл. В моем случае такого человека пока не нашлось. Надеюсь, что в будущем у меня появится стратегический инвестор — большая, международная компания.

## — КАК ПРИВЛЕЧЬ ПОКУПАТЕЛЯ ИЛИ КЛИЕНТА?

Искренностью. Есть простое, понятное сообщение своему клиенту: вы с ним абсолютно искренни. В беде, радости, в чем угодно. Когда

## — ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ В СВОЕЙ КОМПАНИИ?

Каждый день я занимаюсь тем, что определяю ценность каждого сотрудника для меня и моей компании. Если это сотрудник, который добавляет бренду ценность, я его никуда не отпущу, буду развивать, вкладывать в него энергию, силу, деньги и время. Но если это менеджер, от появления или не появления которого в офисе ничего не изменилось, то я делаю вывод, что он мне не нужен, и тратит мои деньги. Он — моя проблема, а не мое достижение. Я занимаюсь тем, что каждый раз, когда возникает проблема, становлюсь на место менеджера. Сегодня я работаю логистом, завтра экспедитором, послезавтра промоутером. Я знаю ДНК своей компании и каждый ее процесс. Мой совет: если у вашего менеджера что-то не получается, сделайте переадресацию с его электронной почты и телефона на себя, предварительно уведомив сотрудника. Вы с удивлением обнаружите, что за неделю ему может не поступить ни одного звонка, а на почту он получит от силы пару рассылок. Девяносто восемь процентов наших подчиненных в офисе ничем не заняты, кроме имитации бурной

**ЕСТЬ ВЕЩИ, КОТОРЫЕ  
НУЖНО ЧУВСТВОВАТЬ.  
БИЗНЕС — ЭТО ИНТУИЦИЯ,  
УМНОЖЕННАЯ НА ЧЕТКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕСУРСЫ,  
НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ  
ДОСТИЖЕНИЯ ЭТОЙ ЦЕЛИ**



деятельности. От того, что они не выйдут на работу, ничего не изменится. Последуйте моему совету выше — и вас ждут удивительные открытия.

## — ВЫ ТЕРЯЛИ ВЕРУ В СЕБЯ И СВОЙ БИЗНЕС?

Никогда. Поясню. Что такое вера в себя? Это когда вы понимаете, что есть что-то важнее страхов, которые нас окружают. Родственники говорят: у тебя не получится, не лезь туда. Коллеги на совещаниях только и делают, что говорят вам «нет» и «это невозможно».

На каждое предложение вы слышите «не получится». Ваша задача — иметь такую цель, которая будет опровергать любые «нет». Что делает компанию великой? Цели. Не ставьте себе задачу победить на этом районе, ставьте задачу глобальнее — мировое лидерство.

Придите завтра в офис в 9 утра, соберите коллектив и скажите им: «Я принял решение быть мировым лидером». Если они не вызовут скорую помощь и медиков, у вас будет три минуты, чтобы пояснить, почему вы этого хотите достичь. Дальше вам предстоит долгий путь, но даже если вы не станете мировым лидером, то точно выйдете за пределы своего города, страны и, возможно, даже континента. Это произойдет потому, что вы поставили перед собой великую цель. Лучше целиться в совершенство и не попасть, чем целиться в несовершенство и угодить в него.

## — ЧТО ТАКОГО ВЫ ДЕЛАЛИ КАЖДЫЙ ДЕНЬ, ЧТО ПРИВЕЛО ВАС К РЕЗУЛЬТАТУ?

Верил в то, что у меня все получится. Каждый день. Каждую секунду. Я из маленького провинциального украинского города, родился на окраине, ходил в обычную школу. Чтобы заполнить свой первый оптовый склад, я продал автомобиль, и когда на него впервые пришел, то сказал стоящим рядом людям: я буду миро-

вым лидером. Вы представляете, что они обо мне говорили и как называли, когда вышли в курилку? Сейчас мой бренд — третий в мире. И я продолжаю каждый день верить в то, что настоящий успех впереди.

## — ГДЕ ВЫ ЧЕРПАЕТЕ ЭНЕРГИЮ?

Рекомендую бег. Вчера я бежал кросс по Варшаве, сегодня — по Минску, завтра побегу по Львову. Важно вести здоровый образ жизни. Ваш организм — это ваш основной ресурс. Для того чтобы быть готовым в любую минуту включиться в решение важной задачи, вы должны быть психологически и физически здоровым человеком.

## — КАКОЙ СОВЕТ ИЗМЕНИЛ ВАШУ ЖИЗНЬ?

Когда у меня что-то не получалось, отец задал мне простой и понятный вопрос: «Кто не хочет, ищет причины. А что ищет тот, кто хочет?» Я ответил: «Возможности». «Вот иди и ищи возможности. Без решения не возвращайся», — сказал мне отец. Я навсегда запомнил эту фразу и часто повторяю ее своим детям. Когда я вырос, то прочитал уникальную книгу, взорвавшую мне мозг, — «Мои годы в GE» Джека Уэлча. Я нашел в этой книге ответы на все свои бизнес-вопросы.

## — КАК ПРАВИЛЬНО УЛОЖИТЬ В ГОЛОВЕ, ЧТО ТВОЙ БИЗНЕС БУДЕТ БОЛЬШИМ?

Есть вещи, которые нужно чувствовать. Бизнес — это интуиция, умноженная на четкое планирование и ресурсы, необходимые для достижения этой цели. Я рекомендую определить для себя конкурента, которого хочешь победить, подтянуть ресурсы и каждое утро просыпаться с мечтой: замочить этого конкурента, не выходя за моральные нормы и рамки закона, победить в сегодняшних переговорах, заключить вот эту сделку. Маленькие победы каждый день сложатся в большую победу через два года. Не слушайте тех, кто говорит, что с конкурентами нужно дружить, обниматься, сидеть за общими столами и слать поздравления! Они забирают у вас деньги, они ваши маркетинговые враги. Какая может быть дружба с врагами? Победы над конкурентами мотивируют меня и должны мотивировать вас.

## — ПО КАКИМ ПРИНЦИПАМ ВЫ ФОРМИРУЕТЕ КОМАНДУ?

Чтобы не было сложностей при подборе команды, нужно быть лидером, в которого поверят люди. Сотрудники никогда не будут работать на личность, значительно слабее, чем они. Разве

**ЕСТЬ ПРОСТОЕ, ПОНЯТНОЕ СООБЩЕНИЕ СВОЕМУ КЛИЕНТУ: ВЫ С НИМ АБСОЛЮТНО ИСКРЕННИ. В БЕДЕ, РАДОСТИ, В ЧЕМ УГОДНО. КОГДА БРЕНДУ ВЕРЯТ, ЕМУ ПРОСТЯТ ЧТО УГОДНО. ЕСЛИ ЗАВТРА С «КОКА-КОЛОЙ» ПРОИЗОЙДЕТ ЧТО-ТО НЕВЕРОЯТНОЕ, МНОГИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ ЭТОГО ДАЖЕ НЕ ЗАМЕТЯТ, ПОТОМУ ЧТО ОНИ УЖЕ СТО ЛЕТ ЛЮБЯТ БРЕНД**

что они пришли что-то у тебя украсть. Лидер в бизнесе — это человек, который в любой компетенции сильнее, умнее, активнее любого члена компании.

Я занимаюсь простым, понятным и в то же время сложным операционным бизнесом. А значит, мне нужны люди, которым небезразлично. К сожалению, 98% людей все равно. Гениев только 2%. Но когда ты находишь таких людей, то с удивлением обнаруживаешь, что у тебя есть соратники. Когда ты их нашел, то должен пояснять им мотивы принимаемых решений. Ведь корпоративная культура — это не то, что ты рассказываешь людям, а то, что они обсуждают в курилках. Если они вышли покурить и обсуждают, что их руководитель неумяемый и не туда идет, то с ними далеко не уедешь. Поэтому важно, чтобы команда считала твои цели своими. И третье: надо понимать, что с сотрудниками ты будешь проводить больше времени, чем с женой и детьми. Между вами должна быть психологическая совместимость. Конфликт между двумя топ-менеджерами компании — это как драка между пилотами самолета на высоте 10 тыс. метров. И то, и другое приводит к катастрофе. Я провожу один простой тест: если тебе приятно выпить с человеком вечером в баре, значит, это твой человек.

Когда вы нашли человека, которому не все равно, с которым у вас одни ценности, которому вы объяснили, куда идете, и он принял эту цель за свою, у вас образуется команда, которая способна разорвать всех на части и перевернуть мир.

## — КАК МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ С B2B-КЛИЕНТАМИ?

Девяносто пять процентов менеджеров обманывают собственников. На вопросы, как дела, какие продажи, как боремся с конкурентами, какое место занимаем на рынке продажники расскажут такие невероятные вещи, что вы решите, что вы — мировой лидер, а конкуренты разорились и закрылись. Во-первых, чтобы не допускать этого, настройте систему получения обратной связи от клиентов о ваших сотрудниках. Я контролирую этот процесс ежедневно. Каждый день мы обзваниваем 100% клиентов и спрашиваем, всем ли они довольны. Каждый мой менеджер по продажам знает, что уже сегодня вечером я буду знать, как он прожил этот день. Горизонт его вранья составляет 24 часа. Если он в чем-то

## СОТРУДНИКИ НИКОГДА НЕ БУДУТ РАБОТАТЬ НА ЛИЧНОСТЬ, ЗНАЧИТЕЛЬНО СЛАБЕЕ, ЧЕМ ОНИ. РАЗВЕ ЧТО ОНИ ПРИШЛИ ЧТО-ТО У ТЕБЯ УКРАСТЬ. ЛИДЕР В БИЗНЕСЕ — ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ В ЛЮБОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СИЛЬНЕЕ, УМНЕЕ, АКТИВНЕЕ ЛЮБОГО ЧЛЕНА КОМПАНИИ

соврал, то через 24 часа он будет уволен, а если все хорошо, то наоборот — премирован. Второй совет для b2b-продаж. Выделите для себя десять ключевых клиентов. Вы должны знать о них все: дни рождения их хомячков, чем они дышат, где отдыхают, где учатся их дети, и как сыграла их любимая футбольная команда.

Работать у ключевых клиентов надо не с собственниками, а с лицами, принимающими решения. Даже если они занимают в корпоративной иерархии восьмую ступень. Приведу пример. С хозяином одной торговой сети мы четыре года играли в теннис. Четыре года подряд он задавал мне одни и те же вопросы: «Все ли нормально? Как идут продажи? Нравятся ли вам мои люди?» На все я ему отвечал одинаково: «Все здорово, меня все устраивает». За эти четыре года я намеренно ни разу не заговорил с ним о работе, а деловые переговоры вел исключительно с его трейд-маркетологом. Потому что именно этот человек делал бизнес торговой сети, а не тот, кто со мной играл в теннис.

У всех ключевых клиентов я напрямую общаюсь с менеджерами по закупкам. Они могут позвонить мне в любой момент, рассказать про достижения их ребенка, результат футбольного матча и задать какие-то рабочие вопросы. Я целый день с ними на прямой связи, и они это ценят. И третий совет: отточите свои компетенции.

Часто мы культивируем в себе компетенции, которые не приводят к успеху. Кто-то думает, что он жесткий, а он на самом деле креативный. Кто-то считает, что он невероятный математик, а он крутой маркетолог. Определите в себе компетенции, которые нужно прокачивать каждый день. В момент проблемы вы не подниметесь до уровня своих ожиданий, вы свалитесь до уровня своих возможностей.

БЖ

**ЗА ЭТИ ЧЕТЫРЕ ГОДА Я НАМЕРЕННО НИ РАЗУ НЕ ЗАГОВОРИЛ С НИМ О РАБОТЕ, А ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ВЕЛ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО С ЕГО ТРЕЙД-МАРКЕТОЛОГОМ. ПОТОМУ ЧТО ИМЕННО ЭТОТ ЧЕЛОВЕК ДЕЛАЛ БИЗНЕС ТОРГОВОЙ СЕТИ, А НЕ ТОТ, КТО СО МНОЙ ИГРАЛ В ТЕННИС**

# ОХОТА НА ЛУЧШИХ.

## КАК ЭФФЕКТИВНО ОТВЕЧАТЬ НА КАДРОВЫЕ ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОСТИ

Стиль и устройство нашей жизни, работы и отдыха сильно изменились за последние 10–15 лет. Работа — одна из сфер, наиболее подверженных переменам. Люди уже не стремятся трудиться на одном месте по 20 лет, молодые больше не мечтают работать в офисе, а крутых специалистов «хантят» без зазрения совести. Все это следствие развития технологий, обострившейся войны за таланты, демографических сдвигов и многих других социальных изменений, происходящих вокруг нас.

**Ч**тобы выжить и преуспеть, компании должны приспосабливаться к новым условиям и менять свое отношение к сотрудникам. В этой статье мы рассмотрим глобальные тенденции мировой экономики, которые ставят перед руководителями и кадровыми департаментами новые вызовы.

### GIG ECONOMY

Gig economy, или гигномика — это современная модель экономики, которая вместо долгосрочных контрактов предполагает свободную форму занятости со множеством краткосрочных контрактов — фриланс. Слово gig переводится с английского как «подработка», то есть гигномика — «экономика подработок».

Многие профессионалы сегодня предпочитают именно такую форму занятости. Она позволяет самостоятельно регулировать ежедневную нагрузку, добиваться нужного баланса между работой и личной жизнью и избегать многих связанных с пребыванием в офисе дискомфортных вещей: необходимости соблюдать дресс-код или хотя бы одеваться во что-то приличное, испытывать стрессы, общаться с теми, с кем не хочется, сидеть целый день на одном месте и так далее.

В этой модели экономики процветают компании, предоставляющие технологические платформы для связи потребителя, нуждающегося в какой-либо услуге, с исполнителем. Среди них можно назвать Uber, Яндекс.Еду или Airbnb. И если вы хотя бы раз пользовались их услугами, вы тоже участвуете в развитии гигномики.

По оценке Глобального института McKinsey, в Европейском союзе и в США 162 млн людей вовлечены в те или иные формы фриланса, уда-

ленной работы или работы с гибким графиком. Это примерно 20–30% всей рабочей силы. В России цифры не такие высокие, но тоже впечатляют. По оценке консалтинговой компании «Джейсон и партнёры», в 2017 году в России на удаленной работе трудились 5 млн человек, а в 2020 году, по прогнозам, их число вырастет до 14 миллионов — а это 20% рынка труда.

### ПУЛ ТАЛАНТОВ

Гигномику критикуют за то, что она не дает работникам никаких социальных гарантий и бонусов, как при традиционной занятости. Для компаний выгоды тоже не вполне однозначны: с одной стороны, они экономят на больничных, отпускных, налогах, а с другой стороны, они не могут эффективно мотивировать сотрудников, не в состоянии контролировать их работу и сталкиваются с высокой текучкой кадров. Если в другом месте фрилансеру предложат чуть больший гонорар, он без особых раздумий уйдет, ведь он не чувствует себя частью компании, и ему чаще всего все равно, где работать.

Для формирования более устойчивых связей с удаленными сотрудниками руководители и кадровые службы вынуждены искать новые формы взаимодействия. Так, в частности, перед ними встает задача формировать свой пул талантливых фрилансеров, чтобы при возникновении очередной задачи не тратить время на поиск новых людей, совершая ошибки в подборе. В идеале должно быть достаточно одного звонка или сообщения, чтобы заполучить квалифицированного и проверенного работника.

### СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ

Чтобы сформировать и удержать сообщество преданных фрилансеров, компаниям предстоит расширить свой взгляд на традиционное представление о персонале и перенести на удаленных сотрудников способы, используемые для построения отношений с постоянными



**ЕВГЕНИЙ  
КАН**

заместитель  
генерального директора  
медицинского консьерж-  
сервиса «Этнамед»



## С ОДНОЙ СТОРОНЫ, КОМПАНИИ ЭКОНОМЯТ НА БОЛЬНИЧНЫХ, ОТПУСКНЫХ, ОФИСЕ И НАЛОГАХ, А С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, НЕ МОГУТ ЭФФЕКТИВНО МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ, НЕ В СОСТОЯНИИ КОНТРОЛИРОВАТЬ ИХ РАБОТУ И СТАЛКИВАЮТСЯ С ВЫСОКОЙ ТЕКУЧКОЙ КАДРОВ

работниками. К примеру, после прохождения некоего испытательного срока, а доступ к работе в компании должен выглядеть как достижение, они могут получить собственный логин для входа в интранет или систему для совместной работы, где будут не только работать, но и видеть внутренние корпоративные новости и различную полезную информацию.

Стоит также ввести бонусы и разные способы поощрения для фрилансеров: выдавать лучшим премии или приглашения на корпоративные мероприятия, обучение и на встречи в офисе. ДМС для удаленных работников — почему бы и нет, хотя здесь все зависит от вклада конкретного человека. Вместо ДМС можно выбрать одну из доказавших свою эффективность программ поддержки сотрудников — они не сильно бьют по карману компании, но позволяют проявить реальную заботу.

### ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ МИНА

Старение населения называют демографической миной замедленного действия. Достижения медицины и улучшение условий труда приводят к тому, что во многих странах все больше людей доживают до 70–80 лет. Население стареет так быстро, что к 2050 году доля людей от 65 лет и выше в демографическом «пироге» вырастет вдвое — с 10% до 20%.

Россия еще не столкнулась лицом к лицу с этой проблемой, в отличие от Европы, но в ближайшем будущем это неминуемо. В Европе 25–30% населения старше 60 лет, в России — 20–25%. Однако всего через пару десятков лет в нашей стране сложится такая же демографическая возрастная ситуация, как сейчас в Европе. Уже сегодня рынок молодого трудоспособного населения уменьшается, а количество пожилых граждан, нуждающихся в поддержке, увеличивается. Бремя ложится на налогоплательщиков и на экономику в целом.

В таких условиях отношение управленцев к кадрам должно неминуемо меняться, трансформацию необходимо начинать уже сегодня. Если раньше на многих предприятиях устраивали торжественные проводы

сотруднику в тот самый день, когда он становился пенсионером, то теперь разумно удержать лояльного к работодателю квалифицированного и опытного специалиста подольше.

И их действительно нужно «удерживать», потому что многие в зрелом возрасте выбирают более комфортную и размеренную жизнь, пусть даже в ущерб доходам. Чтобы заставить человека продолжить работу, необходимо обеспечить особую заботу и комфортные условия труда, в идеале — разработать специальную кадровую стратегию для возрастных сотрудников.

С какими сложностями может столкнуться работодатель? Среди пожилых выше абсентеизм, то есть число дней, когда они отсутствуют на работе. У них хуже здоровье и, увы, ниже мотивация. Отсюда больничные, дни за свой счет и просто прогулы. При этом часто они не могут обеспечить себе должный уровень медицины. Чтобы справиться с проблемой, нужен персональный подход: необходимо вникать в причины, предлагать кастомизированные HR-решения, персональные медицинские программы с учетом возраста и анамнеза. Людям пожилым важно чувствовать, что о них заботятся, и подобные программы от работодателя будут хорошим стимулом как можно дольше оставаться в строю.

Любопытная ситуация произошла в одной крупной европейской почтовой компании. Руководство связало большое количество больничных среди пожилых сотрудников с высокой нагрузкой и решило ввести для них дополнительные отпуска. Вскоре HR-служба с удивлени-



К 2050 году доля людей от 65 лет и выше в мировом демографическом «пироге» вырастет в два раза по сравнению с показателями текущего года

ем обнаружила, что это ничего не изменило — больничные брали с той же регулярностью. Тогда решили опросить сотрудников и выяснили, что все дело в утомительных ручных процессах, которые вызывали у многих обострение хронических болезней. Когда процессы автоматизировали, количество потерянных рабочих дней сократилось.

## ОПЫТ В НАСЛЕДСТВО

Логично, что работодатель в первую очередь захочет оставить тех, кто способен обучать молодых. И здесь стоит упомянуть еще об одной проблеме: зрелые сотрудники в силу понятных причин зачастую предвзято относятся к молодым и вообще не стремятся передавать свой опыт.

Сотрудники Daimler AG (та, что делает «Мерседесы») — очень возрастные, средний возраст 136 тысяч работников составляет 44,7 лет. Однажды руководство собрало работников всех поколений и предложило им разработать меры для облегчения труда пожилых. Совместный поиск решений не только наладил отношения между пожилыми и юными, но и привнес в работу компании эффективные новшества: систему, которая позволяет возрастным сотрудникам легко меняться сменами в случае необходимости, и частичную занятость для них, найм вышедших на пенсию работников на краткосрочные проекты. Также сотрудники компании решили вместе придумывать и испытывать эргономичные инструменты для облегчения физического труда: например, экзоскелет для рабочих, устанавливающих детали в неудобном для позвоночника положении — над своей головой. А самое интересное, чтобы повысить мотивацию пожилых и привлечь их к работе с молодежью, в компании запустили видеоплатформу — аналог YouTube, где опытные сотрудники выкладывают свои обучающие ролики.

**14** МЛН  
ЧЕЛОВЕК,

или 20% всего трудоспособного населения России, к 2020 году будет трудиться удаленно.



## ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ

Многие эксперты рынка труда отмечают, что конкуренция за таланты между работодателями еще никогда не была так высока, как в XXI веке. Некоторые даже предпочитают термин «война за таланты», и ведется она, в основном, в Европе и в Северной Америке, где из-за демографического сдвига на рынок приходит все меньше молодежи. Между тем привлечение и удержание талантов — одна из важнейших задач руководителя наряду со снижением накладных расходов в долгосрочной перспективе, построением команды и другими.

Недавнее исследование Глобального института McKinsey, в котором приняли участие 600 тысяч ученых, спортсменов, деятелей искусства и политиков, показало, что одаренные люди на 400% более продуктивны, чем «середнячки». Этот эффект наблюдается и в бизнесе: он тем выше, чем сложнее сфера его деятельности. По данным McKinsey, если в областях средней сложности разрыв в продуктивности составляет 85%, то в сложных областях, таких как разработка программных продуктов, топ-менеджмент международных компаний, он может достигать 800%!

Как правило, у компаний нет проблем с тем, чтобы набрать неквалифицированный персонал. Но, когда речь идет о ключевых позициях, которые оказывают большое влияние на результат деятельности компании, проблема конкуренции за таланты встает во весь рост.

Причинами служат тот же демографический провал 90-х годов, недостаток опытных и подготовленных кадров на рынке, а также общий курс на снижение

**МНОГИЕ ЭКСПЕРТЫ РЫНКА ТРУДА ОТМЕЧАЮТ, ЧТО КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ТАЛАНТЫ МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛЯМИ ЕЩЕ НИКОГДА НЕ БЫЛА ТАК ВЫСОКА, КАК В 21 ВЕКЕ. НЕКОТОРЫЕ ДАЖЕ ПРЕДПОЧИТАЮТ ТЕРМИН «ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ»**

издержек на персонал, от чего хороших работников становится сложно удержать на рабочем месте. Кроме того, миллениалы, как говорит статистика, менее преданы своим работодателям, чем их родители. Они остаются в одной компании чуть больше четырех лет, а для самых молодых сотрудников этот срок через несколько лет будет вдвое меньше.

В таких условиях управленцы меняют свой устоявшийся взгляд на мотивацию сотрудников и воспитание лояльности. Если в начале 2000-х годов, после аскетичности 90-х, ДМС, абонемент в фитнес-центр и премии по итогам года считались замечательным предложением, то сегодня этим никого не удивишь. Компании вынуждены искать особые подходы и думать, как привлечь и удержать специалистов высокого класса.

Руководители знают такой термин, как Employee Value Proposition (EVP) — ценностное предложение сотруднику: то, что персонал получает за свой вклад в развитие компании. Вкладывают они время, опыт, идеи, силы, талант, а среди того, что получают, особенно ценят четыре пункта:

- крутого лидера, который вдохновляет, поддерживает и заботится о развитии сотрудников,
- великую компанию — уважаемую в обществе, создающую новые ценности и улучшающую жизни людей;
- классную работу — интересную и социально значимую работу с возможностями для роста;
- отличное вознаграждение — зарплаты, премии, различные бонусы, нематериальное признание.

Многие компании формируют свое ценностное предложение, стараясь учесть все четыре пункта, и теряются на рынке труда. Они делают ошибку: важно особо подчеркивать один, не забывая о прочих. Так вы будете выделяться из общей массы и сформируете предложение, от которого невозможно отказаться. К примеру, все знают: хотите решать сложные задачи — идите в Google; вдохновляет харизма, как у Олега Тинькова, — вперед в «Тинькофф»; желаете менять мир — добро пожаловать в Tesla.

## ГИБКИЕ БОНУСЫ

Но как выделиться на рынке труда и привлечь таланты, если у вас нет в запасе пламенного лидера, и вы просто строите дома, а не создаете летающие автомобили? С помощью четвертого пункта — системы бонусов и поддержки персонала, более продуманной, гибкой и персонализированной, чем у других.

В частности, вместо обычных фиксированных окладов передовые компании выбирают грейдерную систему оплаты. Она позволяет ввести несколько уровней зарплаты для сотрудников с разной эффективностью труда, даже если они находятся на одинаковой должности. В этой системе сотрудник, работа которого напрямую влияет на прибыль компании, вполне может заработать больше своего руководителя. Такая система используется во всем мире для привлечения одаренных и высококвалифицированных сотрудников.

# 800% СОСТАВЛЯЕТ РАЗРЫВ

в продуктивности между «среднячками» и талантливыми сотрудниками

Комплексные программы поддержки персонала — Employee Assistance Program (EAP), или wellness-программы — еще один способ расширить традиционный набор гарантий и выделиться на рынке труда. EAP широко применяются в США, где их используют 77% компаний. В последние пару лет подобные программы начали развиваться и в России. И мы наблюдаем спрос на подобные продукты, разработанные с учетом отечественной специфики. Часто в них входят полезные услуги, которые позволяют сотрудникам оперативно решать их житейские дела без отрыва от работы. По данным «Этнамед», топ-3 самых востребованных услуг в этом сегменте составляют: медицина (телемедицинские консультации, подбор клиники и врачей, запись к ним и на обследование или анализы, госпитализацию, поиск нужных лекарств и др.), автомобильная помощь (эвакуация, выездная техпомощь, аварийный комиссар, поиск автосервиса и запчастей и т. п.) и юридические консультации. Также комплексные программы могут включать в себя и конфиденциальную помощь психотерапевта для сотрудника, с которым можно посоветоваться по поводу своего эмоционального состояния, снять напряжение, разрешить конфликт на работе или с близкими.

Постоянный доступ к психологу или лайф-коучу в рамках EAP помогает эффективно бороться со стрессами на работе и профессиональным выгоранием сотрудников, а это настоящий бич современной экономики. По данным Роструда, 60% работников в России испытывают подобные чувства. В этом отношении подобные программы будут незаменимы и для возрастных сотрудников, ведь значительная часть опасных заболеваний (сердечно-сосудистые болезни, высокое давление, инсульты) связаны именно со стрессами.

EAP могут работать онлайн, дистанционно и в любой точке мира. Следовательно, они удовлетворят как офисных, так и удаленных сотрудников, с которыми компании важно выстроить отношения. EAP помогают создать благоприятную атмосферу на рабочем месте и повышают качество жизни персонала, получающего квалифицированную и доступную помощь по насущным личным и семейным делам.

Как следствие, лояльность к руководителю, который проявляет повышенную заботу о своих подчиненных, увеличивается в среднем на 15%, а количество потерянного рабочего времени сокращается на 60%. В условиях конкуренции за таланты, старения населения и роста гигномики подобные программы становятся большим плюсом для компаний.

БЖ

# РАССТАТЬСЯ БЕЗ ПОСЛЕДСТВИЙ

Отношения между сотрудником и компанией похожи на брачный союз. Только в качестве контракта выступает трудовой договор. Если отношения зашли в тупик, то нужно определиться: оставаться вместе или разойтись. Но иногда сотрудник не согласен с вердиктом работодателя и уходит не очень-то и хочет. Некоторые способны даже на месть, а это может привести к скандалу и потере репутации руководителя или компании



**М**енеджер отдела обслуживания физических лиц одного известного банка не справлялась со своими обязанностями: саботировала задачи руководства, не выполняла план и занималась личными делами в рабочее время. Я занимал в то время пост директора одного из операционных офисов, объяснил девушке, что она не справляется с решением поставленных задач и предложил поискать другую работу. Однако сотрудница не согласилась с решением руководства и вместо заявления об увольнении написала письмо президенту России. В

нем она обвиняла начальство в незаконном увольнении. А после этого подключила СМИ: договорилась о публикации, порочащих компанию. Ее позиция была очень шаткая. Она не имела весомых доводов, чтобы доказать, что является хорошим специалистом, а начальство ее просто притесняет. Эту позицию не составило труда «разбить», достаточно было привести реальные факты о ее работе, в том числе отзывы клиентов о качестве оказанных ею услуг. Мы легко опровергли слова уволенной сотрудницы, приложив клиентские обращения и докладные записки.

**ИНТЕРВЬЮЕРОМ ВЫСТУПАЕТ БЫВШИЙ СОТРУДНИК ФСБ, КОТОРЫЙ ПОСЛЕ СТАНДАРТНЫХ ВОПРОСОВ НАЧИНАЕТ ЗАДАВАТЬ ПРОВОКАЦИОННЫЕ: «ВЫ ПРИШЛИ СЮДА, ЧТОБЫ РАЗОРИТЬ КОМПАНИЮ?» ИЛИ «БЫЛИ ЛИ У ВАС СВЯЗИ С КРИМИНАЛОМ, И ПРИЧАСТНЫ ЛИ ВЫ К МОШЕННИЧЕСКИМ СХЕМАМ?»**

## СПОРЩИКИ И ЖАЛОБЩИКИ

Бывает, что сотрудники, пытаясь оспорить увольнение, идут в трудовую инспекцию или сразу в суд. Так, в 2014 году одна очень известная компания по обучению молодых предпринимателей провела массовое сокращение сотрудников отдела продаж. Оклад менеджеров сократили почти в два раза, тех, кто начал возмущаться, уволили. После этого как минимум с десятков сотрудников написали заявления в трудовую инспекцию, но это не возымело успеха. И некоторые недовольные на этом не остановились — подали в суд и выиграли, отсудив у компании часть невыплаченного оклада.

А в Америке распространенной практикой считаются обвинения в дискриминации. Например, в начале прошлого года два бывших сотрудника Google — Джеймс Дамор и Дэвид Гудман — обвинили работодателя в дискриминации мужчин, принадлежащих к «европеоидной расе» и придерживающихся «консервативных политических взглядов».

Спустя полгода в похожую ситуацию попала и компания IBM. Сотрудники со стажем подали в суд Манхэттена, обвинив начальство в дискриминации по возрастному принципу.

Такие процессы сильно бьют по репутации компании. И, чтобы не доводить ситуацию до крайней точки, стоит правильно расставаться с персоналом.

## ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ

Перед тем как указать на дверь, подготовьте сотрудника. Фраза «Вы уволены» не должна стать для него неожиданностью. Четко объясните причину и предложите выходное пособие. Чтобы не нарваться на обвинения в клевете, фиксируйте все нарушения сотрудника. На руках должны быть документы, свидетельствующие о прогулах, опозданиях и нарушениях трудового договора.

При объявлении решения предложите помощь в поиске новой работы. Не стоит давать обещаний, можно ограничиться советами выбора сферы или конкретных компаний.

Но если работник все-таки решил мстить, упомяните о том, что в компании — профессиональная юридическая служба. Не забывайте, что часто вместе с вещами обиженные сотрудники прихватывают и клиентские базы. Поэтому стоит перекрыть доступ к любым информационным носителям и предупредить клиентов о том, что конкретный сотрудник увольняется. Совсем избежать увольнений не получится, но обезопасить себя можно, если еще на этапе собеседования отсеивать «взрывоопасных» кандидатов.

## НАЙМ БЕЗ РИСКА

Как правило, в каждой компании есть сотрудники, находящиеся в зоне риска: склонные к алкоголизму, азартным играм или вечно недовольные. За ними стоит приглядывать: мониторить сайты, которые они посещают, продолжительность онлайн-сессий, переписку в почте и соцсетях. Это поможет вычислить потенциальных мстителей до того, как они принесут вред компании.



**ПЕРЕД ТЕМ КАК УКАЗАТЬ НА ДВЕРЬ,  
ПОДГОТОВЬТЕ СОТРУДНИКА.  
ФРАЗА «ВЫ УВОЛЕНЫ» НЕ ДОЛЖНА  
СТАТЬ ДЛЯ НЕГО НЕОЖИДАННОСТЬЮ.  
ЧЕТКО ОБЪЯСНИТЕ ПРИЧИНУ И  
ПРЕДЛОЖИТЕ ВЫХОДНОЕ  
ПОСОБИЕ**

Александр Клишин, экономист и предприниматель.

В некоторых фирмах еще на стадии найма прибегают к детектору лжи. Несколько лет назад в одной компании случился очень неприятный инцидент: сотрудник обманул генерального директора на 16 млн рублей. После этого босс стал проверять свой персонал на полиграфе. Интервьюером выступает бывший сотрудник ФСБ, который после стандартных вопросов начинает задавать провокационные: «Вы пришли сюда, чтобы разорить компанию?» или «Были ли у вас связи с криминалом, и причастны ли вы к мошенническим схемам?». После такого интервью можно обойтись и без увольнений — только если «по собственному желанию».

Конечно, учесть все риски невозможно. Тот же Трудовой кодекс никак не защищает работодателя от негативных последствий расставания с персоналом. Но есть действенный способ: включать в трудовой договор как можно больше важных для вас пунктов — о коммерческой тайне, о трудовой дисциплине и др. Это можно делать как на этапе найма, так и в процессе работы. Если экс-сотруднику будет, что терять, даже после расставания с компанией, он лишней раз подумает, а стоит ли выпускать пар.

БЖ

# КАК ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ПИСАТЕЛЬСТВЕ И ЛИЧНОМ БРЕНДЕ

1 октября 2014 года мы с мужем Дмитрием Юрченко запустили свой первый онлайн-курс «Марафон взаимной осознанности». Я только ушла из бизнес-школы Сколково, а муж вышел из операционного управления компании «Кнопка жизни». Мы хотели делиться тем, что умеем и практикуем. Делали это бесплатно. Тогда мы даже не знали, что это называется «онлайн-курс», и подобные продукты входят в давно развитую на зарубежных рынках нишу онлайн-образования (EdTech).

**М**ы все делали по наитию и просто хотели делиться тем, что практикуем сами. К марту 2015-го мы опробовали пяток курсов и впервые переоценили «позиционирования» — кто мы и о чем. Решили сфокусироваться на том, в чем сами преуспели лучше всего, и впервые провели Курс осознанного писательства: я делилась с участниками успешным опытом публикаций в СМИ без связей и диплома журфака. Ко мне стали обращаться люди в соцсетях с просьбой помочь опубликоваться в СМИ и поделиться секретами фрипаблисити (англ. free publicity — бесплатная популярность). После того как я написала и издала свою книгу, посыпался целый шквал просьб вроде «А научи меня тоже!». Мы с Димой поняли, что здесь есть высокий спрос, и главное у нас есть все, чтобы его удовлетворить.

## FREE PUBLICITY SCHOOL СЕГОДНЯ: ЦИФРЫ, СООБЩЕСТВО, РЕЗУЛЬТАТ

Прошло пять лет. Free Publicity School (FPS) встречает первый юбилей в десятке лидеров российского онлайн-образования (по данным платформы Get Course). Мы — настоящая интернет-компания с удаленной командой, работаем из разных городов и стран и встречаемся два-три раза в год на «живых» мероприятиях в Москве, Сочи, на Бали. В школе 15 курсов, и тот самый первый курс осознанного писательства до сих пор популярен. Обучение в FPS прошли 18 тысяч человек, которые опубликовали 280 статей и издали 65 книг. Месячный оборот FPS — 10 млн рублей.

Однако цифры — не главное. FPS — это сообщество людей, влюбленных в тексты и идею человека-бренда, эксперта своего дела. Именно это сообщество сформировало уникальную бизнес-модель на основе UGC (англ. users generated content — контент, созданный пользователями), определяющую успех и рост Free Publicity School. Каждую неделю мы публикуем новые отзывы, кейсы и лайфхаки на портале и в соцсетях.



Екатерина Иноземцева, сооснователь Free Publicity School

## ОТДЕЛ «ПРОДУКТ»: КАК СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ

В отделе «Продукт» работают методологи, авторы уроков, кураторы и бадди (это уникальная функция поддержки) в одном лице. Сами создают продукт, сами тестируют и внедряют. Все менторы и бадди — выпускники наших курсов. Четыре столпа отдела — менторы. Это соавторы курсов, люди, которые отвечают за работу с командой и индивидуальную работу с участниками. Давайте я вас с ними познакомлю!

Мария Васильева — ментор, руководитель отдела «Продукт», соавтор курсов Free Publicity School, спикер конференций. Мария — переводчик и преподаватель английского. Ее знакомство с FPS и писательский путь совпали с крутыми изменениями и драматическими событиями в ее личной жизни. Она переехала в Турцию 12 июля 2016 года, три дня спустя в стране случилась попытка переворота, а еще через четыре дня старто-

вал Курс осознанного писательства, в котором Мария решила принять участие во что бы то ни стало. Она написала на курсе три статьи и опубликовала их в СМИ.

Мария начала писать тексты для сайта своего бывшего московского работодателя, стала редактором и автором англоязычного сайта NEO PEOPLE. Параллельно работала в команде поддержки FPS. Мы оценили ее организаторские способности и умение жонглировать большими объемами информации и в 2018 году предложили стать нашим методологом, а затем и руководителем отдела «Продукт». Наши новые и обновленные курсы — заслуга Марии и ее команды. Весной 2019 года Мария Васильева стала координатором программы и спикером писательского кэмп в Сочи, а сейчас занимает позицию операционного директора школы.

Ирина Гребенщикова — ментор, ведущая контентных вебинаров и мероприятий Free Publicity Talks, автор кейсов на портале freepublicity.ru. Ирина — врач-кардиолог, кандидат медицинских наук. Писала диссертацию, сутками дежурила в больнице, стала советником в западной фармацевтической корпорации, но однажды решила воплотить детскую мечту — стать писателем. После курса писательства стала публиковаться в Лайфхакере, Жить Интересно, Psychology today, на портале акселератора онлайн-школ ACCEL и freepublicity.ru, воплотив и монетизировав свою мечту. Ирина — лидер команды поддержки. Она очень структурный человек и помогает участникам эффективно учиться: расставлять приоритеты и отсекал все лишнее. Ирина настоящий гуру презентаций и коммуникации, органично выглядит на экране и на сцене.

Елена Гладских — ментор, автор курса-практикума «Сториз-драйв» и популярный блогер, ведущая мероприятий Free Publicity School. Елена — психолог. Работала на телефоне доверия, была политтехнологом, организовала клуб путешественниц «Дамы на чемоданах». В 2016 году она помогла своей 90-летней бабушке завести блог в Instagram. За три месяца аккаунт с воспоминаниями о войне набрал 7 тысяч подписчиков (сейчас 17 тысяч), о бабушке рассказывали на ТВ и приглашали на ток-шоу. Елена помогает создавать и продвигать аккаунты ученикам FPS, пишет легко и увлекательно. Однажды, скучая в пробке после родительского собрания, она написала вирусный пост об учителе математике. Он собрал 2 тысячи лайков и 250 репостов.

Татьяна Щеглова — ментор, ведущая программ-интервью на телевидении Free Publicity School. Татьяна — психолог, психотерапевт, автор научных и публицистических статей, основатель проекта по саморазвитию «Новые грани» и женского клуба «Живая женщина — живая семья». После курса «Сильный текст» пишет статьи и дает экспертные комментарии для издания Psychologies и портала Free Publicity School, берет содержательные видеоинтервью у успешных выпускников. Татьяна много времени уделяет работе с командой — она бадди для бадди: помогает разобраться в сложных ситуациях, вдохновляет. Ей особенно удаются сессии вопросов и ответов на курсе «Пишу книгу за 90 дней», после которых участники обретают уверенность, пишут и издадут книги.



## ЛАЙФХАК ОТ МАРИИ ВАСИЛЬЕВОЙ

Если задумаетесь о переезде в другую страну и о фрилансе, не живите, как турист, и не работайте, как фрилансер! Если считаете, что будете отлично зарабатывать, лежа на пляже, потягивая коктейль, вы ошибаетесь. Год-другой будет не до развлечений. Понадобится железная дисциплина. Знакомые, которые приезжают в Турцию и начинают ходить по ресторанам и клубам (как туристы), через три-четыре месяца уезжают, заявляя, что фриланс не пошел. Я живу на берегу моря, но за лето только два дня наслаждалась ленивым отдыхом в Анталии.



## ЛАЙФХАК ОТ ИРИНЫ ГРЕБЕНЩИКОВОЙ

Как успевать все (или хотя бы приблизиться к этому)? Устанавливать дедлайны. Это помогает держать контроль над ситуацией. Стараюсь выбрать день и час, когда либо вычеркну задачу как решенную, либо откажусь от ее выполнения, если актуальность пропадет. Стараюсь вознаграждать себя, если сделала дело раньше срока, а это бывает довольно часто — я очень люблю себя так мотивировать.

## ПОРТАЛ FREEPUBLICITY.RU: ПОЛЬЗА, КОТОРАЯ ПРОДАЕТ

Портал школы начинался как площадка для публикаций участников курсов: на нем есть статьи 2015–2016 гг.; со временем он превратился в корпоративное СМИ и маркетинговый инструмент. Порталы есть у многих компаний. Особенность нашего в том, что главный редактор и большинство авторов портала — наши выпускники. Это и есть та самая модель UGC, на которую сейчас переходят все мировые СМИ, включая Forbes, Inc.com и др. Как это работает? Читатели изначально приходят на пользу и интерес, которые вы даете, и только потом превращаются в

клиентов, когда прониклись духом и темой настолько, что готовы поблагодарить финансово и записываются на курс. В нашей команде за freerpublicity.ru отвечает Александра Галимова. Александра — переводчик, учитель английского. Она выпускница одного из первых курсов писательства. Сегодня в ее портфолио публикации в 20+ проектах: Parents, Psychologies, Smart reading, «Бизнес-журнал», Мегатлан и др. Александра работала в команде поддержки FPS, создавала



## ЛАЙФХАК ОТ АЛЕКСАНДРЫ ГАЛИМОВОЙ

Стать автором, чтобы, например, вести свой блог, может любой грамотный человек. Хотите зарабатывать писательством? Нет ничего невозможного! Нужно лишь четко следовать ТЗ, принимая во внимание формат издания, не бояться задавать вопросы редактору, не срывать сроки, адекватно реагировать на критику и шаг за шагом улучшать текст.



## ЛАЙФХАК ОТ ТАТЬЯНЫ ЩЕГЛОВОЙ

Подкрепляйте рабочие контакты на эмоционально-личностном уровне. Жизнь человека не сводится только к работе и достижениям цели. Интересуйтесь, чем живет коллега или участник курса, поздравляйте людей со значимыми датами — они как минимум будут помнить о вас.

контент для курсов, проводила вебинары. Сейчас она ищет талантливых авторов среди выпускников FPS и наполняет портал полезным и интересным контентом. Кроме того, Александра редактирует книги, помогает продвигать YouTube-канал и создавать контент для соцсетей.

## СООБЩЕСТВО: КАК ЗАВЕСТИ АМБАССАДОРОВ БРЕНДА

Суть бизнес-модели USG в том, чтобы превращать клиентов в сотрудников и партнеров и поощрять их развитие как внутри компании, так и вне ее. Наши лучшие продажи за ноль рублей — это рекомендации выпускников, когда они приводят друзей и родственников. У нас множество таких историй: муж покупает обучение жене, а потом она выпускает книгу, которая поднимает продажи их совместного бизнеса. Отец отправляет на курс сына, а потом тот — 16-летний выпускник школы — получает предложение вести колонку и получает за это первые гонорары. 63-летняя «бабушка» приходит в акселератор личного бренда и развивает свой Инстаграм: за год число ее подписчиков увеличивается с 800 человек до 13 тысяч.

Если вы тоже хотите развивать онлайн-школу или посматриваете на рынок удаленных профессий, самое главное, что надо запомнить.

- 1 В одиночку не справиться: вам все равно нужна команда. Лучшая команда — те, кто прошли ваши курсы и понимают вашу философию и тона.
- 2 Не создавайте курсы, а встречайте спрос. Вас много и часто просят «научить именно этому» — вот про это и создавайте свой курс.
- 3 Выстраивайте иерархию поддержки на курсе. Онлайн онлайн, но в тренде blended learning (смешанное обучение), когда онлайн сочетается с «живым» участием людей в общем деле: дополняйте курсы мероприятиями, а внутри курсов обеспечивайте поддержку с помощью кураторов.

БЖ



## ЛАЙФХАК ОТ ЕЛЕНЫ ГЛАДСКИХ

Постарайтесь до перехода на удаленку трезво оценить, точно ли вам это надо. Для меня это работа мечты, дающая свободу. Но я понимаю людей, которые ни за что не променяли бы стабильность на радости удаленки. Иногда я и сама им немного завидую.

КУЗБАСС

# БИЗНЕС журнал

## ЦИФРОВЫЕ ДЕТИ

**76** Как работать  
с поколением Z

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

**86** Технологии меняют  
транспорт

## SMART CITY

**96** Становятся ли умнее  
российские города

## УРОКИ БИЗНЕСА

**100** Малыши дают бой крупному  
ритейлу

## ТУРИЗМ В РОССИИ

**114** 7 мест, которые обязательно  
стоит посетить

## ВЛОЖЕНИЕ В НАСЛЕДИЕ

**116** Детский лагерь  
как бизнес

КУЗБАССLife

КУЗБАСС

# БИЗНЕС журнал

#5 (18) октябрь – ноябрь 2019 г.

**АДРЕС ИЗДАТЕЛЯ:**

ООО «ТОЧКА РОСТА», 650066, Кемеровская область, г. Кемерово,  
пр. Притомский, 35/2, офис 2

**PUBLISHER OFFICES:**

TOCHKA ROSTA LLC, 650066, Kemerovo Region,  
Kemerovo, Pritomskiy pr., 35/2.

**АДРЕС РЕДАКЦИИ:**

650066, Кемеровская область, г. Кемерово,  
пр. Притомский, 35/2, офис 2, тел.: (3842) 900-114

**EDITORIAL OFFICES:**

650066, Kemerovo Region, Kemerovo,  
Pritomskiy pr., 35/2, tel.: (3842) 900-114

**АДРЕС ТИПОГРАФИИ:**

ООО «ИНТ», 650000,  
г. Кемерово, пр. Октябрьский, 28

**PRINT:**

INT Ltd., 650000,  
Kemerovo, Oktober blvd., 28

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:**

Кристина Олеговна Фролова

**ШЕФ-РЕДАКТОР**

Василий Морозов

**EDITOR-IN-CHIEF:**

KRISTINA FROLOVA

**FEATURE EDITOR:**

VASILII MOROZOV

**ВЁРСТКА:**

Дмитрий Шичков, Ольга Семина

**DESIGNER:**

D. Shichkov, O. Semina

**АВТОРЫ:**

Кристина Фролова, Владислава Друтько, Марина Веринчук, Лилия Горбунова, София Фахреева, Василий Морозов, Андрей Крылов, Александра Буре-Логинава, Антон Попов, Евгений Турищев, Дмитрий Сизов, Вера Трахимович, Сергей Белов, Елена Михайлова, Александр Михайлов, Ирина Заседатель

**CREATORS:**

K. Frolova, V. Drukto, M. Verinchuk, L. Gorbunova, S. Fakhreyeva, V. Morozov, A. Krylov, A. Bure-Loginova, A. Popov, E. Turishchev, D. Sizov, V. Trakhimovich, S. Belov, E. Mikhailova, A. Mikhailov, I. Zasedatel

**ФОТОГРАФЫ:**

Алексей Кривцов

**PHOTO:**

A. Krivcov

**КОРРЕКТОР:**

Эльвира Денисова

**CORRECTOR:**

E. Denisova

По вопросам размещения информации обращаться: тел. (3842) 900-114

✉ [prigmnaya@bmag42.ru](mailto:prigmnaya@bmag42.ru)  
📘 [facebook.com/bmag42](https://facebook.com/bmag42)  
🌐 Официальный сайт журнала:  
[www.bmag42.ru](http://www.bmag42.ru)

Хотите получать свежий номер издания лично в руки?  
Пришлите заявку с вашими контактными данными на почту  
[prigmnaya@bmag42.ru](mailto:prigmnaya@bmag42.ru).  
Наш менеджер свяжется с вами для уточнения информации

СМИ зарегистрировано Управлением  
Роскомнадзора по Кемеровской области.  
Свидетельство ПИ №ТУ42-00862  
от 28.09.2016

Учредитель: АО «Бизнес - журнал»

Дата выхода в свет – 21.11.2019

Тираж: 1000 экземпляров

За содержание рекламных материалов, качество рекламируемой продукции (услуг), за неточность, недостоверность или некорректность материалов, предоставленных рекламодателем, за соблюдение авторских прав и прав третьих лиц, за наличие информации о соответствующих сертификатах и лицензиях, за получение права и всех необходимых разрешений для публикации редакция ответственности не несёт. Рекламодатель передаёт редакции рекламные материалы и право на их изготовление, тиражирование и распространение рекламы. Претензии по срокам и качеству рекламы принимаются в течение 10 дней с момента выхода материала из печати. При цитировании материалов ссылка на журнал обязательна с письменного разрешения редакции. По претензиям и искам, связанным с материалами учредителя, ответственность несёт учредитель. Цена свободная. Для лиц старше 16 лет.

# RUSSIAN - BRITISH BUSINESS FORUM

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. КУЗБАСС»  
КРИСТИНА ФРОЛОВА



Уважаемые читатели!

Несмотря на эпоху цифровизации, в любом бизнесе важнейшим фактором устойчивости остается человеческий капитал. Профессиональные навыки вчера и компетенции будущего завтра – колоссально разные вещи. Вопросам образования и трендам будущего посвящен наш новый выпуск, который отправится вместе с кузбасской редакцией издания на РББФ-2019.

У Российско-британский бизнес-форум состоится 27 ноября в Лондоне. Это крупнейшее российское деловое мероприятие в Великобритании, состоится в конференц-центре Queen Elizabeth II. Темой РББФ-2019 станет «Цифровая инфраструктура и индустрии».

Мы приглашаем вас принять участие в бизнес-форуме вместе с нами или на страницах нашего издания! И мы обязательно поделимся информацией с места событий!



# «В ОТВЕТ НА ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ»

О создании в Кемеровской области научно-образовательного центра «Кузбасс» было объявлено полгода назад. О целях, задачах и первых успехах НОЦ «Кузбасс» в интервью «Бизнес-журналу. Кузбасс» рассказал губернатор Кемеровской области **Сергей Цивилев**.

*– Сергей Евгеньевич, расскажите, что такое НОЦ «Кузбасс» на сегодняшний день? В чем заключается его «мировой уровень»?*

– Мы понимаем, что наука и фундаментальные исследования – основной драйвер роста нашей экономики.

Создание научно-образовательного центра «Кузбасс» – это первые шаги на пути к достижению наших амбициозных целей: превратить Кузбасс в регион высоких стандартов в развитии экономики и качества жизни наших людей.

Научно-образовательный центр мирового уровня «Кузбасс» – это совместная программа действий всего региона по повышению конкурентоспособности российских товаров и услуг на мировых рынках.

Цель НОЦ «Кузбасс» – достичь мирового лидерства нашего региона в разведке, добыче, транспортировке и глубокой переработке твердых полезных ископаемых. В рамках НОЦ «Кузбасс» будут демонстрироваться лучшие практики в области рационального,

ресурсосберегающего, устойчивого, экологически и социально ответственного развития различных отраслей. Кроме того, центр займется формированием человеческого капитала, крайне необходимого для экономического роста и осуществления мощного рывка во всех сферах.

Для реализации исследований, научно-технических разработок и образовательных продуктов, соответствующих актуальной мировой, национальной и региональной повестке, у участников

центра есть значительный научный, интеллектуальный потенциал и современная инфраструктура.

Так, например, за период 2016-2018 гг. организации высшего образования и науки, сегодня участвующие в создании НОЦ «Кузбасс», совокупно получили 286 патентов на изобретения, разместили 850 статей в научных изданиях, индексируемых в международных базах данных «Scopus» и Web of Science. Объем выполненных работ и услуг составил 550 млн. рублей! Плюс 8 конкурентоспособных технологий были переданы в организации, действующие в реальном секторе экономики, для внедрения в производство.

#### **– Какова стратегия развития НОЦ «Кузбасс» в перспективе ближайших 3-5 лет?**

– В стратегической перспективе на период до 2024 года и далее НОЦ «Кузбасс» станет лидером в соответствующих направлениях исследований, разработок, образовательных продуктов, опережающей подготовки высококвалифицированных кадров.

Повестка НОЦ «Кузбасс» определена наиболее значимыми глобальными вызовами, которые создают риски для общества и экономики, влияют на возможности научно-технологического развития во всем мире. Среди них – исчерпание возможностей экономического роста России, основанного на увеличивающейся эксплуатации сырьевых ресурсов, и антропогенная нагрузка на природную среду, которая несет в себе не только огромные социально-экономические риски, но и угрозы жизни и здоровью людей.

**Цель НОЦ «Кузбасс» – достичь мирового лидерства нашего региона в разведке, добыче, транспортировке и глубокой переработке твердых полезных ископаемых. В рамках НОЦ «Кузбасс» будут демонстрироваться лучшие практики в области рационального, ресурсосберегающего, устойчивого, экологически и социально ответственного развития различных отраслей.**

С учетом этих глобальных вызовов и задач, которые стоят перед нашим угледобывающим регионом, определена центральная инициатива НОЦ «Кузбасс»: «Чистый уголь – зеленый Кузбасс».

В развитии Кузбасса, его экономики и социальной сферы научно-образовательный центр играет моделирующую и системообразующую роль как центр ключевых компетенций и поставщик инноваций, необходимых для динамичного социально-экономического развития на основе передовых технологий и решений.

НОЦ «Кузбасс» станет интегратором всех крупных научных и образовательных центров сибирских регионов. При условии реализации стратегических направлений развития машиностроения, агропромышленного комплекса, научно-инновационной сферы поставки технологий и высокотехнологичной продукции возможны во всех направлениях: в Республику Хакасия, Иркутскую область и регионы Дальневосточного федерального округа. Это могут быть не только угольные технологии, но и продукция машиностроения, продовольственные товары, медицинские и образовательные услуги.

#### **– Чем уже сегодня НОЦ «Кузбасс» может гордиться: в процессах и проектах? Чего удалось добиться в организации работы «золотого треугольника»: «образование – наука – промышленность»?**

– На сегодняшний день установлены связи между образовательными организациями, научно-исследовательскими центрами и предприятиями реального сектора экономики. Для выполнения мероприятий по проектам определены промышленные партнеры, ведется научная работа по приоритетным направлениям.

Только за последние два месяца участники научно-образовательного центра совместно с представителями промышленных партнеров приняли участие в десяти мероприятиях международного уровня, в рамках которых обсудили планы сотрудничества с Японией, Германией, Италией, Китаем. По результатам между научными организациями, университетами и промышленными компаниями Китая было подписано соглашение.

Проведен анализ научно-образовательной составляющей Кузбасса,

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ СТРАТЕГИИ НОЦ «КУЗБАСС»**



1. Создание условий для развития отрасли по переработке (возврату в хозяйственный оборот) и утилизации твердых бытовых и промышленных отходов.



2. Создание системы стимулов для эксплуатации региональных полезных ископаемых на принципах рационального природопользования и устойчивого развития.



3. Создание системы стимулов для роста объема инвестиций в основной капитал, направленных на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.



4. Повышение привлекательности региона для проживания населения и целевых групп мигрантов.



5. Модернизация системы здравоохранения в соответствии с долгосрочными демографическими вызовами и динамикой системы расселения, внедрение в отрасль новейших профессиональных и управленческих технологий.

определены пути развития, созданы связи для организации «золотого треугольника». Так, для реализации проектов по 12 направлениям удалось добиться коллаборации организаций, которая предполагает совместную деятельность 6 вузов, 2 научных организаций, 8 институтов развития, 19 организаций реального сектора экономики, 20 малых инновационных предприятий (резиденты АО «Кузбасский технопарк»).

Минпромторг РФ поддержало направление «Цифровое горное предприятие», а Министерство природных ресурсов и экологии – направление «Цифровой Обь-Иртышский бассейн». В рамках этих направлений составлены дорожные карты проектов, подписаны соглашения по сотрудничеству и совместной работе между крупнейшими организациями реального сектора экономики Кузбасса и ведущими научно-образовательными организациями РФ. НОЦ «Кузбасс» и Роскосмос подписали соглашение о сотрудничестве по проектам цифровизации, реали-



Научно-образовательный центр «Кузбасс» был создан в мае 2019 года. Кемеровская область стала одним из пяти регионов России, где такие центры появятся в первую очередь (помимо Кузбасса: Тюменская, Белгородская, Нижегородская области и Пермский край). Создание НОЦ – часть национального проекта «Наука». По указу президента РФ Владимира Путина в России до 2024 года должно появиться не менее 15 научно-образовательных центров мирового уровня.



зующим на территории Кемеровской области.

Подписано более 30 соглашений о сотрудничестве по реализации научно-технических и инновационных проектов НОЦ «Кузбасс» с крупными предприятиями региона, среди которых АО «РУСАЛ Новокузнецк», ПАО «КОКС», АО ХК «СДС Уголь», «ЕВРАЗ».

На базе Кемеровского государственного университета (КемГУ) создан «Центр развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий». Идет работа по созданию «Сетевого центра коллективного пользования (ЦКП) научно-лабораторным оборудованием». На регулярной основе запущен проект «Профессиональная команда-2035. Кадры для Кузбасса». Создан первый в России «Центр опережающей профессиональной подготовки Кузбасса», который начал работу на базе Сибирского политехнического техникума в Кемерове. Его цель – повышение конкурентоспособности профессионального образования, мобилизация ресурсов региона для профессиональной ориентации, ускоренного профессионального обучения,

подготовки, переподготовки и повышения квалификации. ЦОПП позволит нам сформировать новую региональную систему образования, благоприятную для развития потенциала и самореализации всех жителей.

***Чем принципиально отличается научно-образовательный центр от ранее существовавшей системы взаимодействия наука – бизнес?***

Принципиальное отличие НОЦ «Кузбасс» заключается в создании действующих коопераций, направленных на повышение эффективности и качества исследований и разработок, развитие инновационных индустрий, ускорение внедрения, повышение скорости доступа к мировым рынкам и компетенциям.

Ключевыми принципами функционирования центра являются прозрачная структура, высокая степень доверия между всеми участниками, равные права и равная степень их участия в управлении НОЦ.

***– Будет ли ориентирован «Кузбасс» на экспорт образования, и в каких областях?***

–В рамках деятельности НОЦ «Кузбасс» будет ориентирован на экспорт образования. На сегодняшний день заложены целевые показатели по привлечению иностранных студентов и зарубежных организаций партнеров.

Основные области экспорта образования – это высшее образование: специалитет, бакалавриат, магистратура, обмен молодыми учеными и аспирантами, и дополнительное профессиональное образование.

В наш регион стремится множество мировых компаний, заинтересованных продать свою продукцию и услуги. Опираясь на опыт взаимодействия с зарубежными партнерами, мы будем создавать совместные технологические центры и базовые кафедры для актуализации образования и прикладных исследований. Например, Центр развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий, Центр доклинических исследований, Лаборатория термических методов в онкологии, Институт цифры, Центр исследований и развития «умных» городов и др.



КУЗБАСС

# БИЗНЕС журнал

Тренды меняются,  
философия остается



## #РАСШИРЯЕМ ГРАНИЦЫ ВАШИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ



АДРЕСНАЯ ДОСТАВКА  
«ЛИЧНО В РУКИ»

РУКОВОДИТЕЛЯМ

КРУПНЕЙШИХ  
КОМПАНИЙ  
КУЗБАССА БОЛЕЕ **700**



БИЗНЕС-ЦЕНТРЫ  
МОСКВЫ

БОЛЕЕ **20**

С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ  
ОХВАТОМ АУДИТОРИИ

ОКОЛО **4 000 000**  
ЧЕЛОВЕК В МЕСЯЦ



НА БОРТАХ САМОЛЕТОВ  
В БИЗНЕС-КЛАССЕ



АВИАКОМПАНИИ «S7 AIRLINES»

В БИЗНЕС-ЗАЛАХ АЭРОПОРТОВ

«ТОЛМАЧЕВО» ДО 2 000 ЧЕЛ./МЕС.

«ДОМОДЕДОВО» ДО 20 000 ЧЕЛ./МЕС.

### ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ С МЕЖДУНАРОДНОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОВЕСТКОЙ



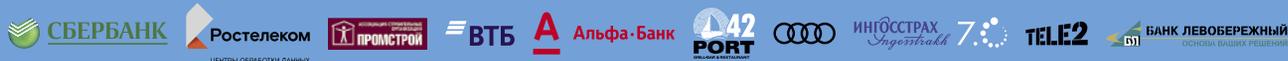
СВЫШЕ **30** ФОРУМОВ  
ЗА ГОД ПОСЕТИТ ИЗДАНИЕ  
ОТ МОСКВЫ ДО ВЛАДИВОСТОКА

ОТ **6 000** ДО **15 000**  
ЧЕЛОВЕК ВАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ  
УВИДЯТ РЕКЛАМНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ  
НА КАЖДОМ КЛЮЧЕВОМ ФОРУМЕ СТРАНЫ

### КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД



#### НАШИ КЛИЕНТЫ



г. Кемерово, пр. Притомский, 35/2 | + 7 (3842) 900-114 | priemnaya@bmag42.ru | kuzbass.bizmag.online | facebook.com/bmag42

Региональное издательство федерального делового издания «Бизнес-журнал. Кузбасс». ООО «ТОЧКА РОСТА»

АЛЕКСАНДРА  
БУРЕ-ЛОГИНОВА

# СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ: ТРЕНДЫ БУДУЩЕГО

Цифровизация – преобладающий, но далеко не единственный тренд, по которому развивается система образования в мире и России. Какие ещё тренды будут актуальны в ближайшем будущем – в материале «Бизнес-журнала. Кузбасс».

Система образования в каждой стране своя. Однако принципы, по которым идёт её формирование, одни и те же: преемственность, непрерывность, обязательное базовое образование, приоритет общечеловеческих ценностей и другие. В нашу систему образования входят и дошкольное образование, и общеобразовательные организации, ссузы, вузы, а также к этой категории относят и негосударственные учреждения, и центры дополнительного образования.

Но реалии нашей жизни требуют ряда изменений этой системы. Несмотря на то, что уже настала цифровая эпоха, в ряде случаев в разных сферах жизни по-прежнему применяются старые подходы. И именно в этих сферах в первую очередь необходимо разработать новые подходы и как можно быстрее внедрить их в рабочую систему. Именно нововведения должны будут преодолеть этот парадокс несоответствия, и, как следствие, изменить эту несовременную систему.



## ТРЕНД 1. ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Первым трендом можно считать саму цифровизацию. Это уже очевидный факт, что мы на пороге глобальных изменений. Как комментирует первый проректор Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева **Михаил Ширяев**, «[Цифровизация образования] – это не электронные учебники. Это более глобально – новые технологии в образовании. В связи с этим стоит говорить и об изменениях взаимодействия между обучающимся и преподавателем. Об изменении их ролей».

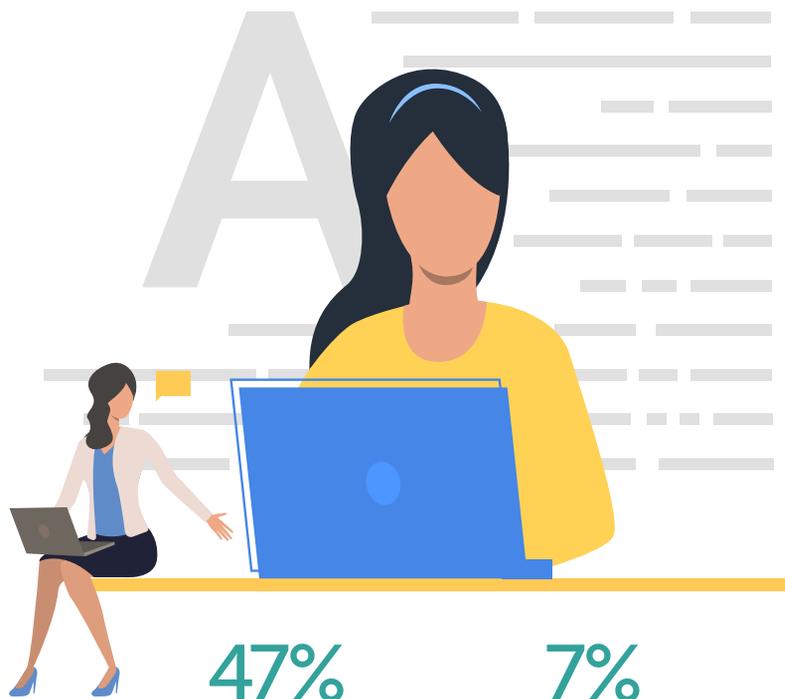
Это же мнение разделяет и глава Совета образовательного холдинга «Наследники» и координатор проекта ОНФ «Равные возможности – детям» **Любовь Духанина**.

«Применительно к образованию мы должны понимать, что цифровая трансформация – это не просто замена «аналога» на «цифру». Цифровая школа ни в коем случае не должна быть складом видеуроков и отсканированных учебников. Это живая форма вы-

бора и представления модулей, путешественник для учителя, проектные и исследовательские задания, цифровое портфолио учащегося, возможности самостоятельного планирования времени и взаимодействия с педагогом в интерактивной среде. Подчеркну, цифровизация образования немыслима без учителя, который и в будущем будет определять ход образовательного процесса», – сказала Любовь Духанина.

По ее словам, в декабре 2018 года эксперты опросили 2500 школьников подросткового возраста, и 47% ребят высказались за современные компьютеризированные уроки, но только если вторую половину занятия будет интересно вести учитель. А 7% полностью отказались бы от компьютера в пользу занятий с учителем, способным организовать разные формы работы для всего класса.

К этому же тренду можно отнести и массовое распространение онлайн-образования. Опять-таки это очередная ступень цифровой эпохи, то есть массового распространения цифровизации.



(По данным опроса ОНФ и Фонда «Национальные ресурсы образования»)

ШКОЛЬНИКОВ ВЫСКАЗАЛИСЬ ЗА СОВРЕМЕННЫЕ КОМПЬЮТЕРИЗИРОВАННЫЕ УРОКИ, НО ТОЛЬКО ЕСЛИ ВТОРУЮ ПОЛОВИНУ ЗАНЯТИЯ БУДЕТ ИНТЕРЕСНО ВЕСТИ УЧИТЕЛЬ.

ПОЛНОСТЬЮ ОТКАЗАЛИСЬ БЫ ОТ КОМПЬЮТЕРА В ПОЛЬЗУ ЗАНЯТИЙ С УЧИТЕЛЕМ, СПОСОБНЫМ ОРГАНИЗОВАТЬ РАЗНЫЕ ФОРМЫ РАБОТЫ ДЛЯ ВСЕГО КЛАССА.



Речь идет и о многочисленных курсах, например, по подготовке к ЕГЭ, или просто виртуальных школах иностранных языков, где все обучение проходит через электронное устройство. Это экономия сил, сниженная стоимость уроков, а главное, экономия времени, что является бесспорным преимуществом в гонке за клиентский поток. Именно недостаток времени – причина невозврата многих клиентов к обучению. Родители и дети понимают: время не купишь, его надо экономить.

Рынок образования стал более мобильным. Например, за последние десять лет рынок курсов подготовки к ЕГЭ вырос как на дрожжах. Однако зачастую это сеть офлайн-школ. Есть масса примеров успешных образовательных сетей: удобно, качественно, но не быстро, ведь школьникам приходится тратить время на поездки туда и обратно. Однако появление он-

лайн-игроков этого же сектора вносят свои коррективы в этот рынок. Ведь многие курсы вдобавок предлагают не просто виртуальные уроки за стационарным компьютером, а уроки на смартфоне в приложении – конкурентное преимущество по части экономии времени. К тому же в приложении ведется проверка домашнего задания, видеоуроки и дополнительные разборы заданий по группам. Все это виртуальное обучение становится эквивалентным простому обучению за партой. Единственное, что тормозит пока этот рынок – это непривычный подход к обучению. Как только для нас это станет нормой (общение с педагогом и проверка домашнего задания в приложении), рынок образовательных услуг совершит квантовый скачок.

Как поясняет председатель российского общества «Знание» **Любовь Духанина**, образование – сфера, тре-

«Цифровая трансформация – это не просто замена «аналога» на «цифру». Цифровая школа ни в коем случае не должна быть складом видеуроков и отсканированных учебников. Это живая форма выбора и представления модулей, путеводитель для учителя, проектные и исследовательские задания, цифровое портфолио учащегося, возможности самостоятельного планирования времени и взаимодействия с педагогом в интерактивной среде».

**Любовь Духанина,**  
глава Совета  
образовательного холдинга  
«Наследники»

бующая тонкой настройки, поэтому резкие перемены невозможны. Но уже сегодня мы видим, как под влиянием научно-технического прогресса раздвигаются границы школьных предметов, как они становятся ближе к научным дисциплинам. Представители интернет-индустрии и академической среды делают прогнозы о массовом распространении в школах к 2030 году таких предметов, как робототехника, программирование, киберспорт, основы цифровой грамотности, теория решения изобретательских задач.

С развитием междисциплинарного подхода будут возникать новые курсы: например, иностранный язык, география и история изучаемой страны или изучение физики, химии и биологии как единого естественно-научного блока, необходимого для решения научно-практической задачи. Все больше внимания уделяется «мягким навыкам» (soft skills), уровень которых становится важнейшим индикатором для работодателей. Но ядром общего образования должны остаться фундаментальные знания, наличие которых и задает возможность человека ориентироваться в меняющемся мире и больших потоках информации.

Из цифрового тренда вытекает и еще одно вполне очевидное следствие – Интернет становится цифровым двойником нашей жизни. И более того, подчас близким другом. И если еще десять лет назад точка доступа к глобальной виртуальной сети была преимуществом для кого-то, то сейчас это жизненная необходимость. Если говорить сугубо про образование, то это и запись в детский сад, первый класс, и электронный дневник, и онлайн-олимпиады, и онлайн-уроки на YouTube, и многое другое. Ожидается, что уже через 15-20 лет электронные учебники полностью вытеснят бумажные. Не менее интересно и то, что именно цифровые помощники – роботы и другие электронные девайсы – станут правой рукой учителя.

Кроме того, в сферу образования приходит искусственный интеллект. По результатам разнообразных тестов, искусственный интеллект может довольно точно определить профессиональные интересы и способности ученика, что облегчит сам процесс учителю. В связи с этим, очевидно и то, что роль учителя станет немного

другой в самом процессе обучения. В ближайшем будущем педагогу предстоит стать персональным другом школьника или студента, ловко выстраивающим дискуссию, диалог, в ходе которого и происходит закрепление материала. А контролировать этот процесс или, может, даже его излагать ученику будет искусственный интеллект.

Не менее интересно и то, что сам подход, который ранее был возможен лишь для обучения, скажем, летчиков и машинистов, теперь сможет применяться практически в любых профессиональных сферах. Речь идет про разнообразные симуляторы. Эксперты сходятся во мнении, что именно виртуальные тренажеры разных профессиональных направленностей помогут выстроить новый подход к обучению. Обладая определенной техникой, можно предложить обучающимся попробовать себя практически в любой профессии.

Кооперация педагогов и работодателей направлена на формирование представлений о рынке труда, определении карьерных траекторий. Согласно опросам ОНФ и фонда «Национальные ресурсы образования», девять из десяти школьников хотят начать работу до наступления совершеннолетия. И тенденция уси-

---



Coursera – проект в сфере массового онлайн-образования, основанный профессорами информатики Стэнфордского университета Эндрю Ыном и Дафной Коллер. На данный момент в Coursera зарегистрировано более 25 млн пользователей и более 3000 курсов и 200 специализаций от более 150 образовательных учреждений.

---

ления взаимодействия школ, социальных партнеров и работодателей создаст условия для лучшего жизненного старта миллионов молодых людей. Школа будущего должна уметь помогать ребенку осуществлять профессиональный выбор.



## ТРЕНД 2. ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ

Ещё одним трендом развития системы образования можно назвать её открытость и запрос на индивидуализацию.

«Под этим понимается более гибкая организация учебного процесса и возможность обучения по уникально сформированной образовательной траектории. Для российского образования этот тренд актуален, – подчеркивает Михаил Ширяев, – в современном мире появились не просто новые средства (сети, компьютеры), появляются новые отношения. Это удовлетворение индивидуальных потребностей. Не шаблонное образование, а конкретно для каждого – индивидуальный подход. Это социализация всех процессов, опять-таки связанных с открытостью информационных систем».

«В будущем все ярче будет проявлять себя индивидуализация обучения, персонализация образовательных траекторий. В корпоративном обучении уже появились образовательные платформы, позволяющие разрабатывать уникальную программу для каждого. Они учитывают и слабые места слушателя, и то, какие материалы им лучше воспринимаются. За счет этого формируется индивидуальный маршрут, на котором отдельным темам может уделяться особое внимание. Схожие механизмы сегодня внедряются на школьном и вузовском уровне, но пока только в виде экспериментов и вспомогательных для обучения платформ», – уточняет Любовь Духанина.



## ТРЕНД 3. ДОСТУПНОСТЬ

И третий тренд – доступность – следствие первых двух трендов. «Это максимальное удовлетворение потребностей человека в знаниях, компетенциях, навыках», – комментирует Михаил Ширяев.

По мнению экспертов, школа как социальный институт обращена в будущее: определяет его и работает на него. Собственно, как и все другие составляющие образовательной системы: и детский сад, и вузы. Как заключает Любовь Духанина, «в то же время мы должны помнить, что все дети разные, и школа будущего обязательно должна быть открытой, интересной, доброй, внимательной и избыточной с точки зрения возможностей».



«В современном мире появились не просто новые средства (сети, компьютеры), появляются новые отношения. Это удовлетворение индивидуальных потребностей. Не шаблонное образование, а конкретно для каждого – индивидуальный подход. Это социализация всех процессов, опять-таки связанных с открытостью информационных систем».

**Михаил Ширяев,**  
первый проректор Нижегородского  
государственного технического  
университета им. Р. Е. Алексеева

# РАДИО ENERGY 100.6FM



СЛУШАЙ ШОУ  
С ЧЁРНЫМ ПЕРЦЕМ

ВЕДУЩИЕ:  
КАТЯ КАЛИНИНА,  
САЙМОН,  
ДАША АНИКИНА

16+



# ЛЮБОВЬ КАЗАРНОВСКАЯ: О МОТИВАЦИИ, КНИГАХ И ВСТРЕЧАХ

Оперная певица Любовь Казарновская рассказала о своей книге, значении любви в жизни, личной мотивации и судьбоносных людях.

**– Вы написали книгу «Любовь меняет все». В названии заложен двойной смысл? Любовь – это не только чувство, но еще и вы сама?**

– Да, верно. Это и мое имя, которое мне дала моя мамочка, которое в детстве мне безумно не нравилось, но мама мне говорила: «Девочка моя, этим именем названо все самое прекрасное на земле – это любовь к Богу, любовь к жизни, любовь к родителям, это любовь, которую ты встретишь по жизни и человек станет твоей любовью на всю жизнь, это любовь к своей профессии». И сейчас я понимаю, что мама дала мне имя, которое я ношу с большой ответственностью. Любовь – это служение. Любовь – это каждодневный подвиг. Любовь – это труд, который надо все время питать.

**– У вас очень плотный гастрольный график, постоянные репетиции, вы занимаетесь педагогической деятельностью, еще пишете книги. Как предохраняете себя от эмоционального выгорания, когда чувствуете, что устали?**

– Просыпаясь каждое утро, я говорю: «Завтра будет еще лучше, еще светлее светить солнце, я буду еще счастливее и здоровее, будут здоровы и счастливы мои самые близкие и смогу встречать вместе с ними новый день, полная сил, новых планов, энергии». Когда появляется большая мудрость, тогда ты понимаешь, что каждый день – это подарок, это счастье. Поэтому выгоранию нет места для меня.

**– Что вы читали из последнего?**

– Дивную книгу Конкордии Антаровой – она была солисткой Мариинского театра в царской России и позже в советское время. Антарова говорила: «Надо свой даже самый серый день прожить так, как будто это самый счастливый день твоей жизни». Я думаю, что это и есть та любовь, та мудрость, которую мы познаем, и если мы ее познали и впитали, нам сам черт не брат. Мы понимаем, что вся эта шелуха и мишура, которая пытается к нам прилипнуть в виде неприятностей, зависти, негатива, посланного в наш адрес, всё – шелуха. Есть главное: ценность и цель внутри, к которой ты идешь и которой служишь. И нельзя не упомянуть слова Бернарда Шоу: «Двое смотрят в лужу, один видит только

грязь и опавшие гнилые листья, а другой видит отраженные в ней звезды».

**– Вы часто говорите о любви, взаимопонимании. Почему для вас это важно?**

– Наше время – это век подмены ценностей. Сегодня отношения между двумя партнерами напоминают скорее бизнес-союз. Девушка-модель выходит замуж за немолодого человека, который ей покупает виллы, яхты, а она ему: «муси-пуси»... А ему же нужна этикетка, пиар. Истинная любовь же – это когда люди так посмотрят друг на друга – и не надо слов, все ясно! Мы с мужем Робертом переглянемся, а он говорит: я все понял.

**– Может ли любовь сочетаться с финансовой составляющей? Например, если речь идет о любви к профессии.**

– Сегодня я вижу молодых людей, которые любят свое дело за то, что им платят большие деньги. Считаю, что это неправильно. Я в молодости даже не думала о финансовой составляющей профессии. Когда я пришла в театр Станиславского, у меня горели глаза, это потому, что я так люблю свое дело. Мне так хотелось пропитаться музыкой великих композиторов, многому научиться в любимом деле. А когда я вижу холодные молодые глаза сегодня, мне становится страшно.

**– Какую встречу в вашей жизни вы могли бы назвать судьбоносной, главной?**

– Конечно, встречу с моим педагогом Надеждой Матвеевной Малышевой-Виноградовой. Ей тогда было 80 лет, а мне 17, но она на меня сильно повлияла. Встретились мы так. У меня семья – филологи: мама – филолог, сестра – филолог. И сестра училась в МГУ у знаменитого профессора Юрия Владимировича Рождественского, а он – ученик мужа Надежды Матвеевны, академика Виктора Владимировича Виноградова – это великий русист и литературовед. И когда Юрий Владимирович услышал, как я пою, он предложил показать меня Надежде Матвеевне. Потом уже, вспоминая нашу первую встречу, Надежда Матвеевна хохотала: такая я была неугомонная. И это, возможно, была самая важная встреча в моей жизни, мой лотерейный билет.



Наше время – это век подмены ценностей. Сегодня отношения между двумя партнерами напоминают скорее бизнес-союз. Истинная любовь же – это когда люди так посмотрят друг на друга – и не надо слов, все ясно!

# НЫРЯЕМ В ГЛУБИНУ. КАК СТРОИТЬ БИЗНЕС С СОТРУДНИКАМИ ИЗ ПОКОЛЕНИЯ Z

АЛЕКСАНДРА  
БУРЕ-ЛОГИНОВА

Цифровые реалии нашей жизни вносят коррективы в процессы делового комьюнити. Сформировалось абсолютно новое поколение – «цифровые дети», которых называют «Поколением Z». Как выстроить бизнес-стратегию, если в вашем бизнесе есть представители этого молодого поколения? На этот и другие вопросы «Бизнес-журналу. Кузбасс» ответила основатель и координатор «RuGenerations – российской школы Теории поколений», генеральный директор «Шерпа С Про» **Евгения Шамис**.

**Кто это – поколение Z? Что особенного в поколении нынешних детей?**

Поколения Z пока на работе нет – они начали появляться на свет примерно с 2003 года, так что самым старшим из них в этом году только исполняется 16 лет, а большинство представителей этого поколения младше 12 лет. Кстати, их также называют Хоумлендеры, потому что эти дети редко остаются одни в возрасте до 10 лет и много времени проводят под присмотром взрослых.

**Выходит, что современные подростки не являются поколением Z?**

Тут надо отметить нюанс: в соответствии с подходом теории поколений есть особые группы, которые родились на стыке двух поколений – их называют «пограничные поколения». Они не относятся полностью ни к одному поколению. К «пограничникам» сейчас, в 2019 году, относятся все, кому 13-20 лет, то есть та часть поколения хоумлендеров, кто родился с 2003 по 2006 год. «Пограничникам» присущи как некоторые ценности миллениумов (они же миллениалы, поколение Y, которые, по данным исследования RuGenerations, родились с 1985-2002 г.р.), и хоумлендеров или Z (2003 – ориентировочно 2023 г.р.).

**Вы проводите исследования на тему профессий. Какие направления выберут для себя люди поколения Z?**

Исследования «RuGenerations – российская школа Теории поколений» по теме профессий, которые поколение считает перспективными для себя в плане построения карьеры и достижения успеха, показывают, что многие хоумлендеры пойдут в сферу науки и искусства. В ходе исследований Z всегда называют интересными для себя профессии ученого и деятеля искусства, стремятся получить образование в этих областях.

**Как сформировалось такое видение мира?**

Очень четко просматривается промоушен науки, который происходит как в России, так и в других странах. Нынешние дети увидели, что в науку были сделаны крупные вложения на уровне стран и компаний, услышали уважительный диалог про науку и технологии, и в результате неосознанно сделали простой и логичный вывод: наука – это хорошо. Аналогичная история связана с промоушеном искусства. Поэтому от поколения мы ждём плеяды великих ученых и великих художников – сценаристов, режиссеров, художников, актёров, композиторов.

Из интересного, что нам еще предстоит изучить в будущем: многие дети выберут не одну, а несколько разных, даже несочетающихся профессий: например, архитектора и врача, инженера и художника. Так что если вы связаны с отраслями, где нужны представители науки и искусства, если вы как руководитель считаете, что вам нужны такие люди – ориентируйтесь на поколение Z.





**Какие особенности должны учитывать руководители бизнеса при взаимодействии с представителями поколения Z?**

В работу представителей этого поколения можно интегрировать раньше, чем обычно. Я бы рекомендовала, если есть такая возможность, провести эксперимент и давать реальные (а не детские, игровые) задачи, начиная, с 9-10-летнего возраста. С точки зрения интегрированности в работу, проекты я бы им давала на год-два, не меньше. Вы удивитесь, но они готовы.

**Не будет ли такой юной молодёжи сложно в современных реалиях бизнес-сообщества?**

Большинство современных бизнесменов – это представители поколения X (1964-1984 г.р.). Для них у меня есть хорошая новость в отношении поколения Z: поколения через одно лучше понимают друг друга, то есть во взаимодействии иксам будет хорошо с хоумлендерами. Учитывая это, можно с огромной вероятностью сказать, что большинству владельцев бизнеса сейчас станет намного проще работать с подрастающим поколением Z, чем с нынешней молодёжью поколения миллениумов.

Именно во взаимодействии иксов и миллениумов сейчас возникает много вызовов. Например, ценностью поколения икс является профессионализм в классическом его понимании или уход в глубину. Для миллениумов более успешной с детского возраста является совсем другое: сбор информации по теме, по множеству тем, где уход в глубину необязателен. Например, они быстро найдут обзорную статью по проблеме, быстро прочитают ее, но не полезут разбираться. Появляется ощущение, что человек в теме и часто этого им хватает. Ловушка заключается в том, что не всегда представители поколения Y идут в глубину, что вызывает конфликт с иксами. Это можно легко исправить, но для изменения надо разговаривать с поколением о смыслах такой глубины. В то время, как дети цифровой эпохи – Z – точно знают: в



**Евгения Шамис,  
генеральный директор «Шерпа С Про»**

– Очень чётко просматривается промоушен науки, который происходит как в России, так и в других странах. Нынешние дети увидели, что в науку были сделаны крупные вложения, услышали уважительный диалог про науку и технологии, и в результате неосознанно сделали простой и логичный вывод: наука – это хорошо.

глубину надо уйти, они усвоили это из науки и искусства, которые нельзя изучить по верхам.

**Как появляются такие выводы? Как происходит исследование поколений?**

Когда мы говорим про поколения, мы говорим про ценности, сценарии действий больших групп. Для их выявления мы анализируем экономику (общемировые экономические циклы), историю развития технологий, историю, политологию, культурологию, отражение в языковой картине мира поколения. Эти ценности, сценарии действий и модели мира, общие у больших групп, формируются в возрасте от рождения до 12 лет и остаются такими на всю жизнь. Они присущи не только одной стране, но и являются общими для мира. Так что наша задача как исследователей-практиков «снять» и расшифровать модели хорошей картины мира для поколений (хорошая компания, хороший руководитель), а затем применить на практике.

На начало 2019 года в исследовательской базе RuGenerations насчитывается более 5000 фокус-групп про поколения, не считая других форматов исследований. Исследования проводятся в городах с населением от 10 тысяч человек до мегаполисов в разных регионах России, стран СНГ, Бразилии, Италии. Решения на основе данных исследований внедрены в компаниях разных отраслей – производство, FMCG, банки, металлургия, авиация, фармацевтика, нефтегаз, компании «большой четверки».





ООО ТК «РОСТ»



**ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ  
В ЛЮБЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ**

# ЭМПАТИЯ

## КАК КЛЮЧЕВОЙ НАВЫК СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

### ПРОЛОГ. ДЕТСТВО

Я выросла в большой семье. Нас было пятеро. Мама – заслуженный работник органов прокуратуры (понимаешь, дорогой читатель, уровень требований родителя к поведению, ответственности, образованию). Отец – руководитель ключевых строительных объектов в области сельского хозяйства. Вот такая коллаборация.

Нам всем с детства хорошо знакомо то чувство, когда очень хочется, чтобы родители тебя хвалили, обнимали, проводили больше времени именно с тобой. Каждый ребенок естественным образом учится добиваться все большего внима-

ния и любви от папы и мамы. А если родители еще очень строги и заняты? И вас у них пятеро?

Поэтому чувство эмпатии мне знакомо с детства. Для меня это не есть модное слово. С ранних лет эмпатия серьезно поселилась в нашей семье как лучшее средство выживания.

Как я живу с этим чувством полвека? С одной стороны – оно мне помогает налаживать доверительные отношения с окружающими. И для меня это очень естественно. С другой стороны...

А вот об этом подробнее.

### ЭМПАТИЯ

Так что же такое эмпатия? Почему так много мы сегодня об этом говорим и пишем? Зачем она необходима каждому современному человеку? Можно ли ее развить? И если да, то как?

Эмпатия – это наша способность моделировать психику другого человека, способность представить себе переживания другого человека, его боль, радость, гнев. Эмпатия помогает нам понять смысл того, что сказал или не сказал другой человек, что сделано или не сделано. Эмпатия позволяет нам быть внимательными к точке зрения другого человека, независимо от того, насколько его точка зрения может отличаться от нашего собственного восприятия. А это укрепляет дове-

рие между людьми, является основой для нашего внутреннего чувства справедливости.

Эмпатия играет ключевую роль в эволюции человека как механизм повышения родительской заботы и защиты. Как я уже ранее сказала, большая часть нашей способности сопереживать вытекает из детских переживаний с родителями и другими воспитателями. Эмпатию контролирует группа нейромедиаторов: эндорфины, дофамины, серотонин и окситоцин. Это гормоны, которые позволяют нам чувствовать себя хорошо. В частности, окситоцин (также известный как «гормон любви») играет важную роль в социальной связи и, помимо прочего, делает нас более чувствительными к эмоциям других.

### ЭМПАТИЯ И БИЗНЕС

Ну, допустим, скажете вы. Возможно, в жизни этот навык не помешает. А зачем он в бизнесе?

Вспоминаю случай на тренинге. Преподаю в Московской Бизнес-Школе. Занятия идут параллельно в разных аудиториях по 15 темам (финансы, медицина, управление и так далее). В моей аудитории тема: «Эмпатия современного руководителя. Лидерство». Один из участников – руководитель – собирает рабочие тетради в портфель прямо в процессе занятий. Я спрашиваю:

– Сергей Павлович, все в порядке?

Ответ:

– Да. Я просто на Лидерство пришел, видимо, перепутал учебный класс, пойду искать «своих».

Я спросила у него:

– А почему вы подумали, что перепутали?

Ответ:

– Вы все про людей да про чувствительность какую-то. Нет, нет, я же Руководитель!

Некоторые заблуждения по поводу эмпатии дают повод многим говорить о том, что в бизнесе нет места эмоциям, главное – дело и результат. Да. Но как раз именно эмпатийное поведение позволяет нам оставаться людьми даже в бизнесе. Проявляя заботу о других, мы невольно создаем взаимность. Сочувствие порождает сочувствие. Именно так работает наша человеческая природа. ►

«Самое ненадежное в этом мире – это человеческие отношения».

Джек Ма



Эмпатия позволяет нам быть внимательными к точке зрения другого человека, независимо от того, насколько его точка зрения может отличаться от нашего собственного восприятия.

---

**Владислава Друтько**

Нейропсихолог, педагог, сертифицированный бизнес-тренер (University of Pennsylvania PennState), детский писатель, спикер Synergy Global Forum, Synergy Insight Forum.

Управленческий стаж – более 20 лет, педагогический – более 30 лет.

Партнер Корпоративного института «Газпром», ведущий спикер проекта Google «Бизнес-класс», партнер Московской Бизнес-Школы, Партнер Университета «Синергия». Преподает программу MBA Executive в Университете «Синергия».

## ЧТО ЖЕ ЭТО ЗА ЗАБЛУЖДЕНИЯ?

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 1.** Эмпатию часто путают с любезностью – с вежливыми и приятными высказываниями. Но далеко не всегда любезный человек понимает вас эмоционально. Любезность – это часто неискренность по отношению к другому.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 2.** Эмпатию часто путают с сочувствием. На самом деле это совершенно различные вещи. По существу, сочувствие ставит говорящего на первое место, выражая в словах его реакции чувства по поводу положения собеседника. Вместо сочувственных любезных слов «Я так переживаю по поводу того, что тебя не назначили начальником отдела», в эмпатийном поведении звучит «Тебе, наверное, грустно по поводу того, что тебя не назначили начальником отдела». В общении эмпатийного человека на первом месте стоит собеседник и его чувства.

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ 3.** Некоторые люди считают, что, выражая эмпатию, они как будто соглашаются или одобряют позицию собеседника, в то время как на самом деле они могут быть против нее. Это не так. Эмпатия – это просто умение выразить, что вы понимаете состояние собеседника и его точку зрения, не пускаясь в рассуждения, насколько он прав. Выражая эмпатию, вы признаете возможность существования других мнений, не высказывая суждения об их обоснованности.

Заметьте, что развитие эмпатии позволяет нам быть открытыми в наших позициях, при этом проявлять понимание и терпимость к позициям других людей.

Свобода и независимость в восприятии мира делает нас, вообще-то, счастливыми людьми.

## ЭМПАТИЯ. ПОЧЕМУ СЕГОДНЯ В БИЗНЕСЕ ЭТО НАВЫК №1?

Современные Лидеры находятся в эпицентре тектонического сдвига, подобный которому был лишь после Второй промышленной революции. Организации стремительно переходят от модели командования, управления, расчлененности к более интерактивным, информативным и инновационно-ориентированным моделям. Поэтому Лидерство современной организации направлено на Эмоциональный интеллект, способность вдохновлять и поддерживать сотрудников в большей степени, нежели контролировать, указывать и наказывать. Сегодня становится важным создавать рабочие места, где люди чувствуют себя комфортно эмоционально, где они имеют возможность к честному и открытому диалогу с руководителем и коллегами. Это особенно трудно, когда сотруд-

ники разбросаны по разным континентам. В конце концов, вы не можете отправить улыбку или рукопожатие по электронной почте.

В этой связи многие современные Лидеры сегодня вынуждены менять свой характер. А изменение характера всегда было и будет тяжелой борьбой. В случае, когда Руководитель сам понимает важность изменения своих устаревших моделей влияния, процесс улучшения его компетенций становится и для него, и для коуча, бесспорно, сложным, но приятным процессом. А, главное, результативным.

Вопрос другой: многие современные руководители так и Не понимают и Не осознают серьезность последствий влияния своих устаревших (хотя, возможно, некогда эффективных) моделей поведения на других людей. Эти руководители чужие даже для самих себя. И из-за своей неуверенности они часто прибегают к деструктивному поведению. Инерция прошлых достижений по праву позволяет им говорить, что мол «управлял я уже 20 лет людьми, бизнес живет, значит все в порядке». И спорить вроде как глупо. Нюанс лишь в том, что мы живем в период технической сингулярности. И стремительная роботизация заставляет нас либо кардинально меняться, либо уходить.

## В КАКУЮ СТОРОНУ МЕНЯТЬСЯ?

Во время тренинговых программ по развитию эмоционального интеллекта многие руководители, которым я задаю вопрос «Считаете ли Вы себя эмпатийным человеком?», уверенно отвечают: «Да. Я чуткий человек. Я умею сочувствовать людям».

И каково же бывает их разочарование, когда в процессе работы над собой они узнают, что наше привычное обыденное представление о том, что такое эмпатия, расходится с тем, что же это на самом деле. Наше заблуждение в этом вопросе действительно только мешает строить отношения с другими людьми.

Мы много сегодня говорим о командах будущего, о бирюзовых организациях, о том, что миллионы рабочих мест у нас в ближайшем будущем отнимут роботы. Мы движемся в тот мир, где у каждого будет чувство цели и равная возможность свободно реализовывать свою цель. И именно в таких командах наиважнейшей потребностью каждого сотрудника становится возможность выражать индивидуальность, проявлять творчество.

Успешное Лидерство сегодня опирается на наше умение понимать психику другого человека. И это то качество, которому на обычном тренинге за два дня научиться невозможно. Поэтому без проводников – велнес-консультантов (Peak Performance Strategists) или Impact Coaches – бизнес-тренеров, которые учат влиять на окружающих, обойтись будет сложно.



Мы много сегодня говорим о командах будущего, о бирюзовых организациях. И именно в таких командах наиважнейшей потребностью каждого сотрудника становится возможность выразить индивидуальность, проявлять творчество.

«Мир, в котором мы живем, все больше хочет получить важнейшие ценности по самой дешевой цене. Мы хотим получить истину как можно быстрее, как готовые ботинки, сшитые на «никого». А истина дается только ценой жертвы самого дорогого. По сути дела, получить истину можно только ради нее погубив себя. Истина не бывает «для всех и ни для кого» (Ю. М. Лотман).

## **ОСНОВЫ ЭМПАТИИ ЗАКЛАДЫВАЮТСЯ В ДЕТСТВЕ**

Мое сотрудничество с Российско-Британской школой в рамках развития эмпатии у подростков (дети 12-16 лет) заставляет глубоко задуматься

над тем, почему современным детям так недостает этой важной компетенции для их возможности стать более востребованными и реализованными в будущем. А ведь базовые основы сопереживания закладываются в детстве.

Эта проблема подтолкнула меня писать детские рассказы. Основной мотив рассказов – оживить предметы, наделять их чувствами, речью, движениями, особой внешностью. С помощью оживших и заговоривших предметов ребенок учится понимать других и сопереживать.

А если эти книги читают всей семьей и обсуждают, это не только развивает чувствительность к окружающим, но и сближает нас в семье.

# ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ: КАК РАБОТАЮТ «УМНЫЕ» КОНВЕЙЕРЫ

Компания Fenner Dunlop представила новую разработку. iBelt — это технология, позволяющая в режиме реального времени следить за состоянием конвейерных лент. Продукт уже оценили угледобывающие и другие промышленные компании.

## О ПРОИЗВОДИТЕЛЕ

Fenner Dunlop — это крупнейшая компания в мире, производящая конвейерные ленты, которые применяются в горнодобывающей и других отраслях промышленности. Предприятие располагает большой базой для инновационного проектирования, разработки, производства и технической поддержки. Fenner Dunlop работает на рынке более 60 лет и за это время стал одним из самых популярных поставщиков конвейерных лент и сопутствующей продукции и услуг. Компания имеет 12 производственных подразделений на 5 континентах: ленты производятся в Великобритании, Индии, Южной Африке и Австралии в соответствии с одними и теми же высокими стандартами.



iBelt — одна из новых разработок Fenner Dunlop. Это интеллектуальная система мониторинга конвейерных лент и систем, которая позволяет гарантировать максимальный контроль за их состоянием и обеспечить эффективность производства.

## КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Например, вы хотите узнать текущее состояние ленты, чтобы определить, когда нужно будет ее поменять на новую. Для этого всего лишь нужно зайти в онлайн-базу данных по специальному доступу — вся нужная вам информация находится там. iBelt позволяет эффективно отслеживать положение и состояние конвейеров, установленных как над, так и под землей, отследить историю обслуживания ленты. С помощью системы можно определить местонахождение каждого рулона: где он находится географически, на каком участке производства и на каком конвейере, каков тип конвейерной ленты, ее текущее состояние.

Система позволяет управлять конвейером на протяжении всего его жизненного цикла. Вы сможете спланировать ремонт конвейера так, чтобы простой производства был минимален, а значит, повышается эффективность деятельности предприятия, обеспечивается контроль затрат и сокращаются расходы на техническое обслуживание.

База данных системы позволяет сортировать и фильтровать оборудование по различным параметрам, а значит, есть возможность обеспечить аналитику состояния конвейерного комплекса.

## О ТЕХНОЛОГИИ

Каждый рулон ленты имеет встроенные в него электронные чипы. Они связаны с базой данных, содержащей всю необходимую информацию о ленте. Доступ к базе данных происходит с любого компьютера или устройства, подключенного к интернету. Система работает в режиме реального времени, и любые обновления сразу же становятся доступными для просмотра после синхронизации.

Также есть возможность узнать всю необходимую информацию о ленте конвейера на месте. Для этого используется ручной сканер, который нужно направить на объект, и данные будут выведены.



### Возможности iBelt:

- контроль запасов лент на складе и отгрузок;
- определение типа ленты в рулоне;
- определение местонахождения рулона;
- контроль состояния и износа ленты (уменьшилась ли она по ширине или в других местах).

## ПРИМЕНЕНИЕ

iBelt разработан для применения на различных промышленных предприятиях: в угледобыче, складских компаниях, в портах и грузовых терминалах, на любых производствах, в сельском хозяйстве. Ленты с iBelt используются для транспортировки угля, металлоизделий, камней.

Изготавливаемые по техническим условиям заказчика ленты Fenner Dunlop с низким натяжением подходят для применения в различных конвейерах, включая ковшовые элеваторы и аналогичные установки с ограничениями по натяжению. Компания производит конвейерные ленты по специальным заказам для использования в конкретных установках, при этом инженеры Fenner Dunlop готовы помочь заказчику правильно выбрать ленту и обкладку.

Fenner Dunlop  
Marfleet, Hull, Англия HU9 5RA  
Тел. +44 (0)1482 781234  
Факс +44 (0)1482 785438  
www.fennerdunlopeurope.com  
sales@fennerdunlopeurope.com

Юридический адрес:  
Hesslewood Country Office Park,  
Ferriby Road, Hessle  
East Yorkshire  
HU13 0PW  
Великобритания

**FENNER DUNLOP**  
ENGINEERED CONVEYOR SOLUTIONS

# БЕСПИЛОТНЫЙ ТРАНСПОРТ – ЭТО РЕВОЛЮЦИЯ

АНТОН  
ПОПОВ

Cognitive Technologies – одна из ведущих российских компаний в сфере высоких технологий, разработчик искусственного интеллекта для беспилотного транспорта, работающий с известными мировыми автопроизводителями. Также компания известна по публикациям в отраслевых журналах, например, Autonomous Vehicle Technology (США). «Бизнес-журнал. Кузбасс» поговорил с вице-президентом Cognitive Technologies по корпоративному развитию Альфией Каюмовой.

*Ваша компания сегодня, наверное, одна из немногих в России, которая широко известна в своей отрасли в мировом масштабе. И сама отрасль – одна из самых интересных и актуальных сегодня, как беспилотный транспорт в целом, так и сопряженное с этим развитие искусственного интеллекта. Я слышал, что недавно Cognitive достигла значимого успеха в своей сфере, подписав некий крупный контракт.*

Развитием этого направления – искусственного интеллекта, беспилотного транспорта – Cognitive занимается еще с 1993 года. Что касается последнего громкого объявления – да, это контракт с компанией Hyundai, крупнейшим и известным южнокорейским автоконцерном. На самом деле контракт был объемный, продолжался больше года, сейчас он благополучно завершен, и довольный клиент разрешил нам о нем рассказать. Мы поставляли им наши решения в области сенсорных систем. В рамках контрактов мы последовательно прошли несколько тестов, продемонстрировав высокий уровень детекции, причем мы проявили гибкость и оперативно реагировали на изменения в задании. Все-таки задача комплексная, корректировки по ходу неизбежны, и наша готовность их осуществлять, не требуя переоформления документов, очень понравилась заказчику. Наши отношения продолжаются.

*Также доводилось слышать, что Cognitive развивает в России ряд масштабных проектов в агропромышленном секторе. Можете ли Вы рассказать немного об этом?*

Вообще, надо сказать, что агротранспорт и все, что связано с сельским хозяйством, – одна из лю-

бимых тем компании. Комбайны чем-то похожи на космические корабли. Это большие и сложные машины, они выполняют много разных задач.

В этой области есть несколько проблем, которые и решают наши агродройды. Во-первых, это потери, которые возникают на каждом этапе от посевной до уборки урожая. Если сложить их все вместе, получаются весьма заметные цифры. Во-вторых, это нехватка персонала. Здесь все, конечно, зависит от региона. Есть регионы богатые, которые не испытывают такого дефицита, а есть такие, для которых проблема стоит очень реально. Причем она бывает двоякой – как нехватка людей вообще, так и нехватка квалифицированных работников, что может быть не так заметно сразу, но результаты, в общем-то, дает схожие. Понимаете, водителя самосвала в принципе можно быстро обучить каким-то минимальным навыкам обращения с комбайном, но настоящим комбайнером он от этого не станет. Точность будет хромать, потери будут очень заметными. Вот здесь в дело и вступают наши агродройды, которые помогают существенно уменьшить и риски, и потери.

Знаете, вот для меня очень важна реакция этих людей, комбайнеров. Через некоторое время они понимают, что беспилотная техника их вовсе не списывает. Бояться, на самом деле, нечего, искусственный интеллект им не враг. Машина не умеет выполнять некоторые задачи. Например, убирать камни, другие препятствия. Поэтому человек нужен. Комбайнеры ощущают себя востребованной и уважаемой профессией, ведь они делают то, что не могло быть сделано без них. И за это они благодарны.

*О Cognitive Technologies говорят также в связи с развитием городского общественного*



**Альфия Каюмова,**  
вице-президент  
Cognitive  
Technologies  
по корпоративному  
развитию



**транспорта – в частности, речь идет о беспилотных трамваях в Москве.**

Наша компания работает со всеми видами наземного транспорта. Не могли обойти и рельсовый, разумеется. Здесь немало своих проблем и своей специфики. Возьмем, к примеру, современный трамвай последней модели. Он в длину 27 метров, трехсекционный. На повороте машинист не всегда видит, что происходит с хвостом состава, чисто физически. Поэтому беспилотные системы здесь имеют большое будущее. Казалось бы, движение ограничено рельсами. Но здесь особенно важными становятся сенсорные системы: ведь окружающее-то движение не имеет подобных ограничений и его надо учитывать, а для этого его необходимо видеть. А что вы скажете о перекрестке, например?

Конечно, многое зависит от региона. Движение отличается, да и правила могут иметь особенности. Например, дорожное движение в Китае отличается тем, что там трамвайные пути по правилам выделены и огорожены, такой вещи, как перекресток, на котором взаимодействуют разные виды транспорта, в принципе нет. Но у нас-то они есть, поэтому везде необходимо учитывать свою специфику.

Кстати, в конце года результаты нашей работы можно будет опробовать на себе – я приглашаю



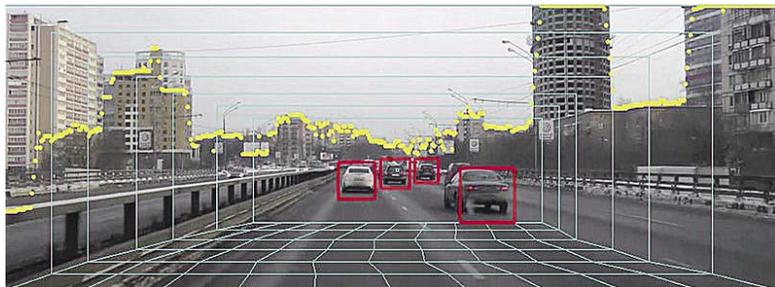
вас и всех интересующихся прокатиться на первом беспилотном трамвае в Москве.

**Что Вы вообще думаете о перспективах беспилотного транспорта в России и в мире в целом?**

Вообще, мы настроены очень позитивно. Наша компания проводила социологические опросы, чтобы выявить, как публика в разных странах относится к перспективе появления беспилотного транспорта на улицах. Результаты очень заметно отличались географически. В Европе реакция

была скорее негативной – люди там явно консервативнее. В Америке (не только в США, но и в Латинской, к примеру, вообще в Новом Свете) реакция была преимущественно положительной. Видимо, там публика больше открыта ко всему новому. Но вы знаете, совсем недавно мы снова провели такое исследование. И оно показало очень заметную положительную динамику. Число людей, положительно относящихся к беспилотному транспорту, растет, причем во всем мире.

Вообще, если говорить о транспорте будущего, то его общая концепция описывается английской аббревиатурой CASE. С – connectivity, повышение связности, транспортной доступности, А – autonomous driving, беспилотность. S – shared, совместное использование, это очень заметная тенденция сейчас, уменьшается число автомобилей в частном владении, увеличивается интенсивность пользования различными общественными сервисами, это очень заметный социальный тренд сегодня. И наконец, E – electro. Тенденция к вытеснению двигателей внутреннего сгорания электрическими, или хотя бы гибридными, стала уже общепризнанной реальностью. Стоит упомянуть хотя бы череду соответствующих законов, принятых во многих автопроизводящих странах. Сейчас такой проект обсуждается, к примеру, в том же Китае.



В мировом масштабе смертность на дорогах сегодня – 1,25 млн человек в год. Конечно, беспилотные автомобили не решат проблемы на 100%, но они позволят радикально сократить эту цифру.

***Является ли это новой страницей в истории транспорта?***

Бесспорно. На мой взгляд, исторически это можно сравнить с переходом от двуколки к первым автомобилям – это чтобы понять масштаб происходящего.

***Как Вы оцениваете влияние происходящего на развитие человеческой цивилизации вообще?***

Влияние настолько огромное, что сейчас его даже сложно оценить. Транспорт – это такая сфера, которая влияет на все: от устройства общества в целом до образа жизни отдельного человека. Если говорить о последнем: как вы думаете,

например, сколько времени освободится у каждого из нас, если нам не нужно будет управлять автомобилем? Ведь то время, которое сейчас человек проводит за рулем, он сможет занять чем-то другим. Другими делами, работой, сможет почитать, посмотреть кино, даже просто поспать. Не знаете? Мы как-то раз ради любопытства посчитали. Оказалось, в общей сложности, это пара лет жизни. Для каждого. Как вы думаете, каков будет эффект – экономический, культурный, да какой угодно? Колоссальный, это ясно.

А ведь еще есть такая вещь, как снижение давления на дорожную инфраструктуру и, вообще, напряженности дорожного движения. Ведь если подумать, огромную роль в образовании тех же пробок играет человеческий фактор – неспособность разных участников движения согласовать свои действия. А смертность на дорогах? В мировом масштабе сегодня это 1,25 млн человек в год. Конечно, беспилотные автомобили не решат проблемы на 100%, но они позволят радикально сократить эту цифру. В совокупности с другими факторами это действительно полноценная революция, которая высвобождает огромные ресурсы человечества.



***Сейчас часто говорят о страхах перед искусственным интеллектом, опасениях, которые внушает так называемая сингулярность, что это конец человечества вообще. Подозреваю, что иногда люди просто пиарятся на этой теме. Что об этом думаете Вы?***

Это вполне естественная реакция. Человеку свойственно бояться нового. Это биология. Но ему также свойственно быстро учиться этим новым пользоваться, и очень скоро он уже не представляет, как он раньше без него жил. Вспомните, какими страхами сопровождалось появление каждой значительной технической новинки – сначала железной дороги, потом электричества. Но у нас сейчас эти страхи вызывают лишь смех. Процент людей, испытывающих страх, снижается – это тенденция явная. Я в этом живу и вижу вокруг позитивное отношение. А для того, чтобы оно торжествовало быстрее, чтобы помочь людям избавиться от страхов, конечно, надо вести ту же просветительскую деятельность.

Мы знаем, как защитить Ваши права

МОСКВА

Ермолаевский пер, 27  
elko@elko-profi.ru  
8 (495) 640 77 03

КЕМЕРОВО

пр-т Октябрьский, 2Б  
elko@elko-profi.ru  
8 (495) 640 77 03

[www.elko-profi.ru](http://www.elko-profi.ru)

 [elko.profi](https://www.instagram.com/elko.profi)

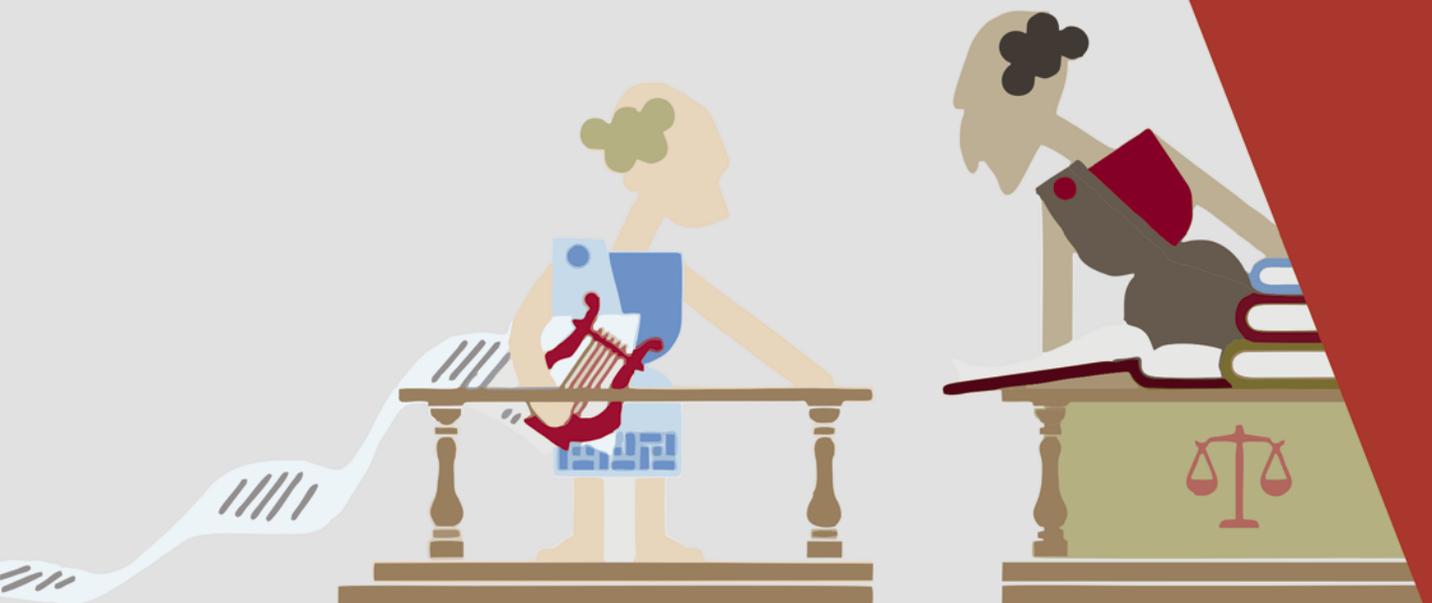
 [elkoprofi](https://www.facebook.com/elkoprofi)



10 лет успешного правового  
сопровождения разных сфер бизнеса

92% выигранных дел в год

3391 сделок в год



# ШКОЛЬНИК XXI ВЕКА – КАКОЙ ОН?

**АЛЕКСАНДРА  
БУРЕ-  
ЛОГИНОВА**

Сколько времени он посвящает чтению Пушкина, любит ли Лермонтова? Играет в футбол или хоккей, а может и вовсе предпочитает электронные игры реальным? И сколько суммарно часов в неделю он проводит с девайсами в руках? Об этом и не только мы узнаем из масштабного исследования «Растём в России».

Представители Российской академии образования (РАО) впервые за 50 лет решили составить портрет современного школьника. В ходе масштабного исследования «Растём в России» будет выявлено, как цифровая современность воздействует на поведение и психику ребят школьного возраста.

Перед учеными стоит непростая задача: выяснить, как развивается мышление подрастающего поколения, их память и, естественно, внимание. Специалисты высказывают мнение о том, что будут выявлены существенные отличия от аналогичных показателей предыдущих поколений.

– Современное поколение школьников имеет огромное количество устройств, которых ранее не существовало и которые не использовали пре-

дыдущие поколения: смартфоны, компьютеры, планшеты – все это так или иначе оказывает воздействие на мозг и мышление, а значит, их внимание, память и мышление могут существенно отличаться от представителей более старших поколений, – объясняет практикующий детский психолог Ольга Данилова.

– Жизнь современных детей движется быстрее, она больше наполнена информацией, в том числе информацией разного уровня, зачастую неконтролируемой. В их жизни появилось помимо огромного потока информации множество изобретений, которые создают условия как для мотивации к достижению целей, так и к снижению. Наши дети живут в мире с изменившимися нормами и ценностями. Им



**Вера Нилова,**  
директор московской школы  
«Дмитровский»





«Растем в России» – исследование по созданию портрета современного школьника, проводимое Российской академией образования. Пилотные регионы, в которых оно будет проводиться – Республика Якутия, Алтайский край, Ленинградская область. Проводится среди учащихся 9–11 классов, не менее 10 000 человек в каждом регионе.

приходится учиться, а впоследствии работать в постоянно изменяющихся мировых условиях, – уточняет в интервью «Бизнес-журналу. Кузбасс» директор московской школы «Дмитровский» Вера Нилова.

Первые итоги мы получим только в 2022 году, старт проекта назначен на сентябрь 2019 года. Первыми субъектами, которые войдут в проект, станут Якутия, Алтайский край, Ленинградская область. На данном этапе в проекте будут задействованы ребята старшего школьного возраста, 9 – 11 классов. По заявленным данным в исследовании примут участие не менее 10 тысяч учащихся из каждого выбранного региона. Планируется, что само исследование будет проходить не менее 10 лет. Все данные, которые будут получены, лягут в основу принятия кардинально важных управленческих решений. Так, например, планируется определить, можно ли использовать на уроках смартфоны, или же они приемлемы только за стенами школы.

Директор школы «Дмитровский» Вера Нилова считает, что пользоваться смартфонами нельзя запрещать: это вызовет несомненный интерес нарушить запрет. Но и нельзя разрешить бесконтрольно использовать мобильные гаджеты. Необходимо и достаточно создать условия для грамотного и дозированного использования гаджета на уроке, считает Нилова. Таким образом, на данный момент это дискуссионный вопрос, ответ на который и другие подобные и необходимо найти экспертам. Ведь современные учащиеся отличаются от учащихся других по-

колений. И цифровизация здесь сыграла одну из важных ролей.

– Они сверстники своего времени – открытые, целеустремленные, свободные, достигающие успеха, в то же время прагматичные, понимающие личные стремления, – говорит директор школы «Дмитровский».

– Современный школьник – это подросток, который проявляет интерес к учебе и имеет собственный взгляд на будущее школы. Он хочет видеть образование более цифровым, но все так же видит в учителе главную фигуру в образовательном процессе. Он уверен, что обладает талантом или способностями, но, к сожалению, не всегда находит возможность их развивать. Для современных школьников, прежде всего, важна семья, и уже во вторую очередь – материальное благополучие и саморазвитие. Им хочется работать и нравится помогать другим, – уверена депутат Государственной Думы, председатель Российского общества «Знание» Любовь Духанина.

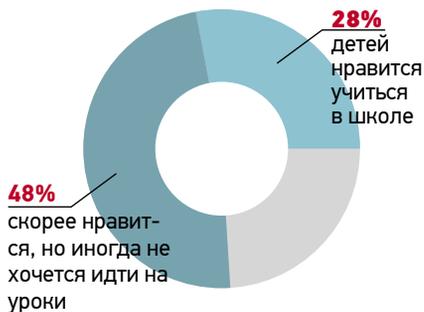
Согласно данным мониторинга Фонда «Национальные ресурсы образования» с участием более 2,5 тыс. школьников от 13 до 18 лет из 84 регионов России, почти одной трети – 28% – нравится учиться в школе, чуть меньше половины – 48% – скорее нравится, но иногда не хочется идти на уроки. Схожую оценку дают и родители в ходе опроса «Психологический климат школы на пути в ТОП-10». Четверть опрошенных родителей – 26% – отметили, что их ребенку нравится учиться в школе, в то же время более половины опрошенных – 55% – сказали, что ино-



**Любовь Духанина,** депутат Государственной Думы, председатель Российского общества «Знание»

гда ребенок не хочет идти в школу, но такое бывает редко.

– Подростки имеют четкое представление, в какой школе они хотели бы учиться. 69% учеников уверены, что для того, чтобы школа оказывала положительное влияние на учеников, отношение к детям должно быть добрым и уважительным. 67% ребят отмечают, что в школе должно быть интересно учиться, а 55% школьников считают, что учителя должны уделять внимание каждому ученику. 47% детей было бы интересно, если бы одну половину урока вел учитель, а другая половина была бы отведена под выполнение заданий на компьютере, – говорит Любовь Духанина. ➤



Современные школьники заинтересованы в саморазвитии, они хотят ходить в интересные кружки и секции. Им присуща активность: семь из десяти подростков занимаются спортом, половина ходит в творческие кружки, треть занимается научной и проектно-конструкторской деятельностью.

Интересно, что школьники хотят быть самостоятельными, причем довольно рано: девять из десяти российских подростков хотят начать работать до наступления совершеннолетия. Не менее интересно и то, что у современных школьников есть бескорыстное желание сделать этот мир лучше: каждый третий хотел бы попробовать себя в роли волонтера.

– 17% школьников уже занимают волонтерской деятельностью, еще 16% имели такой опыт в прошлом. Чаще всего ребята участвуют в экологических акциях: убирают территории, сажают деревья, выступают в качестве наставников, вожатых, организуют досуг для младших детей, оказывают социально-бытовую помощь, – приводит результаты исследований Любовь Духанина. – При этом четверть школьников отмечают, что в школе им не достаёт уважительного отношения



51%

ШКОЛЬНИКОВ ИСПОЛЬЗУЮТ СОЦСЕТИ БОЛЕЕ 9 РАЗ В ДЕНЬ

83%

ИСПОЛЬЗУЮТ СОЦСЕТИ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ С ДРУЗЬЯМИ

74%

ДЛЯ ЧТЕНИЯ КАКОЙ-ЛИБО ИНФОРМАЦИИ

учителей, 19% – уважительного отношения сверстников, 16% – общения со взрослыми, с которыми можно было бы обсудить проблемы.

Стоит сказать и про социальные сети. Согласно исследованиям Фонда, более половины ребят – 51% школьников – используют социальные сети более 9 раз в день. Подавляющее большинство – 83% школьников – используют социальные сети для общения с друзьями, чуть меньше – 74% – для чтения постов. Однако и этого

им недостаточно, так как почти половина ребят (45%) чувствуют себя одиночками.

Для современных школьников по-прежнему важны отношения с семьей.

– Именно к родителям большинство школьников (54%) в первую очередь обратится в случае нарушения их прав, – уточняет Любовь Духанина, – почти половина (45%) современных школьников обсуждают с родителями проблемы в учебе и личной жизни.

Интересно, что только на 16% опрошенных школьников родители, да и родственники в целом, могут оказать существенное влияние при выборе будущей профессии, остальные предпочтут решить этот вопрос лично, не опираясь на мнение близких людей.

Более детально выяснить, какие они – школьники XXI века – нам только предстоит. Но уже точно ясно, что это исследование крайне важно, так как в новых реалиях цифрового мира должны быть скорректированы устаревшие нормы и правила в образовании, а это никак нельзя сделать без грамотной оценки и помощи специалистов.



**Юрий Зинченко,  
президент Российской  
академии образования:**

– Главная задача исследования – сделать образование индивидуальным, то есть когда мы будем знать психологические особенности всех школьников, мы сможем разработать персонализированные маршруты обучения для каждого ребенка.

**ЕДИНСТВЕННОЕ СМИ КУЗБАССА**

**ТЕПЕРЬ НА БОРТАХ  
САМОЛЕТОВ  
И В АЭРОПОРТАХ**



**МЫ РАСШИРЯЕМ  
ГРАНИЦЫ ДЛЯ ВАШИХ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ**



г. Кемерово, пр. Притомский, 35/2 | +7 (3842) 900-114 | kuzbass@bmag42.ru | kuzbass.bizmag.online | facebook.com/bmag42

Региональное издательство федерального ежемесячного делового издания «Бизнес-журнал. Кузбасс». ООО «ТОЧКА РОСТА»



Oops, your important files are encrypted.

If you see this text, then your files are no longer accessible, because they have been encrypted. Perhaps you are busy looking for a way to recover your files, but don't waste your time. Nobody can recover your files without our decryption service.

We guarantee that you can recover all your files safely and easily. All you need to do is submit the payment and purchase the decryption key.

Please follow the instructions:

1. Send \$388 worth of Bitcoin to following address:

1Mz7153HMuXTuR2R1t78mGSdzaftNbB4X

2. Send your Bitcoin wallet ID and personal installation key to e-mail [johnsmith123456@posteo.net](mailto:johnsmith123456@posteo.net). Your personal installation key:

Ap5JUb-qhT8Hy-HyeYs2-wqeQER-YtHQeR-w7NUmZ-11RBUq-fuu4Ma-zpυ8dS-zeQNGS

If you already purchased your key, please enter it below.  
Key: \_

# ЦИФРОВИЗАЦИЯ: ОТ ШУМЕРОВ ДО НАШИХ ДНЕЙ

**ЕЛЕНА  
И АЛЕКСАНДР  
МИХАЙЛОВЫ**

Сегодня успехи стран в цифровизации являются глобальным конкурентным преимуществом. Однако ошибочно думать, что наша эпоха первая, где цифровизация играет такую важную роль. Просто процесс шёл на других носителях.

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ МНОГО ЛЕТ НАЗАД

Основоположник менеджмента Питер Друкер в свое время сформулировал аксиому: «Управлять можно только тем, что можно измерить». Поэтому цифровизация существует с тех пор, как существуют инструменты измерения и институты управления.

Так, современная система счисления появилась из потребности точного учета сбора налогов. В быту люди считали по пальцам рук и ног, а все остальное – просто «много». Цифровизация (начатая шумерами на глиняных дощечках где-то в середине 4-го тысячелетия до

н.э.) стала необходимым условием для существования государства и, точнее, государственного управления.

Для эффективного управления всем социумом в принципе необходимы «толчки в развитии», точки отсчета, измеряемые величины. Вспомним: цивилизация Древнего Египта жила в ритме исчисляемых жрецами циклов разлива Нила. А Советский Союз в 1930-е годы взялся пятилетками мерять процесс тотального нормирования труда в экономике. Тогда цифровизация легла на бумажные носители (тарифные справочники, СНИПы и ГОСТы), и к 1950-м годам страна регулярных голодоморов



Управлять можно только тем, что можно измерить.

**Питер Друкер**



После кибератаки на американский Балтимор (на фото) «Лаборатория Касперского» для описания действий кибер-преступников ввела новый термин «зашифрованные города».

стала сверхдержавой с плановой экономикой и донорской помощью для половины стран мира.

Ясно, тем не менее, что цифровизация не панацея, а всего лишь технология, которая в самом деле дает конкурентное преимущество. Но оно относительное: сегодня есть, а завтра нет. В лидеры цифровой гонки могут выйти и аутсайдеры, если у них получится оперативней прочих среагировать на изменения в потребительском поведении. Среди таких прорывных направлений цифровизации сегодня – онлайн-ритейл, экономика «по требованию», экономика совместного потребления, викиномика, экономика платформ, цифровая трансформация, цифровые экосистемы, блокчейн, интернет вещей, машинное обучение, большие данные, искусственный интеллект. И это далеко не полный список внезапно возникающих трендов, которые открывают дорогу самым-самым.

## ЛИДЕРСТВО И УГРОЗЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ

А можно ли выделить в мировом масштабе тот технологический тренд, в котором кто-то уже вправе праздновать безоговорочную победу? Или такое лидерство – всего лишь временный успех? Человечество уже переживало две высокотехнологические глобальные гонки, ядерную и космическую. На их примере можно попробовать сформулировать в общем виде три ответа на вопрос про природу и судьбу лидерства в цифровизации.

Во-первых, переход от неспешной деятельности к взрывному ускорению вызывается тем, что в результате развития некой технологии возникает гипотетическая возможность уничтожения своих геополитических противников (как при создании ядерного оружия или межконтинентальных ракет «первого удара»).

Во-вторых, гонка идет до тех пор, пока есть надежда вырваться вперед. Но и тогда очень быстро приходит понимание, что паритет – это единственно допустимое состояние технологии, потому что это естественное следствие конечности ресурсов и равенства интеллектуальных способностей специалистов в разных странах. Как только это становится очевидным, участники гонки становятся вдруг договороспособными и согласованно резко сбавляют темп.

В-третьих, доминантным усилием участников гонки становится не дальнейшее развитие технологии, а то, чтобы на «беговой дорожке» не появились новички, разумеется, в интересах мира во всем мире. Так страны, участники гонки, переходят к политике технологического сдерживания.

Вывод один: чем больше роль цифровизации в нашей жизни, тем больше и скорее окажется ущерб от возможных злонамеренных действий. Вот наглядный пример.

## КТО БОИТСЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Тотальная цифровизация в масштабе города – уже реальность. Но там, где реализованы технологии «умного города», начинаются попытки кибератак на городские администрации. Например, города США страдают от одной и той же угрозы – шифровальщиков (злоумышленников, которые внедряют в компьютеры потерпевших вредоносные программы, зашифровывают файлы, из-за чего те невозможно использовать).

7 мая 2019 года был атакован город Балтимор. Злоумышленники за предоставление ключа шифрования требовали выкуп в биткоинах. Администрация города отказала вымогателям, ущерб составил около 18 миллионов долларов. Через несколько

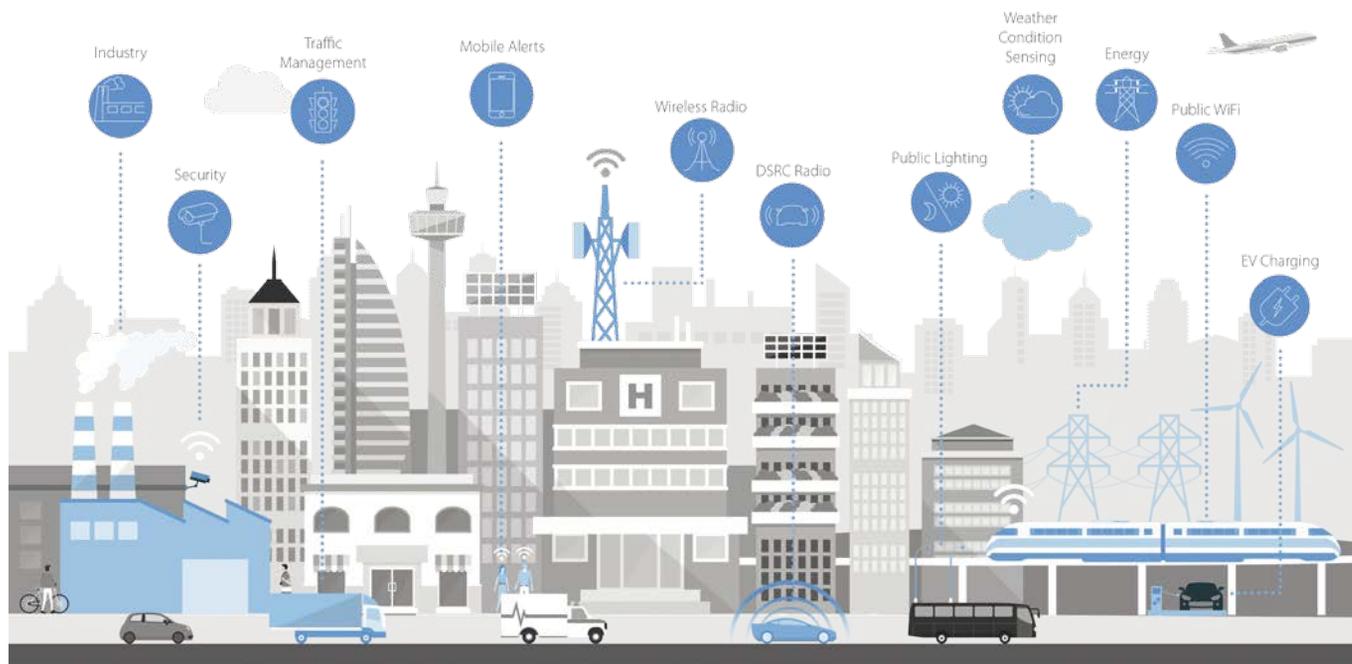
недель оказались зашифрованы компьютеры города Ривьера Бич в штате Флорида. Город заплатил вымогателям 65 биткоинов (примерно 600 тысяч долларов). Спустя неделю атакован Лейк-Сити в той же Флориде. На этот раз городская администрация выплатила вымогателям порядка 500 тысяч долларов.

«Лаборатория Касперского» для описания таких действий кибер-преступников ввела даже новый термин – «зашифрованные города». А с учетом того, что после «умных городов» на очереди «умные страны», среди потерпевших вполне ожидаемы и целые «зашифрованные страны». И если кто-то думает, что злоумышленники не потянут масштаб, то они ошибаются. Потому что в процесс обязательно вступит государство. Думать, что политики «постесняются» отдать приказ применить кибероружие – верх наивности. Кибервойска сейчас отсутствуют, пожалуй, только у пигмеев Африки, у мировых держав это оружие тотальной цифровизации есть.

## РЕЗЮМЕ

И потому ясно: цифровизация подошла к черте, когда уровень развития стран стал таким, что со дня на день стоит ждать появления стимула и «стартового выстрела» для начала цифровой гонки в мире. Это вполне эсхатологическая угроза. Пока она вежливо называется «непредсказуемой и быстро меняющейся» повесткой в цифровой сфере, но это на самом деле – разминка перед стартом, этакий «револьвер у виска каждого». Цифровые технологии – в кармане каждого, в доме каждого, на работе у каждого, кибер-агрессорам будет трудно «простимулировать» любого и всех вместе. Цифровая гонка только начинается.

БЖ



# ПРИНЦИП ДОМИНО: КАК УМНЫЙ ГОРОД ПОМОГАЕТ МАЛОМУ БИЗНЕСУ

Умный город — это город, который живёт в соответствии с потребностями своих жителей. Это своего рода самостоятельная система, в которой все четко и по схеме, прогнозируемо и адаптивно. Как именно умные технологии помогают жителям, малому и среднему бизнесу, расскажем далее.

Сегодня в России проект «Умный город» реализуется в рамках национального проекта «Жилье и городская среда» и национальной программы «Цифровая экономика». Проект направлен на повышение конкурентоспособности российских городов, формирование эффективной системы управления городским хозяйством, создание безопасных и комфортных условий для жизни горожан.

**ЦЕЛЬ «УМНОГО ГОРОДА»** состоит не только в цифровой трансформации и автоматизации процессов, но и в комплексном повышении эффективности городской инфраструктуры. По сути, умный город — тот, который эффективно управляется на основании полученных и обработанных данных. Если говорить про нашу страну, то становление умных городов в России только в начале пути. По большей части любой проект по цифровизации городского хозяйства

в первую очередь про изменение подходов и реконструкцию уже существующей системы взаимодействия «граждане — власть». В данном случае технические решения — разумные посредники в работе этой системы.

Те города, в которых проживает более ста тысяч жителей, автоматически становятся участниками проекта, но есть и города-пилоты: их около 80. Это города, руководители которых делают ставку на цифровизацию городского хозяйства. Именно от них в первую очередь ожидают значительных эффектов, которые потом можно будет тиражировать. Внедрение решений умного города подобно эффекту домино: при запуске одного меняют в прямой пропорции всю систему.

Для примера — умное освещение. Оговоримся: речь не о простом замещении одного типа ламп на другие, более

экономичные, а о том, что свет становится интеллектуальным, то есть управляемым. Есть города, где это сделано точно, скажем, только на одной улице или в одном квартале. Однако есть и другие примеры. Например, в Иванове и Новороссийске в 2019 году реализованы крупные проекты, где освещение адаптивное, регулирующееся в самостоятельной системе в зависимости от времени суток, а именно от количества освещенности на улице, движения на дороге и даже загрязненности плафонов. Фонари сами «понимают», когда и в какой мере необходимо осветить улицу.

Кроме значительной экономии, в городе растет безопасность на автодорогах, в парках и просто на улицах, город становится более живым, а вместе с тем малый и средний бизнес получает дополнительные бонусы.

**ЕЩЕ ПРИМЕР:** благодаря аналитике с камер видеонаблюдения или данных сотовых операторов можно понять, по какой дороге и в какое время суток наблюдается наибольший человекопоток. И если мы видим, что в доступном радиусе нет ни одной кофейни, где можно взять напиток с собой, то, разумеется, именно этот территориальный ареал будет выгоден для развития малого предпринимательства.

Аналогичным способом можно узнать, какие дороги более загружены, а эти данные, в свою очередь, помогут скорректировать планы по ремонту дорог. Какие пешеходные маршруты наиболее востребованы и нуждаются в благоустройстве? Все эти данные по развитию города также могут быть полезными для малого и среднего бизнеса.

Выходит, что буквально от одного решения меняется целая цепочка последующих событий. Причем решения по развитию города могут предлагать и сами граждане. Вовлечение горожан — одна из ключевых задач проекта «умный город». В каждом регионе должны появиться сервисы, которые позволят каждому жителю, не тратя времени на заполнение бумажных документов и длительный поиск инстанций, эффективно взаимодействовать с властями для устранения проблем и развития их города и региона, участвовать в выборе пространств для благоустройства, их наполнения и дизайна.

**ИМЕННО ПРИ ПОЯВЛЕНИИ ПЛОЩАДОК ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО ГОЛОСОВАНИЯ ВЫЯВИЛСЯ НОВЫЙ ИНТЕРЕСНЫЙ ТРЕНД:** не всегда те объекты, на которые делают ставки власти (реконструкция, появление чего-либо), являются первостепенными для жителей города. Такие сервисы уже есть в Московской области, Москве, Пермском крае, Ярославской области. В Кемеровской, где пилотом стал небольшой город Междуреченск, заработало мобильное приложение «Кузбасс-онлайн». В Мурманской области, например, на платформе для голосований за месяц зарегистрировались более 3600 пользователей, которые направили свыше 1200 сообщений о проблемах. Половина из них уже отработана, а пользователи получили ответы на свои запросы.

**НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО В ОСНОВНОМ УМНЫЕ РЕШЕНИЯ — ЭТО ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ,** их внедрение не всегда требует огромных финансовых вложений. Может быть использована уже имеющаяся в городах инфраструктура передачи данных. Иногда «умное» решение — это просто несложная оптимизация, практически не требующая вложений, но обеспечивающая заметный эффект. И главное в «Умном городе» — не количество таких решений, а их качество.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТА «УМНОГО ГОРОДА»:



Ориентация на человека



Технологичность городской инфраструктуры



Повышение качества управления городскими ресурсами



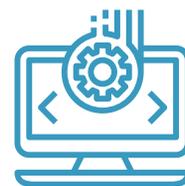
Комфортная и безопасная среда



Акцент на экономической эффективности, в том числе сервисной составляющей городской среды

## ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТИХ ПРИНЦИПОВ

Широкое внедрение передовых цифровых и инженерных решений в городской и коммунальной инфраструктуре



#PRO ЦИФРОВИЗАЦИЮ



Согласно подходу Минстроя России «умный город» включает в себя все аспекты, необходимые для комфортного проживания граждан: городское управление, «умное» ЖКХ, инновации для городской среды, «умный» городской транспорт, интеллектуальные системы общественной и экологической безопасности, инфраструктуру сетей связи, туризм и сервис.

**В БУДУЩЕМ У КАЖДОГО ГОРОДА ПОЯВИТСЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РАЗВИТИЯ**, проще говоря, цифровой двойник города, который и позволит анализировать и моделировать различные ситуации, происходящие в нем. Это важно и для территориального

развития города, для бесперебойного и эффективного функционирования коммунальной инфраструктуры, а значит – и для инвесторов. К примеру, если оцифровать весь жилой фонд и его техническое состояние, можно более точно прогнозировать капитальный и текущий ремонт дома, понять, каким домам потребуется реновация, а какие перейдут в аварийный фонд и освободят пространство для нового строительства и развития территории. А значит, можно будет точнее планировать ремонт и строительство дорог, социальной инфраструктуры, благоустроенных территорий.

Это уже архитектура будущего, ведь понимание того, что будет здесь через некоторое время, дает информацию о том, как будет выглядеть эта часть города. Предполагается, что город должен стать когнитивным, он должен чувствовать потребности своих горожан, переходить к предиктивному анализу и управлению. Эдакий прозрачный и крайне эффективный город.

**В РОССИИ СОЗДАН НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТА «УМНЫЙ ГОРОД»**, который будет заниматься разработкой, внедрением и популяризацией технологий, оборудования, программ, направленных на повышение уровня цифровизации городского хозяйства, а также подготовкой и оказанием содействия проектам международного сотрудничества по вопросам жилищной политики, городского развития и управления природными ресурсами, прежде всего касающимся создания и функционирования «умных городов».



«Бизнес-журнал. Кузбасс» благодарит за помощь в подготовке материала координатора проекта цифровизации городского хозяйства «Умный город», заместителя директора Проектной дирекции Минстроя России **Елену Семенову**.



**МАРКА Д**

**ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ**

# **УГОЛЬ**

**БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ**

## **НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА**

- ▶ **НАПРЯМУЮ ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ  
С РАЗРЕЗА ТРУДАРМЕЙСКИЙ ЮЖНЫЙ**
- ▶ **БЕЗ ПЕРЕПЛАТ**
- ▶ **ГАРАНТИРОВАННЫЕ ПОСТАВКИ  
ЛЮБЫХ ПАРТИЙ**
- ▶ **ВЫСОКАЯ КАЛОРИЙНОСТЬ,  
НИЗКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЗОЛЫ**

 **8 (3842) 67 48 08**  
**8 (923) 567 48 08**

 **UGOLTEK@COAL.PRO**

 **КРУГЛОСУТОЧНО**  
технический перерыв:  
7:30-9:00 и 01:00-02:00



# МАЛЫЙ БИЗНЕС – «ВТОРОЙ СОРТ» РИТЕЙЛА?

На одной из конференций представители малого бизнеса рассказывали про убеждение в сфере ритейла, что небольшие компании для этой области – партнеры второго сорта. «Малыши», одним словом. Поделюсь своим опытом, чтобы разобраться, так это или нет.

## ДОГОВОР АРЕНДЫ

Наша компания занимается продажей бижутерии и аксессуаров для женщин в фирменных магазинах SELENA. Это небольшие торговые точки (от киоска 6 кв.м. до магазина 50 кв.м.). Для собственников или управляющих крупными торговыми центрами и торгово-развлекательными комплексами мы являемся «дальним бедным родственником», с которым по умолчанию чаще всего разговаривают свысока.

Логично, что арендодатели в первую очередь заполняют площади крупными арендаторами. Продуктовые супермаркеты, магазины электроники или DIY-сети, представители крупных одежных магазинов по естественным причинам пользуются приоритетом при заполнении торговых центров.



**Дмитрий Сизов,**  
генеральный директор сети магазинов бижутерии Selena

Распределение более мелких магазинов (до 100 кв.м.) всегда откладывается на более поздний срок. И уже в самую последнюю очередь дело доходит до совсем небольших магазинов и нестационарных киосков. И в этом не стоит искать другой подоплека или приобретать комплекс неполноценности из-за размера своего бизнеса.

Договор аренды, который предлагается подписать потенциальному арендатору, обычно направлен исключительно на защиту прав и интересов торгового центра. Это многостраничный документ, который даже прочитать непросто, не говоря уже о полноценном юридическом анализе. Поэтому неудивительно, что некоторые предприниматели воспринимают подобные договоры как некую неизбежность.

Однако за 28 лет работы (компания SELENA появилась в 1991 году) мы получили немало доказательств тому, что и малый бизнес имеет «право голоса». Да, нам приходится отталкиваться от шаблона договора аренды, подготовленного арендодателем. Но эти шаблоны не выбиты в граните, и в них можно внести изменения. Что мы регулярно и делаем.

Отмечу, что мы не ставим своей целью вымотать контрагента спорами по всем пунктам договора, но важные для нас моменты обязательно пробуем обсудить. Чаще всего в протокол разногласий попадают условия продления и досрочного расторжения договора аренды розничного магазина по инициативе одной из сторон.



Например, около 3 лет назад мы обсуждали открытие фирменного магазина SELENA в известном московском торговом центре «Афимолл». Из 40 пунктов в протоколе разногласий в конечной его редакции осталось не больше половины, но нам удалось добиться нескольких важных для нас изменений:

- В договор вошло положение, что если мы откажемся от предложения арендодателя о перемещении магазина на другую локацию в торговом центре, арендодатель обязан вернуть нам сумму обеспечительного взноса полностью. Первоначальная редакция этого не предполагала.

- В шаблоне договора было условие об уплате арендатором штрафа, если договор расторгается арендодателем досрочно в связи с нарушением арендатором каких-либо условий договора. В результате переговоров размер штрафа снизился в три раза – до месячной арендной платы.

- Изначально договор предусматривал право арендатора отказаться от договора аренды досрочно, предупредив об этом арендодателя за 12 (!) месяцев до предполагаемой даты расторжения договора. В конечный документ вошел 6-месячный срок предупреждения. При этом штраф за досрочное расторжение договора удалось снизить в 2 раза – до 50% от суммы обеспечительного платежа.

- Также удалось увеличить срок уведомления в случае досрочного расторжения договора по инициативе арендодателя. Это нам очень пригодилось, когда администрация торгового центра решила поставить на место нашего магазина нового арендатора. ТЦ был заинтересован в скорейшем освобождении нами помещения и благодаря внесенным изменениям был вынужден искать с нами компромисс.

Нашим опытом в подобных переговорах, кстати, пользуются партнеры-франчайзи SELENA. Поскольку это небольшие ООО или ИП, у которых в штате есть только розничные продавцы, они с удовольствием соглашаются на то, что договор аренды изучаем мы и при необходимости сами обсуждаем с арендодателем предлагаемые изменения. Возможно, что и для некоторых ТЦ участие на стороне арендатора «головной компании»/франчайзера становится дополнительным фактором, чтобы идти на уступки.

## КРУПНЫЙ МАРКЕТПЛЕЙС

Мы продаем свои товары также и с помощью других каналов сбыта. В частности, через различные интернет-магазины и маркетплейсы. Маркетплейсы обычно диктуют свои правила, и в начале сотрудничества заинтересованные поставщики присоединяются к публичной оферте. Так было и с нами, мы подписали договор на условиях нашего партнера (это была крупная платформа Wildberries). Через какое-то время маркетплейс ввел нововведение: портал решил отказаться от возврата поставщикам бракованных товаров и утилизировать их, взамен обязав поставщиков уплачивать ему премию в размере 2% от стоимости всех отгруженных ему товаров.

Мы проанализировали свои данные и доказали партнеру, что средний процент возврата нашего товара ненадлежащего качества составляет чуть меньше 1%. В итоге маркетплейс согласился уменьшить размер этой премии в два раза. А поскольку этот интернет-портал является нашим крупнейшим партнером, итоговая сумма получается немаленькой.

Как показывает практика, обсуждать можно и нужно любые вопросы. Даже крупные игроки готовы разговаривать и искать компромиссные решения. В конце концов, их главная задача состоит в заработке, а не в настаивании на однажды разработанном проекте договора.

Так что статус «малое предприятие» не означает автоматически, что с тобой будут обязательно разговаривать свысока. Все хотят, чтобы их бизнес приносил прибыль. И очень часто «большой бизнес» складывается из сотрудничества с большим количеством клиентов, в том числе и действительно мелких. Там, где это возможно, бизнес-процессы автоматизируются и обезличиваются, например, крупные интернет-магазины создают порталы для поставщиков. Для решения каких-то стандартных вопросов могут создаваться чат-боты и т.п. Но это не значит, что с тобой не хотят общаться. При необходимости находят возможности и для личных встреч, и для детальных переговоров.

# ИСТОРИЯ ОДНОЙ НЕЛЮБВИ: ГОСУДАРСТВО И МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС В РОССИИ

ЕЛЕНА  
МИХАЙЛОВА

Очень долго люди занимались предпринимательством на свой страх и риск. В случае убытков они отвечали всем нажитым имуществом или даже личной свободой. При таких условиях находилось очень мало тех, кто готов был рисковать на скользкой стезе бизнеса.

ГДЕ-ТО В 1600-Х ГОДАХ В АНГЛИИ ПОЯВИЛАСЬ КОНЦЕПЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА, то есть организации, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, купировав тем самым запредельные риски для персоны самого бизнесмена. Это дало толчок предпринимательской активности, которая уже через 100 лет превратила Великобританию в «империю, над которой никогда не заходит солнце».

В обычных рассуждениях о полезности для страны малого и среднего бизнеса звучат слова о занятости населения, внедрении инноваций, здоровой конкуренции. И как-то ускользает основной смысл его существования – дать дорогу предпринимательской активности, самореализации активных граждан. Зададим вопрос: а заинтересовано ли государство в повышении самостоятельной активности граждан? Ответив на него, получим ответ и на вопрос о взаимоотношении государства и малого и среднего бизнеса в конкретной стране.

ОТНОСИТЕЛЬНО ТАКОГО БИЗНЕСА У НАС В СТРАНЕ МОЖНО ПРИВЕСТИ СЛЕДУЮЩИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ. По федеральному закону 2007 года «О развитии малого и среднего предпринимательства» к нему относят предприятия, соответствующие числу занятых: малые – с количеством сотрудников от 16 до 100 человек, средние – от 101 до 250. Вклад такого бизнеса в объем ВВП в нашей стране занимает около 20%, тогда как в развитых странах не менее 50. По статистике чуть более 3% малых предприятий в России живет дольше трех лет (среднего срока окупаемости вложений), остальные закрываются

## 35

ТЫСЯЧ РАБОЧИХ МЕСТ  
БЫЛО СОЗДАНО В 2016  
ГОДУ НА МАЛЫХ И  
СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В  
РОССИИ

## 109,5

ТЫСЯЧ РАБОЧИХ МЕСТ  
ПЛАНИРОВАЛОСЬ  
В ПОДПРОГРАММЕ  
«РАЗВИТИЕ МАЛОГО  
И СРЕДНЕГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

раньше. На зарегистрированных 3,5 млн. индивидуальных предпринимателей приходится 7,7 млн. человек, которые прекратили свою деятельность в качестве таковых. Статистика – упрямая вещь: у нас в стране частный бизнес – верный способ потерять свои деньги, а отнюдь не реализация мечты «стать богатым за неделю».

А ЧТО СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА? Все то же: помер Никодим – ну и черт с ним. Ну не умеет государство работать с активностью граждан, хоть в бизнесе, хоть в политике. Вспомним, как в 2013 году установили взносы в Пенсионный фонд с ИП в размере 32 479,2 рублей независимо от получаемого дохода. Смысл заниматься предпринимательской деятельностью сразу же пропал у периодически занятых, подрабатывающих репетиторством и мелким ремонтом граждан. Позже, в 2014 году, выплаты снизили до 20 727,53 рублей. Но и в результате этой меры в стране закрылось более полумиллиона предпринимателей, а новые регистрироваться не спешат. Уже пять лет государство бьется, чтобы самозанятые (они же бывшие индивидуальные предприниматели указанной категории) вышли из тени. Энтузиазма по этому поводу у последних не наблюдается. Между беспокойным сном и отчислениями государству они выбирают первое...

В 1996 году на первом Всероссийском съезде представителей малых предприятий в качестве проблем малого бизнеса назывались недостаточность начального капитала и собственных оборотных средств; трудности с получением банковских кредитов; нехватка квалифицированных кадров бухгалтеров, менеджеров,



На картине XVII века из Британского музея изображены состоятельные посетители лондонской кофейни – в основном, предприниматели. Вполне вероятно, что их относительная беззаботность – результат того, что благодаря концепции «юридического лица» они получили возможность не отвечать по рискам предприятия собственным имуществом.

консультантов; сложности с получением помещений и крайне высокая арендная плата; ограниченные возможности получения лизинговых услуг; отсутствие должной социальной защищенности и личной безопасности владельцев и работников малых предприятий и т.д. В чем-то положение улучшилось? Нет. Есть поток бюджетных средств, например, как в витрине инновационной отечественной системы Сколково – есть вокруг малый и средний бизнес. Нет потока – выживай, как хочешь.

**ОТБЫВШИЕ НА ПМЖ ЗА РУБЕЖ НАШИ СОТЕЧЕСТВЕННИКИ ДОВОЛЬНО ЧАСТО СРАВНИВАЮТ УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА «У НАС И У НИХ».** Например, все отмечают в США небывалую для России доступность капитала. Там на порядок проще привлечь инвестиции. При этом у нас обычна практика, когда траты больше 50 тыс. рублей производятся только по согласованию с инвестором. Активности бизнеса это не способствует. В Америке же малый бизнес лишен мелочной опеки, более того, развита ходовая практика, когда привлекаемые средства в случае нужды достигают 30 млн долларов исключительно под обоснование будущих доходов. И это, в общем-то, не кредит. Инвестор забирает свои деньги, когда компания становится публичной, продавая свою часть акций, или просто начина-

ет получать дивиденды на них, а также когда компания вместе с бизнесом продается более крупной.

В США есть огромное количество экспертов построения международного бизнеса. Особенно удивляет простота доступа к топ-менеджерам крупных компаний. Попробуй у нас, например, наприситься на прием к Сечину, предложить идею для совместного проекта. Добавьте сюда низкую стоимость ведения бизнеса, и тогда будет понятна формула мирового экономического лидерства. К сожалению, не нашего.

Правда, у россиян есть одно конкурентное преимущество. При равном уровне квалификации специалистов, их стоимость на американском рынке в 3 раза выше, чем местных. Экономия на людях – это наше.

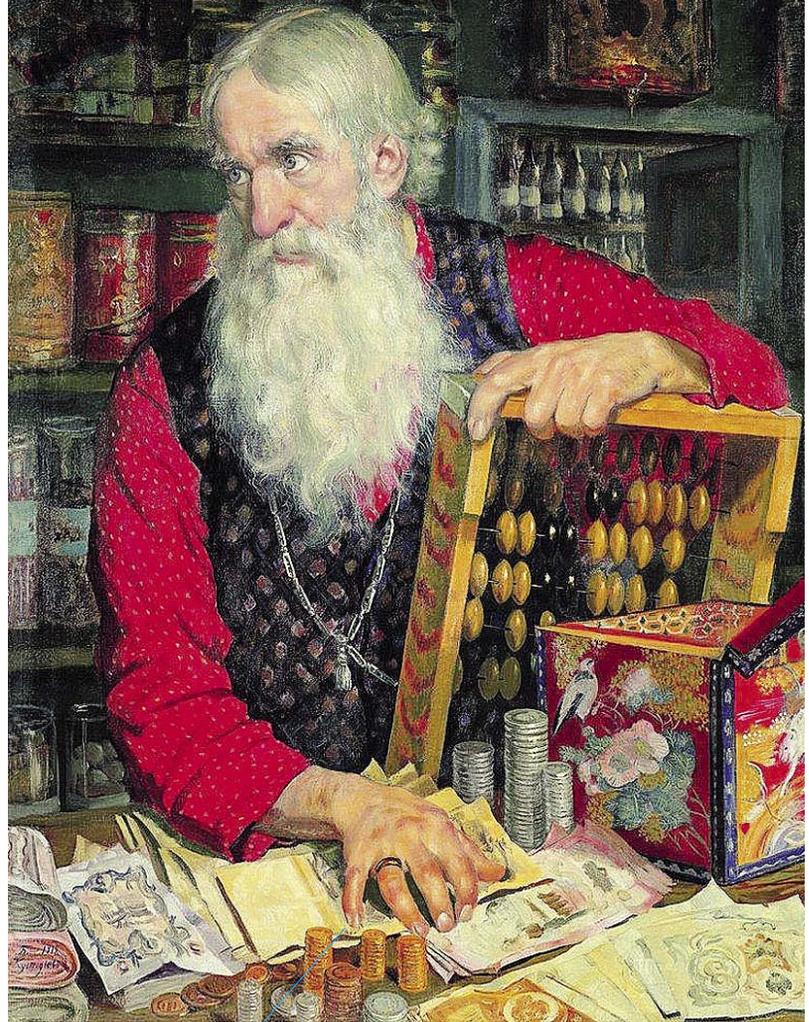
**КОГДА ПОДНИМАЕТСЯ ВОПРОС О ЛУЧШИХ ПРАКТИКАХ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА,** почему-то вспоминается Израиль. Там государство смогло создать для этого вида бизнеса комфортные условия. Так, в 2019 году налоговые сборы от малого бизнеса приносят стране 40% ВВП. В 2018 году инвестиции в израильские стартапы составили 5,25 млрд долларов. На начало 2019 года Израиль входит в топ-10 стран мира по инновациям. Мы и рядом не стояли. Сравните размер населения у нас и у них и оцените результативность

ок. **3%**  
МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В РОССИИ ЖИВЕТ ДОЛЬШЕ  
3 ЛЕТ

инновационной системы двух стран. Вывод очевиден.

Или возьмем Сингапур, город-остров, в котором есть своя «Силиконовая долина» размером в... один квартал. При этом экспорт высокотехнологичных товаров от всего промышленного экспорта в Сингапуре составляет 52%. Таких показателей это островное государство добилось за счет проведения всемерной политики облегчения ведения бизнеса. Так, здесь очень простая процедура регистрации компании, которая занимает не больше одного дня и проводится онлайн, размер минимального уставного капитала начинается с 1-го сингапурского доллара, что равно около 0,74 доллара США. Лицензии для большинства видов бизнеса не требуется. При этом государство активно участвует на ранних стадиях инновационного цикла (его доля доходит до 85% в стартапах). Результат налицо. Начав практически с нуля проводить политику стимулирования предпринимательской активности, Сингапур только с 2011 по 2013 год увеличил приток инвестиций в отрасль высоких технологий с 30 млн до 1 млрд долларов США.

**РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС, МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ, НАПРОТИВ, ИМЕЕТ ОГРОМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ** для своего развития. Бесперебойно меняющееся законодательство и сезонные обострения по «смене облика» форм отчетности, внезапно возникающие обязанности по покупке кассовых аппаратов и бесконечной смене их моделей, недоступность банковских кредитов и, соответственно, «длинных» денег на развитие бизнеса, вал надзирающих-проверяющих инстанций – список неблагоприятных условий можно длить и длить. Результат не в эмоциях, а в цифрах представила Счетная палата. По ее данным, в 2016 году на малых и средних предприятиях в России было занято 26,1% трудящихся и создано 35 тысяч рабочих мест, хотя подпрограмма «Развитие малого и среднего предпринимательства» планировала эти показатели на уровне 28,1% и – внимание! – 109,5 тысяч мест. При этом 42% фирм в сфере ма-



На картине Бориса Кустодиева «Купец» главный персонаж хоть и очевидно имеет хороший достаток, но беззаботным его явно не назвать. Нервный предприниматель (в основном, малый и средний) олицетворяет характер ведения бизнеса в России.

лого и среднего бизнеса заняты торговлей, то есть первыми негативно реагируют на падение покупательской способности граждан, стартовавшей в конце 2014 года и, увы, не прекращающейся. И более 45% малых и средних предприятий приходится всего на 10 субъектов РФ (Краснодарский край, Москва, Московская область, Нижегородская область, Новосибирская область, Республика Татарстан, Ростовская область, Санкт-Петербург, Свердловская область и Челябинская область), активность в оставшихся 75 субъектах страны словно чем-то или кем-то подморожена...

**САЛТЫКОВ-ЩЕДРИН КАК-ТО ЗАМЕТИЛ**, доведись ему уснуть на сто лет, и если его спросят после пробуждения, что происходит в России, он безошибочно ответит – пьют и воруют. Вслед за классиком можно смело спрогнозировать на ближайшие десятилетия, что произойдет с малым и средним бизнесом в России. Продолжатся «кредитный голод и деловой холод». Хотя высокие издержки ведения бизнеса могут и измениться, став запредельно высокими.

Почему? Потому что экзистенциальное неприятие государством неподотчетной активности наших граждан было, есть и будет. «Зато мы делаем ракеты и перекрыли Енисей». Этого у нас не отнять. Этим можно гордиться.

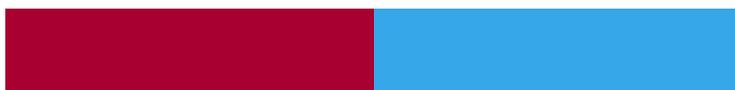
БЖ

#### ВКЛАД МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ВВП

РОССИЯ – ОКОЛО 20%



РАЗВИТЫЕ СТРАНЫ – НЕ МЕНЕЕ 50%



радио

# ВАНЯ 102.8

Кемерово



# ВЕСЕЛО И ЛЕГКО

12+

# КОНКУРЕНТЫ, О КОТОРЫХ ВЫ НЕ ПОДОЗРЕВАЛИ

**ПОЛИНА  
ПРАВДА**

Вы предприниматель или руководитель, занимаетесь продажами товаров или услуг, производитель или дистрибьютор. Вы можете продвигать социально значимые проекты или благотворительный фонд. Но чем бы вы ни занимались, вам нужно, чтобы потребитель сделал выбор в вашу пользу. Но с каждым днем это сделать все сложнее и сложнее.

## ИЗБЫТОК ВМЕСТО ДЕФИЦИТА

Глобализация и интернет открыли множество возможностей, и правила игры стремительно меняются. Необходимо признать – дефицита предложения на большинстве рынков больше нет и, вероятно, никогда не будет. Огромные информационные потоки охватили почти каждого жителя любой цивилизованной страны. 21 век – это эпоха, когда предложение тотально превышает спрос. Есть данные, что весь спрос на товары в мире может быть покрыт, если все производства мира одновременно запустят всего лишь 10% от своих производственных мощностей. Есть о чем задуматься.

Избыточное предложение есть во всех направлениях, не только в товарах и услугах. Например, благотворительным фондам со своими самыми созидательными проектами надо пробиться в сердце людей. А у людей сегодня есть огромный выбор, они могут поддерживать экологию, животных, ветеранов, пенсионеров, детей-сирот или великое множество различных других проектов. Есть выбор в еде, спорте, одежде, медицине, в том, как провести отпуск, куда пойти учиться и т. д.

Что же на самом деле изменилось? Изменилась конкурентная среда. Вы даже не подозреваете, кто сегодня ваши главные конкуренты.



## АВОСЬ – НЕ ПРОЙДЕТ

При реализации новых проектов многие россияне полагаются на «авось» или интуицию. Но эти любимые всеми инструменты принятия решения последнее время часто подводят. В итоге после провала, если он случился, мы жалуемся на экономическую ситуацию в стране, на санкции и что угодно другое. При этом ежегодно появляются новые торговые марки, личности, услуги, те, кому все-таки удается в эти времена найти свое место под солнцем и прийти к успеху.

Что нужно понимать в этой ситуации? Главное – стоит знать, что интуиция, которая вам может говорить «товар отлично зайдет на рынок, проект будет реализоваться», это не очень надежный инструмент. Нобелевский лауреат в области поведенческой экономики Даниель Канеман доказал, что профессиональная интуиция – это просто набор знаний и опыта в вашей сфере, и она может давать вам подсказки только из того, что имеется в вашем багаже знаний. Следовательно, если вы не напрягали себя изучением маркетинга, психологии потребителей, навыков убеждения, то вряд ли интуиция сможет вам помочь в сфере стратегии продвижения и, скорее всего, подсказки будут неверные.

## ГЛАВНЫЙ ВОПРОС

Есть те, кто не полагается на авось и интуицию, а анализирует конкурентов, изучая аналогичные компании/товары/услуги в своем регионе или стране, изучает цены, позиционирование, старается сделать что-то привлекательнее. На этом шаге многие допускают грубую ошибку: забывают, что конкуренты сегодня выходят за рамки одной страны. Чем бы вы ни занимались, вы, скорее всего, выходите на поле, где уже действуют глобальные игроки. Если у вас частный таксопарк, то он конкурирует с Uber, если вы продаете какие-либо товары, то выходите в поле Amazon, Ebay, ALIBaba, Iherb и т.д. Сегодня все конкурируют с глобальным рынком.

Эксперты говорят: потребитель выберет что-то неизвестное и новое, только если оно имеет как минимум 10 преимуществ по сравнению с предложением от известного и глобального бренда. Значит, выходя на этот рынок, вы должны дать подробный ответ на вопрос: «Почему клиент должен предпочесть мой продукт, а не известный глобальный бренд?» Только когда вы

уже знаете, что ваш продукт точно лучше, выгоднее и привлекательнее известных глобальных сетевых брендов, вас уже подстерегает главный конкурент, который легко может помешать реализации ваших планов.

## ВЫБОР ВЫБОРА

Главным вашим конкурентом в 21 веке является сам потребитель. Возможно, это не очевидно с первого взгляда, но это так. Окончательное решение – брать или не брать – всегда за потребителем, и критерии его выбора и принятия решения отличаются от тех, которые, вы думали, есть у него. Вы думаете, что он выбирает только между вами и конкурентами. Но на самом деле потребитель выбирает между двумя решениями: выбирать или нет в принципе. Ваш самый коварный конкурент, таким образом, это слова «мне это вообще неинтересно», а не выбор в пользу конкурентов.

Например, потребитель может не выбирать между абхазскими и испанскими мандаринами, а просто принять решение не покупать мандарины. Из-за избытка информации и предложения потребитель все чаще вообще может проходить мимо вашего предложения. Он физически не может выбирать из всего многообразия на рынке. И речь сейчас идет именно о вашей целевой аудитории, которой ваше предложение может быть интересно.

В чем бы ни заключалось ваше предложение, совершенно не имеет значения, продадите ли вы что-то, произведете, товар это или услуга, ищите ли вы партнеров, инвесторов, волонтеров или кого угодно – прежде всего надо



### Полина Правда

Креативный директор  
Pravda&Experts, автор книги  
«Бренд личности»

достучаться до человека и убедить его в том, что ему вообще есть дело до вас и вашего продукта/проекта.

Основной вопрос, на который надо искать ответ при продвижении чего-либо, таков: «А есть ли мотивация у человека к тому, что вы предлагаете? Если да, то что это за мотивация?». Если вам удалось ответить на эти вопросы, тогда можно приступать к позиционированию и отстройке от конкурентов. Тогда успех вашего проекта будет лишь делом техники.



Самым главным вашим конкурентом в XXI веке является сам человек, который выбирает между решениями – выбрать или нет



# РУССКАЯ РУЛЕТКА: ЭКСПОРТНЫЙ НДС 0%

Подтверждение НДС при экспорте – это русская рулетка. Повезет или не повезет. Что покажет камеральная налоговая проверка? Уверены ли Вы в своих контрагентах при встречных проверках? Как подтвердить нулевую ставку НДС при экспорте, даже если налоговая нашла среди ваших клиентов «однодневку», узнаете из материала.



**Евгений Турищев,**  
исполнительный директор  
Консалтингового центра «С-Лига Аудит»

Не секрет, что при заявлении о возмещении НДС экспортера ждет пристальная проверка со стороны ФНС. Как показывает опыт наших клиентов, проверяют всех поставщиков и даже покупателей. Цель проверки тривиальна – найти среди ваших контрагентов организации с признаками однодневки и отказать вам на этом основании в подтверждении нулевой ставки НДС.

Секрет для многих экспортеров заключается в том, как отстоять свои права на нулевую ставку, если налоговый орган все же обнаружит компанию с признаками «однодневки».

Что же такое фирма-«однодневка», что под этим понимает управление налогового органа и сотрудники инспекций ФНС? Фирма-«однодневка» или недобросовестный контрагент – это образ собирательный, определения в законодательстве нет. Это ваши партнеры по сделкам.

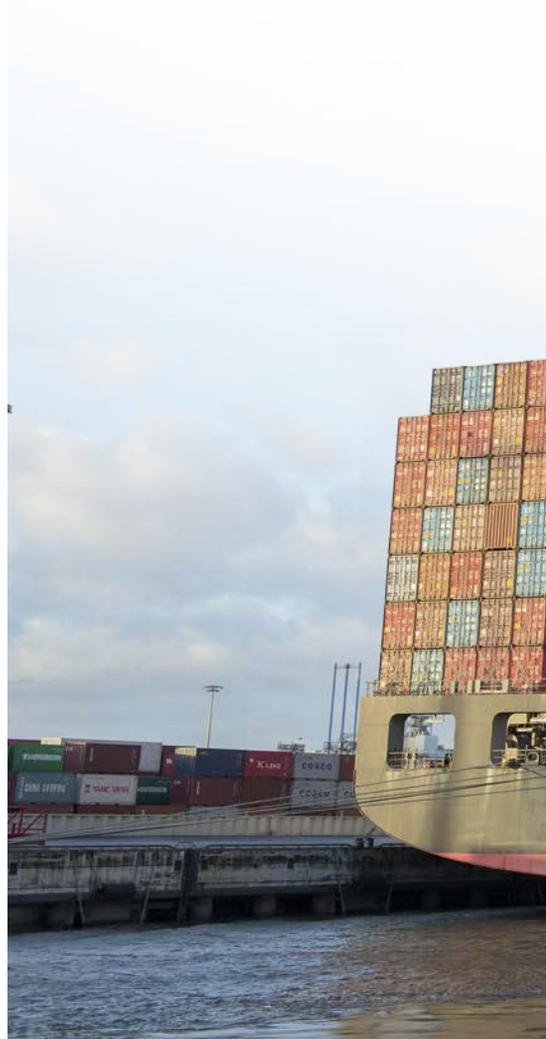
В широком смысле всех партнеров можно разделить на две группы:

**1.** Покупатели или клиенты – в отношении этой группы ваш риск в том, что товары или услуги

могут быть не оплачены. Кроме того, сами того не зная, вы можете быть втянуты в цепочку нелегальных перепродаж или станете звеном незаконной налоговой схемы.

**2.** Поставщики или продавцы – здесь ваш риск более существенен, ведь интерес налоговой инспекции в том, чтобы не признать у вас расходы по недобросовестным партнерам. Чем больше у Вас доказанных расходов, тем меньше будет налоговая база, с которой рассчитывают налоги. Однако это в общем случае, когда у вас проходит налоговая проверка. В случае же экспорта, для налоговиков главное найти повод не подтверждать вам ставку 0% по НДС.

Как уже было упомянуто, понятия недобросовестного контрагента или компании-«однодневки» не существует в законодательстве Российской Федерации. Ситуация, конечно, абсурдная – отсутствует определение причины, но если эту причину налоговый орган находит, то легко создает существенные непредвиденные расходы для бизнеса.



## ПРИЗНАКИ КОМПАНИИ-ОДНОДНЕВКИ ПО ВЕРСИИ ФНС

Итак, определения понятия фирмы-«однодневки» нет, однако есть образ собирательный. Если изучить все письма ФНС и определения Судов всех инстанций, то можно сказать, что фирма будет обладать признаками «однодневки», если:

1. Не зарегистрирована в ЕГРЮЛ.
2. У нее «массовый» учредитель, или руководитель.
3. Она зарегистрирована по адресу массовой регистрации.
4. Она не несет расходы, характерные для ведения деятельности.
5. У нее отсутствует персонал. При этом важно, чтобы не только численность не была равна нулю, но и в штате были специалисты, которые способны оказать услуги или выполнить работы именно по вашему договору.
6. У компании отсутствуют основные средства, а также другое: складские помещения, транспортные средства, производственные активы.

При этом перечень признаков открыт. Другими словами, в каждом конкретном случае могут появиться новые основания, по которым у вашего контрагента будут выявлены признаки «однодневки». При этом признаков всегда будет достаточно, чтобы доначислить вам суммы налогов. Еще раз обращу внимание: не по факту признания контрагента «однодневкой», а даже если будет наличие признаков! При этом опровергать мнение налоговиков придётся вам в суде уже после всех событий.

Как мы знаем, налоговая служба Российской Федерации переложила бремя проверки контрагентов на налогоплательщиков. И придумала понятие «должная осмотрительность». Проявить «должную осмотрительность» – это значит доказать, что ваш контрагент – добросовестная организация.

Доказать – значит проверить и собрать доказательства того, что контрагент был способен оказать вам услуги, поставить товары, выполнить работы. Важно доказать, что сделка между вами была реальной. Чтобы доказать «реальность», вы будете проверять контрагента так же, как и налоговая инспекция. При этом доказательства того, что ваш контрагент «порядочный» налогоплательщик, а сделка была реальной, вы должны оформлять в виде документов.

Ситуация с должной осмотрительностью и реальностью сделок для экспортеров стала неопределенной. Как проявить должную осмотрительность? Как доказать реальность сделки? Вопрос не стоил бы внимания, но ситуация несёт большие финансовые риски. В случае отказа в подтверждении нулевой ставки по НДС, вы должны уплатить в бюджет всю сумму налога и/или начнёте судебные тяжбы в судах с ИФНС. Всё это – время и деньги бизнеса.





## ЧЕМ МЫ МОЖЕМ ПОМОЧЬ ЭКСПОРТЕРУ В ВОПРОСЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ НУЛЕВОЙ СТАВКИ НДС?

18 лет практики сопровождения налоговых проверок позволили нашей компании сэкономить для наших клиентов 5,1 миллиарда рублей на налоговых доначислениях, штрафах и пени. Для решения в досудебном порядке вопроса реальности сделки и должной осмотрительности специалисты консалтингового центра «С-Лига Аудит» подготовили точный список документов, которые доказывают, что вы проявили должную осмотрительность, соответственно подтвердили реальность сделки.

Соблюдайте 36 пунктов – и вы выполнили свой долг как добросовестный налогоплательщик.

Обратите внимание на досадную ошибку, которую допускают 86% организаций (по данным на 01.06.2019 г.), с которыми мы начинаем сотрудничать. Если налоговая проверка у вас уже началась, вы не успеете собрать достаточный перечень документов. Готовьтесь к проверке заранее. По крупным или проблемным контрагентам настоятельно рекомендуем заранее собрать полный пакет документов, подтверждающих реальность ваших сделок.

Кроме этого, оформите и утвердите в компании «Положение о должной ос-

мотрительности». Данное положение должно определять порядок выбора контрагента, кто какие данные о контрагенте собирает. Задача документа – с одной стороны, распределить ответственность за проявление должной осмотрительности между сотрудниками (должностями) организации, тем самым вы отведёте от руководителя организации бремя ответственности. С другой стороны, положение покажет контролирующему органу, что у вас есть утвержденный бизнес-процесс проявления должной осмотрительности.

Соблюдение этих принципов гарантирует снижение налоговых доначислений в 100 раз.

Также, даже если в ходе камеральной проверки налоговый орган находит у экспортёра «подозрительные» организации и возникают сомнения в реальности сделок, в 95% случаев вопрос решается в досудебном порядке и до окончания проверки. Оставшиеся 5% приходится оставлять на особые случаи, в которых необходимы применять более «специальные» инструменты.

Налоговая служба Российской Федерации переложила бремя проверки контрагентов на налогоплательщиков. И придумала понятие «должная осмотрительность». Проявить «должную осмотрительность» – это значит доказать, что ваш контрагент – добросовестная организация.

## КАК ПОДТВЕРДИТЬ РЕАЛЬНОСТЬ СДЕЛКИ И КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НУЖНЫ?

### 1. Копии документов

- 1.1 Устав;
- 1.2 Свидетельство о государственной регистрации (или Лист записи ЕГРЮЛ);
- 1.3 Свидетельство о постановке на налоговый учет;
- 1.4 Протокол общего собрания участников о назначении директора (или решение единственного участника);
- 1.5 Вторая и третья страницы паспорта руководителя;
- 1.6 Бухгалтерская отчетность;
- 1.7 Справка об отсутствии задолженности перед бюджетом;
- 1.8 Лицензия, свидетельство о допуске к работам, если это необходимо для деятельности контрагента;
- 1.9 Доверенности на право подписи счетов-фактур и товарных накладных.

### 2. Проверка через сервисы ФНС

- 2.1 Сведения из ЕГРЮЛ;
- 2.2 Электронная выписка из ЕГРЮЛ;
- 2.3 Сведения о ликвидации и другие, опубликованные в «Вестнике государственной регистрации»;

И это 12 пунктов из 36 необходимых. Формат рубрики в журнале не позволяет привести полный перечень, поэтому скачайте полный перечень, перейдя по ссылке:



г. Кемерово, ул. Весенняя, 13а.  
Тел. 8-800-600-96-14  
e-mail: office@sliga.ru  
www.sliga.ru

# Полный бак от Бегемаг!



Соверши покупку в Бегемаг  
(от 500 рублей)



Предъяви карту  
Соседа или Збота



Получай скидку  
на бензин

Участвуй в розыгрыше  
**БАКА БЕНЗИНА**  
еженедельно!

18+

[begemag.ru](http://begemag.ru)



с 24 октября  
по 28 ноября 2019

Участником Акции «Бочка бензина» является - физическое лицо, достигшее возраста 18 лет, зарегистрированное в Программе лояльности и являющееся держателем: «Карта соседа», «Карта збота», «Своим быть выгодно» в соответствии с Правилами Программы.

Полные правила акции на сайте [begemag.ru](http://begemag.ru)

# ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: ЛУЧШЕЕ КАЧЕСТВО ЛИДЕРА



**СЕРГЕЙ БЕЛОВ,**  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР, КОУЧ

Наличие высокого IQ не гарантирует успех в карьере и бизнесе. Интеллект не способен помочь преодолеть все жизненные препятствия на пути к достижениям. Для этого также необходимо обладать достаточным уровнем EQ – эмоционального интеллекта.



Наличие высокого IQ не гарантирует успеха в карьере и бизнесе. Интеллект не способен помочь преодолеть все жизненные препятствия на пути к достижениям. Для этого также необходимо обладать достаточным уровнем EQ – эмоционального интеллекта.

Этот параметр – эмоциональный интеллект, EQ – оказывает весомое влияние на становление лидерских качеств и определяет степень их развития. У многих возникает естественный вопрос, почему так происходит?

Психолог Дэниел Гоулман исследовал этот вопрос и уже нашел некоторые ответы. Он определяет технические навыки и IQ как обязательные условия для приобретения навыков менеджера. Но лидерами становятся только люди со сформированным EQ. Образование, хорошая память, аналитический ум и обширные знания не помогут стать успешным управляющим.

Чем обусловлен успех человека с развитым EQ? Руководители создают определенную обстановку вокруг себя. Она и влияет на результат всего управленческого дела.

## 6 БАЗОВЫХ ФАКТОРОВ, ОТ КОТОРЫХ ЗАВИСИТ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ

1. Ответственность каждого работника и его преданность общему делу.
2. Степень удовлетворенности каждого сотрудника относительно своего места и оценки со стороны начальства.
3. Наличие четких и понятных целей.
4. Степень преданности общей идеи и организации в целом.
5. Наличие стандартов и их уровень в рамках деятельности.
6. Ощущение свободы и самореализации при внедрении инноваций.

Лидер создает климат в компании и от него зависят все. Эффективность и положение на рынке тоже играют свою весомую роль, но без качественной атмосферы внутри коллектива это было бы невозможно реа-

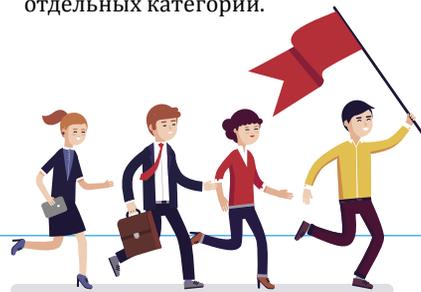
лизовать. 1/3 финансового благополучия компании зависит от личных качеств главы.

## СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Главный фактор, от которого зависит климат в организации. Он определяется эмоциональным интеллектом руководителя и может быть шести видов:

- Партнерский;
- Диктаторский;
- Наставнический;
- Авторитетный;
- Образцовый;
- Демократический.

Согласно каждому из них происходит и классификация самих управляющих. Стили характеризуются определенным поведением, типом действий, степенью эффективности и периодом актуальности. Таким образом, можно разделить лидеров на 6 отдельных категорий.





**Партнер.** Его принцип действий – установление дружеских отношений между работниками и начальством. В такой атмосфере каждый чувствует себя ценным, частью одной большой и дружной семьи. Основные черты эмоционального интеллекта – это широкий круг общения и умение вести переговоры. Партнёр эффективен в рамках потери мотивации коллектива и когда необходимо урегулировать конфликты внутри.



**Диктатор.** Никогда не считаетсь с мнением окружающих, дает команду и требует, чтобы ее немедленно выполняли. EQ характеризуется высокой инициативностью, самоконтролем и постоянным стремлением к получению результатов любой ценой. Жесткость, категоричность, желание приказывать и видеть немедленное и четкое исполнение – базовые черты диктатора. Подчиненные обязываются выполнять все согласно приказу, не обсуждая ничего и не высказывая возражения. Диктатор эффективен, когда организация находится в кризисе и нуждается в резких переменах, а управляющий знает, что делает.



**Наставник** выводит компанию из состояния кризиса или определяет новый путь развития путем внедрения идей и предложений. Не настаивает, но рекомендует, советует и предлагает. Он занимается самоана-

лизом, позволяет другим развиваться и внести свой вклад. Полезен тем, что мотивирует самореализоваться, чтобы помочь предпрятию благодаря своим личным успехам.



**Авторитет** может вести за собой вдохновенную команду, готовую обойти все преграды в попытке достижения главной цели. Может окрылять, мотивировать и быть примером, которому хотят следовать. Базовые черты характера – эмпатия, высокий уровень уверенности в себе и собственных силах, постоянная тяга к переменам. Авторитет обладает массой идей и готов сделать все для того, чтобы компания обрела другой путь и добилась результата. Это тот человек, который может сплотить и сделать коллектив единым целым. Такой тип лидера окажется полезным, когда требуется вывести коллектив на новый уровень и для этого необходимо изменить общий курс.



**Образец.** Такой тип лидера способен быть примером и вести за собой всех. Эмоциональный интеллект характеризуется наличием инициативы и постоянным стремлением достигать цели. Всегда задает стандарты, которые соблюдает сам и заставляет стремиться к ним остальных. Управление подразумевает сочетание мотивации с приказом. Образец окажется результативным, если уже есть компетентная и мотивирован-

ная команда, но нужно ее направить на достижение новых целей и требуется быстрый конкретный эффект. Им может стать человек с образцовым поведением и высоким уровнем профессионализма.



**Демократ.** Самый эффективный правитель, который может вовлечь всех в рабочий процесс и добиться оптимального результата. Всегда спрашивает мнение, создает атмосферу согласия и продуктивности. Отличительные характеристики его EQ – это возможность сплотить коллектив ради работы. Его метод управления покажет себя эффективным, когда требуется вызвать ощущение причастности. Все чувствуют, что равны, и нет причин для споров между собой.

Выбор соответствующего стиля зависит от положения, в котором находится компания в определенный момент. Хороший лидер может применить все шесть и получить желаемое. Это возможно только при развитом EQ. Грамотное сочетание помогает достичь благоприятного климата внутри организации. Переход от одного метода к другому происходит в зависимости от ситуации, и это основной ключ к успеху в процессе управления сотрудниками и реализации миссии компании. В идеале лидер должен владеть всеми методами, но на практике желательно постараться максимально их совмещать.

# 7 НЕОБЫЧНЫХ МЕСТ РОССИИ, КОТОРЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО ПОСЕТИТЬ

**МАРИНА  
БЕРИНЧУК**

Путешествовать по прекрасной необъятной России можно бесконечно. У нашей страны самая большая территория в мире и поистине удивительное разнообразие природных условий. Именно в нашей стране можно посетить самые невероятные места, которые навсегда останутся в вашей памяти.

## ОЗЕРО БАЙКАЛ

Гордость России и одно из самых красивых мест на Земле, оно располагается в южной части Восточной Сибири. Его вода настолько чиста и прозрачна, что на глубине 40 метров можно увидеть камни на дне. Длина береговой линии составляет 2100 км, на ней расположено 27 островов, самый большой из них – Ольхон. Байкал является крупнейшим резервуаром пресной воды, которая считается целебной; ее температура на поверхности не превышает 8-10 градусов летом. Природа Байкала уникальна, а история хранит множество загадок, не зря это удивительное озеро считается национальным достоянием России.

## КАМЧАТКА

Долина Гейзеров, расположенная в Кроноцком биосферном заповеднике, – единственное в Евразии гейзерное поле и одно из самых знаменитых в мире. Долина образовалась на месте слияния рек Шумная и Гейзерная, на территории всего в четыре километра расположены более 200 термальных источников. Около гейзеров на метровой глубине почва прогревается почти до 70 градусов. На полуострове есть также очень интересные живописные скалы, названные в честь бога Кутхи, – обнаженные пемзы, напоминающие индейские лодки. С 2008 года Долина включена в список «7 чудес России».



## ГОРНАЯ ШОРИЯ

Сибирскими Альпами называют этот горно-таежный регион с уникальной природой, расположенный в южной части Кемеровской области. Помимо горнолыжного курорта Шерегеш, известного своим легким снегом и самым долгим сезоном катания, здесь сосредоточено множество интересных достопримечательностей: заповедники, храмы, водопады, исторические памятники, архитектурные музеи, посвященные жизни народов Горной Шории. А в Азасской пещере, как гласит легенда, местные охотники повстречали самого настоящего Йети, и к его месту обитания теперь устремляются многочисленные туристы.





## АЛТАЙ

Настоящая жемчужина России, где величественные горы соседствуют с прекрасными озерами. Вы увидите водопады, источники с целебными минеральными водами, Алтайский Стоунхедж – огромные валуны, разросшиеся петроглифы пазырыкской культуры. Здесь расположены горы Большой и Малый Монастырь, которым присвоили статус природных памятников федерального значения, а также ледниковый бассейн Актру, который покрывает огромную территорию республики Алтай, в том числе и горные массивы. Вершины священной горы Белухи являются точными проекциями центральных звезд созвездия Орион.



## ОЗЕРО БАСКУНЧАК

Оно расположено в Ахтубинском районе Астраханской области – это настоящее мертвое море на территории нашей страны. Озеро расположено в 270 км от Каспийского моря, имеет площадь 106 кв.км, концентрация соли составляет около 300г/л. На его побережье расположены залежи целебных глин и грязей, сходных по составу с грязями Мертвого моря в Израиле. Природные условия здесь поистине уникальны – целебный воздух с высоким содержанием брома, а также рапа, содержащая комплекс микро- и макроэлементов.

## ЯКУТИЯ

Ленские столбы – национальный парк и уникальный ландшафтный комплекс, расположенный вдоль берега реки Лена – ряд вертикально вытянутых скал, сложенных кембрийскими известняками, образованных около 400 тысяч лет назад. В 1994 году здесь был организован природный парк, в который помимо прекрасных и причудливых скал входят пески-тукуланы, стоянка древнего человека, имеются уникальные мерзлотные экосистемы.



## ПЛАТО МАНЬ-ПУПУ-НЁР

Настоящее чудо света, запрятанное в Коми среди хвойных лесов Печоро-Илычского заповедника. С языка народов манси Мань-Пупу-Нёр переводится как «малая гора идолов». Идолы – это семь столбов причудливой формы, высотой от 30 до 42 метров. Тысячи лет назад здесь были высокие горы, которые веками под влиянием природных явлений постепенно разрушались.



*Мы позаботимся о Вашем комфорте!*

## СОВРЕМЕННЫЙ БИЗНЕС-ОТЕЛЬ В САМОМ ЦЕНТРЕ ГОРОДА

68 эргономичных дизайнерских номеров с учетом индивидуальных потребностей гостя

конференц-залы вместимостью от 10 до 120 человек

круглосуточный ресторан с ранними завтраками

тренажерный зал

лобби-бар

Wi-Fi на всей территории отеля

номера для людей с ограниченными возможностями



★ ★ ★ ★  
**OLYMP-PLAZA**  
Hotel KEMEROVO

КЕМЕРОВО  
УЛ. РУКАВИШНИКОВА, 20

Забронировать номер:  
**+7 (3842) 77-95-50**  
**8 800 700 7323**

olympplaza

facebook.com/olympplaza

vk.com/Id289127316

hotel@kemolymp.ru

[www.olymp-plaza.ru](http://www.olymp-plaza.ru)

# НОВЫЙ ВЗЛЕТ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА

ЛИЛИЯ  
ГОРБУНОВА

Межрегиональному лагерю «Горный орленок» в Республике Алтай исполнилось 70 лет. Одно время он был заброшенным, нерентабельным. Но три года назад два предпринимателя загорелись идеей вдохнуть в «Горный орленок» вторую жизнь. О том, как развивается социальный бизнес-проект, «Бизнес-журналу.Кузбасс» рассказал владелец лагеря Павел Кислых.

Лагерь ведет свою историю с 1949 года. Значительный период функционирования лагеря приходится на время активной поддержки профсоюзом республики Алтай. Лагерь развивался, слава о нем гремела по стране.

Были и времена невеселые – 10 лет простоял «Горный орленок» бесхозным до того, как мы взяли его под крыло с напарником, моим замом Романом Осиповым. Инвестировали в лагерь и очень рады этому обстоятельству, потому что видим результат. Родители и дети «голосуют» путевками, на лагерь – повышенный спрос, растущий из года в год.

Изначально мы с Романом понимали – если раскручивать лагерь, то надо делать его очень классным, не средненьковым. Соответственно и финансы вкладывать большие. Тут побелкой старых корпусов не обойтись. Сразу решили: делаем ставку – на хорошую кухню, чтоб с натуральными качественными продуктами и толковыми поварами.

Педсостав складывался не в одночасье. Начинали со студентов Бийского педколледжа. Бессменный начальник лагеря Валерий Рожков там работает преподавателем, и он подобрал нам студентов креативных, талантливых, умеющих грамотно выстраивать коммуникации с детьми и коллегами.

Сейчас работаем с заинтересованными организациями. Кузбасские угольные компании, в частности, большие молодцы – покупают путевки своим сотрудникам, заботятся о детях.

Мы понимали – нужны собственные «фишки» в лагерных сменах. Мы должны быть более интересны, чем наши конкуренты. Так родилась идея с беш-



но популярными сменами киношколы «Ералаш» и их программой «Остров детства». Художественный руководитель детского киножурнала «Ералаша» Борис Грачевский приезжал с деловым визитом в Министерство труда и социального развития республики Алтай, делился опытом реализации программы по всему миру. Мы договорились с ним запустить программу, апробировали. Развивающая воспитательная программа удачно прижилась, по два сезона второй год мы ее практикуем. Режиссер «Ералаша» Марина Сулейманова работает с детьми в кинопроцессе.

Немаловажен факт поддержки администрацией республики Алтай: дети, отдыхающие в ДОЛ республики Алтай, получают существенную скидку, а подчас и бесплатные путевки в лагерь. Это кардинально меняет ситуацию наполняемости местных лагерей. Потому что если родители отправили

чадо отдыхать в другой регион, например, в Крым, то льготы не получают.

Не меньшим успехом пользуются разнонаправленные смены: смена юных блогеров (наш совместный проект с новокузнецкой городской Лигой молодежной прессы, курируемой членами Союза журналистов России). К слову сказать, полное название смены – «Горный Алтай глазами юных блогеров». А это значит, ребята знакомились с легендами нашего удивительного края, ежедневно с театрализованными постановками выступали на лагерной сцене. Культура народов Алтая – благодатная почва для воспитания толерантности, приобщения к этническому искусству.

На праздновании 70-летия «Горного орленка» мы постарались пригласить как можно больше местных творческих коллективов. Песни, танцы артистов разных национальностей в народных костюмах – зрелище необыкновенное. Об этом рассказывали в своих постах юные блогеры.

Выбрать смену по душе есть из чего: есть смена «Пилигрим», нацеленная на знакомство с достопримечательностями края через тропу путешественника, есть спортивная смена.

Особенно много к нам приезжает детей из Новосибирска, Томска, Новокузнецка, Кемерово, Красноярска и, конечно, алтайских городов. Знают о нас и, самое главное, едут к нам из Москвы и Тюмени. Узнают родители отдаленных территорий через знакомых и родственников, мониторят сервис, цены и устремляются к нам. Приятно оправдывать ожидания. За этим огромный труд и вложения личных активов.



Детский оздоровительный лагерь «Горный орленок» расположен близ поселения Усть-Сема по Чуйскому тракту правого берега Катунь, в уникальном месте – там, где река Сема впадает в реку Катунь. Это идеальное место для отдыха: чистый воздух, обладающий целебными свойствами, горные реки, водопады, реликтовые сосновые массивы.



Мы воодушевлены условиями российской программы реконструкции детских лагерей, согласно которой с 2020 года «Внешэкономбанк» начнет выдавать займы для реконструкции на условиях частно-государственного партнерства. Это тоже большое подспорье нам в плане модернизации нашего межрегионального лагеря.

Сейчас у нас зреет мысль о собственном подсобном хозяйстве – сельскохозяйственном комплексе. Ищем землю. Но первые шаги сделаны: кисломолочные продукты в столовой – от нашего собственного предприятия – кооператива «Народный».

70-летний юбилей лагеря – показатель состоятельности нашего проекта. На юбилей этим летом в лагерь съехало много почетных гостей и, конечно, с подарками детям. Это те, кто постоянно поддерживает «Горный орленок» и видит в этом необходимость и потребность: группа компаний «Сибирский Альянс», Национальный гражданский комитет, Национальный Фонд «Общественное признание» и независимая организация «Гражданское общество», представители Правительства

Республики Алтай и общественных организаций региона, первые руководители государственных структур, включая Правительство Республики Алтай, Министерство культуры, Министерство туризма, Министерство внутренних дел и Федеральную службу войск Национальной гвардии.

Праздничный творческий мастер-класс подарил «горным орлятам» российский актер театра и кино, Заслуженный артист Республики Алтай и Тыва Амаду Мамадаков, а спецподразделения войск Национальной гвардии продемонстрировали показательные выступления. Большой фейерверк по случаю 70-летия плавно перешел в песни у костра. В честь юбилея все отдыхающие профильной смены получили сертификаты на скидку – 4 000 рублей к следующей путевке в лагерь. А победитель конкурса юных блогеров смены – 50-процентную скидку.

Лагерь создает ситуацию успеха для всех и каждого, чему помогает грамотно организованный досуг. Главное – уметь правильно поддержать ребят в их увлечениях. А это удалось, судя по записям «Книги рекордов лагеря».

БЖ



Госдума РФ приняла законопроект о правовом регулировании отношений в сфере социального предпринимательства. Документ выделяет социальное предпринимательство в отдельную область малого и среднего предпринимательства и законодательно закрепляет понятия «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие». Законопроект, инициированный правительством, был разработан во исполнение поручения Президента РФ по итогам встречи с представителями социально-ориентированных, благотворительных организаций и волонтерского движения 26 июля 2017 года и направлен на реализацию Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в России до 2030 года, федерального проекта «Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности» национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».



# «ДЕЛОВАЯ РОССИЯ» ИЩЕТ ТОЧКИ РОСТА

СОФИЯ  
ФАХРЕЕВА

В сентябре в Кемерове прошёл первый Сибирский бизнес-форум общероссийской общественной организации «Деловая Россия», участниками которого стали представители регионального отделения, органов исполнительной власти, бизнес-объединений, экспертного сообщества Сибирского федерального округа, руководство «Деловой России».

В первый день форума в центре внимания оказались вопросы повышения эффективности деятельности организации и внутреннего развития «Деловой России» в регионах Сибири. В обсуждении участвовали представители отделений организации Кемеровской, Томской, Новосибирской, Иркутской областей, Республик Хакасия и Тыва, Красноярского края, Москвы. Также на повестке дня было участие представителей «Деловой России» в общественных советах органов власти и государственных структурах, расширение представительских функций организации, использование цифровых платформ для взаимодействия и распространения отраслевых стандартов на все регионы СФО.

Перед началом рабочей сессии все участники бизнес-форума возложили цветы в «Парке Ангелов», созданном в память о погибших в результате пожара в торговом центре «Зимняя вишня» 25 марта 2018 года, а также к монументу «Память шахтерам Кузбасса».

Второй день форума на базе Кузбасского технопарка начался с приветственного слова заместителя губернатора Кузбасса по инвестициям, инновациям и предпринимательству Алексея Крупина и депутата Государственной Думы РФ

Виктора Зубарева. В своих выступлениях они также выразили надежду на тесное сотрудничество органов власти с деловыми объединениями и плодотворную совместную работу.

В рамках этого дня состоялись три панельные дискуссии на важные для страны и региона темы: «Цифровая экономика в Кузбассе. Индустрия 4.0», «Актуальные проблемы бизнеса Кузбасса и пути их решения в контексте реализации приоритетных национальных проектов. Обмен опытом и лучшими бизнес-практиками по развитию предпринимательства», «Роль бизнеса в возрождении духовных ценностей, меценатства и благотворительности Сибири». Участники форума воспользовались возможностью площадки, чтобы высказать свое мнение и заявить о неразрешенных вопросах. Так, Игорь Больших, директор «Машиностроительного кластера Кузбасса», выступил с докладом на тему «Недоступные доступные меры государственной поддержки», обозначив проблемы функционирования промкластеров:



«Государство взяло курс на то, что мы должны уходить от сырьевой экономики и создавать продукт с добавленной стоимостью, а не просто отправлять сырье за границу. Иначе нам никогда не хватит средств, чтобы развить в стране мощную экономику. Идея хорошая, и государство намерено активно поддерживать предприятия, которые в этом задействованы, возмещать им определенные затраты. Однако на практике оказалось, что некоторые требования для регистрации промышленного кластера просто невыполнимы для малого и среднего бизнеса. Нет такой компании, которая наберет 10 предприятий, с которыми она кооперируется в размере 5% от объема выпускаемой продукции. Мы хотим развиваться и сможем это сделать, если нашу просьбу об изменении требований регистрации промышленных кластеров услышат».

Важность новых технологий в улучшении инвестиционного климата и появлении новых точек роста экономики отметил Александр Просеков, ректор опорного Кемеровского государственного университета. Он рассказал об одной из разработок ученых вуза:

«По заданию Губернатора мы оцифровали весь лесной массив и теперь точно знаем, сколько у нас деревьев, какое количество кислорода они вырабатывают, какая площадь крон. Мы готовы предоставить этот сервис для практического и коммерческого использования. В КемГУ готовы решить очень актуальную проблему для Кузбасса и страны в целом, для того чтобы получить благодаря цифровизации экономическую выгоду».

Итоги форума резюмировал Павел Савкин, член Генерального Совета общероссийской общественной организации «Деловая Россия»:



«Крупный бизнес давно научился работать с органами законодательной власти и на этом уровне решать свои проблемы. Средний бизнес действует пока в одиночестве и к этому пока не готов, поэтому и необходимо объединяться, чтобы вместе искать решения. Мы проводим этот форум, чтобы консолидировать усилия, коммуницировать и обмениваться лучшими практиками. Ведь все меняется очень быстро и важно быть на острие сегодняшнего времени».

Также он добавил, что в ближайшее время начнется реализация выдвинутых на форуме инициатив по улучшению бизнес-среды региона и систематизации решений проблем предпринимательства на законодательном уровне.



**ВЫХОДНЫЕ  
В НОВОСИБИРСКЕ**

**ТАРИФ ДЛЯ  
ВСЕЙ СЕМЬИ:**  
Проживание в номере ПОЛУЛЮКС/ЛЮКС,  
Завтрак «шведский стол»,  
БИЛЕТЫ в АКВАПАРК на весь день.

**ВСЁ  
ВКЛЮЧЕНО  
6 990**

**ОТДЕЛ БРОНИРОВАНИЯ 8 (383) 223 12 15**



5 ноября состоялось заключительное мероприятие из цикла культурно-образовательных мультиформатных мероприятий «Гражданский подвиг», реализуемых НКО «Кемеровский союз предпринимателей» в рамках национального проекта «Культура» на средства субсидии Министерства культуры РФ. Заключительный концерт прошел под названием «Герой нашего времени».

Так, кто же такой «герой нашего времени»?

Для студентов профтех образования Кузбасса в развернутой литературно-музыкальной композиции наряду с героями Великой отечественной войны были представлены герои-современники: и войны-интернационалисты, и ликвидаторы Чернобыльской катастрофы; знаменитые Кузбасские шахтёры и кардиохирурги и, конечно же, земляки-паралимпийцы.

В концерте принимали участие актеры литературного театра «Слово», хор и духовой оркестр, творческие коллективы Кузбасса и настоящие Герои нашего времени!

Всего в рамках проекта прошло 4 мероприятия, включающих в себя концерт и выставки, на которых молодёжь Кузбасса познакомилась с героическими страницами отечественной истории, примерами гражданского подвига, с проявлениями патриотизма, гражданского самосознания в критических условиях, с людьми, которые могут служить нравственным ориентиром, - героями нашего времени. Кузбасскими героями. На каждом мероприятии аудитория услышала лучшие образцы музыкального искусства разных жанров и направлений, отражающих тему Родины, гражданского и военного подвига.

Проект «Гражданский подвиг» позволил бесплатно посетить концерты и спектакли более 2500 студентам колледжей и техникумов. В реализации проекта приняли участие различные учреждения и творческие коллективы Кузбасса.

Информацию о ходе реализации проекта, фото- и видеоматериалы можно посмотреть на сайте [гражданскийподвиг.рф](http://гражданскийподвиг.рф)

Мероприятия проекта «ГРАЖДАНСКИЙ ПОДВИГ» прошли с сентября по ноябрь 2019 года, на следующие темы:

- «Вставайте, люди русские!..». История народного ополчения в разные эпохи российской истории: Смутное время, Отечественная война 1812 г., Великая Отечественная война 1941 – 1945 гг.
- «Российское могущество прирастать будет Сибирью». История Великого освоения Сибири.
- «Так закалялась сталь». Трудовой подвиг кузбассовцев. Художественные произведения, стихи поэтов Сибири, освещавших индустриальное освоение Кузбасса в первой половине 20 века.
- Композиция-встреча «Герои нашего времени». Герои встречи – наши современники, проявившие героизм в мирное время – ликвидаторы аварии на Чернобыльской АЭС, спасатели, участвующие в ликвидации последствий стихийных бедствий: землетрясения в Армении, наводнения в Крыму, лесных пожаров.

## СОЮЗ – ПЛОЩАДКА



ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО ЗАКАЗА



ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ  
КООПЕРАЦИИ, ВЫСТРАИВАНИЯ  
КОММЕРЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ ЧЕРЕЗ  
ОБЛАКО СОЮЗА



ДЛЯ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ  
ИНТЕРЕСОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В ОРГАНАХ  
МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ  
И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ГОРОДА



ДЛЯ ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ  
БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА



ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО  
ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО  
СООБЩЕСТВА ГОРОДА ЧЕРЕЗ ВЫЯВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТОВ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИТОРОВ



ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕР  
ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
ПО РАЗЛИЧНЫМ ПРОГРАММАМ  
ФИНАНСИРОВАНИЯ



ДЛЯ ОБМЕНА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ  
ОПЫТОМ, РЕАЛИЗАЦИЙ БИЗНЕС-ИДЕЙ  
И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЭКСПЕРТНЫМ  
СОВЕТОМ

## ВНИМАНИЮ ДЕЛОВОГО СООБЩЕСТВА РЕГИОНА!

В целях координации усилий и создания действенного механизма для развития предпринимательства в регионе «Кемеровский Союз Предпринимателей» предлагает **аккумулировать актуальные вопросы и темы, касающиеся деятельности малого и среднего бизнеса, на одной площадке.** Итогом коммуникации должен стать пул инициатив, актуальных вопросов и тем, которые необходимо решать в диалоге с властью и ключевыми структурами региона.

Мы уверены, что у предпринимателей со стажем и у тех, кого принято называть стартаперами, есть четкое понимание о локальных барьерах и преградах на пути становления и развития, а также об инструментах и мерах поддержки, которые сегодня необходимы бизнесу.

Если вы готовы озвучить существенную, на Ваш взгляд, тему и ищите пути решения вопросов, — обращайтесь в Союз! Мы гарантируем, что **примем в работу актуальную для делового и профильных сообществ проблему** и найдем все возможные конкретные пути решения.

### ВЫ ИСКАЛИ ПЛОЩАДКУ ПО АККУМУЛИРОВАНИЮ ВОПРОСОВ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ БИЗНЕСА?

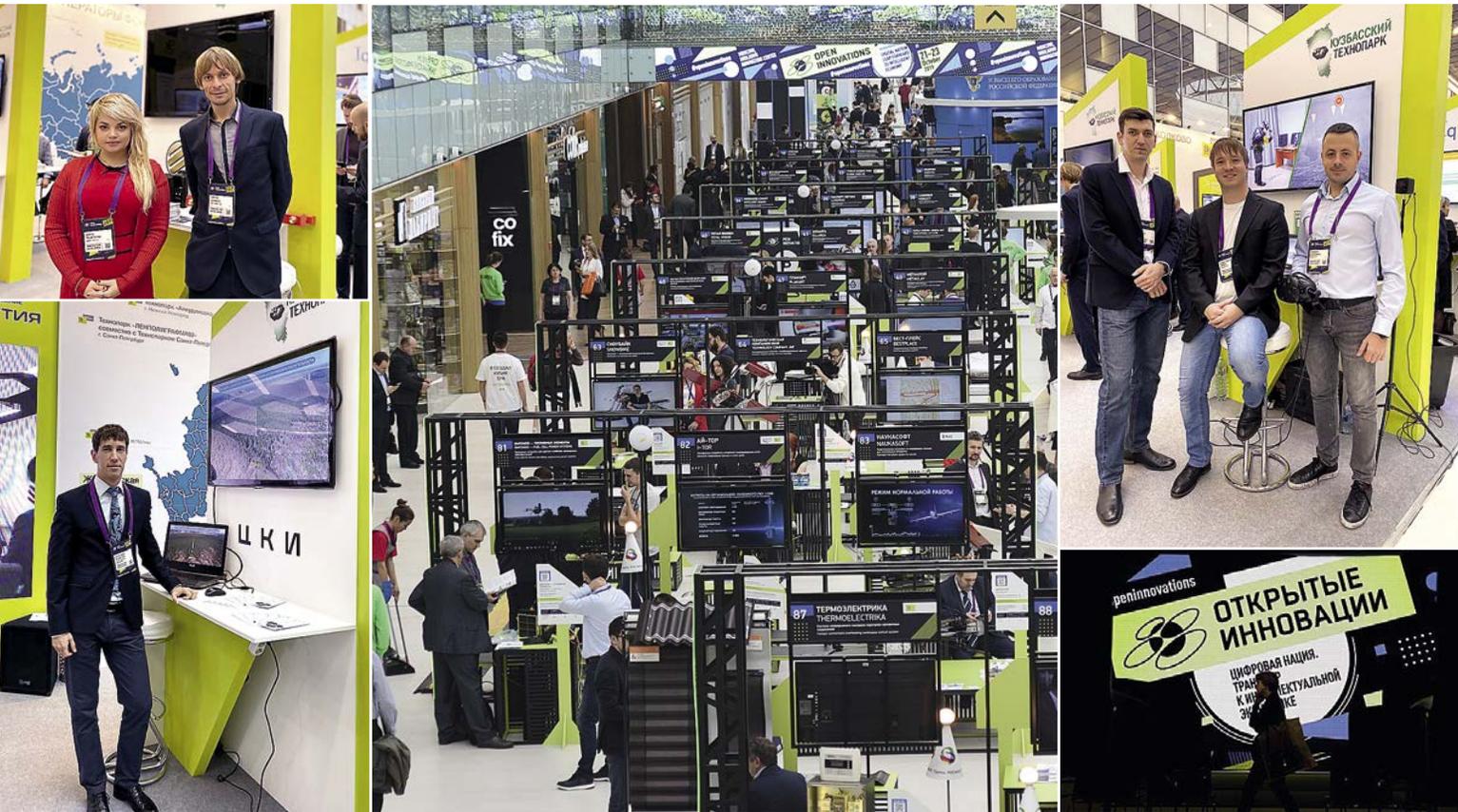
Единая платформа для объединения  
и защиты деловых интересов —  
«Кемеровский Союз Предпринимателей».

Вы можете позвонить нам по телефону  
**8 (3842) 65-77-78**

Вы можете написать нам письмо на электронную  
почту **priemnaya@kemsouz.ru**

Вы можете лично озвучить проблему Правлению  
Союза каждый вторник в 14.00 по адресу  
**г. Кемерово, пр. Притомский, 35, к. 2**  
(предварительная запись).





# КУЗБАСС – СКОЛКОВО

**МАКСИМ  
ТРОПИН**

С 21 по 23 октября в технопарке «Сколково» проходил международный форум «Открытые инновации – 2019». Темой одного из крупнейших в Европе мероприятий, посвященных технологическому развитию, стал трансфер к интеллектуальной экономике. Кузбасские компании представили свои разработки на этом инновационном форуме.

Помимо обширной деловой программы – пленарных сессий, мастер-классов и круглых столов – традиционно работала выставка инновационных проектов. В этом году была выделена отдельная площадка для региональных операторов «Сколково», и компании из Кемеровской области смогли показать свои разработки российским и зарубежным участникам форума на стенде Кузбасского технопарка, являющегося представителем Фонда в нашем регионе.

От Кузбасса на «Открытые инновации-2019» отправились два резидента

технопарка: «Кузбасс-ЦОТ» (комплексные системы безопасности труда, в том числе с использованием VR) и группа компаний «ВостЭКО» – «Горный ЦОТ» (системы пылеподавления, экомониторинга и промбезопасности), а также Центр компьютерного инжиниринга КемГУ с проектом многоцелевого использования беспилотных летательных аппаратов.

За три дня работы форума кузбасский стенд посетили несколько сотен человек: разработчики, эксперты, представители бизнеса, региональ-

ных властей, например, губернатор Новосибирской области Андрей Травников и глава Республики Саха (Якутия) Айсен Николаев.

Ежегодный форум «Открытые инновации» проводится с 2012 года под эгидой Правительства Российской Федерации. Основная цель форума – развитие и коммерциализация новейших технологий, популяризация мировых технологических трендов и создание новых инструментов международного сотрудничества в сфере инноваций.



# «COUNTERING GRAND CHALLENGES»

Half a year has passed since the announcement of establishing the “Kuzbass” scientific educational center in the Kemerovo region. The governor of the Kemerovo region, Mr. Sergey Tsiviliev, told about the goals, objectives, and the beginner’s luck of the “Kuzbass” SEC (scientific educational center) in an interview to the «Kuzbass Business Magazine».

***- Sergey Evgenievich, please tell what the “Kuzbass” SEC is for today? What is its “world level” about?***

- We understand that science and fundamental research are the main growth driver of our economy.

Establishing the “Kuzbass” scientific educational center is merely the very first steps towards making our ambitious goals true: to turn Kuzbass into a territory of high standards in the development of economy living standards of our people.

The world-class “Kuzbass” scientific educational center is a joint program of actions for the whole region aimed at improving the competitive edge of Russian goods and services on the world markets.

The goal of the “Kuzbass” SEC is to attain the world leadership of our region in exploration, mining, transportation, and advanced refining of solid mineral deposits. The “Kuzbass” SEC will demonstrate the best practices in the sphere of efficient, resource-saving, steady,

environmentally sound, and sustainable development of varied industries.

Besides, the center will be involved in generation of the human capital which is critical for the economic growth and implementation of a mighty heave in all the spheres.

To implement investigations, development projects, and educational products matching the current worldwide, national and regional agenda, the participants of the center have substantial

## PRIORITY STRATEGIES OF «KUZBASS» SEC

- 

1. Creating conditions for the development of industry for processing (return to economic circulation) and disposal of solid household and industrial wastes.
- 

2. Creating a system of incentives for the exploitation of regional minerals on the principles of rational environmental management and sustainable development.
- 

3. Creating a system of incentives for the growth of investments in environment-oriented fixed assets and the rational environmental management.
- 

4. Increasing the region attractiveness for the population and target groups of migrants.
- 

5. Modernizing the health care system in accordance with long-term demographic challenges and the dynamics of population displacement system, introducing the latest professional and management technologies in the industry.

intellectual faculties and modern infrastructure.

For instance, from the period between 2016 and 2018, organizations of the higher education participating today in the establishment of the “Kuzbass” SEC were granted 286 patents for inventions, published 850 papers in scientific editions indexed in the international databases Scopus and Web of Science. The amount of works and services reached 550 mln rubles! Additionally, 8 competitive technologies were transferred to the organizations operating in the real sector of economy for introduction into manufacturing application.

**- What is the strategy for the development of the “Kuzbass” SEC for the forthcoming 3-5 years?**

- In terms of the strategic outlook for the period till 2024 and onwards, the SEC “Kuzbass” will become a leader in the respective lines of research, solutions, educational products, and outrunning training of skilled workforce.

The agenda of the SEC “Kuzbass” was defined by the most significant global

challenges which bring risks to the society and economy, affect the capacities of the progress in science and technology development worldwide. Among them is the depletion of capabilities for economic growth of Russia based on the expanding exploitation of the raw material resources, as well as man-made load upon the natural environment, which not only brings huge social and economic risks, but also hazards to human lives and health.

The goal of the “Kuzbass” SEC is to attain the world leadership of our region in exploration, mining, transportation, and advanced refining of solid mineral deposits. The “Kuzbass” SEC will demonstrate the best practices in the sphere of efficient, resource-saving, steady, environmentally sound, and sustainable development of varied industries. In view of these grand challenges and problems faced by our coal-mining region, the core initiative of the “Kuzbass” SEC has been defined: “Clean coal - environmentally sound Kuzbass”.

In the development of the Kuzbass region, its economy and social sphere, the scientific educational center plays a simulating and backbone role as a center of key competencies and as a supplier of innovations necessary to the dynamic social and economic progress on the grounds of advanced technologies and solutions.

The SEC “Kuzbass” will become an integrator of all the large scientific and educational centers of Siberian regions. Provided the strategical directions in the development of machinery manufacturing, agro industrial complex, and scientific innovation sector have been implemented, deliveries of technologies and high-tech products will be possible in all the directions: to the Republic of Khakassia, the Irkutsk region, and regions of the Far Eastern federal district.

These can be not only coal-mining technologies, but the products of machinery manufacturing, food products, medical and educational services.

**- What are the achievements the SEC “Kuzbass” can be proud of: in terms of processes and projects? What have you succeeded in the arrangement of the operation of the “golden triangle”: “education - science - industry”?**

- To date, there have been established links among the educational organizations, scientific research centers and enterprises

of the real sector of economy. To fulfill the arrangements under the projects, industrial partners have been defined, with the scientific activities conducted in the priority directions.

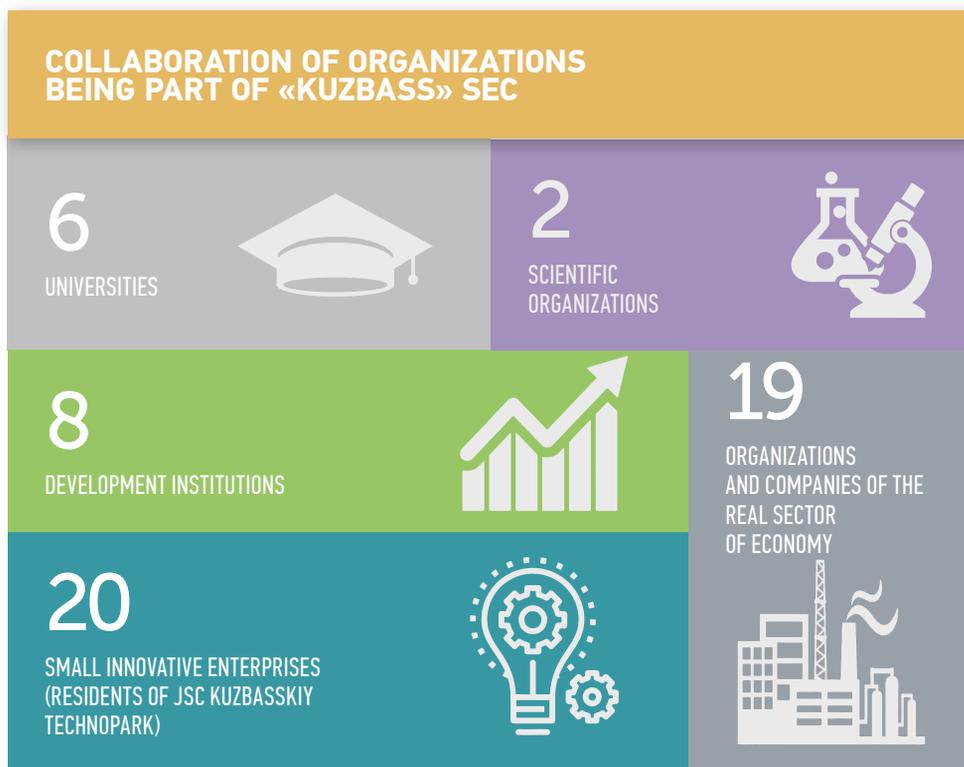
For the past two months alone, the participants of the scientific educational center jointly with the representatives of industrial partners have taken part in ten events of the international scale, where the plans of cooperation with Japan, Germany, Italy, and China were discussed. Subsequent to the results thereof, an agreement was signed among the scientific organizations, universities, and industrial companies of China.

An analysis of the scientific and educational component of Kuzbass was conducted, the ways of development are defined; connections for the ‘golden triangle’ organization are created. Thus, for the implementation of projects in 12 areas, it was possible to achieve a collaboration of organizations, which involves the joint activities of 6 universities, 2 scientific organizations, 8 development institutes, 19 organizations of the real sector of economy, 20 small innovative enterprises (residents of JSC «Kuzbasskiy technopark»).

The Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation supported the Digital Mining Enterprise direction, and the Ministry of Natural Resources and Ecology supported the Digital Ob-Irtysh Basin direction. Within these areas, roadmaps of projects have been drawn up, cooperation agreements and agreements on joint work have been signed between the largest organizations of the real sector of economy of Kuzbass and leading scientific and educational organizations of the Russian Federation. “Kuzbass” SEC and

The goal of the “Kuzbass” SEC is to attain the world leadership of our region in exploration, mining, transportation, and advanced refining of solid mineral deposits. The “Kuzbass” SEC will demonstrate the best practices in the sphere of efficient, resource-saving, steady, environmentally sound, and sustainable development of varied industries.

Kuzbass Scientific and Educational Center was established in May, 2019. Kemerovo Region has become one of the five regions of Russia, where such centers will appear in the first place (in addition to Kuzbass such regions include: Tyumen, Belgorod, Nizhny Novgorod Regions and Perm Territory). The creation of SEC is part of the national project "Science". According to the decree of the Russian President Vladimir Putin, at least 15 world-class scientific and educational centers should appear in Russia until 2024.



Roscosmos signed an agreement on cooperation on digitalization projects implemented in the Kemerovo region.

Over 30 cooperation agreements on the implementation of scientific, technical and innovative projects of the "Kuzbass" SEC have been signed with large enterprises of the region, including JSC RUSAL Novokuznetsk, PJSC KOKS, JSC Holding Company SDS Ugol, and EVRAZ.

On the basis of the Kemerovo State University (KemSU), a "Center for the Development of Competencies of Heads of Scientific, Scientific and Technical Projects and Laboratories" was created. Work on creation a "Network Center for Collective Use (CCU) of scientific and laboratory equipment" is in process. The project "Professional team-2035. Personnel for Kuzbass region" is implemented on the regular basis. The first in Russia "Kuzbass Advanced Professional Training Center" was created, which began working on the basis of the Siberian Polytechnic College in Kemerovo. Its purpose is to increase the competitiveness of professional education, mobilize the region's resources for professional training, refresher course and advanced professional training.

Advanced Professional Training will allow us to form a new regional education system, favorable for the development of potential and self-realization of all residents.

**- What is the fundamental difference between the scientific and educational center from the previously existing system of interaction between science and business?**

- The principal difference between the Kuzbass Scientific and Educational Center is the creation of existing cooperatives aimed at improving the efficiency and quality of research and development sector, developing innovative industries, accelerating implementation and increasing the speed of access to world markets and competencies.

The key principles of the center's functioning are a transparent structure, a high degree of trust between all participants, equal rights and equal degree of their participation in the management of the Kuzbass Scientific and Educational Center.

**- Will Kuzbass Scientific and Educational Center be focused on the**

**export of education incentives and in what areas?**

- Within the framework of its activity the "Kuzbass" SEC will be focused on the export of educational services. To date, targets have been set for the purpose of attraction of foreign students and foreign partner organizations.

The main areas of education export are higher education: specialization, bachelor's degree, master's degree, exchange of young scientists and postgraduates and additional professional education.

Many global companies interested in selling their products and services seek to visit our region. Based on the experience of cooperation with foreign partners, we will create joint technological centers and basic departments for the actualization of education and applied research. For example, the Center for the Development of Competencies of Heads of Scientific, Scientific and Technical Projects and Laboratories, the Center for Preclinical Studies, the Laboratory of Thermal Methods in Oncology, the Institute of Digital Technologies, the Center for Research and Development of Smart Cities, etc.



# FULL CONTROL: HOW CONVEYORS WORK

Fenner Dunlop presented a new development. iBelt is a technology allowing to track the condition of conveyor belts in real time. The product has already been assessed by coal-mining and other industrial companies.



## ABOUT MANUFACTURER

Fenner Dunlop is the largest company in the world, manufacturing conveyor belts used in mining and other industrial sectors. The enterprise has a large base for innovative design, development, manufacturing, and technical support. Fenner Dunlop has been on the market for 60 years and has become one of the most popular suppliers of conveyor belts and related products and services during this time. The company has 12 production departments in 5 continents: the belts are manufactured in Great Britain, India, Southern Africa, and Australia in accordance with the same high standards.

iBelt is one of the new developments of Fenner Dunlop. This is an intellectual system for monitoring of conveyor belts and systems that allows to guarantee maximum control of their condition and provide manufacturing efficiency.

## HOW DOES IT WORK?

For example, you need to know the current belt condition to define when it needs to be replaced by the new one. For this you just need to enter the online data base under a special access – all the necessary information is there. iBelt allows to track effectively the position and condition of conveyors located over and under the ground, and to track belt maintenance history. Using the system, you can define the location of each roll: where it is located geographically, in which production area and on which conveyor; what type of conveyor belt and its current condition.

The system allows to manage the conveyor during its whole life cycle. You can plan conveyor's repair so that production downtime is minimal, and thus effectiveness of enterprise's performance rises, costs control is provided, and maintenance expenses are reduced.

The system database allows to sort and filter equipment according to different parameters, it means there is an opportunity to provide analytics of conveyor complex condition.

## ABOUT TECHNOLOGY

Each roll of the belt has integrated electronic chips. They are connected with the database, containing all necessary information about the belt. The database can be accessed from any computer or device connected to the Internet. The system works in real time mode, and any updates are accessible immediately after synchronization.

It is also possible to learn all necessary information about conveyor belt on site. For this purpose, manual scanner is used, which should be directed towards the object, and the data will be output.



### iBelt options:

- belts stocks and dispatch control;
- defining of belt type in the roll;
- defining of roll location;
- belt condition and wear control (whether it became narrower in width or in other places).

## APPLICATION

iBelt is designed for application at different industrial enterprises: in coal-mining, warehouse companies, at ports and cargo terminals, at any production facilities, in agricultural sector. Belts with iBelt are used for transportation of coal, metal products, stones.

Fenner Dunlop low-tension belts, manufactured in accordance with customer specifications, are suitable for application in different conveyors, including bucket elevators and similar units with tension limits. The company manufactures conveyor belts on special orders for use in certain units, therewith Fenner Dunlop engineers are ready to help the customer to choose a belt and covers.

Fenner Dunlop  
Marfleet, Hull, Англия HU9 5RA  
Тел. +44 (0)1482 781234  
Факс +44 (0)1482 785438  
www.fennerdunlopeurope.com  
sales@fennerdunlopeurope.com

Legal address:  
Hesslewood Country Office Park  
Ferriby Road, Hessle  
East Yorkshire  
HU13 0PW  
Great Britain

**FENNER DUNLOP**  
ENGINEERED CONVEYOR SOLUTIONS

# EDUCATION SYSTEM: FUTURE TRENDS

ALEXANDRA  
BURE-LOGINOVA

Digitization is the prevailing but hardly the only trend the education system in the world and in Russia is developing. What other trends will be pertinent in the immediate future - see the material in "Business magazine.Kuzbass".

The education system is unique in each country. However, the principles of its formation are the same: succession, continuity, mandatory basic education, priority of universal human values, and others. Our system of education comprises preschool education and general educational organizations, secondary specialized colleges, higher organization institutes, as well as non-state-owned institutions and adult education centers.

But realities of our life call for several changes of this system. Despite the fact that the digital era is already there, outdated approaches are still practiced in a number of cases in varied spheres of life. And it is just in these spheres where it is vital to elaborate new approaches and introduce them into the working system as soon as possible. It is just innovations which will overcome this paradox of disparity, and therefore change this outdated system.

## TREND 1. DIGITIZATION

Digitization itself can be regarded as the first trend. It is already an evident fact that we are on the brink of global changes. As the first pro-rector of the Nizhegorodskiy State Technical university named after R. E. Alekseyev, Mikhail Shiryayev, comments, "[Digitization of education] - are not electronic textbooks. That is something more global - new technologies in education. In this regard, it is worth talking about changes in the interaction between the trainees and the teacher. On change of their roles."

The same opinion is also supported by Lyubov Dukhanina (Mrs.), the head of the Council of the educational holding "Nasledniki" (Heritors) and the coordinator of the project initiated by the All-Russia People's Front "Equal opportunities to children".

"With respect to education, we must understand that digital transformation is not just a replacement of the "analog" with the "digital". The digital school by no

means must be a storage of video lessons and scanned textbooks. That is a live form of selection and presentation of modules, a guide for the teacher, project-based and research tasks, a digital portfolio of the trainee, the opportunities for independent planning of time and interaction with the educator in the interactive environment. Let me emphasize it that digitization of education is unthinkable without the teacher who will define the course of the educational process in future", - said Lyubov Dukhanina.

According to her story, in December 2018 experts polled 2,500 schoolchildren of teenage years, and 47% of children voted for modern computer-aided lessons, but only if the second half of a class is conducted interestingly by the teacher, and 7% would completely give up using a computer in favor of classes with the teacher who is capable of organizing varied forms of activities for the whole class.

This trend also covers mass propagation of online education. Again, this is just another step of the digital era, that is, mass propagation of digitization.

What it involves is numerous courses, for example, courses of training for the unified national exam or just virtual schools of foreign languages, where all the tuition is conducted via an electronic device. That is saving of efforts, reduced cost of lessons, and what is important, saving of time, which is an indisputable advantage in a rush for the client flow. It is just the shortage of time which is the cause of non-return of many clients to tuition. Parents and children understand that you can't buy time, and it must be saved.

The education market has turned more mobile. For instance, for the past ten years the market of preparation course for the unified national exam has grown up in leaps and bounds. However, that is a network of offline schools. There is a lot of examples of successful educational networks: they

are convenient, of high quality, but not fast, because schoolchildren have to spend time for commuting. However, emergence of online players of the same sector brings its corrections into this market.

Indeed, many courses additionally offer not just virtual lessons at the desktop computer, but lessons on the smartphone in an application, which is a competitive advantage in terms of time-saving. At the same time, the application checks the homework, offers video lessons and extra analyses of tasks per groups.

All this virtual training becomes equivalent to the conventional tuition at the school desk. The only thing which still impedes this market is the unusual approach to tuition.

As soon as this becomes a norm for us (communication with the educator and check of homework in an application), the education market will make a quantum leap.

As Lyubov Dukhanina, chairman of the Russian society «Znaniye», explains, education is a sphere that requires fine tuning, so sharp changes are impossible. But already today we see how the scientific and technical progress expands the borders of school subjects and makes them move closer to scientific disciplines. Representatives of the Internet industry and the academic environment make forecasts that by the year 2030 such school subjects like robotics, programming, cybersport, basics of digital literacy, and the theory of inventive problem-solving will gain wide propagation.

With the progression of interdisciplinary approach, new course will emerge, namely: for example, a foreign language, geography, and the history of the country under study, or studying of physics, chemistry, and biology as a uniform natural-science block necessary for solving a scientific and practical task. More and more attention is paid to the «soft skills» whose level becomes the

# Прокачай свой ИНТЕЛЛЕКТ!



Гуру интеллекта  
Серьезный и целеустремленный

**МЕНТАЛЬНАЯ АРИФМЕТИКА**  
**КАЛЛИГРАФИЯ**  
**ТЕХНИКА ЧТЕНИЯ**  
**ЗАНИМАТЕЛЬНАЯ МАТЕМАТИКА**  
**ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ**



**Знайка**



**Бусинка**

Утонченная натура.  
Поможет развить творческий потенциал  
в каждом ребенке и взрослом

**СТУДИЯ КЕРАМИКИ**  
**ВОЛШЕБНЫЙ ПЕСОК**  
**РУКОДЕЛЬНАЯ МАСТЕРСКАЯ**

$$7 - 4 =$$

Любит интеллектуальные виды спорта  
и знает все о мотивации

**ШАХМАТЫ И ШАШКИ**  
**НАСТОЛЬНЫЕ ИГРЫ**  
**ДЛЯ ДЕТЕЙ И ВЗРОСЛЫХ**  
**ТУРНИРЫ**



**Спортник**

$$2 + 3 = 5$$

ЗАПИСЫВАЙТЕСЬ НА БЕСПЛАТНОЕ ПРОБНОЕ ЗАНЯТИЕ  
Г. КЕМЕРОВО (3842) 67-37-36, ПРИТОМСКИЙ ПРОСПЕКТ, 35/1  
ПОДРОБНОСТИ НА НАШЕМ САЙТЕ [KEMEROVO.PIFAGORKA.COM](http://KEMEROVO.PIFAGORKA.COM)

# V Российско-британский бизнес-форум

ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ИНДУСТРИИ

## КЛЮЧЕВЫЕ СЕССИИ:

- Внешнеэкономические приоритеты России и Великобритании в новых условиях
- Финансовая инфраструктура и «цифровые тренды» международного бизнеса
- Промышленная кооперация и развитие глобальных производств
- Развитие экспортного потенциала: вызовы и возможности российского бизнеса

## КРУГЛЫЙ СТОЛ И КОНФЕРЕНЦИЯ:

- Опыт и перспективы внедрения умных городских технологий и «зеленого» строительства
- Поддержка соотечественников за рубежом: опыт Европы

## А ТАКЖЕ:

- Европейские премьеры новых российских продуктов и технологий
- Выставка
- Инвестиционный ланч с финансовыми организациями
- Программа переговоров