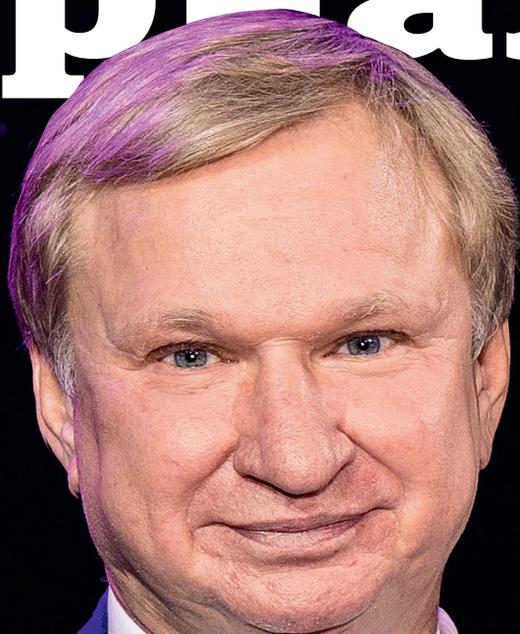




Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

#3 (29) 2021



**АНДРЕЙ
ПОДЕНОК**

Президент
Московской Ассоциации
предпринимателей

**БИЗНЕС
НАДО ЗАЩИЩАТЬ
ОТ «КРАСИВОПИСАК»**

с. 14

«НЕСДЕРЖАННЫЕ» ЦЕНЫ:
угроза скатиться в регуляторный раж реальна
как никогда

с. 10

ПРИКАЗАНО ТОРПЕДИРОВАТЬ:
кому нужна «сырая» реформа закона
о банкротстве юрлиц?

с. 32



ТЕМА НОМЕРА

**ВЫМОГАТЕЛЬСТВО
И ШАНТАЖ —**
инструкция по борьбе с
потребительским экстремизмом.

с. 70

Чем еще живут и как
выживают пиарщики в эпоху
тотального негатива?

Тема номера —
PR-технологии-2021.



Цифровые версии журнала
business-magazine.online



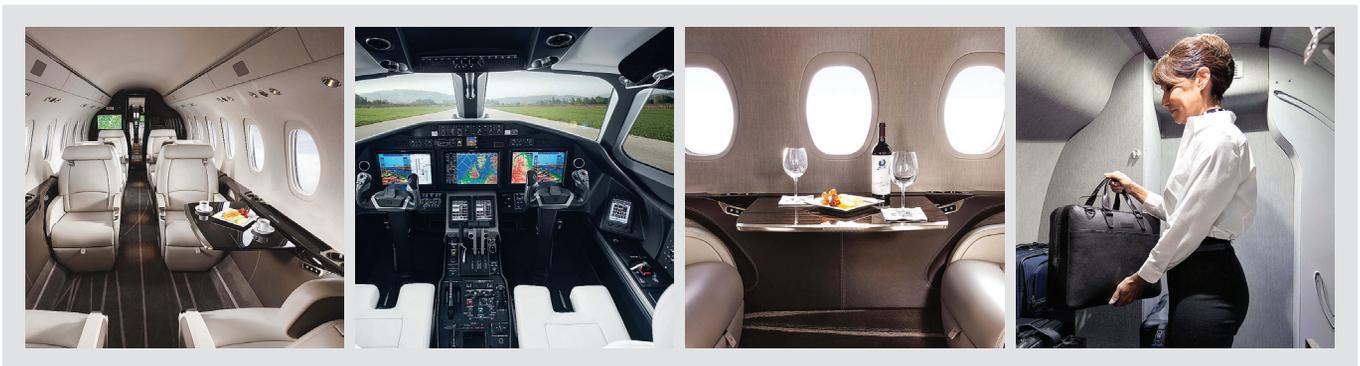
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

CESSNA CITATION LONGITUDE

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



Реклама. 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



№ 3 (29) за 2021 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 09.03.2021
- дата выхода цифровой версии — 11.03.2021

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)

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

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

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

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, 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: Миханчик Анна Михайловна
mihanchik@business-magazine.online

Реклама и продвижение: Мария Звягинцева
zvyagintseva@business-magazine.online

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3, эт. 1, помещ./
ком. 1/12.

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

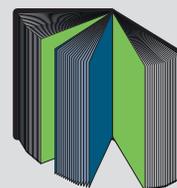
Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА НОМЕРА **АНДРЕЙ ПОДЕНОК**



НЕ ВРЕМЯ МАХАТЬ ФЛАГАМИ И ПРОЯВЛЯТЬ ДИЛЕТАНТИЗМ

Герой мартовского номера уверен, что у России достаточно активов, которые можно монетизировать, есть мощный интеллектуальный потенциал для развития прорывных цифровых технологий, но, чтобы перезапустить экономику, правительству не хватает стратегического видения. При этом он давний противник политики Банка России, не скрывает своей критической позиции о состоянии дел в экономике и предлагает повторить опыт Виктора Герашенко, чтобы страна могла выбраться из затянувшегося пике. Персона номера — Андрей Поденок, президент Московской Ассоциации предпринимателей.

4 КТО «РАЗГОНЯЕТ» ЦЕНЫ НА ХЛЕБ? И ПОЧЕМУ В РОССИИ ХЛЕБ НЕ ВСЕМ ОДИНАКОВО ДОСТУПЕН?

Правительство не первый месяц пытается удержать ситуацию под контролем, но пока даже прямое госрегулирование мало спасает ситуацию. Подорожал и базовый продукт — хлеб, а это всегда очень чувствительная для населения тема. При этом хлебопеки не стали конечными выгодоприобретателями подорожания, а вот торговая наценка в ряде регионов на хлеб и хлебобулочные изделия уже достигает 50%. О том, кто «разгоняет» цену на хлеб, можно ли ее «вернуть на место», мы спросили президента Российской Гильдии пекарей и кондитеров (РОСПИК) Юрия Менделевича Кацнельсона.

10 «НЕСДЕРЖАННЫЕ» ЦЕНЫ, ИЛИ УДАТСЯ ЛИ РОССИЙСКОМУ ПРАВИТЕЛЬСТВУ НЕ СКАТИТЬСЯ В «РЕГУЛЯТОРНЫЙ РАЖ»?

Ну почему мы постоянно наступаем на одни и те же грабли, задается вопросом один из авторов февральского номера Анастасия Яремчук, руководитель антимонопольной практики консалтинговой компании Rights Business Standard. В своей колонке для ФБЖ она напоминает всем, кто забыл или, возможно, не знал, что от государственного ценового регулирования, в первую очередь, страдает конечный потребитель. О том, как вмешательство государства дестабилизирует рынок, и какими далеко идущими бывают последствия столь непродуманных и скоропалительных мер, читайте далее.

24 ПРОДОЛЖАЕМ ТУШИТЬ ПОЖАР, ИЛИ СНОВА О ПАНДЕМИИ

Мы все хотим знать, что будет с нами теперь. Кто виноват в том, что случилось в 2020-ом? Где искать ответы на вопросы о будущем цивилизации в постковидную эпоху? Кто поможет нам осмыслить и спрогнозировать далеко идущие последствия вируса? Почему COVID-19 стал возможен в современном, столь технологичном, интеллектуальном мире? Что мы делали не так, когда он нас настиг, эффективно ли боролись за жизнь? Есть ли поводы для оптимизма на начало 2021 года? Каковы побочные последствия болезни? Эти вопросы буквально звенят в голове, заставляют искать спикеров, которые отважатся отвечать, чтобы попытаться осмыслить происходящее. В этом номере беседуем с Олегом Розенсоном (Merck Biopharma) и Артемом Харченко (Merck Life Science).

32 КАЖЕТСЯ, КТО-ТО ОЧЕНЬ СПЕШИТ. КУДА И ЗАЧЕМ?..

Реформа института банкротства юридических лиц готовилась в течение нескольких лет, начиная с 2017 года, и все это время она «пробуксовывала». А теперь законопроект должен снова срочно попасть в Госдуму и быть принятым в весеннюю сессию — так распорядился президент Владимир Путин на одном из февральских совещаний. В 500-страничном документе много новелл, но многих ли они устраивают? Разбираем позиции.



ТЕМА НОМЕРА

PR-ТЕХНОЛОГИИ-2021

56

Влияет ли PR на выручку в b2b-сфере? Как продвигать b2b-бренд через экспертизу, приемы работы с активистами и сложными социальными темами, цензура и факт-чекинг в сети. Это лишь малая доля тем, которые волнуют сегодня профессионального пиарщика. Они стали центральными в рамках форума «PR+ Forum 2021», организованного компанией Interforum.

65

Здесь же Медиалогия представила результаты исследования «Соцмедиа: итоги и тренды 2020 года». Кто в топе, кто в отрыве, и как сегодня мы смотрим телевизор? Анализируем цифры вместе с экспертами. А еще предлагаем вам кейс «Чемодан супергероя» и обзор топовых PR-инструментов для продвижения b2b-брендов. На «десерт» — еще один кейс с форума по пиару: вымогательство и шантаж со стороны opinion leaders и блогеров: как противодействовать им и другим потребителям-экстремистам.



38 КАК ПРЕВРАТИТЬ КОМПЛАЕНС В ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ЗАЩИТЫ БИЗНЕСА?

70% описанных в комплаенс-программе реальных рисков собственник бизнеса не осознает вовсе, он ни разу не думал о них. Практически во всех крупных российских компаниях сегодня есть одна большая проблема — санкционные риски, но мало кто включает их в комплаенс-программу. Как сформировать добротную комплаенс-программу, которая однажды спасет вас и ваш бизнес? Читайте внимательно кейс от Национальной Ассоциации Комплаенс.

52 ВНИМАНИЕ: ВЫ ВСЕ ЕГО ТОЧНО ЗНАЕТЕ!

Прямо сейчас, со страниц свежего номера, начнем с новым проектом, за который вы точно будете нам благодарны. Мы с вами живем в те дни, когда учат многие, если не все. Беда — с качеством знаний, которые нам пытаются продать. «Федеральный Бизнес-журнал» всегда в поиске спикеров, которым можно доверять. В этом суть нашей работы: отфильтровать и предложить читателю проверенную информацию от надежных источников. Передать вам практические знания напрямую от профессионалов бизнеса поможет NEXT MBA — платформа бизнес-образования нового типа, а ФБЖ выступит проводником самых ярких идей. В марте их транслирует человек, которого вы точно знаете, — долистайте до него, и вы непременно подпадете под обаяние его искренности.

КНИЖНАЯ ПОЛКА ОБЗОР НОВИНОК

79



ДУМАЙ КАК ИЛОН МАСК...

А как это, удивитесь вы. Вы знаете, как танцевать танго с неопределенностью и получать от нее максимум выгоды? Может быть, вы знаете, как использование одного слова может повысить творческий потенциал? А каковы принципы мышления ракетостроителей, вы не в курсе? Это ничего, что вы не можете ответить ни на один из заданных

вопросов. Просто вы еще не держали в руках книгу «Думай как Илон Маск. И другие простые стратегии для гигантского скачка в работе и жизни», которая вышла в издательстве БОМБОРА. Бывший инженер NASA Озан Варол, он же автор книги, как и Маск, запустил ракеты на Марс, планировал сценарии космических операций, помогал выбирать посадочные площадки и писал код для фотографирования Красной планеты, а теперь он решительно настроен разрушить границы вашего сознания.

Почему дорожает хлеб?

Повышение цен ожидаемо стало одной из главных проблем российской экономики в начале 2021 года. Правительство не первый месяц пытается удержать ситуацию под контролем, но пока даже прямое госрегулирование мало спасает ситуацию. Подорожал и базовый продукт — хлеб, а это всегда очень чувствительная для населения тема. При этом хлебопеки не стали конечными выгодоприобретателями подорожания, а вот торговая наценка на хлеб и хлебобулочные изделия превышает 35%.

О том, кто «разгоняет» цену на хлеб, можно ли ее «вернуть на место», мы спросили президента Российской Гильдии пекарей и кондитеров (РОСПиК) Юрия Менделевича Кацнельсона. Еще в декабре Гильдия проанализировала последние тенденции в отрасли и выпустила свои рекомендации для производителей. Обсуждаем меры развития хлебопечения России на фоне непростой экономической ситуации.

— *Изменение цен на хлеб и булочные изделия по итогам 2020 года: каковы цифры, можно ли го-*

ворить о том, что цены выросли в пределах инфляционных ожиданий, или рост более значительный, чем прогнозировалось?

— По данным Росстата, за январь–декабрь 2020 года средние потребительские цены на хлеб и булочные изделия из пшеничной муки высшего сорта выросли на 8,7%, на хлеб и булочные изделия из пшеничной муки 1 и 2 сортов — на 10,0%, на хлеб из ржаной муки и из смеси муки ржаной и пшеничной — на 9,1%. При этом инфляция за 2020 год, по данным ведомства, составила 4,9%.

— *Какие составляющие определяют стоимость хлеба и хлебобулочных изделий?*

— Россия находится на 92 месте по цене на хлеб (согласно данным сайта Numbeo.com, аккумулирующего информацию по потребительским ценам на продукты и услуги по странам мира). В условиях постоянного роста себестоимости хлеба, не только из-за роста цен на сырье,

РАЗВИТИЕ НЕСТАЦИОНАРНОЙ ТОРГОВЛИ, В ТОМ ЧИСЛЕ МОБИЛЬНОЙ, ПОЗВОЛИТ ХЛЕБОПЕКУ СУЩЕСТВЕННО РАСШИРИТЬ РЫНОК СБЫТА, УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА И АССОРТИМЕНТ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ, ОБЕСПЕЧИТЬ СВЕЖИМ ХЛЕБОМ НАСЕЛЁННЫЕ ПУНКТЫ, НЕ ИМЕЮЩИЕ СОБСТВЕННЫЕ ПЕКАРНИ

говорить о снижении цен трудно: дорожает электричество, вода, газ, транспортные услуги, упаковка, растут расходы на персонал и аренду. Все перечисленные факторы негативно влияют на производственно-экономические показатели, прежде всего, индустриального хлебопечения, то есть крупных предприятий. С другой стороны, занимая их нишу, средние, малые и мини-пекарни, пекарни ритейла и потребительской кооперации не только увеличивают ассортимент предлагаемой на рынке продукции, но и, что особенно важно, увеличивают конкуренцию на рынке. Для оценки влияния изменений цен на зерно на внутреннем рынке на цену хлеба и хлебобулочных изделий на полке в магазине стоит проанализировать структуру цены на хлеб: посмотрите, на какие сегменты поделен батон на нашем рисунке, там все наглядно.

Из одной тонны зерна (пшеницы) получается в среднем 750 кг муки. Из одной тонны муки выходит 1,45 тонны хлеба. Таким образом, из одной тонны зерна можно получить 1,088 тонны пшеничного хлеба. В оптово-розничной цене производителя хлебобулочных изделий, без учета других факторов, стоимость муки составляет 24,5%, стоимость зерна — 19,7%. Изменение цены зерна на 10% влияет



ЮРИЙ КАЦНЕЛЬСОН

Президент
Российской Гильдии
пекарей и кондитеров
(РОСПИК).

на изменение цены хлеба на 1,9%, а изменение цены муки на 10% ведет к изменению цены на хлебобулочные изделия в среднем на 2,5%.

— *Насколько высока торговая наценка, на ваш взгляд?*

— Как раз она и оказывает основное влияние на розничные цены, в ряде случаев она превышает 35%.

Структура цены на хлеб

Цена пекаря (оптово-розничная)



Цена в торговле (розничная)

3% ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ



— *Могут ли производители что-то противопоставить торговым сетям? Каковы возможные механизмы борьбы (инструменты противодействия) высокой торговой наценке на хлеб?*

— Решить проблему высокой наценки может развитие пекарями собственной розницы. Данное решение имеет значительные преимущества во взаимосвязи производителя хлеба с конечными потребителями и является стратегическим направлением развития хлебопечения России.

производства и реализации продукции непосредственно в жилом секторе, на маршрутах концентрации людских потоков.

Развитие нестационарной торговли, в том числе мобильной, позволит хлебопёку существенно расширить рынок сбыта, увеличить объём производства и ассортимент выпускаемой продукции, обеспечить свежим хлебом населённые пункты, не имеющие собственных пекарен, в свою очередь это будет способствовать развитию розничной торговли, в том числе нестационарной и малоформатной.

— *Какая торговая наценка может считаться оптимальной?*

— В условиях конкурентного рынка хлебопек формирует цену на хлеб и хлебобулочные изделия, ориентируясь не только на затраты и прибыль, но и на спрос. Есть виды хлеба, на которые производители делают минимальную наценку или не делают ее вовсе, подразумевая, что этот вид хлеба будут покупать, в том числе, люди с низким уровнем дохода. А есть виды хлеба и хлебобулочных изделий, которые имеют высокую добавочную стоимость и при этом пользуются большим спросом. Поэтому говорить о каком-то коридоре цен или об их регулировании в определенных ценовых границах неправильно. Спрос со стороны потребителей и развитие конкуренции —

НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ ХЛЕБОПЕЧЕНИЕ НА РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКАХ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПУТЕМ СОЗДАНИЯ УСЛОВИЙ ДЛЯ НОВЫХ БИЗНЕСОВ. ЭТИ МЕРЫ ПОЗВОЛЯТ ДОСТИЧЬ ПОКАЗАТЕЛЯ КОЛИЧЕСТВА СУБЪЕКТОВ ХЛЕБОПЕЧЕНИЯ ИЗ РАСЧЕТА НЕ МЕНЕЕ 2 ЕДИНИЦ НА 10 ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК, И К 2030 ГОДУ ПОЯВЯТСЯ ДО 13 ТЫСЯЧ НОВЫХ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ХЛЕБОПЕЧЕНИИ

1,45

ТОННЫ ХЛЕБА

получается из одной тонны муки.

Население предпочитает приобретать хлеб непосредственно в месте проживания (по пути на работу или домой, во время прогулок). Исходя из этого, для решения задачи по обеспечению свежим и доступным хлебом предпочтительно размещать объекты

вот главные факторы влияния на цену хлеба и хлебобулочных изделий.

— Хлебопекарным предприятиям компенсируют часть затрат, связанных с производством продукции. Правила выплаты таких компенсаций утвердил в конце декабря 2020 г. председатель Правительства Михаил Мишустин. Предприятие, получившее компенсацию, должно зафиксировать цены на свою продукцию. Как производители восприняли подобные правила игры?

— В соответствии с Постановлением Правительства от 17.12.2020 года №2140 производителям хлеба и хлебобулочных изделий выделено 1,8 млрд рублей на компенсацию части затрат. В настоящее время происходит формирование нормативно-правовой документации на региональном уровне. Минсельхоз России и региональные министерства подписывают соглашения о порядке предоставления компенсаций производителям. Говорить о количестве производителей, воспользовавшихся данным видом поддержки, можно будет только после отчета уполномоченных органов статистики и финансового контроля.

— Госрегулирование цен эффективно в условиях рыночной экономики? Насколько такая политика верна, какого эффекта вы ждете от нее в долгосрочной и краткосрочной перспективах?

— Цены на хлеб и хлебобулочные изделия не регулируются, производители и продавцы самостоятельно устанавливают цену. Но есть исключение: в России действует Постановление Правительства РФ от 15 июля 2010 г. №530 «Об утверждении Правил установления предельно допустимых розничных цен на отдельные виды соци-



ально значимых продовольственных товаров первой необходимости...». В перечне продуктов, кроме прочих, указаны «Хлеб ржаной, ржано-пшеничный» и «Хлеб и булочные изделия из пшеничной муки». Согласно этому Постановлению предельные розничные цены на хлеб могут устанавливаться Правительством РФ на срок не более 90 календарных дней в случае, если в течение 60 календарных дней подряд на территории отдельного субъекта Российской Федерации или территориях субъектов Российской Федерации рост розничных цен на продовольственные товары составляет 10% и более.

— Недостаточная доступность хлеба для населения — как она формируется?

— По данным Федеральной налоговой службы РФ, в 2019 году на территории России работало 17,5 тысяч предприятий с видом деятельности «Производство хлебобулочных и мучных изделий». 95,7% субъектов хлебопечения относятся к предприятиям микро- и малого бизнеса (сюда же относятся пекарни сетевого ритейла и пекарни потребительской коопера-

1,8

МЛРД РУБЛЕЙ

выделило Правительство на компенсацию части затрат производителей хлеба и хлебобулочных изделий (согласно Постановлению от 17.12.2020 года № 2140).

ции), а 3,2% — к среднему бизнесу. На индустриальный сегмент приходится 1,1% от зарегистрированных предприятий в сфере хлебопечения.

Уровень конкуренции на региональных рынках характеризуется показателем количества субъектов хлебопечения из расчета на 10 тысяч населения. В РФ он находится на уровне 1,2, тогда как за рубежом составляет 3–4. Увеличение числа хлебопекарных бизнесов создаст конкурентный рынок, что даёт потребителю более высокие показатели территориально-экономической доступности хлеба. Кроме того, данный показатель является одним из важных критериев продовольственной безопасности страны. В 21 регионе России количество хлебопекарных предприятий на 10 тысяч человек равно или более 2 единиц, а лидерами по данному показателю являются Магаданская область (3,8), Ненецкий АО (3,4) и Республика Саха-Якутия (3,4).

В 31 регионе России количество субъектов хлебопечения менее 1 единицы на 10 тысяч человек — это крайне низкий показатель, который свидетельствует о недостаточной территориально-экономической доступности хлеба. Стоит отметить очень низкий процент предприятий хлебопе-

чения в Северо-Кавказском ФО — там работают всего 2,3% от общего числа хлебопекарных предприятий РФ.

— Обеспечение конкурентной среды, доступности хлеба — это задача бизнеса или власти?

— Хлеб является региональным и даже муниципальным продуктом распространения. Рынок хлебопечения зависит от географии, экономики региона и множества других факторов. Одним из методов развития конкуренции на местном рынке производства и продажи хлеба и хлебобулочных изделий могут стать региональные программы, которые позволят сохранить продуктивную конкурентную среду, в том числе минимизировать негативные последствия пандемии. Основная цель таких программ — развитие конкурентной среды, обеспечение свободного доступа на рынок для всех участников, сокращение административных барьеров и инфраструктурных ограничений, развитие конкуренции, организация сбора, анализа и публикация информации о региональных рынках, потребностях в товарах и услугах в целях привлечения новых предпринимателей.

Необходимо развивать хлебопечение на региональных рынках, в том числе путем создания условий для новых бизнесов. Эти меры позволят достичь показателя количества субъектов хлебопечения из расчета не менее 2 единиц на 10 тысяч человек, и к 2030 году появятся до 13 тысяч новых субъектов малого и среднего предпринимательства в хлебопечении, то есть будет создано свыше 230 тысяч новых рабочих мест. Кроме того, открытие новых предприятий позволит развивать кооперативное хлебопечение, увеличит занятость в регионах, снизит социальное напряжение, вызванное падением уровня доходов.

31

РЕГИОН РОССИИ

имеет менее 1 единицы субъектов хлебопечения на 10 тысяч человек. Это крайне низкий показатель, который свидетельствует о недостаточной территориально-экономической доступности хлеба.



— **Какие задачи хлебопекам поможет решить развитие собственных розничных сетей?**

— При развитии собственной розничной торговли наценка остается у производителя. Регулируя ее, он может формировать комфортную для потребителя цену, а прибыль направлять не только на модернизацию производства, расширение ассортимента выпускаемой продукции, увеличение фонда оплаты труда, но и на развитие собственной сети. От этого выиграют как потребители, которых волнует конечная цена хлеба на полке магазина, так и производители, а также муниципальные образования в целом, которые получают развитое и конкурентное хлебопечение, а также дополнительные доходы и занятость местного населения.

— **По данным РОСПиК, республики Ингушетия и Дагестан (по 0,1 хлебопекарному предприятию на 10 тысяч человек), а также Чеченская Республика (менее 0,1) являются регионами, наименее обеспеченными хлебопекарными производствами. Можно ли говорить о социальной проблеме в связи с такими низкими показателями доступности хлеба для населения в этих регионах?**

— На Кавказе широко развито домашнее хлебопечение, однако добавлю, что увеличение числа предприятий, производящих хлеб, позволит обеспечить население этих регионов более широким ассортиментом хлеба, в том числе функционального и специализированного назначения.

— **Какие еще форматы и тренды на рынке хлебобулочных изделий вы бы обозначили как основные и перспективные?**

— С учетом популяризации здорового образа жизни важной тенденцией развития хлебопекарного бизнеса в мире и в нашей стране является повышение пищевой ценности хлебобулочных изделий. Среди приоритетных направлений развития хлебопечения я бы выделил: увеличение выпуска лечебно-профилактических и функциональных хлебобулочных изделий; расширение ассортимента хлеба и хлебобулочных изделий из ржаной муки и смеси ржаной и пшеничной муки. На наш взгляд, в приоритетном порядке необходимо увеличить объемы производства диетических и обогащенных микронутриентами хлебобулочных изделий до 15–20% от общего производства; увеличить количество площадок для эффективной пропаганды здорового образа жизни, где люди смогут узнать о пользе функционального и специализированного хлеба.

— **Какова, на ваш взгляд, на сегодняшний день главная беда (проблема) российских хлебопеков?**

— Корректнее было бы рассматривать проблемы хлебопеков в контексте существования всего малого бизнеса России. Производители хлеба так же сталкиваются с дорогими кредитами, ростом стоимости услуг ЖКХ, повышением арендных ставок, подорожанием транспортных услуг, упаковки и проч. В том числе, существенное негативное влияние на развитие хлебопечения оказывает невысокий профессиональный уровень работников.

Для решения этой проблемы РОСПиК запускает специализированную школу пекарей. Нашими партнерами в этом проекте стали одна из лучших в мире профессиональных школ пекарей Richemont (Швейцария) и Академия хлебопечения Германии.

ФБЖ

17,5

ТЫСЯЧ
ПРЕДПРИЯТИЙ

с видом деятельности «Производство хлебобулочных и мучных изделий» работали в 2019 году на территории России (данные Федеральной налоговой службы РФ).

35–50%

ДОСТИГАЕТ

торговая наценка на хлеб в ряде российских регионов.

Несдержанные цены

Прошедший год заставил нас вспомнить, казалось бы, хорошо забытое старое: при нестабильных ценах государство проводит политику активного вмешательства и прибегает к регулированию. На этот раз под пристальное внимание контролирующих органов попали продукты питания и медицинские товары. Удивительно, что весь 2020-ый год российское правительство всячески отвергало саму идею вмешательства, хотя именно тогда цены на те же маски выросли в разы. И только в самом конце «ковидного» года правительство приняло постановление, которое ограничивает цены на социально значимые товары при их росте за 60 дней более чем на 10%. Следом президент подписал соответствующий закон, а премьер-министр призвал чиновников использовать меру осторожно и разумно, «не впадая в регуляторный раж».



**АНАСТАСИЯ
ЯРЕМЧУК**

Руководитель
антимонопольной
практики консалтинговой
компании Rights Business
Standard.

«Регуляторный раж»

В самый жесткий период российского локдауна (март-май 2020 года) многие предприниматели терпели убытки из-за остановки либо значительных ограничений ведения бизнеса. Продуктовое и медицинское направления, освобожденные от всяческих ограничений, активно пользовались временно «привилегированным» положением и повышали цены на свои товары чуть ли не ежедневно. Так, например, медицинские маски в некоторых регионах страны подорожали на 600%¹.

На передовую борьбы со спекуляцией тут же заступила Федеральная антимонопольная служба (ФАС России) — ведомство активно проверяло торговые точки, возбуждало дела о ценовых сговорах и пр. Тогда

вынужден был подключиться и кабмин: 03.04.2020 он опубликовал Постановление № 431, которым ввел ограничения на стоимость медицинских масок, а также на лиц, вводящих их в оборот. Действия государства не встретили поддержки в обществе, а спустя несколько дней постановление было приостановлено на бессрочный период.

Если в медицинской сфере в период локдауна предпринимались попытки государственного регулирования цен, то в сфере торговли продуктами питания государство ограничивалось лишь проведением проверок. ФАС России, ее территориальные органы открыли горячую линию для жалоб граждан, совершали рейды в торговые сети, проверяли цены, проводили активную работу через СМИ, сообщая об актуальном состоянии рынка, чего зачастую было достаточно. Рост цен на продукты питания нередко был обусловлен слухами: например, повышение в десятки раз стоимости имбиря и лимона спровоцировала фейковая информация об

1 <https://fas.gov.ru/news/29309>

их способности эффективно предотвращать коронавирус².

Государственное регулирование цен, уже тогда предлагавшееся депутатами, отвергли и в ФАС России, и в Минпромторге. Риск возникновения дефицита товаров пугал всех гораздо больше роста цен. Тогда и сами ритейлеры, прежде всего, крупные федеральные торговые сети, проявили социальную ответственность и публично заявили, что не будут повышать цены на социально значимые товары.

Тем не менее в декабре 2020 года резкий скачок цен на сахар-песок (до 70%) и подсолнечное масло (до 30%) вынудил Правительство принять Постановление от 14.12.2020 № 2094 «О соглашениях между федеральными органами исполнительной власти и хозяйствующими субъектами о снижении и поддержании цен на отдельные виды социально значимых продовольственных товаров первой необходимости».

На первый взгляд, соглашение существенным образом ограничивает предпринимательскую деятельность. Тем не менее все — в рамках существующих законов. Так, п. 1 ст. 16 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» позволяет заключать подобные соглашения, если это предусмотрено, в том числе, актами Правительства РФ. 30.12.2020 были приняты поправки в Закон «О торговле» (№ 381-ФЗ), позволяющие кабинету министров ограничивать цены на срок до 90 дней по собственному усмотрению.

Все новое — хорошо забытое старое

Государственное вмешательство в ценообразование хорошо знакомо российскому обществу по советскому периоду, когда действовала плановая экономика, характеризующаяся, в том числе, применением регулируемых цен на абсолютное большинство



ПРИ ВВЕДЕНИИ ГОСРЕГУЛИРОВАНИЯ ЦЕН, КАК ПРАВИЛО, СЛОЖНО СОБЛЮДАТЬ БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ТОРГОВОЙ ЦЕПОЧКИ. БЕСПОКОЯСЬ О САМЫХ НЕЗАЩИЩЕННЫХ ЕЕ УЧАСТНИКАХ, ПОТРЕБИТЕЛЯХ, ГОСУДАРСТВО НЕ ВСЕГДА УЧИТЫВАЕТ ПОЛОЖЕНИЕ ОСТАЛЬНЫХ ДЕЙСТВУЮЩИХ ЛИЦ

товаров. Этот опыт показал, что от государственного ценового регулирования, в первую очередь, страдает конечный потребитель. Забывчивость некоторых вынуждает напомнить, как вмешательство государства дестабилизирует рынок, и какими далеко идущими бывают последствия столь непродуманных и скоропалительных мер.

1 *Паритет интересов*
При введении госрегулирования цен сложно соблюдать баланс интересов всех участников торговой цепочки. Беспokoясь о самых незащищенных ее участниках, потребителях, государство не всегда учитывает положение остальных действующих лиц. Отношения по реализации товаров многосторонние: потребитель заинтересован в приобретении товаров по оптимальной цене и надлежащего качества, производители и ритейлеры получают вознаграждение от продажи. При этом в общей формуле успеха немаловажную роль играют состояние рынка, действующие на нем ограни-

2 <https://fas.gov.ru/publications/20626>

чения и многие другие нюансы и условия. Если какое-то из звеньев выпадает, регуляторика, навязанная сверху, вряд ли поможет наладить процесс, скорее, усугубит ситуацию. Рано или поздно у производителей истощатся товарные запасы, которые неизбежно подпадают под госрегулирование.

Кроме того, вводя регулирование, государство обязано принимать тот факт, что условия взаимодействия в той самой товарной цепочке могут быстро меняться, как это и произошло в период пандемии: усложнилась логистика, повысились материальные затраты на реализацию — товар подорожал по объективным причинам. Ситуация на то-

варных рынках меняется гораздо быстрее, чем работает неповоротливая бюрократическая машина: пока та или иная мера будет официально принята, она может стать неактуальной, в итоге благие намерения по сдерживанию цен могут дать противоположенный эффект, например, создать дефицит.

2 *Невыгодность реализации товара по «замороженным» ценам приводит к сокращению объема товаров или уходу производителя с рынка.*

Конечное решение о производстве и продаже товара по той или иной цене принимает предприниматель. Если он утратил выгоду, интерес, он может уйти с рынка — никакая регуляторика на закрытие бизнеса не повлияет. В итоге количество товарных предложений сократится, а в отсутствие конкуренции цена вырастет.

3 *Дефицит товаров, «черный» рынок и неминуемый рост цен*

Мы все это уже проходили в советские времена: конкуренция отсутствовала, цены фиксировались государством, товары даже первой необходимости были в дефиците.

Одно из негативных последствий госрегулирования цен, а вслед за ним неизменное влияние на товарные рынки — изменение потребностей общества. Конкурентные рынки, развивающиеся самостоятельно, отличаются аллокативной эффективностью, то есть способны к саморегуляции естественным путем: товары распределяются в соответствии с предпочтениями потребителей, минимизируются риски производства ненужных или слишком дорогих товаров, потребители получают возможность купить интересующий их товар по адекватной цене и нормального качества. Не являясь участником рынка, государство не может обеспечить эту аллокацию, а потому оно всегда отстает от реалий.

В 2007–2008 годах уже вводилось госрегулирование цен на продовольственные товары, что на несколько месяцев привело к

В 2007–2008 ГОДАХ УЖЕ ВВОДИЛОСЬ ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ ЦЕН НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ, ЧТО НА НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ ПРИВЕЛО К ИСЧЕЗНОВЕНИЮ ИЗ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ГРЕЧКИ, НА ПОЛКИ МАГАЗИНОВ ОНА ВЕРНУЛАСЬ С ПОВЫШЕННОЙ ЦЕНОЙ. СО ДНЯ ВВЕДЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ НА РЫНКАХ САХАРА И МАСЛА ПРОШЕЛ МЕСЯЦ: ПРОИЗВОДИТЕЛИ И РИТЕЙЛЕРЫ ПОКА РАСПРОДАЮТ ЗАПАСЫ



исчезновению из торговых сетей гречки, на полки магазинов она вернулась с повышенной ценой. Со дня введения ограничений на рынках сахара и масла прошел месяц: производители и ритейлеры пока распродают запасы, их, как посчитали эксперты, должно хватить до конца действия ограничений.

4 *Устранение смежных рынков — промежуточного звена между производителями и ритейлом*

Как упоминалось выше, новое постановление правительства о «стабилизации» цен распространяется лишь на производителей и ритейлеров (то есть на первое и последнее звенья цепи реализации товаров). Между ними есть и другие, без которых реализация товара невозможна. Производители редко напрямую сотрудничают с торговой сетью — условия не всегда оказываются приемлемы. В качестве посредника прибегают к услугам распределительных и логистических центров самих сетей либо к дистрибьюторам. Нередко товар в сеть доставляют компании, которые его фасуют. Все эти посредники оказались за рамками действия правительственного постановления, но их услуги также заложены в стоимость товара, производители и ритейлеры не могут не учитывать их интересы. Чтобы выполнить требования государства, они вынуждены отказываться от услуг посредников. Фасовщики, дистрибьюторы, перевозчики и прочий бизнес — как правило, малый и средний — остаются без заказов, а производители и продавцы вынуждены перестраивать свои бизнес-процессы под новые обстоятельства.

5 *Рост цен на неконтролируемые товары*

В поисках баланса, в попытке сохранить маржинальность бизнеса производители и продавцы повышают цены на другие категории: дорожают товары, не подпадающие под государственное регулирование. Мы уже почувствовали это на своих кошельках — после введения регулирования цен на са-

хар и растительное масло в начале 2021 года подорожали хлебобулочные изделия и макароны. Государство вынуждено срочно принимать меры и по другим категориям, а значит, товаров, подпадающих под госрегулирование, будет становиться все больше, все они могут оказаться рано или поздно в дефиците.

6 *Повышение цен после снятия ограничений как способ восполнения потерь*

Когда ограничения, наложенные на цены, отменяют, производители и ритейлеры захотят наверстать упущенную прибыль, возместить понесенные убытки. Цены вырастут куда более существенно. По сахару и растительному маслу мы это увидим довольно скоро — после 31 марта 2021 года, когда правительство отменит регулирование.

7 *Снижение конкуренции = снижение качества*

Уход с рынка определенного количества производителей, создание дефицита товаров приводит к сужению круга конкурентов. Отсутствие конкуренции устраняет какое-либо соперничество в борьбе за мнение и выбор потребителя, что сводит на нет попытку сделать свой продукт лучше, интереснее, выгоднее, качественнее. В лучшем случае качество остается на прежнем уровне, но зачастую лишь снижается ради сокращения расходов на производство и реализацию. В конечном итоге всегда страдает потребитель, защитой интересов которого руководствовало государство, вводя регулирование цен.

Попытки регулировать цены на товарных рынках случаются в России регулярно, с частотой раз в пять–десять лет. Как минимум это всегда приводит к дестабилизации. Годы работы в условиях свободного рынка дают новый опыт его участникам. Они научились подстраиваться под любые условия и правила игры. Интересно, чем закончится очередная попытка госрегулирования, и кто в итоге за это заплатит.

ФБЖ

Не время махать флагами и проявлять дилетантизм

Герой мартовского номера уверен, что у России достаточно активов, которые можно монетизировать, есть мощный интеллектуальный потенциал для развития прорывных цифровых технологий, но, чтобы перезапустить экономику, правительству не хватает стратегического видения. При этом Андрей Поденок, президент Межрегиональной общественной организации «Московская Ассоциация предпринимателей», президент Ассоциации экспортеров и импортеров, — давний противник политики Банка России, не скрывает своей критической позиции о состоянии дел в экономике и предлагает повторить опыт Виктора Геращенко, чтобы страна могла выбраться из затянувшегося пике.

Андрей Поденок стоял у истоков создания старейшей бизнес-ассоциации в стране. Московская ассоциация предпринимателей работает более 30 лет. Несмотря на «столичное» название, имеет представительства в регионах России и за рубежом, всего их более 50. Гораздо дольше герой номера — с 1986 года он — предприниматель, создал первый в России хозрасчетный Молодежный центр «Спектр» раньше, чем в стране появился закон о кооперации. Если в России учреждают новое бизнес-объединение, будьте уверены, его обязательно туда позовут, и не в качестве «свадебного генерала», а для того, чтобы автоматически повысить индекс доверия бизнеса. Вот, например, на сегодняшний день Андрей Поденок является вице-президентом НП «ОПОРА»; заместителем председателя Комитета по развитию частного предпринимательства, малого и среднего бизнеса Торгово-промышленной Палаты РФ — список можно продолжать, но зачем? В бизнес-кругах он хорошо известен,

а потому, когда грянул первый российский локдаун, многим предпринимателям стало ясно, что без посторонней помощи они не вытащат бизнес из этой ямы, у Андрея Поденка беспрестанно зазвонил телефон.

16 марта в Московской ассоциации предпринимателей заработал антикризисный штаб. Кто бывал в офисе МАП, знает, что он похож на вечно бурлящий котел: всегда кто-то ждет в приемной, звонят все телефоны, а сам Андрей Евгеньевич в непрерывных переговорах. В таких условиях мы и брали интервью. Поговорить нам все-таки удалось: спросили о макроэкономике и о том, где скрыты внутренние резервы России, о мировом закулисье и конкуренции с IT-гигантами за мировое господство. Но начали с анализа практической помощи бизнесу со стороны МАП и государства в сложный ковидный год. Досталось всем! Но больше всего — банкирам (преимущественно из ЦБ) и чиновникам, которых Андрей Евгеньевич ласково называет «красивописаки». Критиковать имеет право



РАНЬШЕ, КОГДА Я ПРИХОДИЛ В ЧИНОВНИЧЬИ КАБИНЕТЫ С КАКОЙ-ЛИБО ИНИЦИАТИВОЙ, Я ВСТРЕЧАЛ ЛЮДЕЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ, У НИХ БЫЛА ГРАЖДАНСКАЯ ПОЗИЦИЯ, ОНИ БЫЛИ ГОТОВЫ ПОМОЧЬ. СЕЙЧАС ТАКИХ ВО ВЛАСТНЫХ КАБИНЕТАХ НЕ ВСТРЕТИШЬ, ВСЕ ЗАГРУЖЕНЫ НИКОМУ НЕ НУЖНЫМ ДОКУМЕНТООБОРОТОМ

тот, кто сам делает, — справедливо заметите вы, поэтому начинаем с того, как МАП видит систему поддержки бизнеса, и чем сама ассоциация может помочь реальному сектору экономики.

— Как бы вы оценили по десятибалльной шкале трудности, возникшие у бизнеса в прошлом году? На чем Штаб, созданный Московской ассоциацией предпринимателей, сосредоточился в своей работе, чем конкретно помогали бизнесу?

— Мы открыли антикризисный Штаб еще 16 марта 2020 года — сразу пошел шквал звонков от предпринимателей, чей бизнес «подвис» во время первого локдауна: не у всех были оборотные средства, кто-то совсем не имел финансового запаса прочности. К тому же государство обязало предпринимателей сохранять рабочие места — все это одновременно свалилось на головы бизнесменов и вызвало всеобщий шок. Долговая составляющая российского бизнеса копится еще с 2008 года, по правде говоря, предпринимательское сообщество от того кризиса не до конца оправилось, не по всем долгам заплатило. Потом был еще кризис 2014-ого года. А ведь еще такое понятие, как внутренний займ, когда предприниматели берут в долг деньги друг у друга под проценты — такая практика по-



В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ НАМ УДАЛОСЬ ПОСПОСОБСТВОВАТЬ ТОМУ, ЧТОБЫ ЗАКРЫТЬ НЕСКОЛЬКО УГОЛОВНЫХ ДЕЛ, ВОЗБУЖДЕННЫХ В ОТНОШЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОГО-ТО ДАЖЕ УДАЛОСЬ ВЫТАЩИТЬ ИЗ ТЮРЬМЫ. НАШ АНТИКРИЗИСНЫЙ ШТАБ ЗАНИМАЛСЯ ТАКОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ БОРЬБОЙ ЗА ПРАВА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, БЛАГО У НАШИХ ЮРИСТОВ БЫЛА ВОЗМОЖНОСТЬ, НЕСМОТРИ НА ЛОКДАУНЫ В РЕГИОНАХ, БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ ПЕРЕДВИГАТЬСЯ ПО СТРАНЕ

прежнему жива, при существующих ставках по кредитам в банке от нее нет смысла отказываться. Так вот, объем этого внутреннего долга довольно большой, его официальная статистика не учитывает, в общем балансе экономики страны эта денежная масса никак не отражается.

Подобные ситуации, когда один бизнесмен должен другому, а отдать не может, а тот требует, потому что самому деньги нужны срочно, обостряются именно в кризисные времена. Естественно, что в пандемию их стало гораздо больше. Предпринимателям нужны были деньги на решение оперативных вопросов, и они вспомнили о должниках. Ассоциация и я лично — мы все вынуждены

ЕСЛИ БЫ ПРАВИТЕЛЬСТВО ИНВЕСТИРОВАЛО ДЕНЕЖНУЮ МАССУ В ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ, МЫ БЫ СМОГЛИ ЗАНОВО «ЗАПУСТИТЬ» ВСЮ ЭКОНОМИКУ, ВОССТАНОВИВ И УВЕЛИЧИВ ОБЪЕМЫ ВНУТРЕННЕГО ПОТРЕБЛЕНИЯ, ВЕДЬ КАЖДЫЙ ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ПРОЕКТ — ЭТО ЦЕЛАЯ ЦЕПОЧКА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ВМЕСТЕ СПОСОБНЫ ДАТЬ МОЩНЫЙ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ



были искать пути решения, находить ресурсы, чтобы разрешать подобные конфликты цивилизованно.

В период пандемии нам удалось поспособствовать тому, чтобы закрыть несколько уголовных дел, возбужденных в отношении предпринимателей, кого-то даже удалось вытащить из тюрьмы. Наш антикризисный штаб занимался такой практической борьбой за права предпринимателей, благо, у наших юристов была возможность, несмотря на локдауны в регионах, без ограничений передвигаться по стране.

Наш антикризисный штаб проводил системную административную работу с момента, когда был объявлен первый общенациональный локдаун. Мы понимали, с какими серьезными проблемами столкнется бизнес, что его работа будет практически парализована, а инструментов борьбы с этим нет. Мы одними из первых обратились в правительство с просьбой признать возникшие обстоятельства форс-мажорными, чтобы у наших предпринимателей появилась возможность хоть как-то возобновить деятельность. Это был тот правовой базис, который был необходим для реанимации предприятий. Его же не существовало, надо было создавать — мы взяли это на себя, не стали дожидаться, когда неповоротливый административный аппарат правительства развернется в эту сторону, создаст документ и пропустит его по всем инстанциям.

К этой работе мы подключили всех наших юристов, мы спешили создать правовые условия для возобновления работы компаний. Это был огромный пласт, по сути, законотворческой деятельности, которую мы добровольно взяли на себя, чтобы «поднять волну» и помочь правительству оперативно принять необходимые документы.

— Какие меры господдержки по итогу коронавирусного года вы бы отнесли к эффективным, а какие считаете бессмысленными и бесполезными?



Август 2020 г.,
Общественная
палата РФ,
вручение
медалей
«За защиту
российского
бизнеса».

— Для нашего государства, бюджета принятые меры действительно беспрецедентны — в таком объеме госбюджет еще никогда не помогал частному бизнесу. Но нам есть с чем сравнивать, мы собирали мнения у членов МАП, у многих из них есть бизнес в других странах, они рассказывали, как помогали частному сектору правительства разных стран. В той же Франции предпринимателям перечислили 80% от среднегодовой выручки их компании. А российское правительство сделало по-другому: сказала бизнесменам, вы возьмите кредиты под выплату зарплаты, а мы потом посмотрим, возмещать вам их или нет, в зависимости от того, сохраните вы занятость или уволите людей. В этом процессе было много технических сбоев, когда предпринимателям отказывали даже в такой поддержке: 1 рубль просроченной задолженности по обязательным платежам или по другим формальным признакам — на поддержку уже можно не рассчитывать. За рубежом помощь оказывали без выставления дополнительных условий со стороны правительства.

Во время пандемии мы не останавливали работу ни на один день — мы были нужны предпринимателям как никогда. Видя, в каких условиях приходилось работать бизнесу весь 2020-ый год, мы решили учредить медаль «За защиту бизнеса» — нам очень хотелось поощрить бизнес, который выживал в сложнейших обстоятельствах.



Алексей
Крыловский,
директор
Консорциума
Леонтьевский
центр — AV Group,
Андрей Поденок,
президент МАП,
Марина Ананич,
помощник
губернатора
Новосибирской
области, Дмитрий
Курочкин, вице-
президент ТПП
РФ.

— В разгар пандемии МАП выступил с инициативой создания профильной ассоциации — НПК «НПО Спецзащита». В нее вошли производители СИЗ. На волне роста заболеваемости в мире спрос на их продукцию многократно увеличился, удалось ли его монетизировать?

— Мы все сделали вовремя: создали новую отрасль с нуля, объединили восемь тысяч предприятий, вместе с ними прошли путь от модернизации станка по производству одно-разовых масок до налаживания комплексных поставок. В кратчайшие сроки собрали пул заинтересованных компаний, модернизировали одну из модификаций станка, в два раза увеличив его производительность. Его сразу же захотели купить предприниматели, чей непосредственный бизнес встал: рестораны, фитнес-центры. Мы дали им возможность заработать на волне спроса, благодаря чему они выжили. Сейчас спрос на СИЗ упал, но даже тот, что есть, поддерживает пострадавших.

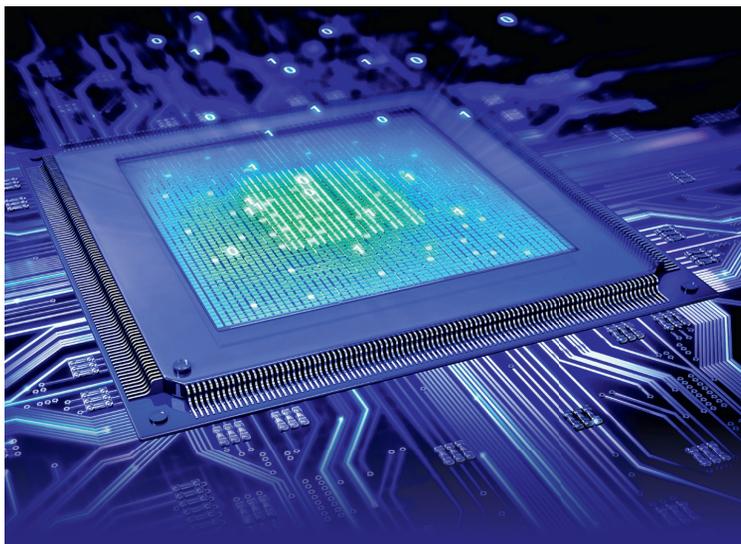
Это была практическая помощь малому бизнесу со стороны МАП. Следующий шаг — мы запустили маркетплейс по реализации СИЗов, в нем можно купить маски с серебряным наполнением, такие в мире больше никто не производит. Сейчас мы анализируем рынок одноразовых медицинских перчаток и, если увидим свободные ниши, будем направлять наши усилия по их развитию.

— Какие еще возможности для российского бизнеса вы видите, во что стоит вкладываться сегодня?

— В «цифру». У нас никак не получается наладить выпуск хороших отечественных автомобилей, но если в России берутся за ядерную бомбу, то все удастся, и довольно

быстро — видимо, менталитет такой. Сегодня мы предлагаем развивать собственные высокие технологии: например, создать кристалл, микросхему, которая сможет защищать IT-системы, в том числе государственные, обеспечивать безопасность страны от вторжений, «прослушек» и других угроз.

Мы сегодня не там шпионим. Наши конкуренты — мировые корпорации, которые давно зашивают в материнскую плату каждого произведенного телефона чипы, способные считывать и передавать информацию. Пользователь об этом может даже не знать, но по факту это так, технологических ограничений на это нет. Или возьмем приложения того же Марка Цукерберга, с помощью которых общаются пять миллиардов человек, — в них накапливаются гигантские потоки данных. Война за мировое господство, лидерство идет конкретно между этими технологическими гигантами. Мы же сегодня предлагаем российским властям создать собственную цифровую платформу с информационной защитой, благодаря этому мы получим гигантский входящий трафик абонентов, которые хотят защититься, стремятся к конфиденциальности. Но для этого нужна политическая воля высшего руководства страны. Команда сверху — развивать цифровые платформы именно открытого типа, не интегрировать в них чипы для слежения и передачи персональных данных пользователей. Технологически Россия опережает многих, но у нас проблемы со стратегическим видением. Да, мы не можем конкурировать с Intel, которая производит отличные процессоры, и не надо. Мы можем с помощью создания своей цифровой платформы сделать качественный рывок вперед, забрать у мировых корпораций миллиарды абонентов. Это и есть стратегическое видение развития экономики — то, чего нам сегодня так не хватает. Мы же вместо того, чтобы перехватить инициативу, пускаем на российскую территорию Huawei, подписываем с китайской корпорацией соглашение о том, что они у нас будут развивать сети 5G, — зачем?



МЫ СЕГОДНЯ НЕ ТАМ ШПИОНИМ. НАШИ КОНКУРЕНТЫ — МИРОВЫЕ КОРПОРАЦИИ, КОТОРЫЕ ДАВНО ЗАШИВАЮТ В МАТЕРИНСКУЮ ПЛАТУ КАЖДОГО ПРОИЗВЕДЕННОГО ТЕЛЕФОНА ЧИПЫ, СПОСОБНЫЕ СЧИТЫВАТЬ И ПЕРЕДАВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ. ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ ОБ ЭТОМ МОЖЕТ ДАЖЕ НЕ ЗНАТЬ, НО ПО ФАКТУ ЭТО ТАК, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ НА ЭТО НЕТ

При поддержке Московской ассоциации предпринимателей ряд научно-производственных объединений прорабатывает возможные варианты, чтобы наладить внутреннее производство кристаллов, чипов, микросхем в Зеленограде. У нас в стране накоплен достаточный научный потенциал, чтобы развивать высокие технологии, пока же мы на нашу «поляну» пускаем конкурентов, отдаем им право быть лидерами на нашей же территории.

— *Экономический кризис только начинается. Что бы вы предложили в качестве эффективных антикризисных мер, которые простимулируют рост российской экономики?*

— Начну отвечать на ваш вопрос вот с какого примера. Единственный быстрый, ощутимый рост экономики, сразу на 7%, был при Евгении Примакове в бытность его премьер-министром и Викторе Геращенко, который в тот период занимал должность главы ЦБ. Они начинали восстановление с самого дна, потому что российский бюджет тогда представлял собой дыру, которую нужно было срочно чем-то закрыть. Как Геращенко сразу на 40% поднял баланс страны? Закрыл валютную позицию. Я бы предложил в сегодняшних условиях повторить этот опыт. Исходные данные сегодня для этого даже лучше, чем у США и Европы, где денежная масса не подкреплена резервами. У нас же есть неинфляционные активы, которые можно монетизировать. Но при этом надо пони-

мать, что, если деньги попадут на валютную биржу, тогда автоматически вырастет курс доллара по отношению к рублю. Кстати, этот путь выбрал Китай. Да, они еще в большем объеме, чем даже американцы, имитировали

СЕГОДНЯ В РОССИИ С МОНЕТИЗАЦИЕЙ АКТИВОВ ПРОБЛЕМЫ, СВОИМ РУБЛЕМ МЫ СТИМУЛИРУЕМ ЧУЖУЮ СТРАНУ, КИДАЕМ В ТОПКУ АМЕРИКАНСКОЙ ЭКОНОМИКИ СВОИ РЕСУРСЫ, А САМИ ПОЛУЧАЕМ ОБВАЛ ВНУТРИ СТРАНЫ. ТАКОЕ ОЩУЩЕНИЕ, ЧТО ЭКОНОМИСТЫ, КОТОРЫЕ СЕГОДНЯ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ, БЫЛИ ДВОЕЧНИКАМИ В УНИВЕРСИТЕТЕ

денежную массу, но они вкладывали деньги в промышленность, в итоге их ВВП подрос. Правда, они настроили много того, что не нужно: города, которые стоят полупустые, мосты, которые никогда не окупятся, но они генерировали при этом высокий КПД.

Уверен, что для России это был бы не менее эффективный путь. Если бы правительство инвестировало денежную массу в инфраструктурные проекты, мы бы смогли заново «запустить» всю экономику, восстановив и увеличив объемы внутреннего потребления.



1. Максим Фатеев и Елена Дыбова, вице-президенты ТПП РФ получают медаль «За защиту российского бизнеса».

2. С Александром Мурычевым, исполнительным вице-президентом РСПП.

Ведь каждый инфраструктурный проект — это целая цепочка потребителей, которые вместе способны дать мощный синергетический эффект.

— *Вы не раз говорили: лучшее, что государство может сделать для предпринимателя, — создать ему потребителя. Как сегодня это можно быстро и эффективно сделать?*

— Что такое потребитель на Западе? Один раз в три года он может позволить себе купить новую машину, раз в семь лет — новый дом. В нашей же стране уровень доходов населения таков, что люди не могут себе позволить сбалансированную продуктовую корзину. Без внутреннего или внешнего потребителя экономику развивать невозможно.

— *Вы активный критик политики Банка России. Что не так делает ЦБ, и как это вредит экономике России?*

СЕЙЧАС НЕ ВРЕМЯ МАХАТЬ ФЛАГАМИ, НЕЛЬЗЯ ПРОЯВЛЯТЬ ДИЛЕТАНТИЗМ — СИТУАЦИЯ НЕ ТА. «КРАСИВОПИСАК» И «КРАСИВОМАРАК» МНОГО, ЧИНОВНИЧИЙ АППАРАТ НАЦЕЛЕН НА ПОВЫШЕНИЕ КРИ, НО ПРИ ЭТОМ ВСЕ ОСТАЕТСЯ НА БУМАГЕ, НА ДЕЛЕ КАРДИНАЛЬНЫХ УЛУЧШЕНИЙ МЫ НЕ ВИДИМ

— Такой денежно-кредитной политикой, которую сегодня проводит ЦБ, мы поддерживаем доллар. Хочется задать вопрос: на кого работаем? Считаю, что самым уместным и грамотным шагом, с точки зрения экономиста, было бы повторить опыт Геращенко, который смог вытащить экономику России из пропасти.

Если уровень межбанка в стране больше, чем доходы обрабатывающей промышленно-

сти, это крах. Все по классике, это основы, прописанные в учебниках по экономике. Сегодня государство находится в зоне технического исполнения, странно, почему оно ограничивается только этой функцией. Рубль — это «кровь» экономической системы. Если в крови есть «метастазы», это значит, что экономика парализована.

— *Как сегодня России выйти из системного кризиса и «очистить кровь от метастаз»?*

— Есть разные примеры в мировой практике, хотя по большей части европейские экономики выходили из кризисов нищими. Но, например, Германия однажды сделала очень разумную вещь: правительство передало предпринимателям заводы за одну марку, но землю под ними оставило за собой. Чтобы запустить производство, бизнес вынужден был провести коммуникации, это прямая капитализация земли, которая как актив оставалась за государством.

Нечто похожее сделал Петр Столыпин, когда провел земельно-ипотечный займ и тем самым монетизировал экономику, позволил стране развиваться.

Сегодня в России с монетизацией активов серьезные проблемы, своим рублем мы стимулируем чужую страну, кидаем в топку американской экономики собственные ресурсы, а в итоге получаем обвал внутреннего курса и всей экономики. Такое ощущение, что экономисты, которые сегодня принимают решения на государственном уровне, были двоечниками в университете, иначе они бы следовали хоть какой-то теории — пусть западной, либеральной, пусть классической. Сейчас же их действия не укладываются ни в одну экономическую теорию.

Россия стала членом Международного валютного фонда, мы взяли на себя обязательства имитировать денежно-валютную массу исключительно под золотовалютные резервы. Никто не пришел к президенту и не предложил: давайте выйдем из МВФ, а рубли будем монетизировать с помощью натураль-

ных активов. Нам нужна стратегия, которой у нас пока нет, есть только планы.

Важно, чтобы в правительстве весь аппарат понимал, что делает. Сегодня из-под чиновничьих кабинетов выходят документы, которые никто никогда не читает до конца. Это чистой воды графомания. Это документы «для галочки», а не системные стратегии, которые реально воплотить в жизнь. Сейчас не время махать флагами, нельзя проявлять дилетантизм — ситуация не та. «Красивописаки» и «красивомарак» много, чиновничий аппарат нацелен на повышение KPI, но при этом все остается на бумаге, на деле кардинальных улучшений мы не видим. Это и есть техническая функция, на которой сосредоточилось государство. Например, было решено убрать регуляторную гильотину, а по сути это мало что даст, так как структурно экономика от этого не поменяется.

Ни один губернатор не прочтет за всю свою бытность на посту столько документов, сколько строчит госаппарат. Как в решении конкретных экономических задач губернатору поможет вся эта писанина? Никак. Потому что государство, исполняющее техническую функцию, напрочь оторвано от реалий. Еще пример, чтобы не сложилось ощущение, что я огульно обвиняю правительство в чем-то: мы хотим развивать экспорт, но при этом себестоимость продукции российских производителей не позволяет им быть конкурентными на внешних рынках — рубль падает, себестоимость растет. Я называю это «лозунговым» подходом к экономике. Раньше, когда я приходил в чиновничьи кабинеты с какой-либо инициативой, я встречал людей заинтересованных, у них была гражданская позиция, они были готовы помочь. Сейчас таких нет, потому что все загружены никому не нужным документооборотом.

— Что можно противопоставить этому техническому подходу к работе с реальным сектором?

— Сформировать реальное потребление внутри страны или за ее пределами. Почему Россия в свое время приняла решение войти



РОССИЯ, К ВЕЛИКОМУ СОЖАЛЕНИЮ, СВОИ ВЕРТИКАЛЬНЫЕ ТРАНСПОРТНЫЕ КОРИДОРЫ РАСКАЧИВАЕТ ОЧЕНЬ МЕДЛЕННО — У НАС НЕТ НИ ПОРТОВ, НИ СУДОВ, НИ АВТОМОБИЛЕЙ, КОЛЕСНЫХ ПАР ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК, ЧТОБЫ ПЕРЕКЛЮЧИТЬ ЭТИ ПОТОКИ НА СЕБЯ, НАМ НУЖНА ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА ДИСПЕТЧЕРИЗАЦИИ, МУЛЬТИМОДАЛЬНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ КОМПЛЕКСЫ

в ВТО? Чтобы экономика государства росла, численность населения (количество потребителей) должна быть не менее 300 млн человек. В 1990-ые мы столкнулись с резким падением внутренней популяции, к тому же и уровень потребления внутри страны был близок к нулевой отметке — у людей не было денег ни на что. Да, им раздали ваучеры, они стали номинальными собственниками заводов, но акции стоили две бутылки водки, а не «Волгу», как обещало тогдашнее правительство. Чтобы поднять благосостояние народа, необходимо было сделать так, чтобы все эти предприятия заработали, чтобы их продукция продавалась, а этого не случилось.

Тогда одной из мер поддержки российской экономики стало вхождение в ВТО — России

нужен был потребитель, если его нет в своей стране, его надо было найти за ее пределами. Так возникла идея вхождения России во Всемирную торговую ассоциацию. Я прекрасно помню тот момент, потому что был автором письма, адресованного правительству, в котором содержалась рекомендация и обоснование вхождения в ВТО.

Раз государство само не способно вырастить внутреннего потребителя, мы как Ассоциация, которая создана для помощи бизнесу, решили сделать это за него. Мы помогаем бизнесу через профильные бизнес-объединения, например, создали Ассоциацию «Афанасий Никитин». Ее задача — развитие международного транспортного коридора «Север-Юг». Мы видим в этом большой потенциал для российского бизнеса. РФ находится на пересечении многих транспортных маршрутов. Сейчас это особенно актуально по нескольким причинам. У России есть опыт противостояния глобальным игрокам, нам по силам сыграть на противоречиях между

крупнейшими странами-потребителями, обернуть ситуацию в свою пользу. Кроме того, именно сейчас в мире идет перекоммутация товарно-сырьевых потоков. Например, тот же Китай получал маски и многое другое через наши транспортные коридоры, что увеличило товаропоток в них на 3%, им удалось «раскачать» транскаспийский транспортный маршрут, который пролегает через Китай, Казахстан, акваторию Каспийского моря, Азербайджан, Грузию и далее Турцию и страны Европы. Долгое время в этих коридорах не было жизни, но потребление китайцев настолько велико, что им оказалось под силу вдохнуть в них вторую жизнь. Индия — быстрорастущий регион с огромным внутренним потреблением. Они только фисташек покупают на полтора миллиарда долларов США, а миндаля — на миллиард. И мы можем сейчас «переключить» на себя эти глобальные товарные потоки. Через внутрироссийские транспортные маршруты грузы в ту же Индию могут поступать на две недели раньше, чем через Суэцкий канал. Мы организовали встречу с индийской стороной, проанализировали товаропоток Суэцкого канала и посчитали, сколько контейнеров с грузом из него мы можем забрать на себя. Получается неплохая загрузка нашим, даже если индийская сторона перенаправит через РФ хотя бы 5% своего импорта.

Россия же, к великому сожалению, свои вертикальные транспортные коридоры раскачивает очень медленно: у нас нет ни портов, ни судов, ни автомобилей, колесных пар для железнодорожных перевозок, чтобы переключить эти потоки на себя. Нам нужна цифровая платформа диспетчеризации, мультимодальные логистические комплексы. Мы должны спросить у поставщиков, в каких точках на маршруте им нужны эти перевалочные пункты. Не нужно ничего самим придумывать, надо выяснить, что нужно потенциальному заказчику, и выстроить инфраструктуру под спрос. Сегодня же Россия этим не занимается, мы не готовы к перекоммутации товарных потоков — мы упускаем новые возможности,

С Натальей Ивановой, корпоративным директором Консорциума Леонтьевский центр — AV Group, советником президента МОО «Московская ассоциация предпринимателей».



С Азатом Газизовым, первым вице-президентом «Опоры России», председателем правления «Союза производителей компаний России».



которые у нас возникают в связи с глобальным перераспределением мирового потребления. Когда мне говорят, что Каспий загружен на 9%, я отвечаю, посчитайте, насколько его можно загрузить, и задаю вдогонку вопрос: а зачем вы инвестировали 82 млрд рублей в строительство порта Каспия, если мост, через который можно попасть в порты, был построен еще в 1938 году, он давно должен был пойти под списание, он настолько древний, что должен был рухнуть еще пять лет назад, и он обязательно обрушится, тогда все порты будут парализованы. Но почему-то никто не задумывается над этим, хотя на строительство нового моста требуется гораздо меньше денег, чем для возведения нового порта.

— От чего сегодня надо защищать предпринимателей?

— От «красивописак» и «лозунговой» экономики, от технического подхода к ее регулированию, когда на бумаге все красиво, а на практике никто не знает, как делается бизнес.

— У вас интересный взгляд на пандемию, ее истоки и причины: «На излёте падения стоимости компаний владельцы эмиссионного центра (Ротшильды, Оппенгеймеры, Рокфеллеры и т. д. и приближенные к ним люди) обязательно постараются приобрести значительно подешевевшие компании. Начнется колоссальное перераспределение собственности, в том числе с участием региональных и финансовых элит других государств. И цикл несбалансированного экономического развития в обнищавшем мире вступит в новую фазу». Вы считаете, что пандемия стала следствием намеренных действий группы лиц?

— Количество «мыльных пузырей», которые созданы в мире, громадно. Если раньше цепочки выглядели как «товар – деньги – товар», то сегодня: «бумага – бумага – бумага». Количество «бумажных» сегментов экономики, которые якобы обеспечивают ВВП, продолжает увеличиваться. В ряде фондов, учрежденных американскими толстосума-

ми, есть специальный отдел вирусологов, которые подсчитывают, сколько планета выработала ресурсов, а сколько поглотила. Во время пандемии закрылись транспортные коридоры, произошел разрыв товарных цепочек, сократилось потребление, останови-

ДА, МЫ НЕ МОЖЕМ КОНКУРИРОВАТЬ С INTEL, КОТОРАЯ ПРОИЗВОДИТ ОТЛИЧНЫЕ ПРОЦЕССОРЫ, И НЕ НАДО. МЫ МОЖЕМ С ПОМОЩЬЮ СОЗДАНИЯ СВОЕЙ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ СДЕЛАТЬ КАЧЕСТВЕННЫЙ РЫВОК ВПЕРЕД, ЗАБРАТЬ У МИРОВЫХ КОРПОРАЦИЙ МИЛЛИАРДЫ АБОНЕНТОВ. ЭТО И ЕСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ — ТО, ЧЕГО НАМ СЕГОДНЯ ТАК НЕ ХВАТАЕТ

лись производства — все это привело к тому, что количество вредных выбросов резко сократилось. Безопасность Земли — вопрос, который волнует многих состоятельных людей. Я не сторонник теории заговора, но есть интересные факты, которые стоит проанализировать. Например, один из вирусологов мне рассказывал, что COVID-19 можно легко синтезировать: для этого не нужна специальная лаборатория или огромные деньги, стоимость такой работы — тысяча евро; отследить, кто и какой вирус мог синтезировать у себя на кухне, нереально. Но вот что интересно: вирус появился в провинции Ухань — на пересечении миллиардных людских потоков. Я уверен, что богатейшие люди мира хотят сохранить «золотой миллиард», но они точно ищут способы, как «охладить» перегретую экономику. Раньше для этого затевали войны, сейчас это невозможно, поскольку ядерная война конечна для мира, в этих обстоятельствах вирус пришелся как нельзя кстати — это не может не вызывать вопросы.

ФБЖ



Продолжаем тушить пожар

В 2020 году, как, впрочем, и сегодня, мы продолжаем ждать от них чуда, которое остановит пандемию и вернет нас из «новой нормальности» в традиционную, понятную и привычную. Нам кажется, что чуда пока не произошло, ведь мы все еще живем в условиях повышенной эпидемиологической опасности: вирус распространяется по миру, и пока ничто не может его остановить. Но в общемировом масштабе чудо, пусть пока и маленькое, произошло: в рекордно короткие сроки, которые в прошлом казались невозможными, изобретены сразу несколько вакцин. Для мировой науки, фармацевтики как отрасли медицины это мощнейший прорыв. Правда, сами фармацевты не спешат радоваться этим победам.

От медиков и фармацевтов мы ждали, по меньшей мере, чуда, хотя все прекрасно знаем, что их в природе не бывает. По крайней мере, без научного обоснования чуда вряд ли происходят. Когда мы начали готовить это интервью, в России вакцинировали лишь некоторые социальные группы; когда заканчивали, страна перешла к массовой масштабной вакцинации. Правда, без перекосов снова не обошлось — одним регионам вакцины

не хватает, в других она в избытке, а народ не спешит вакцинироваться.

Перед каждым из нас вдруг впервые возникла дилемма: что страшнее — заболеть коронавирусом или стать подопытным существом и испытать на себе вакцину, по последствиям действия которой еще практически нет научных данных. У медиков и фармацевтов не было времени на раскачку, на обкатку технологий и ожидания последствий, а ведь только время им в этом случае

МОЖНО СКАЗАТЬ, ЧТО МЫ ПРОДОЛЖАЕМ «ТУШИТЬ ПОЖАР», И ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ В РАЗНЫХ СТРАНАХ ЯВЛЯЮТСЯ ТОМУ ПОДТВЕРЖДЕНИЕМ. ПРИОРИТЕТЫ ОСТАЮТСЯ ПРЕЖНИМИ: ПОИСК ЭФФЕКТИВНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ЛЕЧЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКИ COVID-19. НЕ МЕНЕЕ ВАЖНОЙ ОСТАЕТСЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ОГРАНИЧЕНИЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКУ COVID-19

и было нужно, потому что все остальное мир им предоставил по первому требованию — слишком велики потери от COVID-19.

Что сами фармацевты думают о случившемся с нами, почему COVID-19 стал возможен в современном, столь технологичном, интеллектуальном мире? Что мы делали не так и верно ли боролись с эпидемией? Есть ли поводы для оптимизма на начало 2021 года, и каковы побочные последствия болезни? О «гонке вакцин» тоже невозможно было не спросить — есть ли в ней победители?

В этом разговоре с «Федеральным Бизнес-журналом» участвовали Олег Розенсон, медицинский директор Merck Biopharma, Россия и СНГ, и Артем Харченко, директор подразделения Merck Life Science, Россия и СНГ. Мы изначально просили об участии двух спикеров, потому что хотели говорить о науке и будущем фармацевтики, потому что сегодня кажется важным не только остановить вирус, но и понять, глубоко осмыслить случившееся с человечеством в 2020 году и поговорить о будущем, которое может преподнести новые сюрпризы.

— Какое средство вы бы назвали самым эффективным в лечении COVID-19?

— О. Р.: Я бы разделил лекарственные средства, используемые при лечении COVID-19, на две группы. Первая — лекарственные средства с противовирусной активностью. Вторая — лекарственные средства для лечения состояний, к которым может приводить COVID-19 (например, цитокиновый шторм). В обеих группах ведется поиск оптимальных лекарственных средств. Причем в первую очередь оцениваются уже зарегистрированные по другим показаниям препараты. Это абсолютно оправдано, во-первых, с точки зрения безопасности, так как факт регистрации лекарственного средства гарантирует приемлемую безопасность и переносимость. Во-вторых, значительно сокращается время, необходимое для оценки эффективности, так как не нужно проводить доклинические и первые фазы клинических исследований. К



АРТЕМ ХАРЧЕНКО

Директор подразделения Merck Life Science, Россия и СНГ.



ОЛЕГ РОЗЕНСОН

Медицинский директор Merck Biopharma, Россия и СНГ.

препаратам первой группы относится пока только один-единственный доказавший свою эффективность при лечении COVID-19. В этой связи говорить о том, какое средство является лучшим, пока преждевременно.

— Назовите главные уроки пандемии для фармацевтики как для бизнеса и фармацевтики как научной области.

— А. Х.: Один из главных уроков — это осознание глобальной роли фармацевтики. В существующих беспрецедентно сложных условиях фармацевтическая отрасль оказалась на переднем крае борьбы с распространением вируса. В этой связи большое значение приобрели сотрудничество и взаимодействие как с государственными органами здравоохранения, так и с наднациональными структурами, например, ВОЗ, которой многие производители фармацевтической продукции представили свои препараты для оценки их эффективности в борьбе с пандемией.

С точки зрения науки мы столкнулись с необходимостью быстро перейти к разработкам, связанным с COVID-19. Речь идет даже не о создании вакцины самой по себе, а о процессах, из которых оно состоит: клиниче-

64

ВАКЦИНЫ

от COVID-19 сейчас находятся на разных стадиях готовности (данные ВОЗ на конец января 2021 г.).

ские тесты, масштабирование производства, контроль качества, диагностика. На всех этапах мы встретили повышенный спрос со стороны ученых, которые нуждались в быстрой поставке материалов и оборудования. Важным уроком для нас стала необходимость быть максимально гибкими, чтобы отвечать на запросы наших потребителей, клиентов и ученых. Необходимо было обеспечивать обслуживание даже в жестких условиях начала пандемии, когда прекратилось авиасообщение, остановились производства, а многие компании и их сотрудники были вынуждены уйти на карантин. И в этих условиях мы должны были работать быстро и оперативно, чтобы поддержать наших клиентов.

*— **Весь 2020 год мы все «тушили пожар». Кажется, в 2021 году мы будем бороться с его последствиями. Какие из них уже сегодня являются новыми задачами для фармацевтов-ученых всего мира?***



МЫ ИГРАЕМ ОСОБУЮ РОЛЬ В ОЧИСТКЕ И ВЫДЕЛЕНИИ ТЕРАПЕВТИЧЕСКИХ БЕЛКОВ. ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ВАКЦИН ПОЛНОСТЬЮ ИЛИ ЧАСТИЧНО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ТЕХНОЛОГИИ ОЧИСТКИ МЕРСК. ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО КОНЕЧНОЙ ПРОДУКЦИИ ПУТЕМ УДАЛЕНИЯ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ПРИМЕСЕЙ

*— **О. Р.:** Можно сказать, что мы продолжаем «тушить пожар», и ограничительные меры в разных странах являются тому подтверждением. Приоритеты остаются прежними: поиск эффективных средств для лечения и профилактики COVID-19. Не менее важной остается оптимизация эпидемиологических мероприятий, направленных на ограничение распространения и профилактику COVID-19. Первые вакцины уже доступны, но нужно понять, насколько длительной будет их защита. После завершения пандемии крайне важным будет сделать рациональные выводы на будущее: какие эпидемии, подобные COVID-19, можно прогнозировать, и какой арсенал лекарственных средств для лечения и профилактики нужно будет создать. Против неожиданной пандемии COVID-19 весь мир, по сути, оказался беззащитным просто потому, что не было заблаговременно создано эффективное лекарственное средство для его лечения и профилактики.*

*— **Менялась ли в связи с пандемией структура производства Merck? Возникла ли у акционеров и топ-менеджеров мысль пересмотреть производственную матрицу (ассортимент продукции) на ближайшую и более отдаленную перспективу в связи с новыми угрозами?***

*— **О. Р.:** Структура производства биофармацевтического подразделения Merck во время пандемии не менялась. Наоборот, была задача сохранить производство в необходимом объеме на фоне ограничений во время пандемии. Объем выпускаемой продукции в области фармацевтики обусловлен, в первую очередь, потребностями пациентов.*

*— **А. Х.:** Пандемия в значительной степени затронула направление Life Science: спрос на некоторые продукты, связанные с разработками, увеличился в четыре раза. Нам пришлось скорректировать наши производственные мощности, переориентировав их на выпуск самой востребованной продукции, учитывая то, что по ряду реагентов*



60–90%

И БОЛЕЕ —

такова на сегодняшний день эффективность различных вакцин от коронавируса, доступных для прививки.

спрос вырос в несколько раз. Этот рост коснулся также и производства необходимого оборудования.

— Какова роль научно-технологической компании Merck в разработке вакцин от COVID-19?

— **А. Х.:** Мы играем особую роль в очистке и выделении терапевтических белков. При производстве вакцин полностью или частично используются технологии очистки Merck. Это позволяет повысить качество конечной продукции путем удаления нежелательных примесей. По данным ВОЗ, сейчас на разных стадиях готовности находится порядка 64 вакцин, и при их производстве необходимы технологии очистки. Мы предлагаем решения для всех этапов, включая разработку, производство и испытания, и гарантируем вирусную безопасность препаратов, так как наши материалы не содержат компонентов животного происхождения.

— Кто выиграл гонку за вакцину?

— **А. Х.:** Как я уже сказал ранее, сегодня во всем мире разрабатываются около 64 вакцин, которые в той или иной степени будут использоваться для борьбы с пандемией. Хочу подчеркнуть, что речь в данном вопросе не идет о гонке, речь идет о поиске решения, которое бы помогло человечеству справиться с пандемией.

Мировые эксперты активно продолжают оценку эффективности вакцин и сбор

информации о нежелательных побочных эффектах. Многие производители уже опубликовали данные по своим вакцинам, но стоит понимать, что информация постоянно обновляется. Именно поэтому сейчас отдать кому-то пальму первенства не получится, должно пройти больше времени.

— В гонке вакцин больше политики или борьбы за престиж быть первыми, первопроходцами?

— **А. Х.:** Для мирового научного сообщества и фармацевтической индустрии важно найти решение. Не совсем корректно говорить о гонке, это скорее командная работа. Чем больше образцов вакцин выведено на рынок, тем больше будет простор для действий и, как следствие, выше эффективность борьбы с пандемией.

— С научной точки зрения какое значение имеют показатели эффективности разных вакцин, если они так незначительно отличаются друг от друга?

— **О. Р.:** Я бы не сказал, что показатели отличаются незначительно. На сегодняшний день эффективность доступных вакцин варьирует от 60 до 90 и более процентов. Эти цифры отражают степень сероконверсии, то есть выработку антител иммунной системой после вакцинации, что защищает пациента от инфекции. Сейчас один из ключевых вопросов — это длительность сероконверсии после вакцинации, то есть как долго сохраняется защита после вакцинации, и будет

ли необходима повторная вакцинация. По последним данным, у пациентов после перенесенной инфекции COVID-19 иммунитет сохраняется в среднем 5 месяцев.

Пока остается открытым вопрос, достаточно ли однократной вакцинации, или ее надо проводить регулярно, как, например, сезонную вакцинацию от гриппа.

Вопросы эффективности вакцин против новых штаммов COVID-19 также пока открыты.

Не хочу сгущать краски, но пока вопросов больше, чем ответов. Это абсолютно нормально, так как прошло чуть более года с начала эпидемии. По мере накопления данных из повседневной медицинской практики и клинических исследований ответов будет больше и, соответственно, больше уверенности в правильности действий.

— Что важно учесть при выводе новой вакцины на рынок? Всем нам хочется заглянуть в будущее. Для науки оно вы-

С начала двухтысячных годов были вспышки инфекции, вызванные вирусами семейства, к которым относится и COVID-19: птичий, свиной грипп. Есть предположение, что человек был инфицирован COVID-19 также от животных. Поэтому нельзя исключить в будущем новые виды инфекций, которые потребуют таких же скоординированных действий на международном уровне.



глядит куда более определенным, чем для обывателя. Каковы научные гипотезы: будут ли вирусы, подобные COVID-19, и дальше появляться в нашей жизни?

— **О. Р.:** С научной точки зрения при выводе вакцины на рынок производитель должен провести необходимые доклинические и клинические исследования для оценки безопасности и эффективности. Крайне важным является соблюдение существующих стандартов разработки и исследований, что гарантирует безопасность и эффективность вакцины для пациентов. С начала двухтысячных годов были вспышки инфекции, вызванные вирусами семейства, к которым относится и COVID-19: птичий, свиной грипп. Есть предположение, что человек был инфицирован COVID-19 также от животных. Поэтому нельзя исключить в будущем новые виды инфекций, которые потребуют таких же скоординированных действий на международном уровне.

Проводить исторические аналогии довольно сложно по целому ряду причин. Если брать масштабы, то ближе всего к текущей ситуации пандемии испанского гриппа в начале прошлого века и гонконгского гриппа в 1968–1970 годах. Кроме того, за 50 лет изменились не только методы работы систем здравоохранения, но и сам мир, который стал гораздо более глобализованным.

Сравнительно недавно в некоторых странах была зафиксирована серьезная вспышка лихорадки Эбола. Несмотря на ее локальное распространение, международное сообщество бросило значительные силы на помощь системам здравоохранения пострадавших стран, в том числе в разработке вакцины. Тогда от начала эпидемии до появления образцов вакцины прошел примерно год, первые испытания прошли через полтора года после начала, а окончательно вакцина была зарегистрирована только в 2019 году, то есть уже после окончания вспышки. Скорость, показанная производителями при создании вакцин от COVID-19, беспрецедентна, но она оказалась



ГОД МОЖНО НАЗВАТЬ ПРОРЫВНЫМ ТОЛЬКО С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СКОРОСТИ РАЗРАБОТКИ ВАКЦИНЫ. НО НАДО ОТДАВАТЬ СЕБЕ ОТЧЕТ В ТОМ, ЧТО, НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ВЕДУЩИЕ КОМПАНИИ БРОСИЛИ СВОИ ЛУЧШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ НА ПОИСК И РАЗРАБОТКУ ВАКЦИНЫ, ЭТОТ ПРОЦЕСС ИДЕТ НЕ ТАК ПРОСТО И НЕ ТАК БЫСТРО, КАК НАМ ВСЕМ ХОТЕЛОСЬ БЫ

полностью адекватна угрозе и силам, брошенным на её решение.

— Почему COVID-19 с нами случился? Есть научное объяснение его возникновения?

— О. Р.: Пока есть только неподтвержденные гипотезы. Совсем недавно эксперты ВОЗ приехали в Ухань для проведения исследований, которые, возможно, позволят понять причину пандемии COVID-19. Будем надеяться, что их миссия увенчается успехом.

— Какие уроки ученые могут извлечь после 2020 года и пандемии? Всемирное научное сообщество справилось с вызовом COVID-19? Можно ли считать этот год прорывным для науки и научной мысли в области борьбы с подобными явлениями (пандемии)?

— О. Р.: Год можно назвать прорывным только с точки зрения скорости разработки вакцин. Число новых случаев заболевания говорит о том, что до окончательной победы над вирусом COVID-19 далеко. Давайте вернемся к этому вопросу в середине наступившего года, чтобы оценить предварительные результаты вакцинации.

Если в вопросах профилактики мы значительно продвинулись, то вопрос поиска эффективных лекарственных средств для лечения COVID-19 остается открытым. Пока в арсенале есть только один лекарственный препарат — этого явно недостаточно, ведь эпидемия пока еще продолжается.

И, пожалуй, главный урок на будущее: победителем в подобных эпидемиях будет тот, кто заранее спрогнозирует/смоделирует их возникновение и способы распространения. И, самое главное, разработает эффективное средство для профилактики и лечения. Совершенно очевидно, что к решению подобной задачи нужно подходить глобально.

— Какие выводы должно сделать общество после нашествия COVID-19?

— А. Х.: Нам нужно учиться на тех уроках, которые дала нам пандемия, чтобы понять, как более эффективно проводить профилактику заболеваний. Сейчас нам необходимо сделать акцент на внедрение хорошо проявивших себя профилактических методов и включить доступную информацию о вирусах в школьную программу, активнее работать с информированием населения. Люди должны знать, как вести себя в условиях инфекционной угрозы, как правильно мыть руки, носить

маски и держать социальную дистанцию. Нужно привыкать к этой «новой нормальности». Ближайшие полтора – два года мы будем жить именно в ней.

За последнее время научное сообщество значительно продвинулось в изучении организма человека. Многие еще предстоит изучить, именно поэтому непрерывно проводятся исследования в самых разных терапевтических областях. Очень важно, чтобы доступ к лекарственным средствам был обеспечен на должном уровне, как в развитых, так и в развивающихся странах. Именно для этого нужно международное сотрудничество.

— Вы заявили о 3D-печати препаратов, в результате чего производство таблеток станет на порядок быстрее и дешевле. Расскажите подробнее, как эта технология изменит фармацевтический бизнес и нашу жизнь?

МИРОВЫЕ ЭКСПЕРТЫ АКТИВНО ПРОДОЛЖАЮТ ОЦЕНКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАКЦИН И СБОР ИНФОРМАЦИИ О НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ПОБОЧНЫХ ЭФФЕКТАХ. МНОГИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ УЖЕ ОПУБЛИКОВАЛИ ДАННЫЕ ПО СВОИМ ВАКЦИНАМ, НО СТОИТ ПОНИМАТЬ, ЧТО ИНФОРМАЦИЯ ПОСТОЯННО ОБНОВЛЯЕТСЯ

— А. Х.: Это инновационный проект, который мы осуществляем совместно с партнером, специализирующимся на 3D-печати препаратов. Данная технология существенно снижает затраты на масштабирование производства и изменение состава препарата «на лету». Сейчас использование в составе активного вещества, не включенного в рецептуру, может занять от нескольких месяцев до

нескольких лет, поскольку изменение нужно утвердить, валидировать и масштабировать. Разработка с использованием 3D-печати способна значительно ускорить этот процесс.

— Merck в 2017 году открыла в особой экономической зоне «Технополис Москва» инновационную лабораторию Merck Life Science. Для чего с точки зрения бизнеса нужна была лаборатория неподалеку от Москвы?

— А. Х.: В области Life Science наша задача — способствовать развитию науки. Это не первая лаборатория, которую мы открыли; первая находилась в другом месте и была меньше, но смогла привлечь к себе внимание научного сообщества. Мы хотели доносить информацию о наших продуктах и технологиях не только через демонстрацию на выставках, но и посредством общения со специалистами, знакомством с продукцией в лабораторных условиях. Кроме того, в лаборатории мы осуществляем обучение и повышение квалификации сотрудников наших клиентов и проводим маркетинговые мероприятия.

Одно из основных направлений работы лаборатории — тестирование оборудования, процессов, химических и биологических материалов в условиях, приближенных к рабочему процессу наших клиентов. Мы способны быстро продемонстрировать свои решения и рассказать о них заинтересованной стороне, после чего можно делать выводы и принимать решение о сотрудничестве. Другая цель, касающаяся стандартных исследований, — внедрение технологий и демонстрация инновационных процессов в рамках лаборатории. К примеру, многие ученые в области молекулярной биологии перешли по нашей рекомендации на мультиплексный анализ, позволяющий работать с большим количеством аналитов. В лаборатории специалисты имеют возможность посмотреть, как работает данная технология, и оценить необходимость ее внедрения.

ФБЖ

Профессиональная конференция
и технический визит



ГОРНОРУДНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ РОССИИ И СНГ

СТРОИТЕЛЬСТВО И МОДЕРНИЗАЦИЯ

24-25 МАРТА 2021, КУРСК

Партнер мероприятия:



Металлоинвест
Михайловский ГОК

Организатор:

VOSTOCK CAPITAL



При поддержке
Администрации Курской
области

Серебряный спонсор:

 SEVER MINERALS

Золотой спонсор:

 REDPATH DEILMANN

Бронзовые
спонсоры:

 FLOTENT
CHEMICALS
progressive process solutions



КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ КОНФЕРЕНЦИИ

200+ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КЛЮЧЕВЫХ ГОРНОРУДНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ И СНГ,

инвесторы, инициаторы
инвестиционных проектов,
технические директора,
представители правительства и
регуляторных органов, ведущие
технологические компании
индустрии

ТЕХНИЧЕСКИЙ ВИЗИТ НА МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК (МЕТАЛЛОИНВЕСТ)*

*Количество мест для участия
в техническом визите ограничено.
Свяжитесь с организаторами для уточнения условий.

25+ КРУПНЕЙШИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ГОРНОРУДНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ И СНГ

Строительство ГОКов,
модернизация,
расширение мощностей и
освоение новых месторождений

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ФОКУС: ДИСКУССИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ ДИРЕКТОРОВ

Как оптимизировать
производственные процессы?
Задайте свои вопросы
техническим руководителям

30+ ЧАСОВ ДЕЛОВОГО И НЕФОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

Встречи один на один по
заранее согласованному
графику, торжественный ужин,
деловые обеды, кофе-брейки,
интерактивные дискуссии
и многое другое

РОУД-ШОУ, ВЫСТАВКА ЛИДЕРОВ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ГОРНОРУДНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Представьте свои технологические
новинки ведущим горнорудным
компаниям России и СНГ!

ПО ВОПРОСАМ ПРОГРАММЫ И ВЫСТУПЛЕНИЯ,
ПОЖАЛУЙСТА, ОБРАЩАЙТЕСЬ:



ВИКТОРИЯ
ПЕНЗОВА

Продюсер проекта

+7 495 109 9 509

VPenzova@vostockcapital.com

miningrussiaconference.com

Кажется, кто-то очень спешит

Реформа института банкротства юридических лиц готовилась в течение нескольких лет. Автор поправок — Минэкономразвития РФ, вероятнее всего, это же ведомство — инициатор самой реформы. Как поясняют разработчики новой концепции, изменения позволят сделать институт банкротства цивилизованным и эффективным способом спасения бизнеса и возвращения кредиторам их долгов. Законопроект должен быть внесен в Госдуму уже в марте и принят в весеннюю сессию — так распорядился президент Владимир Путин на одном из февральских совещаний.

Одним из участников заседания по реформе был Александр Шохин, глава Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). После совещания он не скрывал от журналистов своего удивления: документ состоит из 500 страниц, в указанные сроки столь объемный законопроект «можно принять, только в некотором смысле закрыв глаза на некоторые недоработки». Больше всего РСПП взбудоражила идея снизить минимально допустимое число арбитражных управляющих в саморегулируемых организациях (СРО) со ста до 10–20. В РСПП уверены, что это приведет к фактической ликвидации системы контроля за деятельностью арбитражных управляющих, возложенного на СРО. Действительно, бизнес-

сообщество больше других не устроила именно та часть поправок, которая касается работы арбитражных управляющих. Доводы РСПП разделяют не все, но то, что реформа заметно перекроит существующую систему СРО, в этом никто не сомневается.

Впрочем, вся эта шумиха затевалась ради другого. Главная идея законопроекта, по мнению его авторов, «направлена на расширение практики применения реабилитационных механизмов в отношении юридических лиц и предусматривает введение новой реабилитационной процедуры — реструктуризации долгов» (выдержка из Пояснительной записки к законопроекту). А еще разработчики добавляют, что сейчас «большинство дел о банкротстве возбуждается на стадии, когда исчерпаны все иные меры по взысканию задолженности и имущество должника практически в полном объеме реализовано в ходе исполнительного производства. Сами должники не рассматривают процедуры банкротства как способ решения своих финансовых проблем». Одним словом, реформа созрела.

КОМАНДА С САМОГО ВЕРХА УЖЕ ДАНА, А ЗНАЧИТ, САМЫЕ ГОРЯЧИЕ СПОРЫ ВОКРУГ ЗАКОНА О БАНКРОТСТВЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ НАС ЖДУТ В САМОЕ БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ



Еще один шанс

Законопроект детально регламентирует проведение процедуры реструктуризации долгов. Должник получает право в течение четырех месяцев с даты введения процедуры реструктуризации долгов предложить план по выходу из кризисной ситуации. Такое же право получают конкурсные кредиторы или уполномоченные ими органы, антикризисный управляющий, учредитель (участник должника), представитель работников должника и даже третьи лица, в том числе органы государственной власти и местного самоуправления.

План должен удовлетворять требованиям всех кредиторов и способствовать восстановлению платежеспособности должника. Его успешность измеряется восстановлением платежеспособности по окончании процедуры реструктуризации долгов. Срок реализации плана не может превышать четырех лет со дня утверждения его арбитражным судом, а по решению собрания кредиторов этот срок может быть продлен, но не более чем на четыре года.

Оздоровление станет возможно



ДМИТРИЙ КРАСНОЩЁК

Основатель, адвокат
юридической компании
«Стратегия».

Стоило бы прописать в новом законе возможность использовать процедуру наблюдения «по требованию», чтобы предприятие-должник, у которого есть реальный план спасения, смогло попросить назначить наблюдение, пока реализуются эти меры. А вот кредитору весьма выгодна ситуация с отказом от процедуры наблюдения — он быстрее получит свои деньги. Процедуры финансового оздоровления и

внешнего наблюдения на практике применяются крайне редко, их можно исключить.

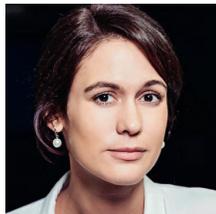
Что касается продажи бизнеса целиком, эта мера выгодна всем, и я её категорически приветствую. Бизнесмены вынуждены покупать компанию по частям, переплачивать. Готовый, «упакованный» бизнес стоит дороже, процедура проще. Введение этой нормы может послужить катализатором формирования нового сегмента рынка — покупка предприятий (готовых бизнесов) на аукционах по банкротству. Это выгодно для должника, кредитора, государства и экономики в целом. На готовый бизнес покупатель находится, как правило, быстрее, чем на его продажу по частям, значит, кредитор быстрее получит свои деньги.

Даст свой эффект и реструктуризация долгов как отдельная реабилитационная процедура. Зачастую директор боится сделать лишний шаг под угрозой субсидиарной ответственности. Даже если у него есть план спасения компании, то он скорее подаст на банкротство, чем подвергнет себя рискам. Процедура реструктуризации долгов больше подойдет тем, кто хочет не списывать долги, а выплачивать их.

В Минэкономразвитии уверены, что законопроект нацелен на обеспечение гибкой вариативной реабилитационной процедуры реструктуризации. В новой редакции он позволит сократить сроки

и издержки на проведение процедур, повысит их эффективность, увеличит размер погашения требований кредиторов, а также защитит интересы должников, испытывающих временные трудности.

«Своих» не будет



**АЛИНА
МАНИНА**

Советник, заместитель управляющего партнера, руководитель практики сопровождения банкротств Alliance Legal CG.

— Наиболее негативную реакцию вызвали поправки, касающиеся арбитражных управляющих. Это вполне закономерно, поскольку процедура банкротства контролируемой становилась по большей части из-за того, что ключевая фигура, арбитражный управляющий, назначался по

предложению мажоритарного кредитора. Деятельность арбитражных управляющих находится под серьезным контролем со стороны саморегулируемой организации (СРО), Росреестра, кредиторов. Новые поправки существенно меняют порядок их назначения и выплату им вознаграждения. В законопроекте предлагается назначать арбитражного управляющего на основе балльной оценки, зависящей от того, насколько успешно арбитражный управляющий и его СРО провели предыдущие процедуры. Любая СРО арбитражных управляющих, у которой есть достаточное количество баллов для ведения процедуры банкротства, относящаяся к определенной группе (в зависимости от уровня дохода и стоимости активов), вправе заявить свою кандидатуру на участие в банкротстве. Если поступят несколько заявок, СРО выберут методом случайной выборки. Затем организация представляет кандидатуру арбитражного управляющего. При этом предлагается ввести единовременное вознаграждение арбитражного управляющего, которое выплачивается по результатам процедуры. Совершенно непонятно, где можно взять денежные средства, если процедура еще не завершена. В целом же поправки направлены на исключение института подконтрольных, «своих» арбитражных управляющих и должны кардинально изменить сложившуюся практику ведения банкротств, минимизировать риск осуществления контроля над процедурой банкротства недобросовестными лицами.

Куда спешит президент?

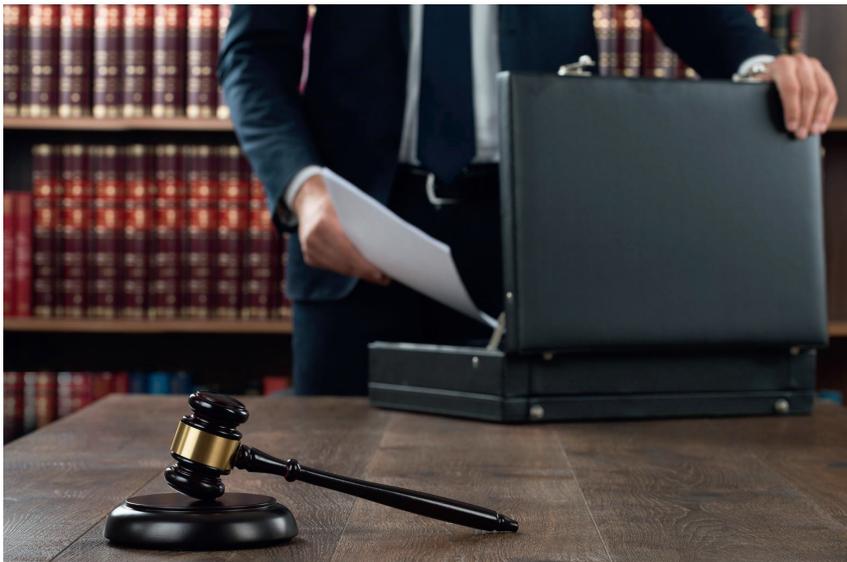
Проект поправок впервые поступил на рассмотрение в Госдуму еще летом 2017 года, больше полугода потребовалось тогда депутатам, чтобы изучить документ и внести в него поправки. И все равно депутаты дважды отклоняли законопроект. Куда же теперь так спешат его разработчики и сам президент? Последнему, скорее всего, наскучила волокита: четвертый год подряд ему рассказывают о глобальной реформе

Благие намерения

(выдержка из Проекта ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации»)

Целями настоящего Федерального закона являются:

- справедливое и экономически эффективное урегулирование несостоятельности в интересах всех затрагиваемых ею лиц, разрешение возникших в связи с ней конфликтов;
- содействие предупреждению банкротства, сохранение в случае несостоятельности работоспособных хозяйствующих субъектов (бизнесов), рабочих мест и налогоплательщиков, защита конкуренции;
- максимально возможное и соразмерное удовлетворение кредиторов несостоятельного должника;
- предупреждение правонарушений в сфере несостоятельности.



Должник получает право в течение четырех месяцев с даты введения процедуры реструктуризации долгов предложить план по выходу из кризисной ситуации. Такое же право получают конкурсные кредиторы или уполномоченные ими органы, антикризисный управляющий, учредитель (участник должника), представитель работников должника и даже третьи лица, в том числе органы государственной власти и местного самоуправления.

закона о банкротстве юрлиц, но на практике все по-старому. Наверняка главу государства призывают поддать жару депутатам, чтобы те вернулись к рассмотрению законопроекта и перестали чинить препятствия к его принятию. Но, скорее всего, дело не только в том, что закон «буксует», и с ним никак не хотят мириться бизнес-объединения.

Возможно, в правительстве ожидают волну банкротств, вызванных масштабным экономическим кризисом, и именно под нее готовят новый закон. Сегодня сроки рассмотрения банкротных дел вечно затягиваются — об этом говорят все участники процесса. Если в результате кризиса, спровоцированного пандемией, экономику захватит череда банкротных дел, судебная система в ней просто захлебнется. Тысячи компаний и кредиторов окажутся в подвешенном состоянии без шанса на спасение. Возможно, законопроект призван стать спасательным кругом для тех, у кого ликвидные активы, и кто знает, как создать план выживания.

Оплаченные риски

Что еще интересно: законопроект призван существенно изменить подходы к коллективной ответственности управляющих и выплатам из компенсационного фонда

Сомнительная эффективность



СВЕТЛАНА ХМЕЛЕВСКИХ

Управляющий партнер юридической группы LEXRUS.

Авторы законопроекта предлагают существенно изменить процедуру назначения арбитражных управляющих. Случайный выбор арбитражного управляющего, предусмотренный законопроектом, с одной стороны, частично поспособствует уменьшению коррупции в сфере арбитражного управления, с другой стороны, может существенно снизить качество проведения процедур из-за отсутствия опыта работы

на предприятиях определенной специфики. Будет ли эффективным выбор арбитражного управляющего с помощью баллов? В этом я не уверена, ведь они присваиваются на основе формальных показателей, например, исходя из процента погашения требований кредиторов или повышения цены продажи имущества. Фактически получается, что если у банкрота ликвидные активы и они имеются в достаточном объеме, то их реализация автоматически повысит баллы арбитражного управляющего, и его профессионализм будет совсем ни при чем.



4 года

ПРЕДЛАГАЕТСЯ

давать на реализацию плана по реструктуризации долгов компании со дня утверждения его арбитражным судом.

Время покажет



АРТЕМ БАРИНОВ

Руководитель проектов практики реструктуризации и банкротства, Parallel Legal Consulting.

На стадии наблюдения большинство эффективных механизмов пополнения конкурсной массы, таких как оспаривание сделок, привлечение контролирующих лиц к субсидиарной ответственности, недоступны участникам банкротного процесса. Думаю, что именно в связи с этим идея ликвидировать процедуру наблюдения, а ее функционал перераспределить, звучит все более отчетливо. Это, безусловно, сократит не только временные рамки, но и поможет существенно сэкономить

на расходах, в том числе на вознаграждении арбитражного управляющего и привлеченных им специалистов. Эти поправки давно назрели.

Значительному снижению временных и финансовых затрат на продажу имущества способствует англо-голландская система аукционов. Благодаря ей актив может быть успешно продан в течение одного торгового дня вместо нескольких месяцев, как это происходит сейчас. В текущей модели торгов финансовые же затраты могут быть соразмерны стоимости активов.

Интересный вопрос, будет ли эффективна реструктуризация долгов юридического лица. Аналогичная процедура при банкротстве физических лиц себя не проявила. Делать прогнозы рано, оценить эффективность нововведения мы сможем лишь спустя несколько лет после начала ее применения.

Чтобы реабилитационные механизмы заработали на практике, правильно сформулированных правовых норм, увы, недостаточно. Нужны еще и соответствующие экономические предпосылки.

СРО — из него покрываются убытки от деятельности управляющего, если его страховки не хватило. С нынешних 50 млн рублей до 100–200 млн рублей увеличивается минимально допустимый размер фонда для СРО, которые занимаются крупными банкротами (с выручкой от 800 млн рублей в год либо стоимостью активов от 300 млн рублей). Кроме того, отменяется существующий предел выплат по одному случаю (сейчас такая выплата не может превышать 50% размера фонда).

Примечательно еще одно нововведение: функции арбитражных управляющих в делах о банкротстве стратегических организаций, предприятий ОПК, застройщиков, согласно законопроекту, смогут осуществлять госкорпорация развития «ВЭБ. РФ» и созданное ею специализированное учреждение.

Основной спикер от правительства по данной теме Илья Торосовов, замминистра экономического развития, отмечает, что законопроект направлен также на повышение эффективности торгов по реализации имущества должника. Предлагается ускорить процедуру с помощью так называемой англо-голландской системы. Кроме того, появится возможность «подключения» участников в ходе торгов и возможность начинать торговать по итогам частичной инвентаризации. А еще имущество должника предлагается продавать не по частям, а целиком, опять-таки ради экономии времени, упрощения процедур и ради большей выгоды для кредиторов.

Вроде бы все логично, и намерения у правительства благие — всем дать еще один шанс на спасение бизнеса, усилить контроль за назначением управляющих, ускорить и упростить процедуры, не «кусочничать», а продавать бизнес целиком. Трудно сказать, какой вариант устроит депутатов Госдумы, которые никак вот уже несколько лет подряд не соглашаются на редакцию Минэкономразвития. Кто сегодня способен их убедить в том, что спорный, но значимый для экономики законопроект необходимо принимать в «пожарном» режиме? Команда

с самого верха уже дана, а значит, самые горячие споры вокруг закона о банкротстве юридических лиц нас ждут в самое ближайшее время.

Будущее — за банкротными офисами



АРТАШЕС ДАДЯН

Управляющий партнер Московской коллегии адвокатов «Параграф».

— К сожалению, механизмы реабилитации заемщика, которые действовали до сих пор, — финансовое оздоровление, внешнее управление и мировое соглашение — показали свою неэффективность. Реабилитационные процедуры зачастую

использовались для затягивания процесса. Один из немногих удачных примеров — финансовое оздоровление погрязшего в долгах информационного холдинга РБК в 2010 году. Когда Михаил Прохоров покупал его, он сразу реструктуризировал долги. Одни еврооблигации были обменены на другие — с большим сроком обращения. Когда же он решил продать компанию, урегулировал долги по бондам, и к новым хозяевам актив перешел уже без долгов. Все остальные попытки финансового оздоровления, к сожалению, терпели фиаско. Тут можно упомянуть «Миракс-Групп», «Амурметалл» и многих других.

Конечно, необходимо дать должнику шанс встать на ноги, поэтому реструктуризация долгов нужна, имеет смысл выделить ее в отдельную процедуру. Это будет полезно для развития экономики, особенно в нынешних кризисных условиях, но нужны механизмы, которые не позволят допустить злоупотреблений. Для этого как раз и привлекают юридические фирмы. Вопрос в профессионализме и ответственности команд, которые сопровождают реструктуризацию.

Недавно президент России говорил о возможности возложить ответственность за арбитражное управление не на физических, а

Формализм убьет идею



МАКСИМ БЛОХИН

Управляющий партнёр УК «Блохин & партнёры», арбитражный управляющий.

Сроки процедуры банкротства зависят от количества и сложности обособленных споров, процессуального поведения сторон, загруженности суда, состава и ликвидности имущества должника, решений собраний кредиторов о работе с дебиторской задолженностью. Нет такой волшебной палочки, с помощью которой можно везде и всюду сократить сроки.

Ключевой вопрос нововведений: кто будет руководить бизнесом

при реструктуризации? Арбитражный управляющий, который стараниями Минэкономразвития и ФНС превратился в человека-функцию, статиста, озадаченного порой бессмысленными публикациями в ЕФРСБ, квази-менеджера, лишённого права на ошибку? С таким анамнезом от арбитражных управляющих в рамках реструктуризации можно ждать лишь максимально консервативного поведения, уклонения от рисков, формального следования букве закона, а не экономической логике. Уверен, что формализм не способен вдохнуть жизнь в загибающийся бизнес. Для успеха нужны предпринимательский тип мышления, соответствующие ресурсы, рыночная мотивация и право на ошибку. Ничего этого в арбитражном управлении, увы, давно нет. Конечно, лучше было бы ошибаться на этот счет, но мне кажется, что на деле и реструктуризация окажется тем же «предбанником кладбища» (конкурсного производства), каковым сейчас является наблюдение.

на юридических лиц. Я полагаю, что будущее арбитражного управления как раз за банкротными офисами. Профессия арбитражного управляющего как отдельной единицы, скорее всего, уйдет в прошлое. В России и сегодня есть нечто похожее на этот формат, эту функцию выполняет Агентство по страхованию вкладов — оно берет банк под опеку, становится управляющим, назначает конкретного представителя — фактического руководителя банка.

ФБЖ

Как превратить комплаенс в эффективный инструмент защиты бизнеса

Чтобы комплаенс стал частью жизни компании, эффективным инструментом защиты, нужна программа, документ, который готовит для руководителя эксперт по комплаенс. Именно он и ляжет в основу стратегии бизнеса. Собственники и управленцы смогут обращаться к нему при бюджетировании, планировании и формировании фактических отчетов. Программа должна анализировать и регулировать все сложные вопросы, подлежащие комплаенс-защите: определять зоны риска, приоритетных персон для защиты, соответствие корпоративной культуры нормам этики и букве закона, указывать на недочеты в бизнес-процессах, формировать регламент действий и план обучения персонала.

Комплаенс-программа — это наглядный пошаговый план защиты бизнеса, который помогает достичь конечных целей без рисков быть наказанными за те или иные неосторожные действия. Она демонстрирует реальные намерения компании соответствовать законодательным, этическим и прочим нормам. В подавляющем большинстве случаев руководитель,

прочитав подготовленную для него комплаенс-программу, бывает глубоко шокирован. По нашей статистике, около 70% описанных в комплаенс-программе реальных рисков собственник бизнеса не осознает вовсе, он ни разу не думал о них. И это удивительно, ведь зачастую речь идет о масштабных проектах, существенных рисках и больших деньгах. Часто отсесть возможные риски и потери, которые возникнут из-за нарушения законодательства и несоответствующего поведения, стейкхолдеры не могут — взгляд изнутри оказывается замыленным. Кроме того, руководители загружены текучкой, решением операционных задач — на комплаенс у них зачастую попросту нет ни мотивации, ни ресурса.

Анализ рисков

Риски бывают как прямые, так и косвенные, а последствия неосторожного поведения порой наступают через многие годы. К примеру, сегодня вы дали взятку инспектору, а давность привлечения к ответственности за это преступление — до 15 лет. Сам проверяющий через пять – девять лет попадет на очередной взятке, пойдет на сделку со следствием и начнет всех «сдавать». Вы уже и думать забыли о том случае, и тут как снег на голову уголовная ответственность. Современная судебная практика знает массу таких примеров. Стоит ли так рисковать?



**ПАВЕЛ
ВИТЛИНСКИЙ**

Ведущий эксперт
Национальной
Ассоциации Комплаенс.

Худшее, что можно придумать, — написать комплаенс-программу для галочки и забыть о ней. Вся соль этого документа — в его актуальном состоянии.

Зачастую у штатных комплаенс-менеджеров не хватает опыта, квалификации, кругозора, чтобы идентифицировать признаки катастрофических ситуаций, которые подстерегают компанию. Находясь внутри процесса, не всегда получается подняться над схваткой и увидеть даже очевидное.

Есть масса примеров, когда штатный комплаенс-менеджер не смог заранее спрогнозировать риски и в итоге, когда начались реальные проблемы с контролирующими органами, не справился с кризисной ситуацией.

Например, компания А поставляет сложные электроприборы для офисов. Налоговая грозит ей доначислением налогов на 23 млн руб. Всею виной — действия недобросовестных контрагентов.

В штате компании был комплаенс-менеджер, но он недооценил ситуацию, а в критический момент растерялся. Что надо было сделать? По имеющимся материалам сформировать досье на контрагента и доказательственную базу благонадежности руководителя компании, сделать акцент на особую осмотрительность при подборе контрагентов. Этим путем и пошли наши эксперты. В итоге

они доказали, что у компании нет нарушений, а виноват контрагент. Благодаря четко сформулированной позиции и убедительной правовой аргументации удалось убедить контрольно-надзорные органы в должной осмотрительности руководителя при взаимодействии с контрагентами. Компания избежала налоговых доначислений и укреп-

САМ ПРОВЕРЯЮЩИЙ ЧЕРЕЗ ПЯТЬ–ДЕВЯТЬ ЛЕТ ПОПАДЕТСЯ НА ОЧЕРЕДНОЙ ВЗЯТКЕ, ПОЙДЕТ НА СДЕЛКУ СО СЛЕДСТВИЕМ И НАЧНЕТ ВСЕХ «СДАВАТЬ». ВЫ УЖЕ И ДУМАТЬ ЗАБЫЛИ О ТОМ СЛУЧАЕ, И ТУТ КАК СНЕГ НА ГОЛОВУ УГОЛОВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. СОВРЕМЕННАЯ СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ЗНАЕТ МАССУ ТАКИХ ПРИМЕРОВ

пила свою правовую позицию в отношениях с контрольно-надзорными органами, а еще предприниматель сделал важные выводы на будущее и изменил соответствующие бизнес-процессы, но ведь на своих ошибках учиться дороже.



Практически во всех крупных российских компаниях сегодня есть одна большая проблема — санкционные риски. Они обязательно должны входить в комплаенс-программу. Для этого нужно мониторить множество информационных баз и списков, понимать, кто и как накладывает санкционные ограничения, какие операции могут быть заблокированы, и даже какой валютой лучше расплачиваться

С чего начать проработку комплаенс-программы?

Первый шаг — анализ бизнеса. Важно понять, из каких элементов он состоит, какую бизнес-модель изначально планировали реализовать, а что имеем на практике, какие нормативные документы регламентируют деятельность.

Анализ бизнеса включает в себя:

- анализ документов, сведений и информации из общедоступных источников;
- анализ сведений и документов, которые относятся к коммерческой тайне;
- беседы и опросы сотрудников: каким они видят бизнес, исполняют требования или нет, если нет — почему, если исполняют — как и что их к этому мотивирует.

Комплаенс-анализ — процедура повышенной сложности. Всегда нужно иметь в виду, что о компании судят по действиям ее сотрудников: проверяющие, контролирующие органы будут анализировать конкретные действия и их последствия. На их основе принять меры: начислять штрафы, пени, доначислять налоги, применять сан-

ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМЫ ОЧЕНЬ ВАЖЕН ТОН, ЗАДАВАЕМЫЙ «СВЕРХУ»: ОТ ТОГО, ЧТО ТРАНСЛИРУЕТ ВЫСШИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПОЛНОСТЬЮ ЗАВИСИТ, НАСКОЛЬКО СЕРЬЕЗНО СОТРУДНИКИ БУДУТ ВОСПРИНИМАТЬ ТРЕБОВАНИЯ КОМПЛАЕНС-ПРОГРАММЫ. ЕСЛИ РУКОВОДСТВО ГОВОРИТ ОДНО, А ДЕЙСТВИЯ ПРОТИВОРЕЧАТ СЛОВАМ, РЕЗУЛЬТАТА НЕ БУДЕТ

кции, предъявлять иски, выписывать постановления о приостановке бизнеса, блокировать счета или операции по ним и прочее.

Комплаенс-менеджер, который проводит анализ узких мест, прежде всего, должен

обладать широким кругозором, опытом, квалификацией, чтобы выявить и идентифицировать риски. Альтернативный вариант — прибегнуть к помощи нескольких узкоотраслевых специалистов, каждый из которых будет проводить опрос по своей тематике, искать именно по ней квалифицирующие признаки. Без правовой квалификации и грамотной юридической оценки анализ не даст полноценных результатов.

По итогам этой работы формируется карта рисков, на ее основе создается комплаенс-программа.

Каких специалистов привлечь к анализу бизнеса?

Собственники и руководители бизнеса должны получить ответ на вопрос, есть ли в деятельности компании признаки, которые правоохранительные органы могут истолковать как состав преступления. Как ни странно, но такие факты можно найти практически в работе любого бизнеса: рядовые сотрудники могут совершать ошибки по незнанию или умышленно, бывает, что к неприятностям приводят действия контрагента (как в примере, описанном выше).

Если хотите оценить риски полномасштабно, подойти к комплаенс-программе со всей серьезностью, которой она требует, обезопасить себя, формируйте команду опытных специалистов в области комплаенс-менеджмента. В большинстве случаев полный анализ работы предприятия один комплаенс-менеджер не сможет выполнить физически, к тому же ему может не хватить опыта или квалификации. Обычно в экспертную группу включают юристов, каждый из которых специализируется в своей области. Руководитель команды сводит воедино всю собранную информацию — так формируется иное представление о бизнесе, чем то, которое хотелось бы транслировать вовне самой компании и ее топ-менеджерам. Это и ценно, поскольку в результате такого анализа появляется реальное представление о происходящем.

Практически во всех крупных российских компаниях сегодня есть одна большая проблема — санкционные риски. Они обязательно должны входить в комплаенс-программу. Для этого нужно мониторить множество информационных баз и списков, понимать, кто и как накладывает санкционные ограничения, какие операции могут быть заблокированы и даже какой валютой лучше расплачиваться при совершении сделок.

Комплаенс-менеджер должен хорошо разбираться во всех нюансах, обучить внутренний персонал компании, дополнительно отслеживать эти риски и контролировать менеджеров операционного уровня, которые должны понимать, что можно делать, а что нет.

Для чего нужен штатный комплаенс-менеджер

Когда некому отслеживать культуру этического поведения сотрудников и соответствие их деятельности требованиям действующего законодательства, рано или поздно наступают плачевные последствия.

Если в организации нет комплаенс-менеджера, изучать все требования контролирующих органов, доводить их до сведения персонала и обучать сотрудников приходится кому-то еще. Можно поручить эту роль подразделению, которое отвечает за операционный бизнес, но велик риск, что тогда им некогда будет заниматься прямыми обязанностями, потому что придется без конца изучать законы, нормативные положения и правила. Отвлекать юристов неправильно, у безопасников и HR-службы вообще иная специализация, внутренний контроль занимается своими операциями. И у всех этих специалистов нет необходимых узких знаний, им придется потратить массу времени, чтобы разобраться в новой теме, сформировать внутри себя особый взгляд на мир.

Только менеджер по комплаенсу может грамотно реализовать классическую трех-



шаговую программу действий: предупреждение, выявление, реагирование.

Штатный комплаенс-менеджер, прошедший качественное обучение и с хорошим бэкграундом (здесь подразумевается опыт работы с комплаенс в России), легко адаптирует и применяет материал и знания с предыдущего места работы.

Что поменял COVID-19?

Пандемия повлияла на бизнес-процессы. Модель деятельности многих предприятий поменялась, сотрудники ушли на удалёнку. И, конечно, сразу встал вопрос о сохранении конфиденциальности бизнес-информации. Когда летом некоторые вернулись в офисы, появились новые ограничения, которые нужно было учитывать. Если кто-то из сотрудников заболел коронавирусом, он обязан был сообщить об этом по месту работы. А все, с кем он контактировал, должны были уйти на самоизоляцию.

Предприятию по этому поводу, как правило, приходило предписание. Если компания не выполняла требования, руководство организации могли оштрафовать на сумму до 150 000–500 000 руб., а юрлицо — на сумму от 500 000 руб. до 1 000 000 руб.

Мало кто мог предвидеть такое развитие событий. Новые риски приходилось вписывать в комплаенс-программы на ходу, но все пред-

усмотреть не получалось, так как ситуация внештатная. Действовать в таких обстоятельствах приходится быстро, ориентироваться мгновенно, тут-то и становится заметной и важной роль комплаенс-менеджера, его профессионализм. Такие «проверки боем» — отличный тест на профпригодность, стрессоустойчивость всей компании — от комплаенс-менеджера до собственника бизнеса. Теперь самое время оценить и саму программу, насколько она оказалась адаптивна к сложно прогнозируемым рискам, как быстро вам удавалось реагировать на постоянно меняющиеся внешние обстоятельства (вспомните, сколько раз менялись условия работы в пандемию, режимы изоляции то усиливали, то ослабляли) и состояние дел внутри компании. В том числе для быстрой и правильной реакции во внештатных ситуациях нужны комплаенс-программы. И если у вас ее еще не было, пандемия наглядно доказала, что она вам нужна.

ЕСЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ НЕТ КОМПЛАЕНС-МЕНЕДЖЕРА, МОЖНО ПОРУЧИТЬ ЭТУ РОЛЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ, КОТОРОЕ ОТВЕЧАЕТ ЗА ОПЕРАЦИОННЫЙ БИЗНЕС, НО ВЕЛИК РИСК, ЧТО ТОГДА ИМ НЕКОГДА БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ПРЯМЫМИ ОБЯЗАННОСТЯМИ, ПОТОМУ ЧТО ПРИДЕТСЯ БЕЗ КОНЦА ИЗУЧАТЬ ЗАКОНЫ, НОРМАТИВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ПРАВИЛА

Как не превратить разработку комплаенс-программы в формальность?

Соответствием (комплаенсом) нужно заниматься столько, сколько существует бизнес — с момента возникновения идеи о его создании до исключения юрлица из ЕГРЮЛ. Важно осознавать, что результат работы комплаенс-службы — не просто отчет, некая формальность. Выводы должны стать руководством к действию, привести к изменению

поведенческих моделей и привычек сотрудников, изменениям в алгоритмах их работы, повышению качества знаний и способов их применения в работе. Тогда комплаенс-программа станет уникальным инструментом защиты бизнеса.

Изменить сознание сотрудников можно только с помощью обучения, регулярных тренингов и контрольных мероприятий — делать это нужно на системной основе. Сотрудникам необходимо быть в курсе изменений законодательства по их направлению работы — их знания должны быть актуальны, а сами они должны быть на чеку.

Для построения эффективной комплаенс-системы очень важен тон, задаваемый «сверху»: от того, что транслирует высший менеджмент, полностью зависит, насколько серьезно сотрудники будут воспринимать требования комплаенс-программы. Если руководство говорит одно, а действия противоречат словам, результата не будет.

Приведу пример: во время проверки одного из сетевых продуктовых магазинов наши эксперты обнаружили массовые кражи. Сотрудники магазина буквально тележками воровали еду. В других магазинах этой сети подобного не было. В результате комплаенс-процедур выяснилось, что воровство началось после того, как персонал увидел, что директор магазина взял с полки упаковку сыра и вместо кассы отправился с ней к себе в кабинет. Сыр так и не был им оплачен.

Практическая польза от затраченных усилий будет только в том случае, если всерьез заниматься внедрением комплаенс-программы в реальную жизнь. Гораздо дешевле поддерживать себя в тонусе с помощью самодиагностики. Пополняйте комплаенс-программу выводами, полученными по результатам постоянного анализа своего бизнеса. Исправлять то, что уже случилось, дорого и болезненно, не говоря уже о репутации бренда, которую всегда сложно восстанавливать. Именно поэтому сегодня все больше компаний стараются действовать на опережение, а не бороться с негативными последствиями кризисных ситуаций.

ФБЖ

**MODERN
BAKERY
MOSCOW**

Международная
специализированная
выставка для хлебопекарного
и кондитерского рынков

Реклама. 18+



**23–26
марта**

ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»,
ПАВИЛЬОН 2

2021



РЕГИСТРАЦИЯ
ПО ПРОМОКОДУ:

MB21-QBTR9

ОРГАНИЗАТОР



messe frankfurt

НОВЫЙ

ПАВИЛЬОН

**ВПЕРВЫЕ
В 2021-м**

КОНФЕКС
КОНДИТЕРСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА

КОНФЕКС
КОНДИТЕРСКАЯ
ЭКСПЕРТИЗА



Оправдание протекционизма

В этом номере мы завершаем публикацию статьи Дмитрия Ивановича Менделеева «Оправдание протекционизма». Напомним, что впервые она была опубликована в газете «Новое время» в июле 1897 г. Мы неслучайно обратились к этому тексту: согласитесь, как созвучны мысли ученого сегодняшнему дню. Даже про ценовую политику на зерно и хлеб написано — столетия проходят, а экономическая повестка у России все та же. Удивительная прозорливость автора, предвидение и понимание фундаментальных основ экономики и, конечно, смелость, воодушевление, открытость позиции впечатляют. Публикацией статьи Д. И. Менделеева открываем новый исторический цикл, в котором мы обратимся к экономическим теориям прошлого.

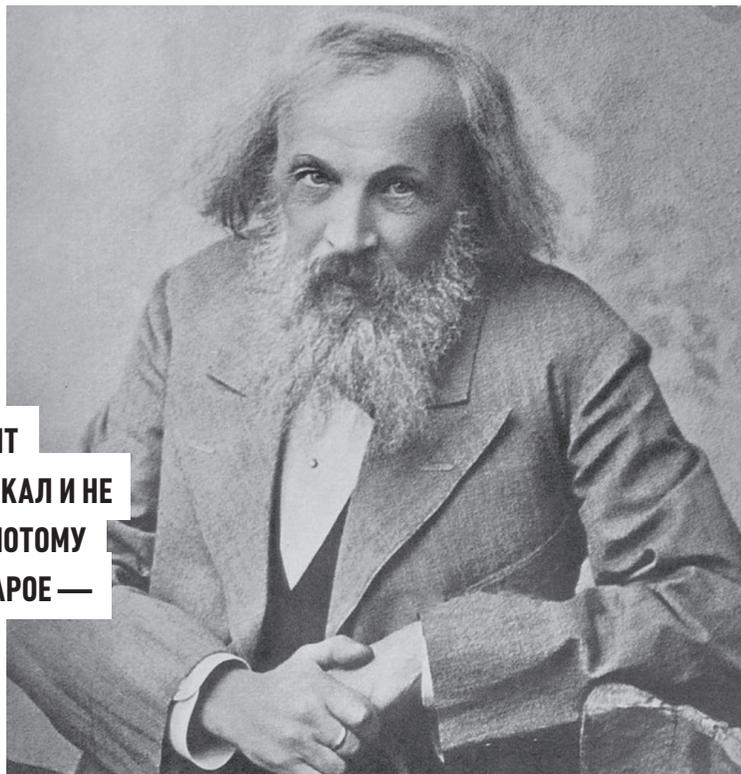
Ничего, кроме нового сумбура, из этого фритредерского приема выйти бы не могло. Протекционный прием, испытанный во многих странах, начиная с Франции Кольбера и Англии времен Кромвеля, далеко не такой благочинный, основывается на привитой к людям заразе, на стремлении к наживе. То, что желают вызвать в стране, в данном случае — горное дело, фабрики и заводы в России, огражда-

ется от соперничества иностранцев таможенными окладами, уже не фискальными, а протекционными, и в лучшем случае, как и было при составлении тарифа 1891 г, отыскиваются такие размеры этих окладов, чтобы в стране стало выгодным заводить желаемое, несмотря на недостаток капиталов, знаний и опытности, а в то же время размеры эти делаются настолько невысокими, чтобы иностранный ввоз не прекращался, доставлял бы государству возрастающий доход, а жителям — возможность выбирать между своим — новым и чужим — привычным. От развивающейся внутренней промышленности при этом ожидаются не одни барыши для предпринимателей, не одно возрастание внутренних оборотов, как думают фритредеры, а также заработки для жителей и страны, достававшиеся ранее того иностранным рабочим, а затем накопление опыта, привычек к заводским делам, возрастание капиталов и сбережений в стране, а от них и рост государственных

А ТАК КАК РУССКИЙ БЮДЖЕТ БОЛЬШЕ ВСЕГО НЫНЕ ОПИРАЕТСЯ НА АКЦИЗЫ, НА ПОШЛИНЫ С ОБОРОТОВ И НА ОБЛОЖЕНИЕ ДОХОДОВ, ТО ЕГО ВОЗРАСТАНИЕ ПОКАЗЫВАЕТ УВЕЛИЧЕНИЕ ДОСТАТКОВ И СДЕЛОК, ХОТЯ ЧАСТЬ ПРИБЫЛИ В ДОХОДАХ И ОПРЕДЕЛИЛАСЬ ПОСТУПЛЕНИЯМИ ОТ ВНОВЬ ВЫКУПЛЕННЫХ ДОРОГ, УВЕЛИЧЕНИЕМ НЕКОТОРЫХ ОКЛАДОВ И Т. П.

ДМИТРИЙ ИВАНОВИЧ МЕНДЕЛЕЕВ

Русский учёный-энциклопедист: химик, физикохимик, физик, метролог, экономист, технолог, геолог, метеоролог, нефтяник, педагог, воздухоплаватель, приборостроитель. Профессор Императорского Санкт-Петербургского университета; член-корреспондент Императорской Санкт-Петербургской Академии наук.



А В ЧЕМ, КРОМЕ БУДИРОВАНИЯ, СОСТОИТ СИСТЕМА НАШИХ ФРИТРЕДЕРОВ, — ИСКАЛ И НЕ НАШЕЛ, СПРАШИВАЛ И НЕ СЛЫХАЛ, А ПОТОМУ ДУМАЮ, ЧТО ЕЕ И НЕТ, ЕСТЬ ТОЛЬКО СТАРОЕ — АВОСЬ И НЕБОСЬ

доходов, необходимых и для усовершенствования образования, и для уменьшения окладов, падающих на земледельцев, а наконец, при богатстве естественных ресурсов, при дешевизне хлеба и рабочих и при усилении внутреннего соревнования — ожидается дешевизна покровительствуемых товаров и их вывоз для мировой торговли. Все это в совокупности своей дает стройную систему. И она опирается не на доктринерство, а на прямые наглядные опыты недавнего прошлого и на современность.

Я уже не стану приводить здесь опытов с нашим сахарным производством или более наглядный опыт с кавказской нефтью (в 70-х годах цена пуда керосина на месте добычи 11/2—2 руб., а в 90-х — 10—20 коп.), потому что о них часто говорилось, да и все же это сравнительно мелкие частности, которые только усложняют, а не убеждают. Гораздо важнее указать общий результат. Чтобы сделать общее сличение правильным, возьмем средние трехлетние результаты до 1891 г. и

после него, пропустив 1891 и 1892 гг., отличавшиеся влиянием бывшего голода. Ввозилось иностранных товаров в 1888—1890 гг. на 410 млн руб., а после тарифа, т. е. 1893—1895 гг., на 520 млн руб. ежегодно. Это значит, что новый протекционный тариф не уменьшил ввоза, что было бы непременно, если бы повышение окладов не отвечало возрастанию спроса, происшедшему от оживления оборотов. Доходы государства также явно возросли: из 903 млн руб. стали равны 1140 млн руб. А так как русский бюджет больше всего ныне опирается на акцизы, на пошлины с оборотов и на обложение доходов, то его возрастание показывает увеличение достатков и сделок, хотя часть прибыли в доходах и определена поступлениями от вновь выкупленных дорог, увеличением некоторых окладов и т. п. В числе доходов, таможенных пошлин в 1888—1890 гг. поступало в год средним числом по 122 млн руб., а в 1893—1895 гг. — по 162 млн руб. Отношение между всеми государственными и таможенными доходами



почти сохранилось, показывая, что тариф 1891 г. не изменил бывшего строя, хотя некоторые оклады и возвышены и хотя до 1891 г. пошлины составляли около 28-1/2% от стоимости товаров, а после 1891 г. они составляли около 31%. Чтобы дело стало ясным, чтобы стало очевидным влияние на рост общего народного благосостояния развивающихся видов промышленности и возвышенных тарифов 1891 г. и чтобы получилось правильное представление о современном значении

НО ТАК КАК БОЛЬШЕ ЧЕМ ТРЕТЬ РУССКИХ ЖИТЕЛЕЙ (ОСОБЕННО НА СЕВЕРЕ, В ЦЕНТРЕ И НА ЗАПАДЕ) ПОКУПАЕТ ЕЖЕГОДНО ХЛЕБ, ОКОЛО ТРЕТИ ДОВОЛЬСТВУЕТСЯ МЕСТНЫМ УРОЖАЕМ И ТОЛЬКО ОКОЛО ТРЕТИ ПРОДАЕТ СВОИ ИЗБЫТКИ ХЛЕБА В РОССИИ И ЗА ГРАНИЦЕЙ, ТО ВЫХОДИТ, ЧТО ЦЕНЫ НА ХЛЕБ НЕ ВЛИЯЮТ ИЛИ ПОЧТИ НЕ ВЛИЯЮТ НА ОБЩИЙ ДОСТАТОК СТРАНЫ, ХОТЯ, БЕССПОРНО, И ГЛУБОКО ОТЗЫВАЮТСЯ НА ДОСТАТКЕ НАИБОЛЕЕ ХЛЕБОРОДНЫХ КРАЕВ

земледельческих заработков в России как целого, надо к предшествующему добавить всем известный факт, что за рассматриваемое время цена хлебов падала и очень сильно.

Если бы достатки России опирались преимущественно на ее хлебопашество, как думают многие, особенно наши фритредеры, — ясно, что с падением хлебных цен падал бы общий достаток страны и предшествующие цифры оставались бы непонятными, они и быть бы не могли, если бы верны были понятия наших фритредеров. Но так как больше чем треть русских жителей (особенно на севере, в центре и на западе) покупает ежегодно хлеб, около трети довольствуется местным урожаем и только около трети продает свои избытки хлеба в России и за границей, то выходит, что цены на хлеб не влияют или почти не влияют на общий достаток страны, хотя, бесспорно, и глубоко отзываются на достатке наиболее хлебородных краев. Падение хлебных цен, разоряя эти последние и особенно тяжело действуя на тех, у кого достаток определяется выгодами от продажи хлеба, это самое падение ровно не имеет никакого значения для тех, кто кормится своим хлебом, а для покупающих его — это падение хлебных цен увеличивает достаток. Если весь средний годовой прирост зерновых хлебов всей России принять равным 2500 млн пуд., то, по существующим данным, 1/4 его продается за границу, почти столько же — но все же побольше — сбывается в России жителям городов, северных и промышленных краев и около половины не продается, а прямо поступает самим земледельцам.

В результате подъем и падение цен на хлеб, сильно влияя на достаток части жителей, глубоко изменяя «распределение», мало

или даже почти не влияют на совокупность всей страны, а эта совокупность, как хотите, важнее самых влиятельных ее долей, и как их участь ни важна, все же участь всей страны важнее. Вот для этой-то последней и надобно развитие промышленности, для нее-то и важно иметь свое железо, свой уголь, свои ситцы, свои машины и многое иное, и не столько для того, чтобы навредить за наложение иностранцами пошлин на наш хлеб, сколько для того, чтобы дать заработок, т. е. хлеб, своему избытку людей, чтобы ускорить движение страны к благосостоянию, чтобы увеличить трудолюбие и источники государственных доходов, которые почерпаются легче всего от промышленных оборотов. Если бы опять хлебные цены поднялись, поднялись бы, вероятно, и цены на многие товары, распределение достатков переменялось бы, но общая картина едва ли бы изменилась, потому что она зависит не от «распределения», а исключительно от количества труда, которое, несомненно, возрастает от установления разнообразных новых видов промышленности. А это ныне, без всякого сомнения, совершается. За пять лет до 1891 г., т. е. в 1886 г., русская добыча чугуна не превосходила 32 млн пуд., а через пять лет после тарифа, т. е. в 1896 г., достигла 97 млн пуд., и если при таком быстром росте цены не упали, то лишь потому, что вместо прежних 60 млн пуд. начавшая разживаться Россия стала спрашивать ныне по 150 млн в год и нашла для того деньги, — хоть чугун и не подешевел. Так почти и во всем другом, о чем подумали в тарифе 1891 г., замечается быстрый рост и успехи явные. Одних новых промышленных компаний в прошлом году разрешено на 200 млн руб. Нижегородская выставка воочию показала, какие скорые и важные шаги сделала наша промышленность в период действия протекционных мер. И не следует при этом забывать, что срок еще мал,

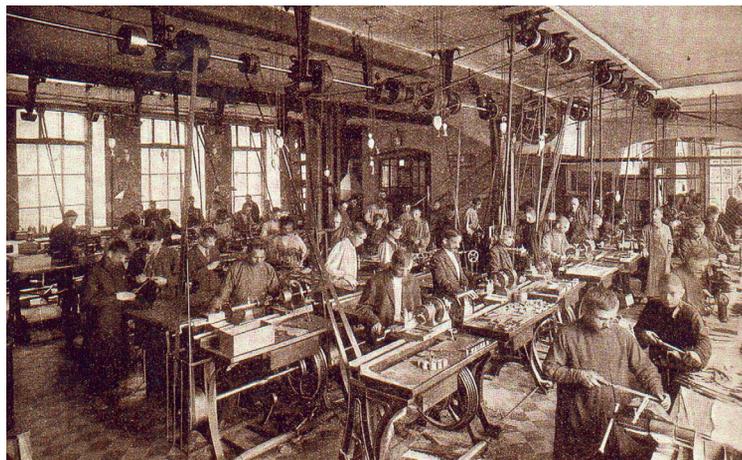
122

МЛН РУБЛЕЙ —

столько составил доход
российской казны от
таможенных пошлин в
1888–1890 г.г.

что разумный и сознательный протекционизм еще нов у нас, что под него подкапываются с разных сторон, что он осуществлен едва только в одной своей стороне — таможенных пошлинах — и что, несмотря на все это, на убыль цен хлеба и на всякие события, совершившиеся после 1891 г., — благоприятные и ожидавшиеся

изменения уже совершаются и всем видны. Система протекционизма, у нас начатая лишь в прошлое царствование, очевидно, подняла Россию в ее внутренних и внешних отношениях, пробивает путь к Востоку, отворяет двери истинному, жизненному просвещению и, конечно, позволит широко развернуться русскому гению, увеличивая народные достатки, как видно хотя бы из возрастания вкладов в сберегательные кассы.



А в чем, кроме будирования, состоит система наших фритредеров, — искал и не нашел, спрашивал и не слышал, а потому думаю, что ее и нет, есть только старое — авось и небось.

О некоторых подробностях, о связи с другими вопросами и о надеждах русского протекционизма до других разов.

ФБЖ

2 июля 1897 г.

Клинский уезд, Боблово.

Инструкция — не догма

На все случаи жизни заготовок не хватит



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр.

Мой брат Владимир (в отличие от меня умный) после распада СССР перешёл с самостоятельных исследований на руководство экспериментами в лабораториях одесских представительств двух (не одновременно: его приглашают в штат той из них, где возникают существенно новые задачи) крупнейших глобальных компаний по контролю количества и качества многих товаров (в первую очередь — нефти и нефтепродуктов) при международной торговле. Всё это время в числе его служебных обязанностей соблюдение требований систем контроля качества работы — таких, как ISO серии 9000 и стандарты для лабораторий 17025. Недавно он рассказал мне, что ему в них не нравится.

Идеология всех подобных систем опирается на единообразие: при массовом производстве чего угодно — даже лабораторных анализов и лечения — всё должно быть по

стандартам, рабочим инструкциям, процедурам, протоколам. Влияние человеческого фактора надлежит свести к минимуму — в идеале вообще исключить. Тогда результат получится в среднем наилучшим. Брат сравнил данную идею с переходом от феодального ремесленного производства к крупносерийному промышленному, но в новых сферах: сервис, наука, медицина...

Беда только в том, что стандартная продукция идеально подходит разве что стандартному же потребителю. Полагаю, каждый читатель тратил силы на поиск (а то и перешивку) готовой одежды по фигуре, на изнашивание купленной в магазине обуви... А где найти стандартного больного для стандартного лечения? Стандартный продукт для стандартного анализа по протоколам фирм, где работает брат? Кстати, он отмечает: сервис аренды квартир для туристов AirBnB (air bed and breakfast — надувная постель и завтрак) стремительно поднялся, помимо прочего, потому, что стандартный гостиничный сервис годится стандартным жильцам (на мой взгляд, это неплохо: по крайней мере, в любом городе, где есть гостиница одной сети, можешь в ней чувствовать себя привычно; но брат ездит

ЧЕЛОВЕК, ПРИВЫКШИЙ ДЕЙСТВОВАТЬ СТРОГО В РАМКАХ ИНСТРУКЦИЙ, ЗАЧАСТУЮ ДАЖЕ НЕ ПОНИМАЕТ, КОГДА ОНИ ПЕРЕСТАЮТ РАБОТАТЬ. МЕЖДУ ТЕМ ИХ ОГРАНИЧЕННОСТЬ В ПРИНЦИПЕ НЕИЗБЕЖНА

куда больше меня, в основном как турист, и предпочитает удовольствие от разнообразия).

Более того, стандарты не идеальны. Брат приводит пример: что если стране переданы устаревшие протоколы по медицине, ибо линии, выпускающие требуемые этими протоколами лекарства, ещё не окупилась? По всей России (в том числе на Украине), насколько мне известно, фармацевтика, унаследованная ещё с советских времён, изрядно порушена как раз ради открытия рынка для импорта — и соблюдение медицинского стандарта, завезенного извне, может означать многие тысячи лишних смертей.

Наконец, мы оба — и брат, и я — наблюдаем воспитанное по стандарту поколение, чуть ли не с рождения глядящее в смартфон чаще, чем на окружающий мир, и, невзирая на мощный информационный поток (или скорее вследствие этого потока), мыслящее тоже по шаблону — со всеми вытекающими отсюда грустными последствиями.

В повести «Профессия» Исаака Иудовича Озимова (1920.01.02–1992.04.06, на американской почве — Айзек Азимов) уже не первый век действует технология прямого введения в мозг любых необходимых знаний, умений, навыков — от чтения и письма до обращения со сложнейшими устройствами. Предварительно автоматика определяет, к какой профессии человек приспособлен наилучшим образом. Но устройства и методы работы с ними надо ещё и разрабатывать. Да ещё (что осталось за рамками повести) открывать нечто в науке: на неё так или иначе опираются



ИДЕОЛОГИЯ ВСЕХ ПОДОБНЫХ СИСТЕМ ОПИРАЕТСЯ НА ЕДИНООБРАЗИЕ: ПРИ МАССОВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ ЧЕГО УГОДНО — ДАЖЕ ЛАБОРАТОРНЫХ АНАЛИЗОВ И ЛЕЧЕНИЯ — ВСЁ ДОЛЖНО БЫТЬ ПО СТАНДАРТАМ, РАБОЧИМ ИНСТРУКЦИЯМ, ПРОЦЕДУРАМ, ПРОТОКОЛАМ. ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА НАДЛЕЖИТ СВЕСТИ К МИНИМУМУ — В ИДЕАЛЕ ВОВСЕ ИСКЛЮЧИТЬ. ТОГДА РЕЗУЛЬТАТ ПОЛУЧИТСЯ В СРЕДНЕМ НАИЛУЧШИМ

почти все разработки в технике. По авторскому замыслу прямая накачка не даёт мозгу необходимой тренировки творческого мышления (на мой взгляд, и впрямь необходимого — и соответственно тренируемого — при полноценном обучении). Поэтому ключевой момент сюжета — отбор людей с высоким творческим потенциалом и обучение их классическими методами, пусть неэффективно медленными, зато дающими возможность творить самостоятельно. Мне авторское допущение кажется

преувеличенным (как и положено в художественном методе «фантастика»): вряд ли так легко полностью отшибить творческие способности. Но нынешнее сочетание массивированного информационного потока с обязанностью действовать строго по стандарту действительно даёт сходный эффект.

Человек, привыкший действовать строго в рамках инструкций, зачастую даже не понимает, когда они перестают работать. Между тем их ограниченность в принципе неизбежна. В 1930 м Курт Фридрих Рудольфович Гёдель (1906.04.28–

1978.01.14) доказал две теоремы о неполноте: всякая аксиоматическая система, достаточно обширная, чтобы её средствами описать арифметику, либо неполна (в ней можно построить утверждение, в ней же недоказуемое и непроверяемое), либо противоречива (в ней можно построить утверждение, в ней же и доказуемое и опровержимое). Поскольку в противоречивой системе любое утверждение можно и доказать, и опровергнуть, она практически бесполезна. Поэтому приходится иметь дело с системами неполными. Теоремы Гёделя формально касаются только математики, но — как большинство математических утверждений — несложно распространяемы на прочие сферы познания и деятельности.

В частности, заведомо неполна любая система законов. Рано или поздно случается деяние, не допускающее оценки: законно или преступно. Даже если принять по такому поводу новый закон, по общему правилу он не имеет обратной силы, то есть данное деяние в любом случае останется безнаказанным. Во избежание такой неполноты в государстве должен быть один (и только один — во избежание противоречий) человек, официально — по закону! — наделённый правом принимать решения без оглядки на писанные законы и сложившиеся обычаи, руководствуясь только личным усмотрением.

Нечто подобное предусмотрено в медицине. Например, полный процесс испытания новых лекарств и вакцин занимает несколько лет. Но правилами Всемирной организации здравоохранения пред-

ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ВСЁ ТЕ ЖЕ ТЕОРЕМЫ ГЁДЕЛЯ О НЕПОЛНОТЕ ПРЕДСКАЗЫВАЮТ: МЫ МОЖЕМ СТОЛКНУТЬСЯ С УГРОЗОЙ, ДЕЛАЮЩЕЙ ДАЖЕ СТОЛЬ УПРОЩЁННЫЙ ФОРМАТ ДЕЙСТВИЙ СЛИШКОМ МЕДЛИТЕЛЬНЫМ (В ТОЙ ЖЕ КОРОНАВИРУСНОЙ ЭПИДЕМИИ ХВАТАЕТ ПОПЫТОК ЛЕЧИТЬ ПО ПРИНЦИПУ «НЕ ЗНАЕШЬ, ЧТО ДЕЛАТЬ, — ДЕЛАЙ ХОТЬ ЧТО-ТО», И НЕМАЛУЮ ЧАСТЬ БОЛЬНЫХ УДАЛОСЬ ВЫТАЩИТЬ БУКВАЛЬНО ИЗ МОГИЛЫ СОВЕРШЕННО НАУГАД)



усмотрен ускоренный порядок на случай появления новых особо опасных заболеваний (в частности, по нему уже допущены к массовому применению с десятков вакцин от коронавируса 2019-го года и выработаны правила лечения заболевших им), где от репутации лиц и организаций зависит куда больше, чем от соблюдения формальных правил (так, волна официальных признаний российской вакцины «Спутник V» пошла вслед за проверкой сведений, предоставленных разработчиками, экспертами, привлечёнными британским медицинским журналом «Ланцет» с безупречной репутацией, накопленной за пару веков). Тем не менее всё те же теоремы Гёделя о неполноте предсказывают: мы можем столкнуться с угрозой, делающей даже столь упрощённый формат действий слишком медлительным (в той же коронавирусной эпидемии хватает попыток лечить по принципу «не знаешь, что делать, — делай хоть что-то», и немалую часть больных удалось вытащить буквально из могилы совершенно наугад).

В то же время вовсе без стандартов обойтись невозможно. Так, в работе моего брата они нужны хотя бы для того, чтобы результаты анализов одного и того же груза в портах погрузки и выгрузки были сопоставимы для выяснения: кто — отправитель, перевозчик или получатель — отвечает за нарушение. Один из министров просвещения Франции гордился возможностью, взглянув на часы, сказать, чему в данный момент учит каждый — без исключения! — преподаватель каждого школьного предмета. И когда вьетнамцы и алжирцы, сенегальцы

и таитяне — дети иммигрантов из французских колоний, ставших независимыми государствами, — читали в первой строке учебника истории «наши предки галлы были голубоглазыми и светловолосыми», они вполне искренне вписывались

НАПРИМЕР, ПОЛНЫЙ ПРОЦЕСС ИСПЫТАНИЯ НОВЫХ ЛЕКАРСТВ И ВАКЦИН ЗАНИМАЕТ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ. НО ПРАВИЛАМИ ВСЕМИРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПРЕДУСМОТРЕН УСКОРЕННЫЙ ПОРЯДОК НА СЛУЧАЙ ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ ОСОБО ОПАСНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ (В ЧАСТНОСТИ, ПО НЕМУ УЖЕ ДОПУЩЕНЫ К МАССОВОМУ ПРИМЕНЕНИЮ С ДЕСЯТОК ВАКЦИН ОТ КОРОНАВИРУСА 2019-ГО ГОДА

в стандарт единого французского народа (а уличные беспорядки, вспыхивающие в этнически чистых районах французских городов, наглядно показывают последствия неудач процесса подгонки под данный стандарт).

Не помню, кто именно — кажется, Нильс Хенрик Давид Христианович Бор (1885.10.07–1962.11.18) — сказал: между двумя крайностями лежит не истина, но проблема. Проблема, лежащая между полной стандартизацией и столь же полным произволом, велика и очевидна. В повседневной — особенно деловой — жизни полезнее придерживаться стандартов. Но необходимо понимать их ограниченность и быть готовыми отступить от них. А отступление может стать новым стандартом. И когда-то также будет

ФБЖ

Эпоха искренности

Прямо сейчас, с этой страницы, стартуем с новым проектом, за который вы точно будете нам благодарны. Мы с вами живем в те дни, когда учат многие, если не все. Беда с качеством знаний, которые нам пытаются продать. «Федеральный Бизнес-журнал» всегда в поиске спикеров, которым можно доверять. В этом суть нашей работы: отфильтровать и предложить читателю проверенную информацию от надежных источников. Передать вам практические знания напрямую от профессионалов бизнеса поможет NEXT MBA — платформа бизнес-образования нового типа.

Друзья, я не лектор-теоретик, я практик. Все последнее время я занимался творчеством, создавал контент, но не только. Я всегда был рядом с маркетингом и рекламой. Хочу поделиться опытом. Кто-то, возможно, посчитает, что я буду «лупить очевидки» (как я это называю), то есть рассказывать очевидные вещи, но я стараюсь их «подсвечивать», потому что знаю, что мы часто о них забыва-

ем. Все вроде бы на поверхности, а мы ищем что-то особенно в «космосе».

Для создания выдающегося продукта, будь то видеоконтент, литература, искусство, продукты для бизнеса, нужно помнить о трех постулатах: креатив, многозадачность, любовь. В данный момент жизни, оглядываясь на свой медийный, рекламный, бизнес-опыт, я утверждаю, что именно на этих вещах держится создание чего-то нового.

PRO2PRO — знания от бизнес-практиков

Знакомьтесь, это наш партнер — NEXT MBA. Помогает руководителям, в том числе и нашим медиаменеджерам, быть эффективными в бизнесе. Свой главный принцип они назвали «PRO2PRO». На практике это значит, что образовательная платформа для топ-менеджмента NEXT MBA выбрала самый короткий путь к знаниям — участник программы получает их от первоисточника, у которого обязательно есть персональный, личный опыт в бизнесе.

Маркетинг в NEXT MBA преподает Сет Годин, гуру мирового маркетинга, признанный лидер мнений. О трендах рассказывает еще один легендарный человек — Кьелл Нордстром, шведский экономист, автор нашумевшего бестселлера о новой экономике «Бизнес в стиле фанк». А вот и имена из российской орбиты бизнеса: в NEXT MBA уже выступали экс-управляющий по маркетингу Google Дэниель Сибберг, вице-президент VIACOM Ларс Сильбербауер, сооснователь Технониколь Игорь Рыбаков, известный экономист Сергей Гуриев, дизайнер Артемий Лебедев. Всех транслируют в режиме онлайн, чтобы у каждого из вас была возможность задать свой вопрос спикеру.

Креатив и креативность

Все компании — от маленькой до гигантской — лет пять назад начали заботиться о креативной подаче себя. Это такой новый способ захватить внимание аудитории, выделиться. В основе креатива — идея. Это самая важная составляющая продукта, его душа. Можно научиться генерировать идеи, правда, этот навык формируется со временем. Когда мы создаем продукт, в его основе обязательно должна быть идея. Приведу пример: туалетная бумага с веселыми картинками — это креативно, у такого товара есть идея. Яркая и сильная идея дает преимущество продукту уже на старте. Не стоит хранить идеи, копить их и никому не рассказывать — это ни к чему хорошему не приведет. Придумал — делай. Еще в начале 2000-ых я хотел создать ресторан-клуб, где люди будут собираться, играть в настольные игры. Когда в 2008-ом году случился кризис, рестораны стали искать новые форматы, чтобы заманить к себе людей. И в этот момент я решился реализовать свою идею с клубом. Я переступил через свои страхи, «докрутил» формат и открыл такое заведение. Этот же путь я проходил, когда создавал Comedy Radio. Я носился с этой идеей много лет, тогда многие хотели сделать юмористическое радио, но в радиийной среде я не нашел понимания и поддержки, я хотел сделать именно talk-радио, без музыки. Меня отговаривали, но я был одержим, и в итоге проект есть, он живет. Уверен, что если бы я не стал активно продвигать эту идею, кто-то другой сделал бы подобное радио. Идея не твоя, пока ты ее не реализовал — вот главный принцип. Мой совет вам: не просто придумывайте — делайте, бейтесь за свои идеи.

Можно ли было взять и повторить европейский формат, такие были и есть в Европе. Но в России они не сработали бы. К тому же я уверен, что мы должны

ГАВРИИЛ ГОРДЕЕВ

Медиаменеджер,
директор по
развитию нового
бизнеса в
СберМаркетинге.



Вы все его знаете!

Это совершенно точно: каждый, кто за последние несколько лет хоть раз включал телевизор, знает этого человека. Спикер этого номера в проекте NEXT MBA — Гавриил Гордеев, медиаменеджер, директор по развитию нового бизнеса в СберМаркетинге. А еще он возглавлял телеканала ТНТ4, был креативным директором «Матч ТВ», в «Газпром-медиа» отвечал за креативное развлекательное телевидение, а на ТНТ — за маркетинг. Это он придумал Comedy Radio и много смешных шуток для стендаперов. О чем он будет говорить — о креативности, любви и бизнесе. Первым он занимается всю взрослую жизнь, второе — основа всех его проектов, третье — пространство, где он монетизирует все, что придумал во имя любви. Слушать его легко и приятно: много примеров, забавных и ярких видеороликов. Гавриил Гордеев живой и честный, ему веришь — в процессе обучения это критически важно. Предлагаем расшифровку его выступления для слушателей NEXT MBA. Это не лекция о законах бизнеса, а скорее стендап о творчестве и самореализации, без которых быть эффективным в бизнесе сегодня уже не получится. Другие лекции по бизнесу ищите на <https://nextmba.ru/>.

тратить свое время на создание чего-то нового: если ты на это способен, значит, ты кому-то нужен. Возможно, я наивен, но это моя философия менеджмента и бизнеса. Когда ты начинаешь понимать, нужен ли ты людям со своим творчеством, бизнесом, идеями, тогда ты развиваешь себя и свое дело. Если ты просто копирастишь — это дело без души, такие бизнесы, как правило, быстро «затухают», потому что они безыдейны.

Креативность нам нужна абсолютно в любой сфере, потому что она дает нам возможность смотреть на вещи с новых сторон. Вот, например, я по образованию инженер-строитель, глубоко знаю механику, начертательную геометрию, возможно, именно этот опыт дает мне стимул всегда смотреть на вещи с разных сторон. Сталкиваясь с проблемой, жесткой ситуацией, мы должны найти из нее выход, преодолеть страх, несмотря на то,



ДЛЯ СОЗДАНИЯ ВЫДАЮЩЕГОСЯ ПРОДУКТА, БУДЬ ТО ВИДЕОКОНТЕНТ, ЛИТЕРАТУРА, ИСКУССТВО, ПРОДУКТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА, НУЖНО ПОМНИТЬ О ТРЕХ ПОСТУЛАТАХ: КРЕАТИВ, МНОГОЗАДАЧНОСТЬ, ЛЮБОВЬ. В ДАННЫЙ МОМЕНТ ЖИЗНИ, ОГЛЯДЫВАЯСЬ НА СВОЙ МЕДИЙНЫЙ, РЕКЛАМНЫЙ, БИЗНЕС-ОПЫТ, Я УТВЕРЖДАЮ, ЧТО ИМЕННО НА ЭТИХ ВЕЩАХ ДЕРЖИТСЯ СОЗДАНИЕ ЧЕГО-ТО НОВОГО

что нам кажется, что мы натолкнулись на стену. Креатив помогает бороться со стрессом, подняться над ситуацией, понять, как найти выход.

Все хотят быть креативными, сейчас это качество позиционируется как обязательный навык. Креативность стала частью корпоративной культуры. Как же стать самым креативным среди всех? Парадокс: надо быть чуть менее креативным. Когда мы пытаемся быть суперкреативными, часто перебарщиваем. На самом деле, нужен креатив, понятный людям, нельзя уходить в арт, иначе мы сужаем аудиторию бренда и для широких слоев становимся непонятными. Креатив должен быть понятным и честным, не слишком витиеватым.

Угнать метлу

Чем еще полезен креатив? Например, у вас есть продукт, который уже давно на рынке, но вы хотите нарастить продажи, найти новых клиентов. Придумайте новые свойства для продукта — креативьте, чтобы создать ему новую оболочку. Напомните людям, почему хорош ваш продукт, освежите его креативную упаковку.

Расскажу, как я это делал. Все вы знаете серию книг и фильмов про Гарри Поттера. Один из каналов, на котором я работал, постоянно его повторял. Но мы понимали, что сага слегка приелась, нам хотелось зарядить эмоцией очередной показ, напомнить людям, почему они из года в год смотрят фильмы про юного волшебника. Мы хотели гарантированно собрать хороший рейтинг. Рассказываю, что можно придумать в такой ситуации. Всего год с небольшим тому назад в Москве появились велопарковки. Зимой они пустуют. Мы решили «припарковать» на них метлы, настоящие такие, как в фильмах про Гарри. Мы предлагали горожанам зайти на сайт, сдать на право управления метлой. Чтобы их получить, надо ответить

на вопросы о саге. Вовлеченность была сумасшедшая! Но мы хотели еще больше «подогреть» настроения. С одной из парковок украли все метлы — это случилось без нашей воли, но на самом деле, то есть без шуток, так и было. Мы опубликовали новость об этом, написали, что нечисть вышла из тени и украли наши метлы. Это был невероятный хайп. Мы начинали со ста копеечных метел, а получили много хайпа и новостей, которые нам были на руку, ведь метлы были еще и брендированы. Мы на этом не остановились, придумали викторину, а в качестве приза — прокат метлы. Так наша идея с метлами ради промо очередного показа саги о Гарри Поттере начала жить сама по себе, мы снимали сливки — для креативщика это кайф! Всегда «докручивайте» идею по максимуму, чтобы получить столько же пользы. Не забывайте оставлять своей команде свободу для творчества, важно доверять человеку, который занимается креативом.

Многозадачность

Это новая форма эрудиции, которая необходима в бизнесе. Сегодня недостаточно быть узким специалистом. Будучи маркетологом, я обязан погружаться в такие «дебри», чтобы монетизировать идеи.

Сейчас смартфон все может, ты как минимум обязан уметь то же: надо быть лучше гаджета, которым ты управляешь. Требуешь от него — требуй и от себя. Важен разный опыт, чтобы не упереться в собственный потолок. Я считаю, что надо бежать за тридцатью зайцами, а не за одним. Сохраняйте все навыки, с которыми имеете дело на разных этапах жизни. Это поможет вам понять делового партнера, его точку зрения и потребности. Вовлеченность, эмпатия, та самая клиентоориентированность, о которой много говорят, но мало кто ее видел и овладел ею, необходимы для эффективного бизнеса. Стоит прини-

мать все вызовы, но, чтобы не сойти с ума, приглядывайте за собой и своим внутренним состоянием. Для меня как для маркетолога и креативщика ясно, что я не могу заниматься чем-то одним. Я шел от одного к другому и развивал себя, я принимал массу вызовов, например, ребрендинг «Матч ТВ». Я не разбирался в спортивном ТВ, но я «прокачал» себя новыми знаниями и решил задачу. Многозадачность — необходимость. Каждый день появляются новые профессии, мы должны мгновенно переучиваться, все может пригодиться.

Любовь и искренность

Я говорю про любовь на всех своих лекциях ВСЕГДА. Она необходима. Все, что продает и продвигает, — это эмоции. Уметь обращаться с чувствами очень важно. Это то самое, что привлекает. Лучший способ продать сыр — дать его попробовать. Сегодня основа коммуникации — искренность. Это касается не только маркетинга. Люди научились разбираться, когда их обманывают. Мы живем в эпоху искренности.

Я ушел с ТНТ потому, что понял, что становлюсь «купцом» — продавцом в чистом виде. Я хотел оставить себя в маркетинге и творчестве. Я хочу как можно дольше оставаться искренним и креативным, создавать контент, обеспечивать бизнесу вовлеченность аудитории. Искренность можно монетизировать, и это не только про деньги. Это про то, что люди ценят качественный креатив и искренность и готовы платить за них.

Любовь, теплота, искренность важны и для команды. Создать такую атмосферу сложно, но если вам это удастся, у вашего бизнеса все получится. Формируйте такую атмосферу, где живут любовь и креатив, давайте простор для творчества людям. Это другой уровень управления — созидательного. В таких коллективах рождаются лучшие идеи.

ФБЖ



Влияет ли PR на выручку в b2b-сфере?

Все говорят — мы собираем реальные кейсы. С таким посылом подошли организаторы к формированию программы форума «PR+ Forum 2021» и собрали пул экспертов, которые поделились со слушателями конференции опытом работы в непростом 2020 году. Влияет ли PR на выручку в b2b-сфере, как продвигать b2b-бренд через экспертизу, приемы работы с активистами и сложными социальными темами, шантаж со стороны opinion leaders и блогеров — что этому можно противопоставить, цензура и факт-чекинг в сети. Это лишь малая доля тем, которые волнуют профессионального пиарщика. Опираясь на реальный опыт коллег, найти правильные ответы куда как проще.

Форум «PR+ Forum 2021» — это три дня плотной работы над собой, чек-листом собственных действий, поиск ориентиров и глобальных трендов в PR-индустрии, с которыми мы проживем ближайший год.

Организаторы события, компания InterForum, посчитали необходимым в новом году «докрутить» формат и открыли работу конференции специальным днем, где собрали кейсы исключительно из сферы b2b. Одним из спикеров пригласили

Олега Афанасьева, директора департамента по связям с общественностью ПАО «КАМАЗ». Тема его выступления: как пиар влияет на выручку компании.

Практически каждый пиарщик хоть раз слышал упрек в адрес PR-подразделения: какую реальную пользу вы приносите бизнесу, ее нельзя «пощупать» и посчитать, зачем тогда вообще нужен PR! Спикер форума «PR+ Forum 2021» Олег Афанасьев признается, ему тоже предъявляли подобные претензии: его босс привык мыслить цифрами, что же ему предъявить?

Всем нужен пиар

Любому предприятию нужен пиар, в b2b тоже. Вопрос в том, делает он плюс или минус к выручке компании, и как оценить этот вклад.

Начну с себя и нашего бренда. Конечно, мы хотим, чтобы упоминаемость о нас росла, кстати, в 2020 году этот рост составил 17%. Что мы для этого сделали: опубликовали 604 новости, разослали 434 пресс-ре-

ОБЪЕКТИВНО ГОВОРЯ, МЫ ПОНИМАЕМ, ЧТО КАМАЗ — СИЛЬНЫЙ БРЕНД, ДАВНО НА РЫНКЕ, ПОЭТОМУ, ДАЖЕ ЕСЛИ НА ПРЕДПРИЯТИИ НЕ БУДЕТ ПРЕСС-СЛУЖБЫ, О КАМАЗЕ НЕ ПЕРЕСТАНУТ ПИСАТЬ И ГОВОРИТЬ. ИМЕННО ПОЭТОМУ МЫ ПОРЯДКА 30–40% ПУБЛИКАЦИЙ НЕ ВКЛЮЧАЕМ В РАСЧЕТ PR VALUE



Продуктовый пиар должен быть направлен, в первую очередь, на руководителя компании, ключевые месседжи пиар-кампании должны быть понятны именно ему, так как он принимает решение о покупке новой техники. В свое время у нас даже один из рекламных роликов транслировал мысль, что КАМАЗ — это машина для зарабатывания денег

лиза по базе СМИ, а это более 700 адресов, выложили 8062 поста в социальных сетях, создали 45 имиджевых видео. Добавлю, что у нас есть корпоративная газета, свое ТВ, и мы организовали десять пресс-туров.

Мы публикуем разнонаправленные новости, чтобы быть интересными разным целевым аудиториям. Приведу пример: предпринимателю, который владеет десятью КАМАЗами, по большому счету не очень интересно, как водитель себя чувствует в кабине. Ему важно, чтобы он выехал на линию, выполнил заказ, заработал компании денег. То есть, когда формируем пиар-стратегию в b2b, мы должны ориентироваться на разные целевые аудитории, с которыми работаем: в нашем случае, например, это и те, кто принимает решение о закупке, и те, кто эксплуатирует нашу технику. Мы выбираем различные инфоповоды, по-разному их упаковываем и подбираем разные каналы коммуникации — с каждой целевой аудиторией мы работаем отдельно.

Чтобы посчитать пиар-выручку, можно воспользоваться старым добрым способом — PR value. PR value «КАМАЗа» где-то исчисляется 1–1,5 млрд рублей в год. Выручка ПАО «КАМАЗ» в 2020 году составила 209

млрд рублей. Условно говоря, мы для предприятия сэкономили полтора миллиарда рублей. Сейчас этот метод критикуют, говорят, что он устарел, но пока ничего лучше не придумали. Многие руководители

КАМАЗ, КАК И МНОГИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ, ОЩУТИЛ ПАДЕНИЕ СПРОСА В АПРЕЛЕ–МАЕ. ТОГДА ПРАВИТЕЛЬСТВО ПРИНЯЛО МЕРЫ ПО ПОДДЕРЖКЕ СПРОСА НА КОММЕРЧЕСКИЙ ТРАНСПОРТ





ры. Поверьте, его мнение сразу изменится. Однако стоит оговориться: просто считать упоминаемость и на основе этого показателя говорить о том, как вы хорошо поработали, не совсем правильно с точки зрения влияния на выручку. При подсчете PR value мы не учитываем пиар-публикации вроде «50 лет КАМАЗу», берем за основу только то, что касается непосредственно техники, которую мы продаем.

Вы можете мне не поверить, но мы не платим за публикации в СМИ. Еще в 2009 году после очередного кризиса КАМАЗ принял решение не оплачивать размещение пресс-релизов и новостей от бренда. Мы

ОЧЕВИДНО, ЧТО ОТВЕТИТЬ НА ВСЕ КОММЕНТАРИИ, ДАЖЕ ПРОСТО ИХ ОТСЛЕДИТЬ, ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО, ПОЭТОМУ МЫ СОСРЕДОТОЧИЛИСЬ НА АНАЛИЗЕ ЦЕЛЕВЫХ ПУБЛИКАЦИЙ И ОТКЛИКОВ ПО НИМ: БЕРЕМ В РАСЧЕТ ТОЛЬКО ТЕ КОММЕНТАРИИ, КОТОРЫЕ МОГУТ СУЩЕСТВЕННО ПОВЛИЯТЬ НА МНЕНИЕ НАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ. НА НЕКОТОРЫЕ КОММЕНТАРИИ ВРОДЕ «КАМАЗ — ПЛОХАЯ МАШИНА» МЫ НИКОГДА НЕ ОТВЕЧАЕМ — ЭТО НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА



© Vitok V. Kuzmin

платим только за прямую рекламу, этим занимается другое подразделение.

Кто подкинет отличный инфоповод?

В 2020 году на рынке грузовиков сложилась непростая ситуация. КАМАЗ, как и многие производители, ощутил падение спроса в апреле–мае. Тогда правительство приняло меры по поддержке спроса на коммерческий транспорт. Передо мной как руководителем пиар-департамента поставили задачу: потребители должны узнать о мерах поддержки на покупку транспорта для бизнеса. Мы оперативно провели опрос, выяснили, что только 30% потребителей знают о мерах господдержки. Стало совершенно очевидно, что на этом и надо было сконцентрировать свое внимание, чтобы поднять продажи. В мае мы запустили пиар-кампанию по этому направлению. По итогам года более 60% техники «КАМАЗ» было реализовано по различным программам поддержки потребителей. Как подобная пиар-активность коррелируется с продажами? В мае, когда был пик первой волны коронавируса, продажи существенно упали, в тот же период мы запустили пиар-кампанию по мерам поддержки, в июне – июле продажи подросли и достигли докризисных показателей. В сфере b2b-аудитории необходимо напоминать, что есть меры поддержки их бизнеса, — это поможет поддержать бренд и его продажи.

Продукт — основа пиара

Конечно, важная составляющая в нашей работе — продуктовый пиар. Каждый год КАМАЗ обновляет технику. Сейчас мы выводим на рынок новый модельный ряд, вложили в него 80 млрд рублей. Нам необходимо было рассказать потребителю о новинках, для чего мы использовали весь традиционный набор пиарщика: проводили пресс-конференции для журналистов профильных изданий, выпускали пресс-релизы о новинках.

Здесь есть крайне важный пункт: продуктовый пиар должен быть направлен, в первую очередь, на руководителя компании, ключевые месседжи пиар-кампании должны быть понятны именно ему, так как он принимает решение о покупке новой техники. В свое время у нас даже один из рекламных роликов транслировал мысль, что КАМАЗ — это машина для зарабатывания денег. Мы все переводим в деньги, потому что наша целевая аудитория считает вложения и соотносит их с прибылью. В нашем случае для каждого типа техники свой расчет. В прошлом году мы сосредоточились на пиаре одной из новых моделей, в результате сейчас спрос на нее превышает производственные возможности предприятия, на эту модель стоит очередь.

Каналы коммуникаций меняются

Люди, которые принимают решение о покупке транспорта, больше не читают журналы и газеты и даже не ищут эту информацию в поисковых системах — никто не хочет читать, все хотят видеть. Все больше смотрят видео, в том числе обзоры популярных блогеров. И тут перед пиарщиком встает вопрос: с кем из блогеров работать. Кто-то рассказывает о грузовиках, если продолжать нашу тему, с потребительской, водительской точки зрения. Это тоже надо делать, но для роста выручки, продаж важно найти блогеров, которые будут понятны и интересны именно тем руководителям, которые определяют закупочную политику в компании.

В нашем мире грузовых авто есть Профессор Преображенский (теперь просто «Профессор») — он сам занимается грузоперевозками, купил пять КАМАЗов из нового модельного ряда, постоянно снимает ролики о том, как они ведут себя

60%

ТЕХНИКИ «КАМАЗ»

в 2020-ом году было реализовано по различным программам поддержки потребителей.

в эксплуатации. Это честный рассказ о том, как есть по жизни. Мы за это ничего не платим, с этим конкретным человеком у нас скорее дружеские отношения. Более того, мы не хотим покупать его видео, потому что иначе ему перестанут верить, что для нас гораздо более ценно. Преображенский объективен, он говорит о том, как на практике: что хорошо, а что

плохо. Именно это важно для нас.

Отдельная история — рассылки. Еще три года назад я думал, что этот инструмент уже умер. Мы даже перестали их делать, казалось бы, все есть в наших социальных сетях, а сегодня мы возобновили их, потому что получили сразу негатив. Многие СМИ привыкли получать от нас информацию именно в таком виде, им так удобно, в основном они и являются адресатами.

Все в соцсетях

Что касается социальных сетей, мы присутствуем во всех. Потребитель тяжелого коммерческого транспорта уходит в соцсети — это неоспоримый тезис, этот тренд очевиден. Для нас Youtube впереди всех. Мы не гонимся за количеством подписчиков, не нагоняем их толпами в наши аккаунты — это наша принципиальная позиция. Наш официальный паблик в ВК носит информационный характер, но в нем есть подразделы, например, «Задай вопрос конструктору». Туда пишут те, у кого есть какие-то проблемы в эксплуатации, нужен совет по ремонту или обслуживанию. Для нас соцсети — это еще и обратная связь, а для тех, кто ездит на наших машинах, это реальный канал помощи: мы всегда отвечаем на конкретные вопросы о машинах.

Конечно, под постами пользователи оставляют огромное количество комментариев, есть и негативные. Кстати, среди моих КРП есть такой: негативных



комментариев в соцсетях не должно быть более 10% от их общего числа. Совет директоров и генеральный директор обращают на это внимание при оценке работы пира-службы. Очевидно, что ответить на все комментарии, даже просто их отследить, практически невозможно, поэтому мы сосредоточились на анализе целевых публикаций и откликов по ним. Берем в расчет только те комментарии, которые могут существенно повлиять на мнение нашей целевой аудитории. На некоторые комментарии вроде «КАМАЗ — плохая машина» мы никогда не отвечаем — это не имеет смысла, разбираем только конкретные обвинения.

Сейчас мы создаем специальный видеоканал для потребителей нашей техники. Он придет на смену нашему корпоративному журналу, который мы многие годы распространяли в офисах продаж, дилерских центрах. Сейчас он уже не во-

1-1,5
МЛРД РУБЛЕЙ

в год составляет PR value «КАМАЗа», при том что выручка компании в 2020 году составила 209 млрд рублей.

ко от блогеров. Что касается Инстаграм: для нас это имиджевая история, там мы публикуем красивые картинки, рассказываем о встречах руководства. Основная соц-сеть, на которую мы делаем ставку, — это ВКонтакте. У нашего паблика здесь есть важная, своего рода сервисная функция, и Youtube — блогерская история.

Анализ будущего

Еще несколько лет назад рынок грузовиков начал кардинально меняться: остаются крупные компании, мелкие уходят. Меняется структура потребления техники. Не потому, что стали меньше ездить, машины стали более продвинутые, дольше служат, это уже привело к появлению грузового шеринга. Мы понимаем, что нам нужно искать новые ниши. В структуре нашей компании есть подразделение, которое производит пассажирский транспорт. Еще несколько лет назад оно продавало порядка 600 автобусов в год. Когда мы проанализировали тренды, стало понятно, что общественный транспорт — перспективный рынок. Жизнь в городах меняется: пробок все больше, но при этом мы хотим все большего комфорта. Мы поняли, что развитие автобусного направления — тот путь, которым нам и нужно идти. Рост продаж пассажирского транспорта подтверждает, что мы выбрали правильный вектор. Мы не так давно начали продвигать автобусное направление, но уже продаем в год более полутора тысяч единиц техники вместо 600. Да, основную долю закупает Мосгортранс, но, даже если убрать его за скобки, продажи все равно растут, и сегодня выручка от автобусного направления бизнеса составляет 10%. Без пиар-поддержки новое направление не будет развиваться. Помните, что пиар всегда влияет на выручку.

ДЛЯ НАС YOUTUBE ВПЕРЕДИ ВСЕХ. МЫ НЕ ГОНИМСЯ ЗА КОЛИЧЕСТВОМ ПОДПИСЧИКОВ, НЕ НАГОНЯЕМ ИХ ТОЛПАМИ В НАШИ АККАУНТЫ — ЭТО НАША ПРИНЦИПАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ. ДЛЯ НАС СОЦСЕТИ — ЭТО ЕЩЕ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, А ДЛЯ ТЕХ, КТО ЕЗДИТ НА НАШИХ МАШИНАХ, ЭТО РЕАЛЬНЫЙ КАНАЛ ПОМОЩИ: МЫ ВСЕГДА ОТВЕЧАЕМ НА КОНКРЕТНЫЕ ВОПРОСЫ О МАШИНАХ

стребован, но мы по-прежнему хотим рассказывать потребителю о том, как грамотно и эффективно эксплуатировать наши машины, чтобы они получали информацию из первоисточника, не толь-

FMCG & RETAIL

**17-19
МАРТА
МОСКВА
2021**

TRADE MARKETING FORUM 2021

**IV Всероссийский форум по торговому маркетингу
в сфере потребительских товаров**

В программе форума:

- Ключевые драйверы и инструменты при продвижении бренда в 2021 году
- Динамика продаж новинок food \ nonfood категорий
- Кейсы альтернативной промостратегии
- D2C – смещение фокуса производителя в B2C от B2B
- Перспективы взаимодействия производителей и маркетплейсов
- Омниканальная идентификация клиентов и построение экосистемы данных
- Использование Big Data в ежедневной работе
- Коммуникация с поколением миллениум: их мотивации и ценности
- Как считать эффективность неценовых имиджевых промо

В числе спикеров представители компаний:

METRO CASH&CARRY, ЭФКО, ЯНДЕКС.ЕДАДИЛ, MARS, X5 RETAIL GROUP, ЮНИЧЕЛ, TELE2, GOODS.RU, УТКОНОС, DANONE, ПЕПСИКО, UNILEVER, BROCARD, ESSITY, NIELSEN, IPSOS, GFK RUS, IGOOODS, САНФРУТ, и многие другие

15%

эксклюзивная скидка
для читателей
журнала*

TM21BMO
промокод

при поддержке
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС
журнал



Подробнее на сайте форума

www.interforums.ru/tm21

+7 (495) 125-04-12

* Скидка не суммируется с другими скидками/акциями и скидкам по карте лояльности



Топовые PR-инструменты продвижения b2b-брендов

Пандемия изменила коммуникативные модели между частными лицами, а также в секторе b2b. Маркетологам и пиарщикам приходится «обнулять» расписанные и давно отработанные стратегии и создавать новые. Какие инструменты продвижения будут работать в 2021 году для b2b-компаний? Что из них действительно стоит попробовать, если вы еще этого не делали? Какие предпочтения и страхи целевой аудитории сегодня играют ведущую роль? Делайте ставки правильно, чтобы не «сливать» бюджеты.

Ситуация, сложившаяся в мире в 2020 году, полностью изменила рынок b2b-продаж. Согласно данным McKinsey & Co, обнародованным в июле 2020 г., 50% b2b-компаний были вынуждены воздержаться от заключения сделок. Опрос, проведенный Content Marketing Institute в 2020 году, показал: 94% респондентов, работающих в сфере контент-маркетинга, были вынуждены полностью пересмотреть стандартные коммуникационные стратегии и начать действовать по-новому.



МАРИЯ ШАХОВА

Эксперт в сфере антикризисных коммуникаций, руководитель PR-агентства Марии Шаховой.

Сила личности и ярких историй

Общемировой тренд — продвижение компании посредством пиара первого лица, сотрудников или ам-

бассадоров бренда. Наиболее известный пример — компания Apple, неразрывно связанная с именем ее владельца Стива Джобса. Среди отечественного бизнеса можно выделить «Тинькофф Банк», который в публичном пространстве активно представлял Олег Тиньков, или, например, «Додо Пицца» с Федором Овчинниковым во главе.

О ваших профессиональных достижениях и ценностях помогут рассказать social selling и story telling в соцсетях. Эти инструменты позволяют найти клиентов, уже знакомых с брендом и нуждающихся в его услугах. К примеру, гендиректор «Яндекс.Такси» Тигран Худавердян написал в Фейсбуке, что компания готова запустить сервис в Минске. На этот пост откликнулся крупнейший таксопарк города, вскоре

ПАНДЕМИЯ И БОЛЬШОЙ ОБЪЕМ НЕГАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИИ В СЕТИ ПОВЛИЯЛИ НА ПРЕДПОЧТЕНИЯ ЧИТАТЕЛЕЙ. АУДИТОРИЯ СТАЛА БОЛЬШЕ ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ НА ПОЛЕЗНЫЙ, РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ КОНТЕНТ, КОТОРЫЙ ПОМОГАЕТ ОТВЛЕЧЬСЯ ОТ СЕРЬЕЗНЫХ ПРОБЛЕМ, ИМЕННО ПОЭТОМУ СПЕЦПРОЕКТЫ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ ЗАНИМАЮТ ОСОБОЕ МЕСТО СРЕДИ ВСЕХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОДВИЖЕНИЯ

они стали партнерами. Продумайте, какой полезной информацией вы могли бы поделиться с аудиторией. Но важно помнить, что у тех, кто вас читает, формируется представление не только о вас, но и о компании в целом.

Используйте аудио- и видеоформаты на собственных онлайн-площадках или участвуйте в качестве приглашенного спикера. Продумайте, какие каналы в Youtube, подкасты, паблики в Facebook и эксперты в Instagram интересны вашей аудитории. Свяжитесь с администраторами, договоритесь о совместном выпуске — платно или на условиях взаимного пиара. Это позволит привлечь новую аудиторию и завоевать доверие.

RealTime PR помогает отслеживать информационные поводы повестки дня и предлагать журналистам актуальные темы, экспертные комментарии, которые подкреплены аналитикой, имеющейся у компании. Полезным сервисом станет Google Alerts, где можно настроить ежедневные e-mail-оповещения о новостях по заданной теме или с упоминанием вашего бренда, чтобы вовремя реагировать на негатив. Также быть в курсе актуальных инфоповодов поможет сервис Contentomatic, создатели которого сортируют медиатренды в зависимости от интересов целевой аудитории.

Успех работает на имидж

Успешные кейсы из жизни компании — один из самых эффективных PR-инструментов в b2b-сегменте. Для клиентов и потенциальных партнеров кейсы послужат полноценным источником информации, подтверждающим уровень вашей компетенции. Формат подачи историй успеха может быть разным: в виде текстов, видеороликов, фоторепортажей с места события. Их можно комбинировать и использовать для размещения на любых доступных информационных площадках. Отличным дополнением к кейсам станут



отзывы клиентов, которые также сотрудничали с вами. Добавьте их в отдельный блог на сайте или используйте как цитаты в своих материалах.

Польза в каждой строчке

Бренд может использовать свой сайт в качестве хранилища ценных идей и полезных решений для клиентов, например, в виде блога специалиста или руководителя компании. Важно сформировать у аудитории желание использовать этот ресурс на регулярной основе. Необходимо вовлечь клиентов и партнеров в формирование контента. Узнайте, что интересует ваших партнеров, свяжитесь со знакомыми специалистами, предложите им дать экспертную оценку на актуальную тему. Истории и комментарии помогут дополнить и разнообразить контент. Ярким примером реализации такой стратегии служит Тинькофф Журнал — онлайн-ресурс, внутри которого публикуются материалы, продвигающие ценности бренда-основателя, при этом там есть тексты на разные темы от сторонних авторов.

94%

РЕСПОНДЕНТОВ,

работающих в сфере контент-маркетинга, были вынуждены полностью пересмотреть стандартные коммуникационные стратегии (согласно опросу, проведенному Content Marketing Institute в 2020 году).



Тематические проекты в СМИ

Пандемия и большой объем негативной информации в сети повлияли на предпочтения читателей. Аудитория стала больше обращать внимание на полезный, развлекательный контент, который помогает отвлечься от серьезных проблем, именно поэтому спецпроекты на данный момент занимают особое место среди всех инструментов продвижения. Интерактивный формат давно доказал свою эффективность.

Выделим три вида спецпроектов.

- 1 Развлекательные: игры, интерактивные сервисы, конкурсы, викторины, тесты и квизы.
- 2 Анонсирующие: баннеры, текстовые анонсы, закладки на проектах, специальные кнопки и т. д.
- 3 Контентные: нативные статьи, видео, рассылки, консультации, опросы, рейтинги.

Как правило, редакции изданий создают тематические проекты на коммерческой основе. Если у вас нет на это бюджета, совместно со штатным дизайнером подготовьте собственный и разместите информацию в блоге или в соцсетях компании. К примеру, онлайн-школа Нетология и сайт поиска работы HeadHunter использовали квиз в совместном спецпроекте, чтобы помочь своей аудитории найти работу. Крупнейший девелопер Урала включил

квизы для сбора заявок на продажу всех своих новых проектов. Еще пример: для тематических статей оптимально подойдет серия обучающих материалов, аналитические обзоры в формате карточек и кейсы как наглядное решение определенной задачи.

Новости читают все

Учитывая информационный шум, в котором мы живем, очень сложно уследить за всем, что происходит в отрасли. Можно использовать этот фактор в свою пользу и стать надежным информатором для клиентов и партнеров. Например, сервис аренды жилья Airbnb в своей еженедельной рассылке для хостов делился актуальной информацией о пандемии COVID-19, прикладывая ссылки на полезные тематические статьи.

В дайджестах и работе со СМИ можно использовать аналитику по отрасли. Если у вас есть собственные исследования, делитесь ими. Это может быть статистика, прогнозы развития рынка. Все нуждаются в качественных данных — как аналитические издания, так и ваша целевая аудитория, к тому же аналитика может стать инфоповодом, и вы получите дополнительные упоминания бренда. Если компания не проводит опросов и не занимается исследованиями, можно воспользоваться данными, собранными авторитетными аналитическими агентствами, такими как McKinsey & Co, InfoLine, EY, РБК и др. Полученную аналитику дополните собственной экспертной оценкой, сформулируйте свое видение ситуации и вы увидите, что на нее будет спрос.

Да, 2020 год стал одним из самых сложных для рынка b2b-продаж. Однако он помог появиться новым PR-стратегиям и выявил наиболее эффективные инструменты. Используйте новое, чтобы информировать, развлекать, удивлять аудиторию, а она ответит вам лояльностью.



Соцмедиа: итоги и тренды 2020 года

Социальные медиа — мощнейший инструмент влияния в современном мире. Сегодня их «измеряют» и анализируют, как когда-то это делали с ТВ-каналами. Последние в этом материале тоже упомянуты, но лишь косвенно, хотя масштабы влияния ряда персон, рожденных в телевизоре, вполне сопоставимы с селебритами, которые плотно «окучили» первые строчки рейтингов социальных сетей. Но рядом с ними отлично уживаются президент, главный оппозиционер, авторитетный экономист и самый популярный спортсмен.

Если кто-то по-прежнему думает, что пиар-стратегии выстраиваются исключительно на эмоциях, он безоговорочно заблуждается. Профессиональные пиарщики не меньше продавцов и маркетологов любят цифры и рейтинги. В коммуникациях они становятся ориентирами не меньшими, чем в продажах объем выручки или любой другой числовой показатель. Компания Медиалогия провела очень полезное для пиар-служб исследование, в котором проанализировала все главные тренды в социальных медиа за 2020 год. Результаты PR-директор Медиалогии Надежда Жуковская представила на форуме «PR+ Forum 2021», организованном компанией InterForum.

В ходе исследования были рассмотрены 900 млн аккаунтов соцмедиа в VK, Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Twitter, ОК, мессенджерах, блогах и на форумах.

Анализировали SM Influence — индекс влиятельности социального медиа. Показатель учитывает суммарную вовлеченность аккаунта и количество постов за месяц. Индекс варьируется от 0 до 1000

НАДЕЖДА ЖУКОВСКАЯ

PR-директор
Медиалогии.



пунктов. И есть еще SM Индекс — показатель эффективности SMM. Учитывают все упоминания на социальных платформах, для каждого упоминания определяется влиятельность площадки и вовлеченность конкретного сообщения. Индекс распределяется по шкале от 0 до 1000 пунктов. Исследование проводилось с января по декабрь 2020 года.

Трендсеттеры сетей

Обратите внимание на рейтинг СМИ, чей контент постили пользователи соцсетей. Первые — РИА Новости, на второй позиции — Meduza, на третьей — Openmedia, четвертые — RT, замыкает пятерку лидеров МБХ медиа. Первый канал — на двадцатом месте рейтинга, то есть из всех СМИ, которые здесь упомянуты, у него самый низкий индекс цитирования и перепостов в соцсетях.

900

МЛН АККАУНТОВ

соцмедиа проанализировала Медиалогия в ходе исследования, посвященного трендам в соцмедиа.

Интересные тренды мы наблюдали в 2020 году в Телеграме. В него пришли селебрити, это произошло в первую волну пандемии, они сразу же взлетели в топ-20: вы видите здесь Настю Ивлееву, на седьмой строчке — NADIN SEROVSKI. Довольно высокие позиции в рейтинге популярных телеграмм-каналов у операштаба города Москвы, поскольку именно они во мно-

гом формировали инфоповестку, а мы понимаем, что тема коронавируса была главной в 2020 году.

В моде серьезная повестка

Рейтинг политических телеграмм-каналов так же, как и общий, возглавляет @DavydovIn (Давыдов.Индекс). Замечу, что контент в телеграмме во многом имеет политически окрас, он не развлекательный. Рейтинг экономических телеграмм-каналов возглавляет @olegderipaska. Основная тема экономических каналов в Телеграме — криптовалюта, и замечу, что именно эти каналы больше всех накручивают себе ботов, за чем вынужден следить даже сам Телеграм. Именно эту соцсеть больше других любят СМИ — формируют для него отдельный контент и активно его цитируют. Телеграм-каналы имеют свои амбиции, они очень хотят быть как СМИ, собственно с @mashmoyka и @bazabazon так и произошло. Сами СМИ чаще всего цитируют Mash (более 52 000 упоминаний в СМИ за год) и Baza (более 21 000 упоминаний за год). В тройке лидеров по понятным причинам опять-таки находится оперативный штаб Москвы, который весь 2020 год выступал главным поставщиком статистики по коронавирусу в столице.

Мы сделали еще один рейтинг и проанализировали телеграм-каналы, которые специализируются на маркетинге и пиаре. На первой строчке по популярности — @

НАМ БЫЛО ИНТЕРЕСНО, ЧТО В СОЦМЕДИА В 2020 ГОДУ СТАЛО САМЫМ ЯРКИМ, ЗАМЕТНЫМ ИНФОРМАЦИОННЫМ БИЗНЕС-ПОВОДОМ. МЫ ВЫЯСНИЛИ, ЧТО ЭТО РЕБРЕНДИНГ СБЕРА — 86,7 ТЫСЯЧ СООБЩЕНИЙ ПО ЭТОМУ ПОВОДУ МЫ НАСЧИТАЛИ В СОЦСЕТЯХ ЗА ГОД. ДЛЯ СРАВНЕНИЯ: НЕСОСТОЯВШЕЕСЯ СЛИЯНИЕ ТИՆЬКОФФ И ЯНДЕКСА НАБРАЛО ВСЕГО 18,6 ТЫСЯЧ УПОМИНАНИЙ СРЕДИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ СОЦСЕТЕЙ



setters (SETTERS), далее — @smmrus (он же Русский маркетинг), в тройке лидеров — @prbezposhady (Беспощадный пиарщик).

Рейтинг микроблогов в Twitter — здесь все очевидно: первый — Навальный (Alexey Navalny). Твиттер активно использует СМИ для своего продвижения, поэтому в рейтинге фигурируют РИА Новости, Meduza, Лента.ру, телеканал «Дождь» и многие другие.

Что касается Facebook, мы не отметили у них особых трендов, он хорош для продвижения компаний, но в обзор он не попал именно потому, что там все стабильно, нет очевидных перемен.

Рейтинг Youtube-каналов за 2020-ый год. Отмечу, что здесь Навальный на восьмом месте, существенно улучшили свои позиции Юрий Дудь, Соболев и Литвин. Это подтверждает, что популярен разговорный жанр, есть спрос на серьезный инфоконтент.

Все говорят, что телевизор сейчас уже никто не смотрит. Мы решили сравнить цитируемость Youtube-каналов и федеральных ТВ-каналов, было интересно понять, соизмеримы ли цифры. Обращают на себя внимание лидеры по цитируемости: среди каналов в интернете первый — Соловьёв LIVE, второй — Ксения Собчак. И показатели их цитируемости находятся на уровне цитируемости ТК «Культура» — порядка 11 000–13 000 упоминаний в СМИ, глобального отрыва мы не видим.

Больше развлечений хороших и разных

Рейтинг страниц в Instagram — здесь все тоже очень очевидно. Состоит он в основном из селебрити: Настя Ивлеева, Оксана Самойлова, Хабиб Нурмагомедов, конечно же, есть здесь и Ольга Бузова, а замыкает двадцатку Максим Галкин.

Далее анализируем нашумевший ТИКТОК, который рванул вперед в 2020-

Рейтинг экономических Telegram-каналов, 2020

	Канал	Название		
1	@olegderipaska	Дерипаска	48,4	69,9
2	@lemonfortea	Лимон на чай	180,1	63,4
3	@fatcat18	Жирные коты	118,1	57,4
4	@banksta	Банкста	163,8	53,0
5	@finplace	Finance Place Бизнес Финансы	24,3	48,8
6	@avenuenews	AVENUE Бизнес Лента	22,1	48,7
7	@ekonomika	Экономика	111,2	41,5
8	@mislinemisli	Мысли-НеМысли	82,7	38,3
9	@investfuture	InvestFuture	162,1	34,7
10	@bitkogan	bitkogan	136,5	33,9
11	@trubapodneglinnoy	Труба под Неглинной	70,1	31,6
12	@tinkoff_invest_official	Тинькофф Инвестиции	122,0	30,5
13	@ak47pfl	РынкиДеньгиВласть	138,4	30,2
14	@financemap	FinanceMap	39,7	28,8
15	@ebitdaebitda	ЕБИТДА	24,2	28,3
16	@antonvipo	ANTON IPO	47,9	27,7
17	@trader_chernyh	Треjder Евгений Черных	58,3	26,6
18	@nastya_docs	Сам себе финансист	59,6	25,8
19	@bizlike	Кубышка	113,8	24,8
20	@smfanton	Ленивый инвестор	77,1	24,7

Рейтинг Telegram-каналов маркетинг/PR, 2020

	Канал	Название		
1	@setters	SETTERS	74,9	36,0
2	@smmrus	Русский маркетинг	129,9	33,6
3	@prbezposhady	Беспощадный пиарщик	96,1	31,8
4	@smmmarketolog	SMM Инстаграм	72,9	31,2
5	@sale_caviar	кабачковая икра по акции	102,4	30,5
6	@boomers_TV	бумеры смотрят телек	50,4	25,2
7	@gurovdigital	Gurov Digital	55,2	24,3
8	@smmshit	Креативное Г	36,4	22,7
9	@dddjournalism	Журналистика	74,7	20,1
10	@websstudio	Cutnik Oleg · Facebook target	46,6	20,0
11	@bestadchannel	Боги Маркетинга	28,8	19,9
12	@glvrdr	Главред	51,5	16,9
13	@dankmarketing	Зашкваркетинг	37,2	15,5
14	@dnative	DNative - блог про SMM и Instagram	62,8	15,2
15	@blogsmm	Канал ленивого SMMщика	65,4	15,1
	@antonvipo	ANTON IPO	47,9	27,7
17	@trader_chernyh	Треjder Евгений Черных	58,3	26,6
18	@nastya_docs	Сам себе финансист	59,6	25,8
19	@bizlike	Кубышка	113,8	24,8
20	@smfanton	Ленивый инвестор	77,1	24,7

 Аудитория, тыс.  Среднее кол-во просмотров одного поста, тыс.



ом году. Сейчас российская аудитория подбирается к 30 млн пользователей, этот показатель соизмерим с тем же Телеграмом. Кстати, сейчас самая аудиторная социальная сеть в России — Инстаграм, у которого около 70 млн пользователей. Как и Телеграм, Инстаграм активно «окучивают» селебрити, они заняли первые три позиции, далее — классические токеры.

70

МЛН ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

насчитывает сейчас российский Инстаграм, сейчас это самая аудиторная социальная сеть в России.

Бренды также активно идут в ТИКТОК, такие крупные, как СБЕР, уже там. Сегодня уже нельзя сказать, что деньги, вложенные брендами в эту социальную сеть, выброшены на ветер.

Стоит заметить, что блогеры уже давно не используют только какую-то одну площадку, они предпочитают быть везде, окучивать

все поляны и максимум аудитории.

Рейтинг digital-агентств представляет интерес для пиарщиков. В течение года лидеры в нем то и дело менялись местами. В итоге первую позицию прочно заняла команда SETTERS — их отрыв от ближайшего преследователя очень существенный. SETTERS делают интересный контент, в игровой манере рассказывают, как вести соцсети.

ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛЫ ИМЕЮТ СВОИ АМБИЦИИ, ОНИ ОЧЕНЬ ХОТЯТ БЫТЬ КАК СМИ, СОБСТВЕННО, С @MASHMOYKA И @VAZABAZON ТАК И ПРОИЗОШЛО. САМИ СМИ ЧАЩЕ ВСЕГО ЦИТИРУЮТ MASH (БОЛЕЕ 52 000 УПОМИНАНИЙ В СМИ ЗА ГОД) И VAZA (БОЛЕЕ 21 000 УПОМИНАНИЙ ЗА ГОД)

Топ-5 персон в соцсетях

Кол-во сообщений, тыс.

	Владимир Путин	89 763,3
	Алексей Навальный	17 661,6
	Михаил Мишустин	6 106,5
	Сергей Собянин	5 439,5
	Сергей Шнуров	5 123,5

Топ-5 событий в соцсетях

Кол-во сообщений, тыс.

	Пандемия коронавируса	304 046,6
	Голосование по поправкам в Конституцию РФ	19 909,1
	Протесты в Беларуси	19 348,1
	Отравление Алексея Навального	9 040,7
	Беспорядки в США. Протесты BLM	8 219,5

Источник: Медиалогия. По данным анализа 900 млн аккаунтов соцмедиа. Facebook, Instagram, Вконтакте, Одноклассники, Telegram, YouTube, TikTok, Twitter.

Персоны и лидеры мнений

Интересно изучить топ-5 персон в соцсетях. Первое место — Владимир Путин, второй Алексей Навальный, за ним следуют Михаил Мишустин, Сергей Собянин и Сергей Шнуров.

Среди топ-5 событий в соцсетях бесспорный лидер — пандемия. В повестке соцсетей оказались поправки в конституцию, протесты в Беларуси, отравление Алексея Навального и протесты в США (Black Lives Matter).

С начала пандемии мы делали рейтинги упоминания о компаниях, которые помогали врачам в острые периоды борьбы с пандемией: прежде всего, в первую волну, когда эта тема активно обсуждалась, а компании очень хотели помочь. В этом рейтинге можно проследить, кто и как помогал врачам. Самая частая форма помощи — обеды для медиков, онлайн-марафоны по сбору средств в поддержку врачей, закупка аппаратов ИВЛ для региональных больниц, оплата такси для медработников и доноров, закупка защитных костюмов и масок для медперсонала.

В 2020 году мы впервые составили рейтинг стриминговых сервисов. Его безусловный лидер — Netflix. Очень близки к первым позициям видеохостингов аудиосервисы — по своим показателям они находятся между Netflix и Okko.

Что еще мы проанализировали и хотим поделиться. Нам было интересно, что в соцмедиа в 2020 году стало самым ярким, заметным информационным бизнес-поводом. Мы выяснили, что это ребрендинг СБЕРА — 86,7 тысяч сообщений по этому поводу мы насчитали в соцсетях за год. Для сравне-



Ретвит @netak22483021

С НАЧАЛА ПАНДЕМИИ МЫ ДЕЛАЛИ РЕЙТИНГИ УПОМИНАНИЯ О КОМПАНИЯХ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЛИ ВРАЧАМ В ОСТРЫЕ ПЕРИОДЫ БОРЬБЫ С ПАНДЕМИЕЙ: ПРЕЖДЕ ВСЕГО, В ПЕРВУЮ ВОЛНУ, КОГДА ЭТА ТЕМА АКТИВНО ОБСУЖДАЛАСЬ, А КОМПАНИИ ОЧЕНЬ ХОТЕЛИ ПОМОЧЬ. В ЭТОМ РЕЙТИНГЕ МОЖНО ПРОСЛЕДИТЬ, КТО И КАК ПОМОГАЛ ВРАЧАМ

ния: несостоявшееся слияние Тинькофф и Яндекса набрало всего 18,6 тысяч упоминаний среди пользователей соцсетей.

Самые популярные мемы, которые чаще других употребляли пользователи, — «обнуление», «Билл Гейтс и чипирование» — на почетном втором месте, далее «АУФ», «печенег и половцы».

ФБЖ



Топ-20 мемов в соцсетях

Кол-во сообщений, тыс.

1	Обнуление	5 377,9
2	Билл Гейтс и чипирование	873,7
3	АУФ	521,5
4	Печенег и половцы	419,9
5	Вы не понимаете, это другое	257,5
6	Безумно можно быть первым	252
7	Ведьмаку заплатите чеканной монетой	2230,7
8	Плачу на техно	228,7
9	2020, уходи	163,2
10	Загадка от Жака Фреско	160,6
11	Гуччи флип флап	141,2
12	Природа настолько очистилась	109,6
13	Батут работает	107,7
14	Танцующие носильщики гробов	104,9
15	Саша 3%	87,9
16	Коля Лукашенко	86,7
17	Просто здравствуй, просто как дела	73,4
18	Вот это папаповорот	45,2
19	Наташа, мы все уронили	42,1
20	Расчленинград	38,8



Вымогательство и шантаж со стороны Opinion Leaders и блогеров



Примеры и противодействие

Бренды зависят от социальных сетей все больше: от того бэкграунда, который в них формируют пользователи, от мнения популярных блогеров. Пользователи полюбили рассматривать жизнь компаний под микроскопом. Многие освоили такую схему действий: если бренд будет «плохо себя вести», допустит ошибку, сделает то, что не понравится пользователю, против него есть мощное и очень действенное оружие — хейт. Захейтить можно практически любого. Не всякая компания научилась грамотно и эффективно работать с подобными проявлениями, многие попадают на этот крючок, демонстрируя слабость и растерянность.

О том, что есть такое явление, как потребительский экстремизм, знают уже многие, кто-то сталкивался с ним на практике. Борьбаться с потребителем в эпоху тотальной прозрачности и социальных сетей крайне сложно. Нужно беспрестанно мониторить информационное поле, «ловить» в нем зарождающиеся признаки хейта, вычленять недовольных клиентов, которые могут нанести существенный урон бренду, и, наконец, знать, что с этим делать, как свести ситуацию на нет или обратить в свою пользу. Сегодня бренды сталкиваются не только с потребительским экстремизмом, но и с вымогательством и даже шантажом со стороны клиентов. Что этому противопоставить? В рамках форума «PR+ Forum 2021» ответы на злободневные вопросы

давала Людмила Семушина, руководитель службы по связям с общественностью INVENTIVE RETAIL. Компания управляет большой и разнонаправленной розницей, и опыт работы с подобными проявлениями накоплен солидный.

В начале выступления замечу, что в российском уголовном праве не существует понятие «потребительский экстремизм». Я предлагаю следующее определение: это поведение потребителей, которое имеет своей целью получить определенную выгоду и доход, манипулируя законодательством о правах потребителя в корыстных целях. Компании во всем мире теряют на потребительском экстремизме большие деньги, проходят огромное количество судов и часто проигрывают их.



Мы посчитали, что в первом случае клиент выбрал неправильную тактику общения с нашим брендом. Прежде чем обратиться в сервисную службу, он стал жаловаться на бренд в социальных сетях; когда пришел в офис, начал угрожать конфликтом. Можно предположить, судя по выбранной линии поведения, что клиент требовал не столько решения проблемы, сколько удовлетворения определенных потребностей.

Как хейт уничтожает репутацию

И, конечно, часто потребитель выбирает в качестве поля битвы социальные сети.

Приведу несколько примеров, как соцмедиа становятся оружием хейта. «ФБК VS Государство» — у этого кейса огромное количество просмотров, практически все понимают, о чем речь, если сказать два слова: «Дворец в Геленджике». В этом примере фигурирует блогер, который «наехал» на государство, последнее ответило ему оправданиями и условными опровержениями. Выгрузка из Яндекса показывает, насколько популярна тема, — всем нам известно развитие событий вокруг нее.

Еще один известный кейс — блогер-ютюбер Литвин сжег свой Мерседес, потому что его плохо обслужили в одном из автосервисов бренда. Мерседес так и не выступил с заявлением по этому поводу. И кейс из нашей практики: Яна Кривцова, блогер-миллионщица из Инстаграма VS re:Store. В одном из наших магазинов девушка купила MacBook, а потом заявила, что он не оправдал ее ожиданий — не такой производительный и быстрый,

как ей бы хотелось. Яна потребовала от магазина вернуть деньги, подняла хайп в социальных сетях, аудитория встала на сторону Яны, начала писать «Верните Яне деньги», что и было сделано. Фактически мы откупились от блогера.

Деньги или имидж?

Три самые популярные реакции брендов в подобных ситуациях: опровержение, молчание, подкуп. Есть и другие, но эти выбирают чаще, когда селебрити и известные блогеры поднимают хайп против бренда.

С одной стороны, сегодня информационный поток настолько плотный, что через несколько дней или неделю спустя один хайп сменяет другой, все быстро забывается, очень редко какие кейсы, к счастью для брендов, живут дольше недели. Но, с другой стороны, как правило, финансовые потери, которые несет бренд, вернувший деньги недовольному клиенту, оказываются существенно меньше, чем урон имиджу компании от хейтеров в соцсетях.

Всегда стоит задаться вопросом: может быть, клиент прав — не сбрасывайте это со счетов.



Приведу еще один пример из нашей практики. Известный в IT-кругах блогер пришел к нам с iPhone, с которым возникли проблемы, он сразу стал угрожать нам, что опубликует негатив в своих профилях, если мы не решим проблему с его телефоном. Еще один пример шантажа — блогерша @bulavina заказала у нас телефон, когда его вовремя не привезли, она сразу же подняла хайп на своей страничке в Инстаграме. Мы посчитали, что в первом случае клиент выбрал неправильную тактику общения с нашим брендом: прежде чем обратиться в сервисную службу, он сразу стал жаловаться на бренд в социальных сетях, когда пришел в офис, начал угрожать конфликтом. Можно предположить, судя по выбранной линии по-

МЫ ДЛЯ СЕБЯ РЕШИЛИ ТАК: ЕСЛИ КЛИЕНТ СНАЧАЛА ПИШЕТ О ПРОБЛЕМЕ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ, А НЕ ОБРАЩАЕТСЯ К НАМ, ЕСЛИ ОН УГРОЖАЕТ КОНФЛИКТОМ, НЕ ТРЕБУЕТ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ, ДЕНЕГ, МЫ МАРКИРУЕМ СИТУАЦИЮ КАК ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ЭКСТРЕМИЗМ, И НА ЭТОТ СЛУЧАЙ У НАС ЕСТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПРОТОКОЛ ДЕЙСТВИЯ



ведения, что клиент требовал не столько решения проблемы, сколько удовлетворения определенных потребностей. В случае с @bulavina мы признаем свою вину. Хайп, который поднялся в социальных сетях из-за ее проблемы, — наша «боль», но мы считаем, что подобные ситуации все-таки делают нас лучше.

Какую линию обороны выбрать?

Мы для себя решили так: если клиент сначала пишет о проблеме в социальных сетях, а не обращается к нам, если он угрожает конфликтом, не требует решения проблемы, денег, мы маркируем ситуацию как потребительский экстремизм, и на этот случай у нас есть определенный протокол действия.

Мы знаем, что на потребительский экстремизм способны профессиональные скандалисты, а также юристы, которые ходят с ними по судам, и пиарщики, которые стараются монетизировать хайп в свою пользу. Теперь на смену им пришли инфлюенсеры. Вот сейчас появилась еще одна популярная площадка Clubhouse, и пиарщики с ужасом ждут, когда хайп против брендов начнется и там.

Кризис отношений с любым популярным лидером мнений развивается по определенной схеме: инцидент – ретрансляторы – потребители информации (хайпа) – КРИЗИС. По такой схеме развивался скандал Беллы Раппорт и бренда Lush. Если вы вдруг прошли мимо этой истории, обязательно изучите ее — поучительно для пиарщика. Сама блогерша предложила бренду дать ей бесплатно пользоваться продуктом, взамен она расскажет о нем — бренд отказался. Белла стала возмущаться: мол, если бы я была «миллионщицей», мне бы не отказали. Аудитория в социальных сетях поделилась на две части. Одни стали создавать мемы и шутить на эту тему, другие отнеслись вполне серьезно к этой ситуации.

В любом случае бренд пострадал, ему пришлось уйти из соцсетей в связи с этой историей — беспрецедентный случай.

Когда конфликт становится проблемой?

- когда событие уже произошло, с самим фактом поделаться уже ничего нельзя;
- событие нельзя контролировать, оно развивается само по себе;
- сформировалось некорректное информационное представление о событии.

Пиарщики не работают с самим фактом произошедшего, их дело — последствия, реакция на событие со стороны значимых для бренда целевых групп.

Работа с негативом делится на несколько этапов.

1. Оценить степень вины компании.
2. Оценить степень угрозы распространения негатива.
3. Создать единую коммуникацию для всех источников.
4. Наладить диалог с недовольным клиентом.
5. Воспользоваться агентами влияния.
6. Подготовить заявление для СМИ.

Когда мы оцениваем потенциальный урон от действий недовольного клиента, мы, прежде всего, анализируем, оцениваем его социальный капитал. Это циничный, но правильный подход пиарщика. К сожалению, даже если вы следуете этим путем, все делаете по правилам, не всегда добиваетесь нужного результата. У нас так было с блогером Широ, который очень популярен среди фанатов Lego. У него возник конфликт с одним из наших магазинов «Мир кубиков» (@mir-kubikov). Когда-то мы сотрудничали и платили деньги этому блогеру за поддержку бренда, потом перестали это делать, после чего получили негатив — он упоминает наш магазин в каждом посте и видеоролике и хейтит его. Мы сломали себе голову, как с этим бороться. Мы считаем, что из нас просто вытягивают деньги.

Теоретически мы могли бы заплатить, но тогда эта история точно не закончится, и мы всегда будем платить.

Мы посмотрели на ситуацию под другим углом и заметили, что после оче-

**ЧТО СДЕЛАЛ ОТЕЛЬ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПИАРЩИКА:
ОН ОТКРОВЕННО ПОСЛАЛ ВСЕХ ТАКИХ
ПОПРОШАЕК, ПРЕДЛОЖИВ ИМ ПОИСКАТЬ ДРУГИЕ
СПОСОБЫ ПОЕСТЬ И ПОПИТЬ НА ХАЛЯВУ, А ЕЩЕ
ЛУЧШЕ НАЙТИ РАБОТУ. НО ДАЖЕ НА ЭТОТ ПОСЫЛ
БРЕНД ПОЛУЧИЛ МАССУ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ
ОТКЛИКОВ ОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, КОТОРЫХ,
ВИДИМО, ТАКЖЕ РАЗДРАЖАЮТ ХАЛЯВЩИКИ.
В ИТОГЕ ОТКРЫТАЯ И СМЕЛАЯ ПОЗИЦИЯ ОТЕЛЯ
ПРИНЕСЛА ЕМУ ПОЛЬЗУ**

редного упоминания нашего магазина в блоге Широ у нас сразу же увеличивается трафик в интернет-магазине. Наверное, решили мы, это тот самый случай, когда «черный» пиар тоже может иметь свои плюсы.

Достойный ответ

Как бренд может выйти из подобной ситуации достойно, ответив при этом потребителям?

Отличный пример нам показал BMW, который в 2020-ом году поддержал праздник секс-меньшинств и раскрасил свой логотип в честь этого события во все цвета радуги. На автогиганта обрушилась лава хейта. BMW не пошли на поводу у хейтеров, даже несмотря на то, что среди тех, кто на них ополчился, были очень популярные и известные блогеры и медийные персоны. Бренд заявил о своей толерантности ко всем, чем и ограничился.



Еще один удачный пример грамотной работы бренда с хейтом: White banana BeachClub, который всегда получает множество запросов от блогеров, желающих бесплатно пожить в отеле за положительный отзыв в профиле. Что сделал отель с точки зрения пиарщика: он откровенно послал всех таких попрошаек, предложив им поискать другие способы поесть и попить на халяву, а еще лучше найти работу. Но даже на этот посыл бренд получил массу положительных откликов от пользователей, которых, видимо, также раздражают халявщики. В итоге открытая и смелая позиция отеля принесла ему пользу.

С ОДНОЙ СТОРОНЫ, СЕГОДНЯ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОТОК НАСТОЛЬКО ПЛОТНЫЙ, ЧТО ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ДНЕЙ ИЛИ НЕДЕЛЮ СПУСТЯ ОДИН ХАЙП СМЕНЯЕТ ДРУГОЙ, ВСЕ БЫСТРО ЗАБЫВАЕТСЯ. НО, С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, КАК ПРАВИЛО, ФИНАНСОВЫЕ ПОТЕРИ, КОТОРЫЕ НЕСЕТ БРЕНД, ВЕРНУВШИЙ ДЕНЬГИ НЕДОВОЛЬНОМУ КЛИЕНТУ, ОКАЗЫВАЮТСЯ СУЩЕСТВЕННО МЕНЬШЕ, ЧЕМ УРОН ИМИДЖУ КОМПАНИИ ОТ ХЕЙТЕРОВ В СОЦСЕТЯХ



Предотвратить дешевле

Что мы как большой сетевой бизнес делаем, чтобы подготовиться к работе с проблемными клиентами: обучаем сотрудников, как себя вести в подобных ситуациях. Мы — за регламенты, создали их на все случаи жизни, все предугадать невозможно, но базовые, первые шаги действий при конфликтной ситуации надо прописывать — регламенты помогают тем, кто лицом к лицу работает с потребителем. В нашей компании довольно многочисленный департамент клиентского сервиса, который первым пытается урегулировать ситуацию. Как ни странно, но люди до сих пор хотят пожаловаться именно по телефону, именно в колл-центр поступает более половины всех обращений, и только 16% — в соцсети.

Конечно, мы мониторим социальные сети с помощью ряда сервисов, среди которых у нас самые востребованные Медиалогия, Youscan и Brand analytics, но есть и другие, не менее полезные. Выбирайте инструмент, удобный для вас, но не упускайте ситуацию — всегда держите руку на пульсе.

Несмотря на то, что наша работа — бороться с последствиями, я считаю, что любой диалог с клиентом важнее заявлений. Компания, которая работает на клиентском рынке, должна всегда исходить из этого принципа: не доводить ситуацию до кризиса. Если вы не мега крупный бренд, которому море по колено, и он скорее выстоит в битве с клиентом, чем будет признан пострадавшим, тогда до последнего старайтесь урегулировать проблему.

Персональная коммуникация всегда важнее корпоративной, выходите за рамки формального общения, общайтесь с клиентами лично, если это возможно, они это ценят больше, нежели если коммуникацию с ними будут выстраивать исключительно по протоколам. И третий принцип: профилактика — лучший метод предотвращения проблемы.

«Чемодан супергероя» —

что сегодня в нем носит пиарщик?

Время, технологии и скорость передачи информации стремительно меняются. Суть работы пиар-специалиста трансформировалась не менее существенно. Теперь пиарщик — это не только человек, который обзванивает журналистов с просьбой разместить пресс-релиз. Это единица, которая помимо управления имиджем и репутацией компании участвует в бизнес-процессах и определяет вектор развития проекта.

Грамотно выстроенная пиар-кампания набирает обороты постепенно, как снежный ком, поэтому необходимо выделить на нее достаточное количество времени — в среднем от трех месяцев до года. Руководствуясь этой логикой, пиар-кампанию часто начинают за несколько месяцев до запуска самого бренда.

Работу по созданию и запуску пиар-стратегии начинаем с позиционирования, определяем целевую аудиторию, выявляем конкурентные преимущества, формируем имидж проекта.

На втором этапе расставляем медиа-приоритеты, формулируем стратегию продвижения: в какие издания хотим попасть, какую полезную информацию представители бренда могут дать аудитории и изданию, прописываем ключевые составляющие имиджа компании и ее спикеров, определяем посылы для аудитории, составляем стратегию, медиаплан и подогреваем интерес редакторов изданий и лидеров мнений «касаниями» с брендом, чтобы к моменту запуска проекта ключевые персоны и контрагенты были знакомы с ним и имели к нему определенную лояльность.

Первый и самый громкий инфоповод — открытие. Отыграть его можно абсолютно по-разному: от мероприятия с лидерами мнений и редакторами профильных изданий до масштабной пиар-акции в digital-среде.

Язык наш — друг наш и оружие пиара

Профессиональный пиарщик всегда влюблен в продукт, который продвигает. Вера в то, что несешь в массы хорошее, полезное, важное — ключевой ингредиент успешного продвижения.

Главный способ донесения информации до аудитории, контрагентов и представителей изданий —



**АНАСТАСИЯ
АВЦИНОВА**

Управляющий
партнер PR
компании Slava
Service PR Maniacs.

**КУЛЬТУРА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ
С БРЕНДАМИ В РОССИИ ПОКА НЕДОСТАТОЧНО
РАЗВИТА: НАПРИМЕР, ИНФЛЮЕНСЕРЫ МОГУТ НЕ
ВЫПОЛНИТЬ ДОГОВОРЕННОСТИ ИЛИ СДЕЛАТЬ
ПУБЛИКАЦИЮ РЕКЛАМНОГО ПОСЫЛА, ЧТО БУДЕТ
ИМЕТЬ МЕНЬШИЙ РЕЗУЛЬТАТ**



Когда бренд не «обезличен», а имеет вполне себе конкретное и узнаваемое лицо, это всегда плюс, наличие публичных персон в компании помогает выстроить нужные ассоциативные цепочки и расширить границы продвижения компании в целом.



РАБОТУ ПО СОЗДАНИЮ И ЗАПУСКУ ПИАР-СТРАТЕГИИ НАЧИНАЕМ С ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЕМ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ, ВЫЯВЛЯЕМ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ФОРМИРУЕМ ИМИДЖ ПРОЕКТА

Что важно помнить?

- При подборе релевантных инструментов нужно отталкиваться от целей и задач компании. Идя в ногу со временем, экспериментируя и пробуя что-то новое, обязательно найдется то, что будет работать на проект максимально эффективно.
- Для большего охвата нужно мелькать в различных источниках, не концентрировать все усилия в одном канале. Чередование больших и маленьких выходов в публичное пространство, коллабораций и мероприятий позволяет охватить широкий пласт аудитории и не наскучить потенциальному потребителю.
- В грамотно выстроенной пиар-стратегии все элементы должны быть взаимосвязаны. Например, проект, позиционирующий себя как экобренд, не может вступать в коллаборации с табачной компанией. Элементы внутри одной пиар-стратегии не должны противоречить друг другу.

текст. При формировании текстовых посылов важно определить стиль, язык, подачу, сленг, терминологию — все вместе работает на имидж и стиль компании. Вот, например, для бьюти-проекта, целевой аудиторией которого являются девушки в возрасте от 18 до 25 лет, стоит прибегнуть к ярким, «сочным» прилагательным, описывающим свойства продукта, завлечь потребителя модными словечками и юмором. Например, на полках магазинов косметики часто можно увидеть скраб для тела «Перед жарким свиданием» или SOS-маску «После вечеринки» — эти образы становятся «маячками» для целевой аудитории и помогают им идентифицировать свой товар на полке.

Единой стилистики стоит придерживаться везде: в названии компании или бренда, статьях, социальных сетях и других внутренних и внешних каналах коммуникации.

Второй пример — b2b-продукт, его целевая аудитория состоит из предпринимателей и менеджеров разных уровней. В этом случае мы будем создавать лаконичные экспертные тексты, доказывающие профессионализм компании и компетентность экспертов, работающих

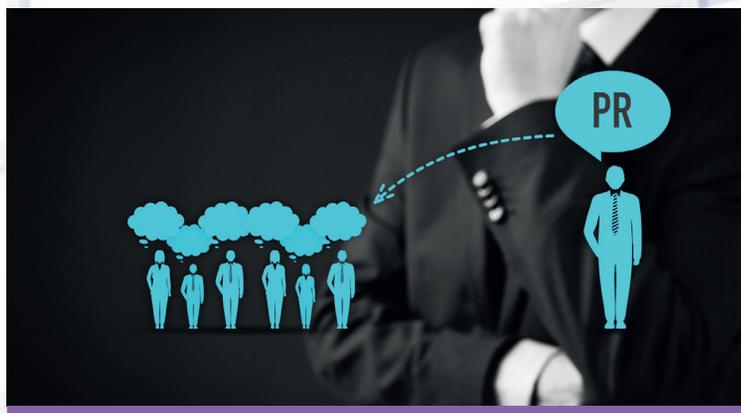
в ней. Емкие, аналитические, практикоориентированные материалы будут внушать доверие и бизнес-изданиям, и конечному потребителю.

Сочетай и применяй

Публикация в СМИ. Статьи, мнения, подборки, экспертные комментарии — это может быть солидный по объему аналитический обзор с примерами, небольшая интеграция в тематическую подборку или экспертный комментарий — все это работает на бренд. Публикации в авторитетных СМИ благоприятно влияют на имидж и узнаваемость, повышают уровень экспертности бренда и его представителей, повышают лояльность аудитории, дают возможность быть на слуху.

Лидеры мнений. Эффективный инструмент влияния на аудиторию. Интеграции и взаимодействие с ними воспринимаются нативно, поскольку выглядят как личная рекомендация. Правда, для этого пиарщику придется все хорошо обдумать, на берегу обсудить с персоной все тонкости проекта. Тогда можно справедливо рассчитывать на повышение узнаваемости и лояльности целевой аудитории. Здесь стоит оговориться, что культура взаимодействия лидеров мнений с брендами в России пока недостаточно развита: например, инфлюенсеры могут не выполнить договоренности или сделать публикацию с рекламным посылом, что будет иметь менее значительный эффект, чем нативное продвижение или персональная рекомендация. Задача пиар-специалиста не только подобрать и «дотянуться» до нужной персоны, но и грамотно провести переговоры, отследить точное выполнение договоренностей со стороны инфлюенсера.

Партнерские программы/коллаборации. Хороший инструмент для обмена аудиторией с компанией или экспертом. Коллаборации отлично работают на при-



Идеальный пиар-специалист: какой он?

- Пиарщик, который не любит разговаривать с людьми, — это смешно и невозможно. Коммуникабельность, пунктуальность и ответственность — базовые качества профессионала в любой сфере.
- Психолог и эмпат — хороший пиар-специалист должен уметь подобрать ключ к сердцу редактора, инфлюенсера и контрагента.
- Всегда на связи, 24/8 — ранним утром и поздней ночью, одним словом, всегда.
- Следит за трендами, инфоповодами в стране и мире, в отрасли. Пиар-специалист всегда в теме. В этой профессии стоит немного снизить темп и сразу оказываешься не в рынке.
- Для пиарщика важна «насмотренность». В наблюдениях за тем, что делают конкуренты, какие тренды актуальны, рождаются идеи для собственного проекта.
- Предсказывать будущее — немаловажная компетенция. Пиар-специалист может предугадать, что будут обсуждать завтра. Однажды наш пиар-специалист долго добивался согласования малоизвестной актрисы на участие в пиар-компании, аргументировал это тем, что актрису взяли на роль в фильме, «который точно взлетит». Мы по сей день не знаем, как наш пиарщик угадал, но рейтинги фильма оправдали ожидания, а выбранная нами актриса стала узнаваемым лидером мнений.
- Высокий уровень самопрезентации — умение разговаривать с людьми на одном языке, донести свою мысль, расположить к себе, заинтересовать и получить из этого выгоду.
- Быстро ориентироваться в кризисной ситуации.
- Если пиар-специалист не только умеет, но и искренне любит работать с текстом, — дополнительный плюс в его «чемоданчик».



влечение внимания, генерируют инфоповоды, которые могут заинтересовать СМИ. Самая сложная задача — придумать коллаборацию, которая действительно выстрелит, сработает, даст ожидаемый эффект.

Еще один инструмент влияния на аудиторию — промомероприятия. «Контентные» (условно образовательные): конференции, бизнес-завтраки, вебинары и так далее — транслируют экспертность и высокий профессионализм компании или спикера. «Тусовочные»: открытия, гала-ужины, дни рождения и пр. — в большей степени работают на нетворкинг, лояльность и имидж. «Презентационные»: запуск нового продукта, услуги — направлены на освещение деятельности компании и промо конкретного проекта. Чтобы решить не-

КОЛЛАБОРАЦИИ ОТЛИЧНО РАБОТАЮТ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНИМАНИЯ, ГЕНЕРИРУЮТ ИНФОПОВОДЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ СМИ. САМАЯ СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА — ПРИДУМАТЬ КОЛЛАБОРАЦИЮ, КОТОРАЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВЫСТРЕЛИТ, СРАБОТАЕТ, ДАСТ ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ



скольких задач одновременно, можно провести гибридное мероприятие, например, деловая часть в виде семинара или конференции и «тусовочная» — прием для неформального общения и налаживания личных связей.

Участие в премиях, конкурсах, рейтингах — еще один полезный инструмент, повышающий узнаваемость бренда. Благодаря интеграции в премии можно презентовать себя, получить награды, подтверждающие экспертность, признание профессионального сообщества.

Благотворительность, участие в общественных мероприятиях и социально важных проектах. Прежде чем выстраивать подобную стратегию продвижения, стоит провести анализ, чтобы не оказаться в неловкой ситуации, ведь социальные проекты всегда выстраиваются вокруг чувствительных и социально значимых тем. Важно придерживаться выбранной линии и выполнять обещания, иначе есть риск показаться лицемерным, а это нанесет серьезный ущерб имиджу бренда или его представителя.

Продвижение компании через развитие личного бренда первых лиц компании. Когда бренд не «обезличен», а имеет вполне себе конкретное и узнаваемое лицо, это всегда плюс. Наличие публичных персон в компании помогает выстроить нужные ассоциативные цепочки и расширить границы продвижения компании в целом.

Несмотря на то, что самая активная работа пиар-специалиста — на старте, это совсем не означает, что после запуска можно расслабиться. Пиар — это долгоиграющая история, которая набирает обороты медленно, но, когда наберет, уже не остановить... Помните сравнение про снежный ком? Периодические напоминания о себе в информационном поле обеспечивают постоянный приток новой аудитории. Стоит только выйти из него на некоторое время, и бренд сразу теряется среди более активных конкурентов.

ФБЖ

Думай как Илон Маск... А как это?

Вы знаете, как танцевать танго с неопределенностью и получать от нее максимум выгоды? Может быть, вы знаете, как использование одного слова может повысить творческий потенциал? А каковы принципы мышления ракетостроителей, вы не в курсе? Это ничего, что вы не можете ответить ни на один из заданных вопросов. Просто вы еще не держали в руках книгу «Думай как Илон Маск. И другие простые стратегии для гигантского скачка в работе и жизни», которая вышла в издательстве БОМБОРА.



Упоминание одного из самых великих авантюристов современности прямо в заглавии не трюк, а вполне оправданный шаг. Бывший инженер NASA Озан Варол, он же автор книги, как и Маск, запускал ракеты на Марс, был частью американского космического проекта Mars Exploration Rovers, планировал сценарии космических операций, помогал выбирать посадочные площадки и писал код для фотографирования Красной планеты.

Как истинный ракетостроитель, мечтатель от космоса, Озан Варол решил расширить сознание читателя до безграничности. Кажется, народу нравится такой экстремальный подход: по итогам 2020 года книга вошла в топ-20 бизнес-изданий на Amazon, а теперь есть и в России. Она, как утверждает автор, похожа на ракету, потому что состоит из нескольких ступеней. В ней все напоминает о том, что когда-то мы были маленькими, умели оторваться от реальности и придумывать небывалые, просто фантастические вещи. Помните себя

такими? Отлично, зафиксируйте это в сознании, вернитесь в себя 6-летнего и перестаньте думать шаблонами.

С воспоминаний начинается и Озан Варол: «Я приехал в Америку по разным, но банальным причинам. Когда я был маленьким стамбульским мальчишкой, Америка казалась мне сказкой». В этой «сказке» Озан «был учеником в глубоко конформистской системе образования, где учитель не называл детей по именам — каждому был присвоен номер, так же, как клеймят домашний скот для последующей идентификации». По признанию Варола, «культура следования правилам, уважения к старшим и заучивания наизусть оставляла мало места для воображения и творчества». Их стамбульский приезжий нашел в фантастических мирах Рэя Бредбери, Айзека Азимова и Артура Кларка, а на стену повесил портрет еще одного вдохновителя — Эйнштейна. Уже тогда Озан Варол понял, что ракетостроение будет для него побегом от повседневности, банальности и стандартного мышления. Это



ОЗАН ВАРОЛ

Бывший инженер
NASA, писатель.

Кеннеди обещал Америке

От автора (из предисловия к книге «Думай как Илон Маск. И другие простые стратегии для гигантского скачка в работе и жизни»).

В сентябре 1962 года президент Джон Ф. Кеннеди стоял перед заполненным стадионом университета Райса, обещая до конца десятилетия отправить человека на Луну и безопасно вернуть его на Землю. Это было крайне амбициозное заявление, равносильное самому полету на Луну.

Когда Кеннеди выступал со своей речью, бесчисленные технологии, требующиеся для этой высадки, еще даже не были разработаны. Ни один американский космонавт еще не выходил в открытый космос. Два корабля никогда не стыковались в космосе. Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства (НАСА) не знало, является ли поверхность Луны достаточно твердой для посадки, и будет ли система коммуникаций работать на Луне. По словам одного из директоров НАСА, мы даже не знали, «как определить параметры [земной] орбиты, не говоря о том, чтобы подготовить полет на Луну». Мы прыгнули в космическую бездну и надеялись, что у нас вырастут крылья, чтобы вернуться назад. И каким-то чудом они выросли. В 1969 году, меньше чем через семь лет после обещания Кеннеди, Нил Армстронг совершил посадку на Луну, ставшую гигантским скачком для всего человечества.

был еще самый счастливый лотерейный билет, который он купил себе сам, а одновременно это был вызов: он был обязан научиться мыслить, как ракетостроитель.

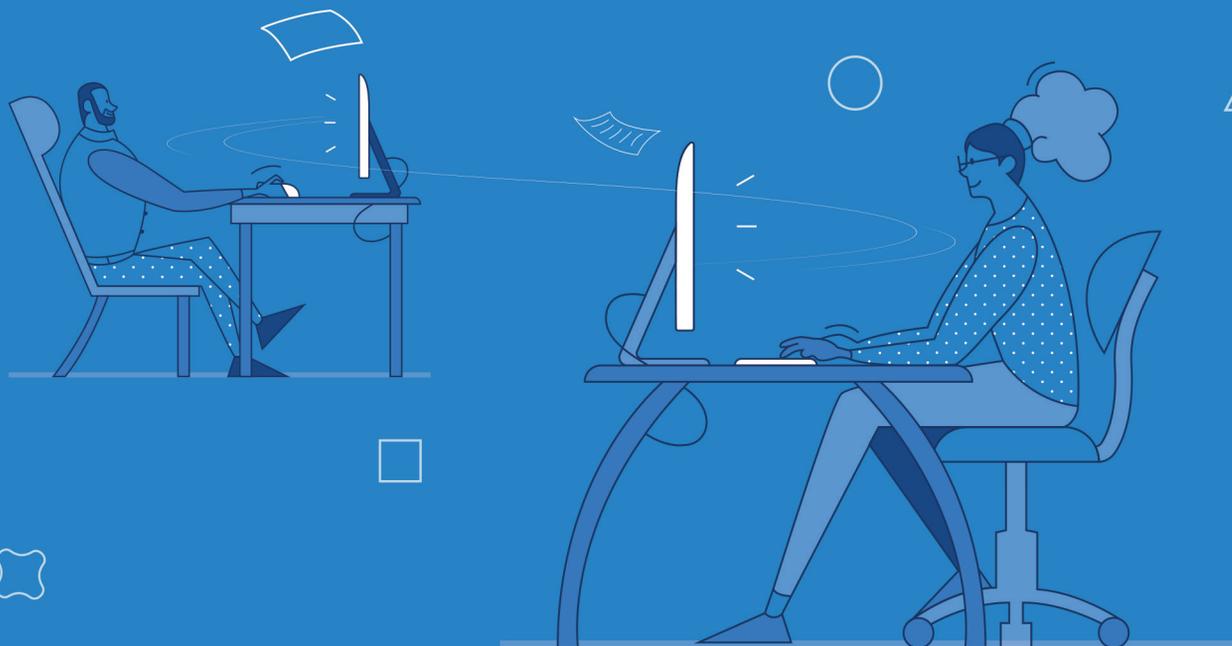
Вроде похоже на еще одну сбывшуюся американскую мечту? И да, и нет. Не думайте, что путь Озана Варола на Марс в составе команды Mars Exploration Rovers был усыпан одними лишь фантастическими открытиями, россыпью звезд и безграничной любовью к космосу. Уже в первой главе от эйфории автора не останется и следа, лишь космическая пыль, и та постепенно рассеется в попытках доказать, почему E равно mc. И в этот момент вам тоже станет чуточку легче, потому что среди нас больше тех, кто просто хочет быть миллиардером, как Илон Маск, или хотя бы просто «залезть к нему в голову», чтобы понять, как он думает. Напомню, что именно этому вас и обещает научить Озан Варол. И, если судить по отзывам тех, кто книгу уже почитал, свои обещания он держит.

ФБЖ

Цитата:

Разрешимые головоломки

Думать как ракетостроитель — значит смотреть на мир сквозь особую призму. Ракетостроители воображают невообразимое и решают нерешимое. Они превращают провалы в триумфы, а ограничения в преимущества. Они смотрят на неудачи как на разрешимые головоломки, а не как на непреодолимые препятствия. Ими движет не слепая убежденность, а сомнения; их цель — не краткосрочные результаты, а долгосрочные прорывы. Они знают, что правила не высечены на камне, условия могут быть изменены, и новый путь еще может быть проложен.



Когда бизнесу нужны люди, важно закрывать вакансии быстрее

Подключайте облачную систему
Talantix от hh.ru, чтобы:

- ✦ Ускорять найм за счет автоматизации рутинных действий рекрутера.
- ✦ Сделать подбор более прозрачным и всегда знать статус по вакансиям.
- ✦ Экономить ресурсы на привлечении, собирая свою базу кандидатов.
- ✦ Получить доступ к отчетам по эффективности и скорости подбора 24/7.

ОДИННАДЦАТАЯ
ЯРМАРКА
ЯХТ И КАТЕРОВ



ВМ
ВОДНЫЙ МИР
21-23 МАЯ 2021

ХОТИТЕ ПРОДАТЬ
ИЛИ КУПИТЬ ЛОДКУ?
ПРИХОДИТЕ К НАМ!



+7 (495) 626 97 00

BESTMARINE.RU

