

#11 (276) 2019

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии журналов
business-magazine.online

**ГАЛИНА
ХОРОШИЛОВА,**
«Триумфальная Арка»

ИНВЕСТИЦИИ В «СЕГОДНЯ»

**ВТОРОЕ ГРАЖДАНСТВО:
бегство от реальности
или свобода?**

18

ТЕМА НОМЕРА

29

**МАРКИРУЮТ ВСЕ!
КТО ПРОТИВ?**



ISSN 1819-267X



19011

9 771819 267007

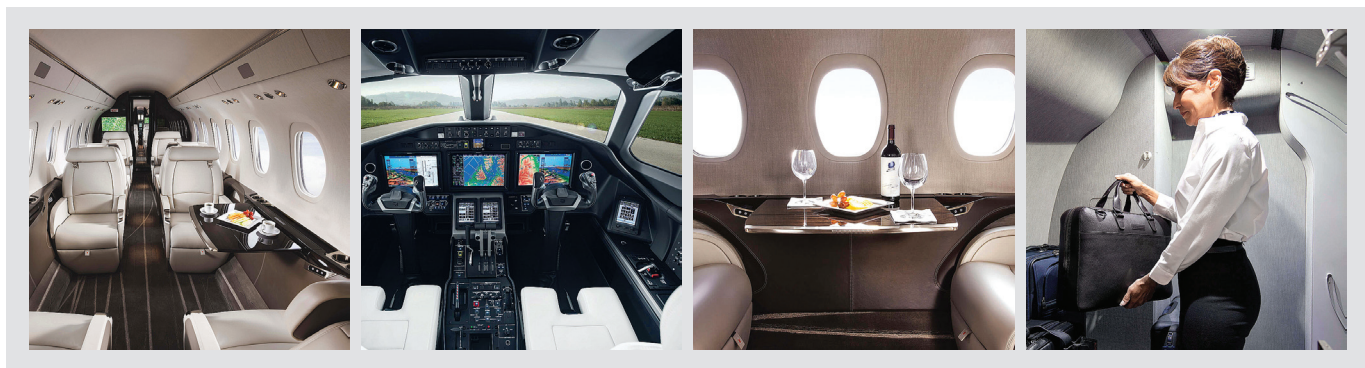
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

CESSNA CITATION LONGITUDE

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



16+

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

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



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

Общий тираж номера — 47 700 экз; в т. ч.
 • отпечатанный тираж — 42 700 экз.
 • цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

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

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

№ 11 (276) за 2019 год

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

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

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

Учредитель и издатель:
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Главный редактор: Анна Миханчик

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

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

Генеральный директор
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» — Мазов Андрей Сергеевич

Корректор: Ольга Макеева

Размещение рекламы: /
 reklama@business-magazine.online

Менеджер по развитию: Юлия Тимошина

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

Верстка: Сергей Ларшин

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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

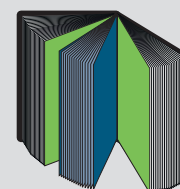
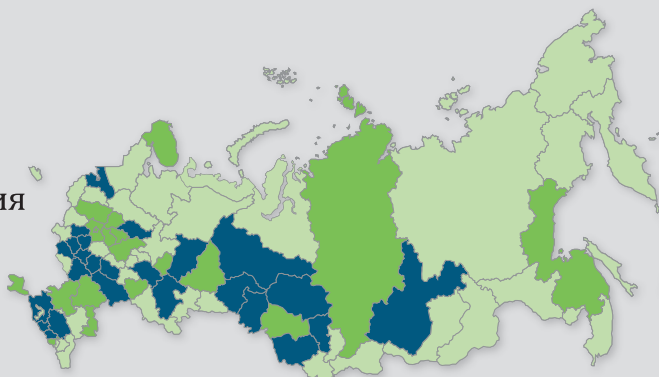
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



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

4 УДИВИТЕЛЬНАЯ ФАУНА БИЗНЕСА

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

6 ДЕНЬГИ РАБОТАЮТ ПО-РАЗНОМУ

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

8 КУДА РАСТИ?

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

10 ПОКУПКА БИЗНЕСА И СОПУТСТВУЮЩИЕ РИСКИ

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

ТЕМА НОМЕРА

29

МАРКИРОВКА-2024

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



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

18

ПМЖ. ИНВЕСТИЦИИ. СВОБОДА

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

22

УЛЫБАЙТЕСЬ! СКРЫТАЯ КАМЕРА!

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

48

ПРИНЦИП ПЕРВЫХ —

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

ПЕРСОНА

ИНВЕСТИЦИИ В «СЕГОДНЯ»

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



12



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

62

УДИВИТЕЛЬНАЯ ФАУНА БИЗНЕСА

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

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

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

ЕДИНОРОГИ

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

ЗЕБРЫ

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

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



**ДОКТОР
КЛЯЙНХАНС-
РОЛЛЕ**

генеральный директор
WU Executive Academy
(Вена, Австрия)



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

БЕЛЫЕ СЛОНЫ

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

БЫКИ И МЕДВЕДИ

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

ЧЕРНЫЕ ЛЕБЕДИ

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

ДОЙНАЯ КОРОВА

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

ГОРИЛЛА

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

ХРОМАЯ УТКА

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

АКУЛЫ

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

ГРИФЫ И САРАНЧА

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

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

БЖ

ДЕНЬГИ РАБОТАЮТ ПО-РАЗНОМУ

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

ОВЕРДРАФТ: НЕНАДОЛГО ВЗЯТЬ В ДОЛГ У БАНКА

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

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

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

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

Плюсы:

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

Минусы:

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

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

ФАКТОРИНГ: ПОЛУЧИТЬ ДЕНЬГИ ЗА ТОВАР СРАЗУ, БЕЗ ОТСРОЧКИ ПЛАТЕЖА

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

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

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

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

Плюсы:

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



МИХАИЛ КИРСАНОВ

руководитель
департамента аналитики
ФК «Содружество»

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

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

Минусы:

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

КРЕДИТ ДЛЯ БИЗНЕСА: ВЗЯТЬ НУЖНУЮ СУММУ ПОД ЗАЛОГ

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

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

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

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

Плюсы:

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

Минусы:

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

БЖ

Как работают полученные деньги

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

КУДА РАСТИ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Назовите топ-5 страхуемых объектов в вашей компании.

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

700 ТЫСЯЧ
ЕВРО —

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

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

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

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

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

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

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

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

БЖ

ПОКУПКА БИЗНЕСА И СОПУТСТВУЮЩИЕ РИСКИ

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

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТЕРМИН С ПРАВОВЫМ ПОДТЕКСТОМ

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

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

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

ОЦЕНИТЬ ВСЕ РИСКИ И НЕ УПУСТИТЬ ВЫГОДУ

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

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

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

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



**ПАВЕЛ
РУСЕЦКИЙ**

руководитель практики
юридического дивизиона
RBS



**АЛЕКСЕЙ
КАРАСОВ**

юрист RBS



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

DUE DILIGENCE: ЗАЧЕМ И ПОЧЕМУ?

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

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

БОНУС-РИСКИ

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

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

БЖ

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

ИНВЕСТИЦИИ В «СЕГОДНЯ»

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

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

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

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

— О чем будет фильм? Сюжет вас зацепил?

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

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

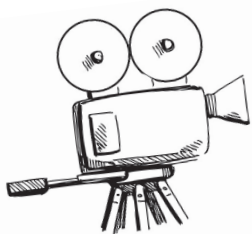
важной: мы слишком зависим от гаджетов и порой утрачиваем понимание, что наша жизнь — не в телефоне, а в реальном времени и пространстве. Важно то, что происходит с нами не в виртуальном мире, а в реальном. В фильме задействованы прекрасные актеры: туляк Алексей Воробьев играет главную мужскую роль,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


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

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

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

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



A woman with blonde hair is the central figure, wearing a black sleeveless dress with intricate lace detailing. Her hands are clasped in front of her, and she holds a silver quilted bag. The background is an art gallery with framed paintings and sculptures.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



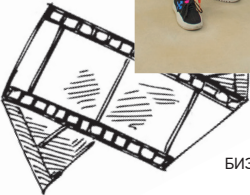
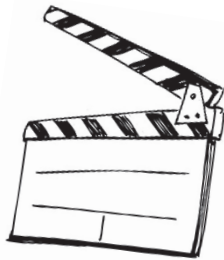
НАША ГЕРОИНЯ ВЫБРАЛА ОБРАЗ, КОТОРЫЙ МАКСИМАЛЬНО СООТВЕТСТВУЕТ ЕЕ ВНУТРЕННЕМУ МИРУ, А ТОЧНЕЕ, ТОЙ РОЛИ, КОТОРУЮ ДЛЯ НЕЕ ПРИДУМАЛ СЦЕНАРИСТ. МОДА ВСЕГДА БЫЛА И БУДЕТ СИГНАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ

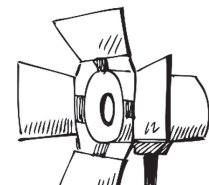


ский модельер Эльза Скиапарелли, которая сотрудничала с самим Сальвадором Дали и в далекие 50-ые стала «королевой принтов», создав вместе с великим сюрреалистом платье с омаром. Скрытая реклама в кино — почти ровесница самого кинематографа. Fashion-бренды, безусловно, используют кино в качестве рекламной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

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

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





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

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

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

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

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

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

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



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



**RUSSIAN - BRITISH
BUSINESS FORUM**

27
НОЯБРЯ
2019

V Российско-британский бизнес-форум

ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ИНДУСТРИИ

КЛЮЧЕВЫЕ СЕССИИ:

Внешнеэкономические приоритеты России и Великобритании в новых условиях

Межрегиональное сотрудничество и реализация экспортного потенциала

Финансовая инфраструктура и «цифровые тренды» международного бизнеса

Новые ниши для сферы услуг: возможности российского и британского рынка

Промышленная кооперация и развитие глобальных производств

А ТАКЖЕ:

Конференция «Поддержка соотечественников за рубежом: опыт Европы»

Европейские премьеры новых российских продуктов и технологий

КРУГЛЫЕ СТОЛЫ:

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

Цифровизация и новые технологии в секторе здравоохранения

Питание 2.0: рынок органических продуктов и новая философия потребления

Реклама. 18+

ПМЖ. ИНВЕСТИЦИИ. СВОБОДА

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



Полина Ревзина, партнер Beyond Residence&Citizenship.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Налоговое резидентство — что советуете?

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

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

Программы получения гражданства за инвестиции

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

Программы получения ПМЖ за инвестиции

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

БЖ



УЛЫБАЙТЕСЬ! СКРЫТАЯ КАМЕРА!

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

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

ИСТОРИЯ ВНЕДРЕНИЯ КАМЕР В КНР

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

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

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КАМЕР

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

Наиболее популярным направлением использования камер с функцией распознавания лиц яв-



Антон Рудов, генеральный директор и основатель компании ORBL

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

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



176 МИЛЛИОНОВ КАМЕР

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

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

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

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

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

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

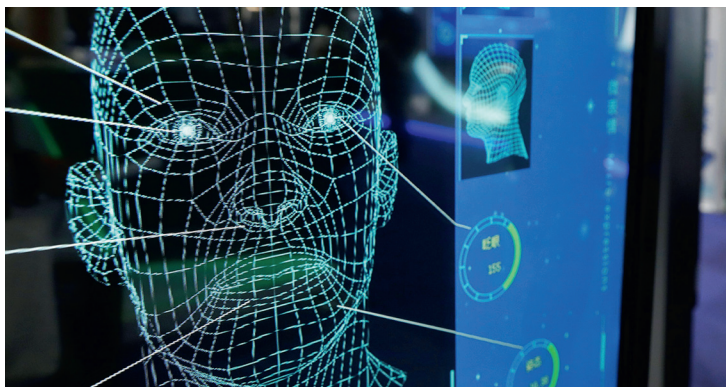
Возможность идентификации внешности покупателя для подтверждения транзакции адаптирует и бизнес. Например, в некоторых ресторанах KFC доступен сервис «Улыбнись для оплаты». Посетителю нужно ввести на терминале номер мобильного телефона, привязанный к электронному кошельку, и посмотреть в объектив 3D-камеры.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

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

КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

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

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



ЭТАПЫ РАСПОЗНАВАНИЯ ЛИЦА:

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

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

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

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

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

ПОЧЕМУ КИТАЙ В ЛИДЕРАХ?

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

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

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

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



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

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

РАСПОЗНАВАНИЕ ЛИЧНОСТИ В РОССИИ

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

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

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

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

105 ТЫСЯЧ УСТРОЙСТВ

в Москве оснащены системой распознавания лиц.

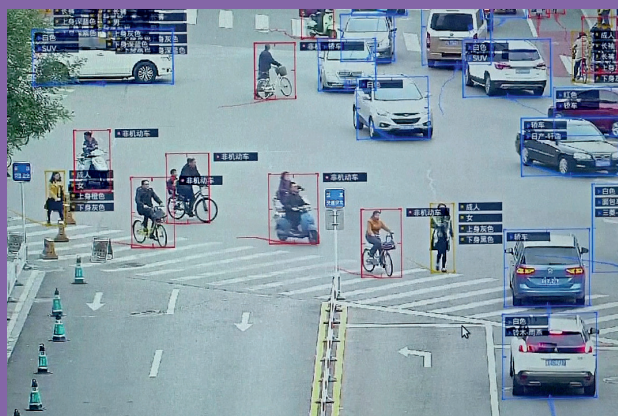
ний. Правоохранительные органы сообщают, что за два года тестирования камер с системой распознавания лиц, установленных у подъездов многоквартирных домов, сотрудники ведомства задержали 90 человек. А системы видеоаналитики, установленные на нескольких станциях метрополитена, позволяют ежемесячно задерживать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

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

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

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

БЖ



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

ОТКАЗ — ДЕЛО НЕ СТЫДНОЕ

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

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

ИСКРЕННОСТЬ ИЛИ МАНИПУЛЯЦИЯ?

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

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

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

— Есть какие-нибудь планы в субботу?

— Нет.

— Можешь встретиться вместо меня с клиентом?

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

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

— В 8:00.

— Но это очень рано...

— Я могу рассчитывать на тебя?

— Ну вообще это очень неудобно для меня...

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

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

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

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

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



НИКИТА НЕПРЯХИН

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



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

СМЯГЧЕНИЕ

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

КОНТРЕШЕНИЕ

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

ТАЙМ-АУТ

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

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

МНОЖЕСТВО ПРИЧИН

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

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

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

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

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

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

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

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

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

БЖ

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

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

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

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

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

ЕСТЬ ТЕМА #МАРКИРОВКА-2024

1,2% ВВП

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

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

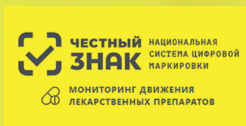


МАРКИРОВКА 2024

«В определении структуры и наполнении национального каталога уже принимают участие **БОЛЕЕ 100 КОМПАНИЙ**, среди которых крупнейшие производители и ритейлеры. **ПОДПИСАНО 36 МЕМОРАНДУМОВ** о сотрудничестве, в том числе с ООО «Х5-РИТЕЙЛ ГРУПП», «Лента», «Тандер», «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ», «Детский Мир», «М.Видео Менеджмент» и др.»

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

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



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

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

НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ ДОЛЯ КОНТРАФАКТА И ФАЛЬСИФИКАТА:

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

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

Статистика Федеральной таможенной службы

ПРОМАРКИРУЮТ ВСЕ!

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

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

ВОПРОСЫ ЕСТЬ!

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

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

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

Доля незаконного оборота продукции:



Внедрение систем прослеживания



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



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

Источники: Kantar TNS, НИУ ВШЭ, Forbes, Коммерсант

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

ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

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

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

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

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

ВЫГОДЫ ГОСУДАРСТВА

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

ТЕНЕВОЙ ТОВАРООБОРОТ В РОССИИ

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

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

Данные предоставлены ЦРПТ

ОПЫТ ЕАЭС

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

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

НОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОССИИ

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

По мнению ЦРПТ

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

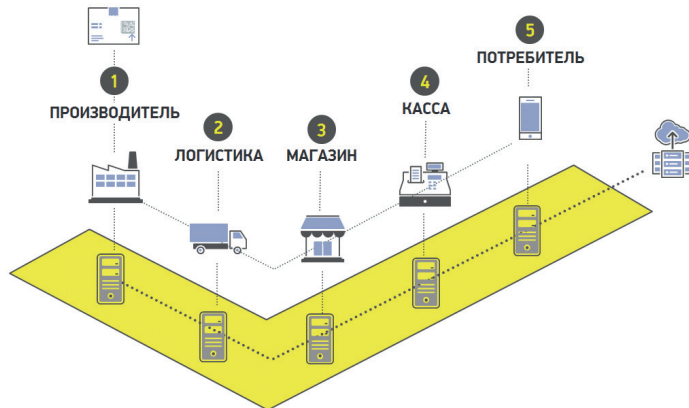
ОПЕРАТОР И РЕГУЛЯТОР

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

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

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

ОБЩАЯ СХЕМА РАБОТЫ СИСТЕМЫ МАРКИРОВКИ И ПРОСЛЕЖИВАЕМОСТИ



ПРОИЗВОДИТЕЛЬ НАНОСИТ ЦИФРОВЫЙ КОД НА ТОВАР



ВСЬ ПУТЬ ТОВАРА ФИКСИРУЕТСЯ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ



В МАГАЗИНЕ СКАНИРУЮТ КОД ТОВАРА И РАЗМЕЩАЮТ ЕГО НА ПОЛКЕ



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



ВСЯ ПРАВДА О ТОВАРЕ В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ

УЖЕ РАБОТАЕТ



ТАБАК

Более 43 тысяч участников
Выпущено более 4 млрд кодов
Более 200 тысяч касс по всей стране передают информацию по чекам с маркированным товаром



ОБУВЬ

Более 5 тысяч участников
Выпущено более 112 млн кодов



ЛЕКАРСТВА

Более 23 тысяч участников
Выпущено более 28 млн кодов

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

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

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

БЖ

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

Текущий статус проектов*

ЕДИНАЯ СИСТЕМА МАРКИРОВКИ



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



Оператор отвечает также за единый каталог товаров, подлежащих маркировке



Продвижение системы в ЕАЭС и других странах



Минимальная дополнительная нагрузка на бюджет



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



Использование технологии цифрового кода



Интеграция с онлайн-кассами для контроля выбытия товара



Централизованное формирование кодов маркировки с использованием криптографической защиты



Регистрация всех этапов оборота товаров в информационной системе



Общественный контроль для предотвращения реализации контрафактных товаров

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

*Сроки могут меняться. На основании проекта постановления, размещенного на федеральном портале правовых документов regulation.gov.ru

ЗА ЧЕСТНЫЕ ПРАВИЛА

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

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

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

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

— Каковы инвестиции в проект со стороны ЦРПТ?

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

— Какой опыт накоплен вами к сегодняшнему дню?

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

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



Вера Волкова, директор департамента общего бизнес-анализа ЦРПТ.

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

— Какие группы товаров вошли в соглашение о ГЧП?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Для чего вы также создаете национальный каталог товаров?

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

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

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

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

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

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

БЖ

ТЕРПЕНИЕ И ГИБКОСТЬ

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

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

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

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

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

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

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



Маттиас Вернике, генеральный директор Merck Biopharma в России и СНГ

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

БЖ

МАРКИРУЙ ИЛИ НЕ РАБОТАЙ

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

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

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

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

— *Что думаете об обязательной маркировке обуви?*

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

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

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



Сергей Шувалов, генеральный директор Geox в России.

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

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

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



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

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

— Как настроены ваши региональные клиенты, готовятся?

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

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

БЖ



Характеристики обуви для маркировки (информация для кодирования)

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

СРОКИ МАРКИРОВКИ ОБУВИ

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

ПУСТЬ МАРКИРОВКА ПОБЕДИТ КОНТРАФАКТ!

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

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

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

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

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

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



Павел Бирюков, руководитель отдела продаж компании «Призма».

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

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

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



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

— Как вы оцениваете потенциальную эффективность нововведения?

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

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

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

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

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

— Возникли ли у вас сложности с реализацией задачи?

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

— Насколько готовы ваши клиенты — розница — к маркировке?

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

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

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

БЖ

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

ДВОЙНОЙ КАПКАН

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

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

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

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

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

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



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

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

К настоящему моменту ни Минпромторг, ни ЦРПТ не представили подробный анализ целесообразности введения маркировки для молочной продукции, в котором были бы сопоставлены прогнозируемые позитивные последствия, например,

уникальный вклад системы маркировки в сокращение объемов нелегального рынка и сравнительный анализ стоимости затрат на внедрение и обеспечение функционирования системы.

— Почему вы считаете маркировку в вашем секторе избыточной мерой?

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



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

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

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

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

Мы рассчитываем, что власти примут во внимание небольшую долю нелегального оборота на молочном рынке, низкий потенциал технологии маркировки для противодействия фальсификату и наличие действующей системы по обеспечению прослеживаемости молочной продукции, а также высокие затраты и риски введения системы маркировки. Союзмолоко считает, что от второй системы нужно отказаться.

— Как идет внедрение электронной системы ветеринарного контроля?

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

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

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

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

Скажу вам больше: ключевая проблема, на борьбу с которой направлена система маркировки, — контрафактная продукция — нерелевантна для молочной отрасли. Мы неоднократно обсуждали этот вопрос с коллегами по индустрии. Наша общая позиция состоит в следующем: если проблема контрафактной продукции и существует, то затрагивает не более 0,01% рынка, а вот маркировка коснется существенного числа переработчиков молока.

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

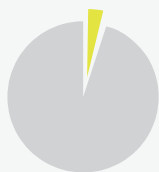
— Я бы оценил эти вложения в следующих масштабах: капитальные затраты — 25 млрд рублей на оборудование для нанесения маркировки, ежегодные затраты — 20 млрд рублей, включающие в себя стоимость кодов маркировки для всей молочной продукции. Таким образом, общие затраты в первый год составят 45 млрд рублей.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

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

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

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

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



2,5–3%

может составить рост отпускных цен на молочные продукты.

НЕЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

НУЖНО ЛИ ПРЕВРАЩАТЬ ЛЮДЕЙ В РОБОТОВ

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

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

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

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

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

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

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

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



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

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

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

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

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



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

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

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

Инструкции несомненно бывают полезны. Но творческая свобода необходима.

БЖ

Я САМА

НА ЭНТУЗИАЗМЕ СИЛЬНЫЙ БИЗНЕС НЕ ПОСТРОИШЬ

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

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



ОТ КЛИЕНТОВ НЕТ ОТБОЯ

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

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

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



ТОЛЬКО ВПЕРЕД

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

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

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

ПЕРЕМНЫ ЗДЕСЬ

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

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

ПОД ГНЕТОМ БИЗНЕСА

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



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

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

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

БЖ

ПРИНЦИПЫ ПЕРВЫХ

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

— ЧТО ПЕРВИЧНЕЕ: УСПЕХ ИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ?

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

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

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

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

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

— КАК ПРИВЛЕЧЬ ПОКУПАТЕЛЯ ИЛИ КЛИЕНТА?

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

— ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ В СВОЕЙ КОМПАНИИ?

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

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



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

— ВЫ ТЕРЯЛИ ВЕРУ В СЕБЯ И СВОЙ БИЗНЕС?

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

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

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

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

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

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

— ГДЕ ВЫ ЧЕРПАЕТЕ ЭНЕРГИЮ?

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

— КАКОЙ СОВЕТ ИЗМЕНИЛ ВАШУ ЖИЗНЬ?

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

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

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

— ПО КАКИМ ПРИНЦИПАМ ВЫ ФОРМИРУЕТЕ КОМАНДУ?

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

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

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

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

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

— КАК МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ С B2B-КЛИЕНТАМИ?

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

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

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

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

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

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

БЖ

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

ОХОТА НА ЛУЧШИХ.

КАК ЭФФЕКТИВНО ОТВЕЧАТЬ НА КАДРОВЫЕ ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОСТИ

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

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

GIG ECONOMY

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

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

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

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

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

ПУЛ ТАЛАНТОВ

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

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

СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ

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



**ЕВГЕНИЙ
КАН**

заместитель
генерального директора
медицинского консьерж-
сервиса «Этнамед»



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

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

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

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ МИНА

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

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

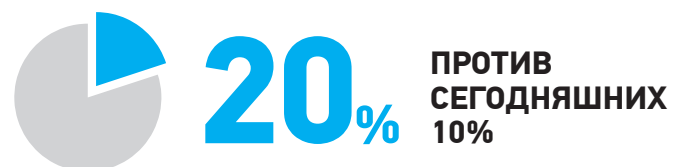
В таких условиях отношение управленцев к кадрам должно неминуемо меняться, трансформацию необходимо начинать уже сегодня. Если раньше на многих предприятиях устраивали торжественные проводы

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

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

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

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



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

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

ОПЫТ В НАСЛЕДСТВО

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

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

14 МЛН
ЧЕЛОВЕК,

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



ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ГИБКИЕ БОНУСЫ

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

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

800% СОСТАВЛЯЕТ РАЗРЫВ

в продуктивности между «среднячками» и талантливыми сотрудниками

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

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

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

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

БЖ

РАССТАТЬСЯ БЕЗ ПОСЛЕДСТВИЙ

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



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

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

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

СПОРЩИКИ И ЖАЛОБЩИКИ

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

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

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

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

ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ

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

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

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

НАЙМ БЕЗ РИСКА

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



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

Александр Клишин, экономист и предприниматель.

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

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

БЖ

КАК ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ПИСАТЕЛЬСТВЕ И ЛИЧНОМ БРЕНДЕ

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

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

FREE PUBLICITY SCHOOL СЕГОДНЯ: ЦИФРЫ, СООБЩЕСТВО, РЕЗУЛЬТАТ

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

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



Екатерина Иноземцева, сооснователь Free Publicity School

ОТДЕЛ «ПРОДУКТ»: КАК СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ

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

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

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

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

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

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

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



ЛАЙФХАК ОТ МАРИИ ВАСИЛЬЕВОЙ

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



ЛАЙФХАК ОТ ИРИНЫ ГРЕБЕНЩИКОВОЙ

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

ПОРТАЛ FREEPUBLICITY.RU: ПОЛЬЗА, КОТОРАЯ ПРОДАЕТ

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

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



ЛАЙФХАК ОТ АЛЕКСАНДРЫ ГАЛИМОВОЙ

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



ЛАЙФХАК ОТ ТАТЬЯНЫ ЩЕГЛОВОЙ

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

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

СООБЩЕСТВО: КАК ЗАВЕСТИ АМБАССАДОРОВ БРЕНДА

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

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

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

БЖ



ЛАЙФХАК ОТ ЕЛЕНЫ ГЛАДСКИХ

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

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

ПОДПИШИСЬ

 facebook.com/bizmag.online

 instagram.com/business_journal_russia



Стань
участником
розыгрышей



Полезный контент
для собственников
и руководителей
бизнеса



Кейсы
от ведущих
компаний



Розыгрыш книг
от топовых
издательств



Бесплатные билеты
на самые актуальные
event в сфере
бизнеса



Розыгрыш бонусных
полос в печатной
версии о вас и вашем
бизнесе

ИИ АТАКУЕТ И ПОБЕЖДАЕТ?..

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. ЧТО СТОИТ ЗНАТЬ О НАСТУПАЮЩЕЙ ЭПОХЕ РАЗУМНЫХ МАШИН



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

АВТОРЫ-СОСТАВИТЕЛИ КНИГИ «ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. ЧТО СТОИТ ЗНАТЬ О НАСТУПАЮЩЕЙ ЭПОХЕ РАЗУМНЫХ МАШИН»

Элисон Джордж, редактор серии Instant Expert для журнала New Scientist.
Редактор — Дуглас Хэвен, технологический журналист и консультант New Scientist.
Работал главным технологическим редактором в New Scientist и выпускающим редактором в BBC Future Now.

Спасибо авторам этой книги за то, что обсудили со мной тысячи сложных и почти интимных вопросов о будущем моих детей (а может, и моем собственном — не теряю надежды). Спасибо тем, кто размышлял, собирал научные факты и анализировал историю развития ИИ. Спасибо переводчику за то, что книга читается так легко и увлекательно, несмотря на весьма сложный научный контент. Спасибо ученым, которые так стремительно приближают удивительное будущее, пусть даже от его близости становится немного страшновато, но ведь оно все равно настанет.

И пусть это начало звучит немного пафосно, как речь на вручении Оскара, но тысячи «спасибо» настолько оправданы, что не стесняюсь начинать с комплиментов. А ИИ смог бы начать со «спасибо»? Такая простая форма выражения человеческой благодарности, иногда формальная, но чаще — искренне и от души, души-то у него нет. Или есть? После прочтения этой книги вы вообще будете ни в чем не уверены, но это не пугает.

Вы просто еще шире раздвинете границы собственного мира, понимания того, что существует вокруг и развивается помимо нашей с вами воли. Этот мир научной фантастики станет для вас таким осязаемым, близким и реальным, что вы удивитесь, какими широкими шагами наука шагает за грань понимания обычного человека.

Обычность — совсем не про ИИ, незаурядные способности, высочайший IQ, уникальная стрессоустойчивость и выносливость. В чем еще мы проигрываем ему? И в этот момент очень хочется, чтобы кто-то сказал, что у нас есть перед ним преимущества: «А вы знаете, он не так уж молод и хорош»! В 1936 году, когда он только нарождался на свет, он всего-то сумел сложить 2+2. Путь его эволюции длиной в 83 года — это всего лишь старт. Все главное у ИИ — впереди!

О надеждах и страхах тех, кто стоит на передовой ИИ, читайте на страницах этой книги. Как сказал один из пионеров отрасли, ИИ — это последнее изобретение, которое нам осталось создать.

SportLife



ВЕДУЩАЯ ПРОГРАММЫ
**АЛЕКСАНДРА
АБРАМОВА**

**НОВЫЙ СЕЗОН
2019 / 2020
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ
M-1 GLOBAL**

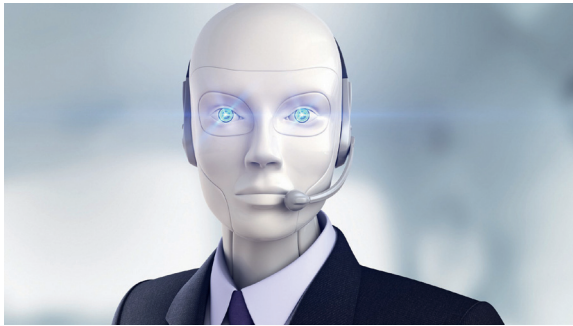
- Главные мировые спортивные события
- Актуальная информация MMA
- Репортажи со всего мира
- Эксклюзивные интервью

**КАЖДЫЙ ЧЕТВЕРГ
20:00**



РЕКЛАМА
16+

SPORTLIFE — НОВОЕ СЛОВО В МИРЕ СПОРТА



ИЗ ПРЕДИСЛОВИЯ ДУГЛАСА ХЭВЕНА, РЕДАКТОРА КНИГИ

ОНИ НИКОГДА НЕ УСТАЮТ

Искусственный интеллект (ИИ) — один из главных трендов нашего времени. За последнее десятилетие компьютеры обучали решению все более сложных задач. Теперь они способны выполнять множество вещей, которые ранее казались присущими только человеку. Успех ИИ не стоит на месте. Машины активно покоряют многие области, начиная от идентификации людей в толпе, управления автомобилем на загруженной автомагистрали и заканчивая победами над лучшими игроками в го — игре, которая многие годы казалась чем-то недостижимым для ИИ, — и на этом достижения не заканчиваются. Иногда компьютеры выполняют работу лучше людей. В большинстве своем машины работают быстрее, дольше и никогда не устают. Конечно же, идея разумных машин совершенно не нова. Без малого 75 лет мы пытались создать компьютеры, способные продемонстрировать хоть толику нашего интеллекта. А концепция автоматов, похожих на человека, и вовсе родилась столетия назад. Мы очарованы собой и своим интеллектом, и нет ничего удивительно в нашем желании наделить «искрой человечности» машины.

ВЫЗЫВАЯ ДЬЯВОЛА

Сравнение искусственного интеллекта с человеческим вызывает как радость, так и беспокойство. Насколько похожим на нас станет ИИ? Сможет ли он нас заменить, лишит работы, превзойти в играх и творческих начинаниях, придающих смысл нашей жизни? Общественные деятели во главе со Стивеном Хокингом и Илоном Маском дошли до того, что стали строить предположения о конце света, спровоцированном ИИ, при котором сверхразумные машины будущего растопчут нас в погоне за своими непостижимыми целями. Маск говорит, что, развивая ИИ, мы «вызываем дьявола». Всеобщее волнение показывает, насколько глубоко в нашем сознании засели опасения о будущем ИИ. Конечно же, наше будущее вряд ли будет схоже с сюжетами фильмов-катастроф. Однако стоит готовиться к тому, что нас ждут еще менее понятные и более удивительные события.

ЗИМА ИИ

Уникальность ИИ, пожалуй, заключается в том, что он за сравнительно короткий период времени прошел через несколько циклов зрелости. Резкий спад оптимизма даже получил свое название — «зима искусственного интеллекта». Две главные «зимы ИИ» пришлось на начало 1970-х и конец 1980-х годов. Сейчас ИИ находится в обновленной стадии повышенного оптимизма и инвестирования. Но ждет ли его очередной период затишья? Сейчас, в отличие от предыдущих витков цикла, ИИ имеет прочный и четко разграниченный поток коммерческих вложений. Со временем мы узнаем, окажется ли это очередным пузырьком.

ШКАЛА РАЗВИТИЯ ИИ



1936

Алан Тьюринг завершает работу «О вычислимых числах», в которой закладываются основы искусственного интеллекта и современных вычислений.



1942

Айзек Азимов в своем произведении «Я, Робот» формулирует три закона робототехники.

1943

Уорен МакКаллок и Уолтер Питтс публикуют работу «Логическое исчисление идей, относящихся к нервной активности», в которой описываются обучаемые нейронные сети.



1950

Алан Тьюринг публикует основополагающую работу «Вычислительные машины и разум». Она начинается с предложения: «Я предлагаю рассмотреть вопрос: «Могут ли машины мыслить?»»



1956

На семинаре в Дартмутском колледже вводится термин «искусственный интеллект». Станислав Улам разрабатывает Maniac I — первую шахматную программу, обыгравшую игрока-человека в Лос-Аламосской национальной лаборатории.

1959

Ученые из Технологического института Карнеги (ныне Университет Карнеги — Меллона), специализирующиеся на компьютерных науках, создают General Problem Solver (GPS) — программу, которая может решать логические задачи.



1965

Нобелевский лауреат и пионер ИИ-отрасли Герберт Саймон из Технологического института Карнеги предсказывает, что «к 1985 году машины будут способны выполнять любую работу, которую может сделать человек».



1966

Джозеф Вейценбаум, ученый в области информатики из Массачусетского технологического университета, разрабатывает Eliza — первого в мире чат-бота.

(Продолжение Шкалы развития ИИ читайте в книге)

MOLGA
CONSULTING

12 ноября
Москва

**VII Ежегодный
ФОРУМ**

HR360°
ФОРУМ

**«HR:360 #Цифровизация HR
#Мода или реальный вызов»**

Организатор:

MOLGA
CONSULTING

Партнеры:

**Аналитический
банковский
журнал**

Гребенников
Издательский дом

Конфраз
ПОДАРОК

Eventicious

ПРО БИЗНЕС

**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС
журнал**

PRoБизнес:72

B2B

28-29
2019
НОЯБРЯ
Москва

MARKETING FORUM 2019

III Всероссийский форум
по маркетингу в сфере B2B

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ ФОРУМА:

- Тренды и аналитика текущей ситуации в сфере маркетинга для B2B компаний
- Сегментация и стимулирование B2B клиентов
- Формирование полного жизненного цикла продукта
- Эффективность каналов продвижения для B2B маркетинга
- Оценка инвестиций в интернет-продвижение
- Эффективное взаимодействие маркетинга и отдела продаж
- Развитие лояльности через digital-каналы
- Адаптация существующих маркетинговых инструментов B2C к B2B

15%

эксклюзивная скидка
для читателей
журнала
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС-ЖУРНАЛ*



ЕСЛИ ВЫ ИЩЕТЕ ЛУЧШИЙ ФОРУМ ПО МАРКЕТИНГУ В СФЕРЕ B2B – ТО ЭТО ОН!

www.interforums.ru/b2b19

+7 (495) 125-04-12