

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
БИЗНЕС
журнал

#4–5 (20) 2020

16+

ТЕМА МЕСЯЦА/ПАНДЕМИЯ

РЕАЛЬНОСТЬ ДО И ПОСЛЕ
ПРИШЕСТВИЯ COVID-19

с. 4

**ОТКАТ НАЗАД
И ПРОСТО
СБОР ДЕНЕГ:**

**СЕРГЕЙ ПОДОЙНИКОВ, ЭКОШИНСОЮЗ,
О НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ РОП**

с. 30

ЧЕРНЫЕ И БЕЛЫЕ ЛЕБЕДИ
РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ —
КТО КАКОГО ПОЙМАЛ?

с. 14

МОЖНО РУГАТЬСЯ МАТОМ?
ЧТО РОССИЙСКИЕ ЭКСПЕРТЫ «ВАНГУЮТ»
НА БЛИЖАЙШЕЕ БУДУЩЕЕ

с. 18



Цифровые версии журнала

business-magazine.online



ISSN 1819-267X



9 771819 267007

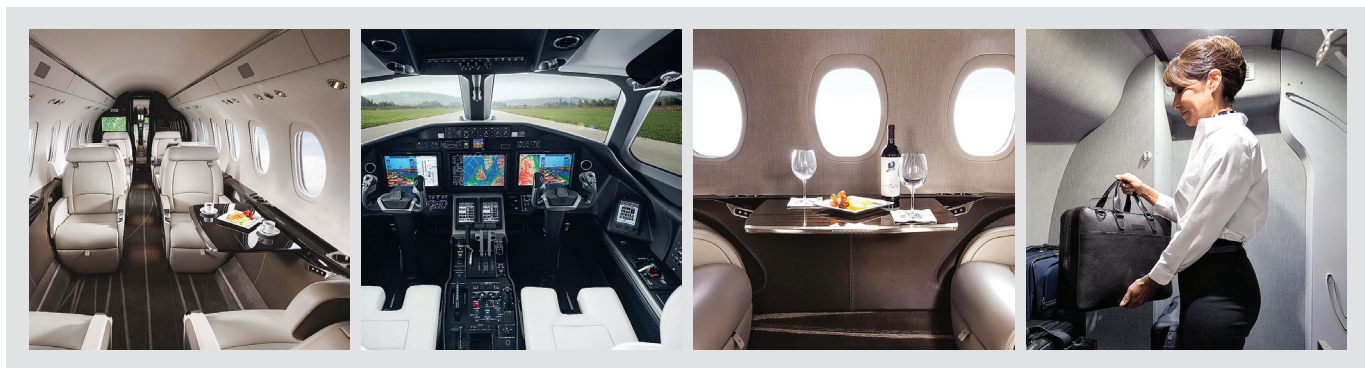
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«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

№ 4–5 (20) за 2020 год

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

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 06.05.2020
- дата выхода цифровой версии — 09.05.2020

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

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

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

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна

Специалисты по рекламе и PR:
Кристина Нижегородцева

Корректор: Ольга Макеева

Менеджер по развитию: Екатерина Перепелкина

Верстка: Сергей Ларшин

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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

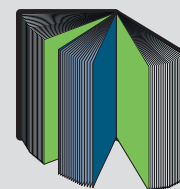
Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

ТЕМА МЕСЯЦА / ПАНДЕМИЯ



4

ЭПИДЕМИЯ НАНОСИТ УДАР. КИТАЙ. ПРОГНОЗЫ НА ПОСЛЕДСТВИЯ

Вспышка коронавируса в Китае — не только источник экономических рисков, которые могут вызвать изменения (или «перетасовку») производственных цепочек по всему миру, но и причина роста социальной напряженности в стране. Чего ждать от Китая дальше? Аналитика и прогнозы от Гжегожа Селевича, экономиста Soface, эксперта по экономике России, стран СНГ, стран Центральной и Восточной Европы.



7

МИРОВАЯ ТУРБУЛЕНТНОСТЬ

Эпидемия коронавируса спровоцировала резкий спад спроса на нефть со стороны Китая, одного из крупнейших мировых потребителей углеводородного сырья. По прогнозу Международного энергетического агентства, за 1 квартал 2020 года спрос на нефть снизится примерно на 435 000 баррелей в день. Другие прогнозы и доводы читайте на 7 стр.

14 САМЫЙ БЕЛЫЙ ЛЕБЕДЬ

Для онлайн-продавцов коронавирус — самый белый и прекрасный лебедь, который к ним когда-нибудь прилетал, как бы цинично и жестоко это ни звучало, но сегодня так и есть. Онлайн-продавцам некогда, в эти самые дни, когда все на нерве закупаются впрок, они завалены работой — все хотят купить или продать онлайн. E-commerce обсуждает, что будет дальше, и когда у россиян закончатся деньги, — телетайп с круглого стола по текущей ситуации.

18

Продают или покупают? Как управлять продажами в кризис, или почему экспертам хочется ругаться матом? Продажи и маркетинг-2020, 11-я b2b-конференция для малого и среднего бизнеса — обзор мнений и практические рекомендации по управлению продажами.

22

По ком звонит колокол? Российский event-бизнес знает, что по ним. Событийный рейтинг регионов: аналитика ДО и ПОСЛЕ. Как коронавирус рушит будущее целых отраслей, и что этому можно противопоставить?

ПЕРСОНА НОМЕРА

СЕРГЕЙ ПОДОЙНИКОВ



ОТКАТ НАЗАД И ПРОСТО СБОР ДЕНЕГ

Персона номера — Сергей Подойников, исполнительный директор ЭкоШинСоюза, однозначно высказался о новой концепции расширенной ответственности производителей. Он прогнозирует откат показателей утилизации шин в России на 20–25%.

32

ВОКРУГ БИЗНЕСА / КРУПНЫМ ПЛАНOM

ПОЛИНА БЕК: Я БУДУ КОСМОНАВТОМ!

Женщина-космонавт. Какие ассоциации возникают у большинства из нас? Советские героини, которые вошли в историю страны навсегда. Сложнее представить себе молодую, амбициозную, успешную девушку, которая мечтает стать космонавтом. Но мы нашли такую. Полина Бек, основатель и владелица Winged Cargo, строит свою авиакомпанию в грузовой авиации и готовится к полету в космос, не в качестве туриста, а в составе отряда космонавтов. Читайте историю ЕЕ пути к большой авиации на 40 стр.



46 РЕАЛЬНАЯ 1/20. И ЭТО НЕ ПРО ФУТБОЛ

Наш постоянный автор Анатолий Вассерман рассказывает о том, почему, оторвавшись от производства, рынок быстро рушится. И снова на ум приходят воспоминания из советской действительности, когда на волне резкого подорожания нефти вследствие очередной арабо-израильской войны руководство страны решило заткнуть уже существующие трещины в социалистической экономике пачками нефтедолларов.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ — СЛЫШИМ МЫ ИЗ КАЖДОГО УТЮГА

Что сегодня стоит за этим понятием? Это все еще мода или эффективный бизнес-инструмент? Кажется, коронавирус поставил жирную точку в этом вопросе. Цифровизация бизнес-процес-



сов, ее возможности и до этого не всегда осознаваемая эффективность удивят многих. Впрочем, и до пандемии компании все чаще вместо серверов и «коробочных» продуктов выбирали «облако». Какую цифровизацию выбирает бизнес, и во что она ему обходится?

52 ЭКСПЕРТ VS КЛИЕНТ

Нужно ли потребителю то, что внедряет бизнес? Как часто и в чем конкретно ошибаются эксперты? Стоит ли компаниям прислушиваться к их мнению и срочно бежать и внедрять все новые и новые элементы коммуникации с клиентом? Поставим во главу угла не просто частные мнения, а результаты исследования и расставим все по своим местам.

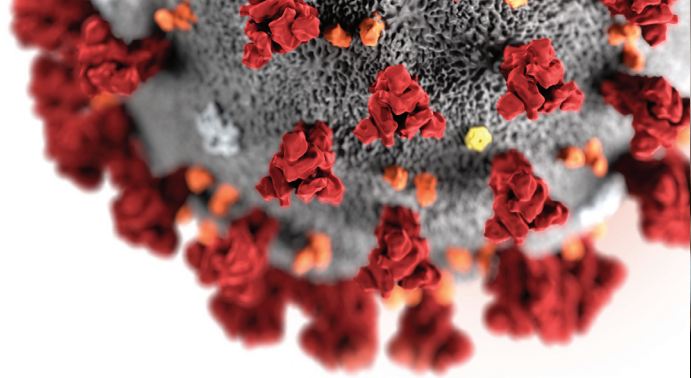
58 КУЛЬТУРА ОБУЧЕНИЯ 4.0

Наиболее значимые тенденции в бизнес-образовании будущего. Каким должно быть обучение в эпоху диджитализации? Знания должны постоянно обновляться, бизнесу приходится сталкиваться с абсолютно новыми трудностями, когда речь заходит о дополнительном образовании для менеджеров и руководителей. Накопление знаний уже в прошлом. Что же такое бизнес-образование будущего, размышляет Астрид Кляйнханнс-Ролле, управляющий директор WU Executive Academy (Вена, Австрия)



60 ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ: СЕКРЕТЫ УСПЕШНОЙ ПОДГОТОВКИ

Помните, как у вас это было в первый раз? Волновались? А потом? Научились ли вы говорить уверенно и убедительно в публичных выступлениях? Или все еще задаетесь вопросами, как побороть страх перед аудиторией? Как подготовиться к выступлению таким образом, чтобы оно прошло ярко и успешно? Практические советы от Никиты Непряхина, у которого давно не дрожат колени при виде публики.



Эпидемия наносит удар. Китай.

Прогнозы на последствия

Вспышка коронавируса в Китае — не только источник экономических рисков, которые могут вызвать изменения (или «перетасовку») производственных цепочек по всему миру, но и причина роста социальной напряженности в стране. И у самих граждан Китая, и у зарубежных правительств все чаще возникают подозрения, что эпидемии можно было бы избежать, если бы ответ китайских властей на первичную вспышку был более оперативным.

Эпидемия может поставить крест на амбициозных экономических целях КНР на 2020 год. Но может ли эпидемия стать переломным событием, которое выбьет почву из-под ног правительства КНР и заставит его пересмотреть свою внутреннюю политику?

Цепочки разорваны

Мы в Sofase считаем, что такой сценарий маловероятен, в особенности если действия властей Поднебесной в следующие несколько месяцев окажутся эффективными и позволят окончательно остановить распространение вируса в стране. Несмотря на то, что риск радикальных политических или экономических сценариев в данный момент оценивается как низкий, сложившаяся ситуация в любом случае негативно отразится и на китайском, и на мировом рынках. В первую очередь пострадают рынки стран Азии, которые тесно связаны с экономикой КНР. Вероятно, в результате хаоса, посеянного эпидемией, Центробанкам ряда азиатских стран в этом году придется тем или иным образом оптимизировать свою денежно-кредитную политику.

Сегодня абсолютно очевидно, что вспышка коронавируса окажет на мировой рынок куда более значительное влияние, чем в 2003 году оказала эпидемия атипичной пневмонии. Фактически Китай оказался изолирован от международной торговой арены, что вызывает существенные перебои в транснациональных цепочках создания добавленной стоимости, а ведь сегодня Китай интегрирован в мировой рынок куда более плотно, чем в 2003-м, поэтому эпидемия коронавируса и связанные с ней

остановки китайских заводов так или иначе отразятся на всех секторах мирового рынка. Доля Поднебесной в мировом ВВП составляет на сегодняшний день 17% (4% в 2003-м), а объемы личного потребления выросли с 13% от объема потребления американских домохозяйств в 2003-м до почти 40% в 2018-м.

По оценкам Академии общественных наук КНР, эпидемическая вспышка коронавируса может стоить Китаю около 60 миллиардов долларов, что означает, что темпы роста ВВП Поднебесной в 1 квартале текущего года могут упасть до 4,5% и даже ниже в годовом выражении. Причем этот сценарий считается оптимистичным, так как в нем в расчет берутся только перебои, возникшие в результате эпидемии в первом квартале года, тогда как на данный момент трудно предсказать, как ситуация будет развиваться в следующих кварталах. Как бы то ни было, уже сейчас ясно: чтобы темпы роста национального ВВП достигли целевых 6% по итогам текущего года, властям Китая придется предпринять целый ряд системных мер.

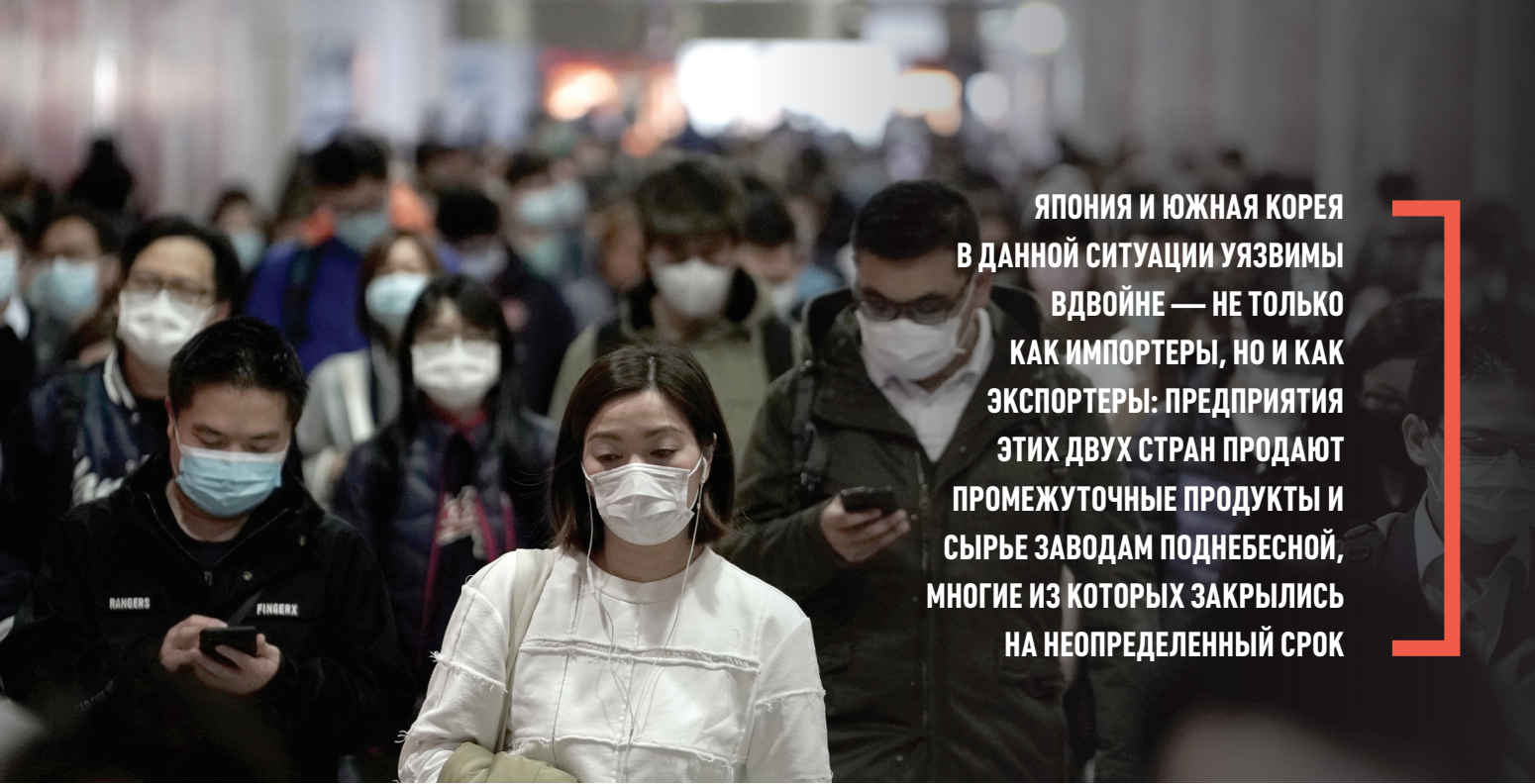
Риски в краткосрочной перспективе (3–6 месяцев)

Первыми пострадают все сектора, так или иначе связанные с пассажирскими перевозками. Некоторые китайские компании, работающие в транспортном секторе, сфере услуг и ритейле, получают существенную долю своей годовой прибыли именно в период празднования китайского Нового года. Учитывая, что в этом году в праздничный сезон передвижение по стране было сильно ограничено в связи с карантинны-



**КАРЛОС
КАЗАНОВА**

Экономист по рынку
Китая и Азии



**ЯПОНИЯ И ЮЖНАЯ КОРЕЯ
В ДАННОЙ СИТУАЦИИ УЯЗВИМЫ
ВДВОЙНЕ — НЕ ТОЛЬКО
КАК ИМПОРТЕРЫ, НО И КАК
ЭКСПОРТЕРЫ: ПРЕДПРИЯТИЯ
ЭТИХ ДВУХ СТРАН ПРОДАЮТ
ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ И
СЫРЬЕ ЗАВОДАМ ПОДНЕБЕСНОЙ,
МНОГИЕ ИЗ КОТОРЫХ ЗАКРЫЛИСЬ
НА НЕОПРЕДЕЛЕННЫЙ СРОК**

ми мерами, многие предприятия, особенно малые, могут оказаться в трудном положении. Следует также учитывать, что роль сферы услуг в китайской экономике сильно возросла с 2003 года. На личное потребление приходится около 40% национального ВВП. При этом можно ожидать, что в ближайшее время потребление домохозяйств останется на рекордно низком уровне, установившемся еще во время торговой войны Китая и США. Объем «свободных» денег в распоряжении домохозяйств растет быстрее, чем объемы личного потребления, что означает, что потребители, обеспокоенные неясными перспективами на будущее, переключились на сберегательную модель поведения.

Следующим последствием эпидемической вспышки станут перебои в международных цепочках поставок и создания добавленной стоимости. Остановка работы китайских фабрик, которая в перспективе может затянуться не на один месяц, вызовет перебои в цепочках поставок и создания добавленной стоимости по всему миру. Особенно зависимы от поставок промежуточной продукции из КНР (а значит, и уязвимы в условиях приостановки таких поставок) Камбоджа, Вьетнам, Южная Корея, Малайзия, Индонезия, Филиппины и Австралия. Причем Япония и Южная Корея в данной ситуации уязвимы вдвойне — не только как импортеры, но и как экспортеры: предприятия этих двух стран продают промежуточные продукты и сырье заводам Поднебесной, многие из которых закрылись на неопределенный срок. Ожидается, что сильнее всего в результате эпидемии

пострадают мировой автопром, сектор ИКТ и производство электроники.

Китайские потребители уже стали едва не основной целевой аудиторией для целого ряда отраслей глобального рынка. Учитывая, что эта аудитория, как уже отмечалось выше, переключилась на жесткую сберегательную модель поведения, бизнес в ряде отраслей может недосчитаться существенных объемов прибыли. Так, например, согласно прогнозу McKinsey, опубликованному в 2019-м, в этом году на китайских потребителей придется 36% от всего объема продаж в сегменте предметов роскоши. Иными словами, на сегодняшний день в мире существует огромное количество компаний, зависящих как от китайского спроса, так и от китайских производственных мощностей — от последних сильно зависит, например, Apple. Учитывая этот факт, объем складских запасов китайских предприятий — один из ключевых факторов, который может дать бизнесу возможность

Объем складских запасов китайских предприятий — один из ключевых факторов, который может дать бизнесу возможность преодолеть период простоя производственных мощностей с минимальными убытками. Разумеется, никакие складские запасы не бесконечны.



\$ 34

**МЛРД
ДОЛЛАРОВ —**

столько может стоить Китаю вспышка коронавируса (по оценкам Академии общественных наук КНР)



преодолеть период простоя производственных мощностей с минимальными убытками. Разумеется, никакие складские запасы не бесконечны, и многое в данной ситуации зависит от того, как долго будут оставаться в силе ограничения транспортировки грузов между Китаем и другими странами, наложенные в связи с эпидемией. По текущим оценкам, большинству зарубежных предприятий, работающих в сегменте производства и продажи электроники, складских запасов хватит приблизительно до конца марта или начала апреля.

Риски в среднесрочной и долгосрочной перспективе

Усиление макроэкономического дисбаланса: высокая инфляция не позволит Китаю смягчить денежно-кредитную политику (рост индекса потребительских цен в январе 2020 составил 5,4% по сравнению со всего 1,7% за аналогичный период прошлого года). В то же время власти Китая поставили на текущий год весьма амбициозную цель: добиться удвоения темпов роста ВВП по сравнению с 2010 годом, а для этого Пекину так или иначе придется предпринять ряд системных мер.

Несмотря на то, что Народный банк Китая вряд ли пойдет на повышение ключевой ставки и будет действовать более «прицельно», можно ожидать ослабления юаня. Если курс юаня к доллару упадет до отметки 7,20 юаней или больше за доллар, может начаться существенный отток капитала из страны. Чтобы добиться роста, компаниям придется увеличить долю заемных средств в оборотном капитале, при этом для некоторых компаний, которые уже сейчас работают с достаточно высокой долговой нагрузкой, обслуживание дополнительных займов может оказаться проблематичным. Как следствие можно ожидать увеличения числа платежных дефолтов практически во всех секторах рынка, но в первую очередь в транспортном секторе, ритейле, автопроме и секторе ИКТ.

Политические риски

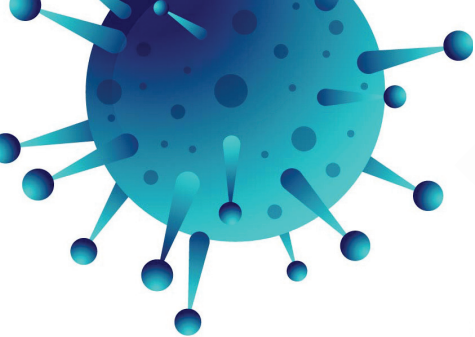
Доктор Ли Веньлян — врач, который первым публично сообщил о новом коронавирусе и пытался бить тревогу, и которого власти не просто проигнорировали, но еще и обвинили в «распространении беспочвенных слухов», не так давно скончался от того самого коронавируса. После его смерти по стране прокатилась волна народного недовольства. Учитывая ухудшение экономической обстановки, существует риск, что недовольство, возникшее в связи с действиями властей в этой ситуации, перерастет в общую неудовлетворенность широкой общественности политической обстановкой в стране и существующим режимом. Вдобавок к этому страну ожидает всплеск роста безработицы, связанный с остановкой фабрик в карантинных районах. На данный момент многое зависит от того, как власти Китая будут управлять развитием ситуации в следующие несколько месяцев и смогут ли обеспечить 60 миллионов людей, проживающих в населенных пунктах, отрезанных от внешнего мира в связи с карантинными мерами, медицинской и любой другой необходимой помощью.

Также стоит отметить, что сложившаяся ситуация может продемонстрировать предпринимателям и властям по всему миру, насколько сильно они прямо или косвенно зависят от Китая и «проходящих» через него международных цепочек поставок и создания добавленной стоимости. Это, в свою очередь, может подтолкнуть бизнес и власти пересмотреть существующий на международном рынке порядок и перераспределить транснациональные экономические цепочки, с тем чтобы снизить свою зависимость от китайского импорта или спроса, что едва ли пойдет на пользу китайской экономике.

ФБЖ

МОЖНО ОЖИДАТЬ УВЕЛИЧЕНИЯ ЧИСЛА ПЛАТЕЖНЫХ ДЕФОЛТОВ ПРАКТИЧЕСКИ ВО ВСЕХ СЕКТОРАХ РЫНКА КНР, НО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ В ТРАНСПОРТНОМ СЕКТОРЕ, РИТЕЙЛЕ, АВТОПРОМЕ И СЕКТОРЕ ИКТ





Затяжной штопор — разрыв торговых связей

Мир глобален, экономики стран тесно взаимосвязаны и интегрированы друг в друга. Одно из самых тяжелых последствий пандемии — разрыв тесных экономических связей, которые формируются не один год. Каждая страна по-разному проходит через испытание под названием коронавирус: сценарии развития событий, динамика заболевших и смертей у каждой страны своя, точка входа и выхода на пиковые значения также индивидуальна. И если Китай, первым встретивший и поборовший новую мировую угрозу, понемногу начал восстанавливать нормальную жизнь, то Европа в конце марта даже не достигла пиковых показателей по распространению вируса. Значит, говорить о восстановлении экономических взаимосвязей преждевременно. Никто пока не знает, какие сценарии развития событий будут во многих странах мира, в том числе и в России, сколько людей заболеет, умрет, и когда подъем остановится.

О том, как вирус уже (конец марта 2020 года) повлиял на экономику стран Центральной и Восточной Европы и РФ, смотрите в аналитическом отчете Coface.

ОДНА ИЗ ПРОБЛЕМ — НЕДОСТАТОК ДАННЫХ О РЫНКЕ КНР

Китай до сих пор не раскрывает необходимые экономистам данные о рынке



Источники: NBS, Bloomberg, Coface



Источники: NBS, Markit, Bloomberg, Coface

COVID-19: КАК ВИРУС ПОВЛИЯЕТ НА БИЗНЕС?

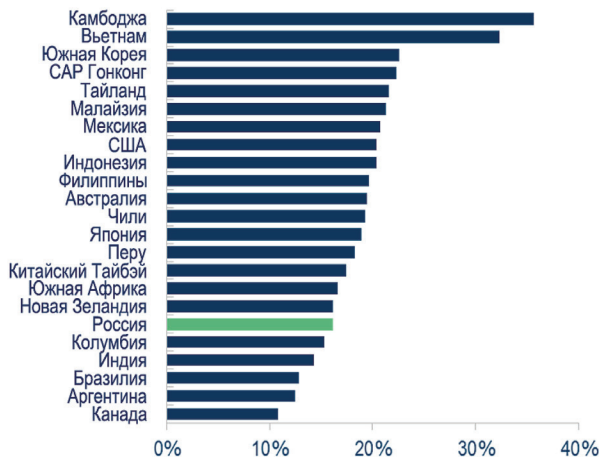
Пандемия и мировой рынок

Центральная и Восточная Европа: доля Китая в импорте промежуточной продукции с разбивкой по типам продукции (1)



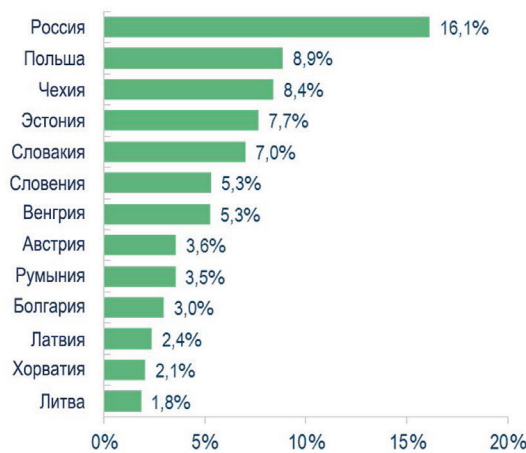
Источник: ОЭСР, Coface

Доля промежуточных продуктов, импортируемых из Китая, по странам



Источник: ОЭСР, Coface

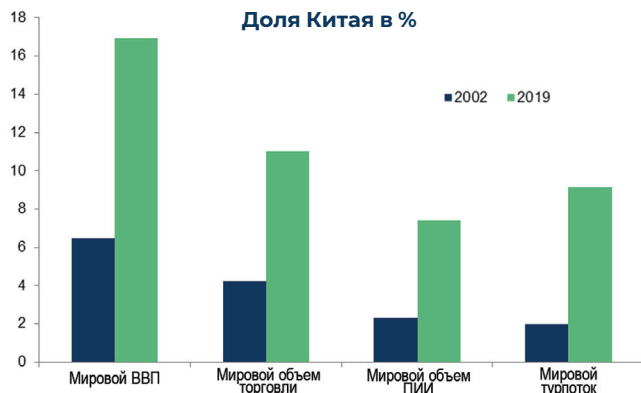
Центральная и Восточная Европа: доля промежуточных продуктов, импортируемых из Китая, по странам



Источник: ОЭСР, Coface

СЕГОДНЯ КИТАЙ ГОРАЗДО «ТЕСНЕЕ» ИНТЕГРИРОВАН В МИРОВОЙ РЫНОК, ЧЕМ В 2003

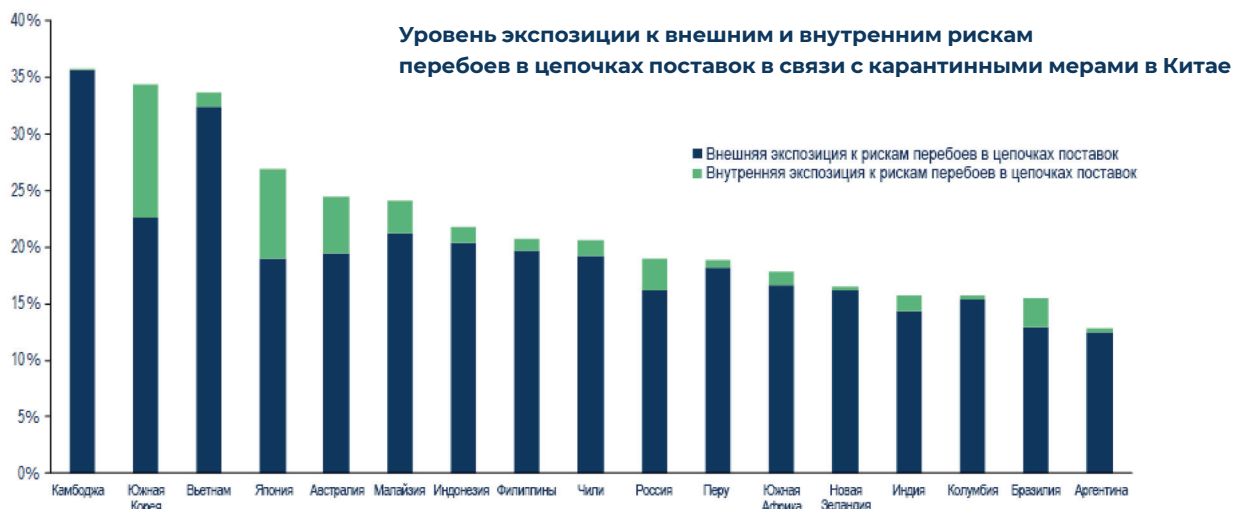
Covid-19 окажет на мировую экономику куда более существенный эффект, нежели эпидемия атипичной пневмонии в 2003 году



Источник: ОЭСР

КОРОНАВИРУС ВЫЗОВЕТ ПЕРЕБОИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ЦЕПОЧКАХ ПОСТАВОК

В странах юго-востока Азии наблюдается высокий уровень экспозиции к «внешним» рискам перебоев в цепочках поставок; в Корее и Японии – к «внутренним»



Внешняя экспозиция к рискам перебоев в цепочках поставок определяется здесь как процент импортируемых страной из Китая промежуточных продуктов от общего объема импортируемых ей промежуточных продуктов. Внутренняя экспозиция к рискам перебоев в цепочках поставок определяется здесь как процент экспортируемых страной в Китай промежуточных продуктов от общего объема экспортируемых ей промежуточных продуктов.

Источник: ОЭСР, Coface

ИТАЛИЯ: ВЛИЯНИЕ КОРОНАВИРУСА НА РЫНОК

Резкое падение спроса, резкий обвал доходов бизнеса в сфере услуг

Туристический сектор Италии в этом году лишится как минимум двухмесячного объема прибыли. Из-за пандемии COVID-19 многие компании в конечном итоге могут не справиться со своими платежными обязательствами, даже когда мировой кризис, спровоцированный распространением коронавируса, закончится.

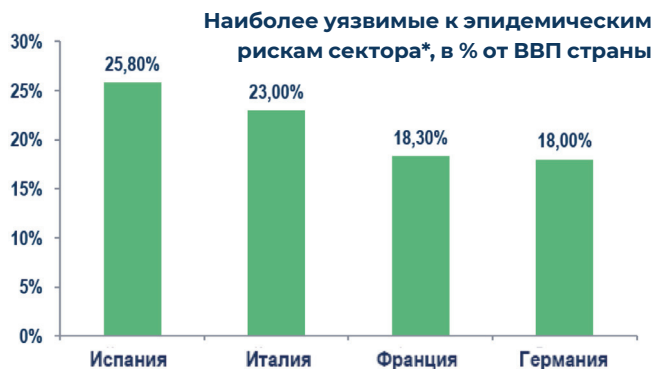
Италия: валовая добавленная собственность, в % от ВВП



Источник: Евростат, Coface

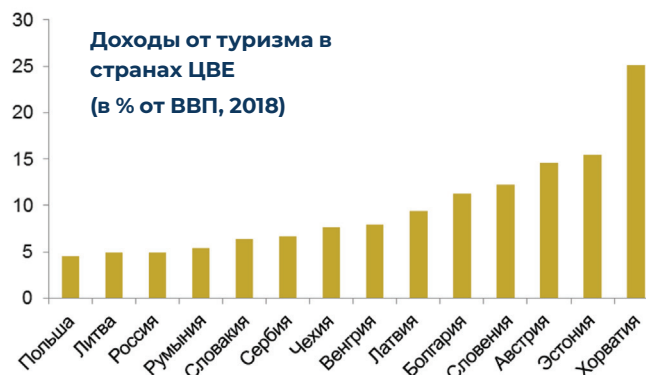
ТУРИЗМ: СЕКТОР ПОД УДАРОМ ЭПИДЕМИИ

Туризм – важный источник дохода для балканских стран



* Оптовая и розничная торговля, транспортный сектор, индустрия гостеприимства и кейтеринг, индустрия развлечений и досуга, другие сферы услуг.

Источник: Евростат, Coface



Источник: Всемирный банк

Пандемия. Мировая турбулентность

Эпидемия коронавируса спровоцировала резкий спад спроса на нефть со стороны Китая, одного из крупнейших мировых потребителей углеводородного сырья. По прогнозу Международного энергетического агентства, за 1 квартал 2020 года спрос на нефть снизится примерно на 435 000 баррелей в день. Учитывая развал сделки ОПЕК+, аналитики Coface снизили прогноз по среднегодовой цене нефти на текущий год с \$60 за баррель до \$45.

Для большинства стран — экспортеров нефти такая относительно низкая по нынешним меркам цена не является балансирующей, в том числе и для России. Нефтяной кризис негативно скажется на международной деловой активности. Темпы роста мирового ВВП по итогам года окажутся в лучшем случае скромными. Стоит отметить, что низкие цены на нефть могут оказывать стимулирующий эффект на рынки стран — импортеров нефти, однако вспышка эпидемии коронавируса стала серьезным ударом по индексу как потребительского, так и предпринимательского доверия. В результате существенного охлаждения рынка едва ли стоит ожидать увеличения глобального спроса и динамики потребления как на Евразийском континенте, так и в Северной и Южной Америке.

Кому достанется первый удар?

Разумеется, первыми удар нефтяного кризиса примут на себя компании, занимающиеся разведкой и разработкой нефтяных месторождений. Судя по текущей обстановке, рост числа банкротств в данном секторе в 2020 году неизбежен.

Низкие цены на нефть могут предоставить возможности для увеличения маржи прибыли ряду секторов — потребителей нефти (транспортный сектор, производство топливных присадок и т. д.), однако последствия эпидемии коронавируса отрицательно скажутся на спросе со стороны конечных потребителей, поэтому пока трудно сказать, выиграет ли какой-либо бизнес от резкого снижения цен на нефть. На сегодняшний день можно предположить, что негативные последствия резкого снижения объемов потребления наверняка нивелируют позитивный эффект снижения цен на нефть для транспортного сектора и химической промышленности.

Торговые связи рушатся

Сегодня уже никто не сомневается, что коронавирус окажет существенное влияние на российскую экономику. Китай, который на данный момент пострадал от эпидемической вспышки сильнее всех остальных стран, — важный торговый партнер России, второй крупнейший по объемам как экспортного, так и импортного товарообмена. В 2019 году на Китай пришлось 12% от общего объема российского экспорта, а китайский импорт составил 22% от общего объема ввозимых в РФ товаров.

Несмотря на то, что темпы распространения эпидемии коронавируса в Китае замедлились, экономика страны уже пострадала от эпидемической вспышки. Экономические индикаторы, опубликованные к настоящему моменту, указывают на охлаждение китайского рынка. Так, индекс деловой активности (PMI) упал в феврале до 35,7 пункта, то есть гораздо ниже «переломных» 50 пунктов. Напомним, если индекс PMI превышает 50 пунктов, это говорит об увеличении объемов промышленного производства в стране, падение же ниже 50 пунктов указывает на уменьшение объемов производства.

Согласно первичным оценкам, за январь объемы российского экспорта в Китай упали на 21%. Сильнее всего пострадал экспорт древесины, минералов и других видов сырьевых ресурсов. Экономисты компании ожидали, что экономика Китая замедлит темпы роста еще до того, как произошла первая вспышка коронавируса — рост экономики КНР сдерживает торговая война с США, и первая фаза торговой сделки между державами, на наш взгляд, не слишком улучшила обстановку на рынке Поднебесной, так как большинство повышенных импортных тарифов по-прежнему остается в силе.

Вместе с Китаем падает все

Несколько месяцев назад экономисты Coface прогнозировали, что темпы роста ВВП Китая по итогам 2020 года составят 5,8%, однако, если принять во



**РУБЕН
НИЗАРД**

экономист Coface



**ИНДЕКС ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ (PMI)
УПАЛ В ФЕВРАЛЕ ДО 35,7 ПУНКТА,
ТО ЕСТЬ ГОРАЗДО НИЖЕ «ПЕРЕЛОМНЫХ»
50 ПУНКТОВ. НАПОМИМ, ЕСЛИ ИНДЕКС
PMI ПРЕВЫШАЕТ 50 ПУНКТОВ, ЭТО
ГОВОРIT ОБ УВЕЛИЧЕНИИ ОБЪЕМОВ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА В
СТРАНЕ, ПАДЕНИЕ ЖЕ НИЖЕ 50 ПУНКТОВ
УКАЗЫВАЕТ НА УМЕНЬШЕНИЕ ОБЪЕМОВ
ПРОИЗВОДСТВА**

внимание недавние события, можно заключить, что темпы роста вряд ли перешагнут отметку в 5%. России ухудшение обстановки на китайском рынке невыгодно, так как ее внешнеторговая политика в настоящий момент в большей мере ориентирована скорее на Восток, нежели на Запад, что вполне логично, если учесть санкционную политику США и ЕС и российское продуктовое эмбарго.

Стоит также помнить, что важен не только экспорт страны, но и ее импорт. Снижение объемов производства определенных видов продукции в КНР может быть в некоторой мере нивелировано за счет того, что часть китайского производства «перехватят» производители в других странах, однако полностью компенсировать простой китайских мощностей они, разумеется, не смогут. Кроме того, рост цен на импортные базовые материалы может вызвать ускорение темпов инфляции в РФ.

Может пострадать и российская индустрия гостеприимства: в 2019 году граждане Китая составили 7,4% от общего турпотока в России, поэтому временное ограничение свободы передвижения для жителей КНР может обернуться снижением прибыли российских туроператоров.

Сырьевая пропасть

Еще одна проблема для России — возможное снижение цен на сырье, в частности, на углеводороды. Китай — крупный импортер сырьевых ресурсов, и снижение спроса со стороны такого важного покупателя может вынудить поставщиков сырья снизить цены. Цена барреля нефти марки Brent давно упала существенно ниже \$50. Такая цена является балансирующей для российского бюджета, и тем не менее доходы РФ от экспорта нефти по итогам года могут существенно снизиться. На наш взгляд, позитивный эффект дополнительных

бюджетных вливаний, запланированных властями России на этот год, может оказаться несколько стёртым из-за действия неблагоприятных внешнеэкономических факторов. Пока трудно оценить, какими окажутся последствия ухудшения макроэкономического климата для российского рынка, однако уже сейчас можно сказать, что темпы роста российского ВВП по итогам 2020 года вряд ли превысят 1,3%.

Также стоит отметить, что распространение коронавируса окажет существенное негативное влияние на мировой рынок в целом, и негативные макроэкономические последствия эпидемии не обойдут стороной и Россию. Китай — это крупный рынок, события на котором отражаются на глобальной деловой активности. Со времен вспышки атипичной пневмонии в 2003 году Китай гораздо более тесно интегрирован в международный рынок, потому и обстановка на нем может заметно влиять на мировую экономику. Если в 2002 году доля китайской экономики в мировом ВВП составляла всего 6%, в 2019-м — уже 17%. Доля КНР в общем объеме международного товарообмена выросла за тот же период с 4% до 11%. Неблагоприятная обстановка на рынке Поднебесной может негативно сказаться не только на России, но и на других ключевых торговых партнерах РФ. Наконец, текущие события неизменно приведут к турбулентности на валютном и фондовом рынках.

12%

**ОТ ОБЩЕГО
ОБЪЕМА**

российского экспорта в 2019 году пришлось на Китай

22%

**ОТ ОБЩЕГО
ОБЪЕМА**

ввозимых в РФ товаров составил китайский импорт в 2019 году

ФБЖ



Фото: voanews.com

Работаем. США. Пандемия.

Эпидемия коронавируса коснулась всех сфер общественной жизни США. Эксперты предрекли глобальную рецессию и резкий спад американского ВВП: на 2% в первом квартале текущего года и на 3% во втором. О том, как переживает пандемию американский бизнес, и кто выигрывает в ситуации всеобщей паники, рассказывает Юрий Моша, предприниматель российского происхождения, живущий в США.

Проигравшие и счастливики

Конечно, американские компании от вируса пострадали, и пострадали довольно сильно. Особенно это коснулось отраслей, связанных с перевозками людей, в первую очередь, турагентств и авиакомпаний. Организаторам концертов и других массовых мероприятий досталось не меньше, потому что люди попросту на улицы выходить боятся. Например, знаменитые бродвейские мюзиклы отменили. А вот банки до сих пор работают, равно как и продуктовые магазины. Последние как раз от эпидемии и не пострадали, потому что в супермаркетах большие очереди за товарами первой необходимости, массово скупают туалетную бумагу, воду, салфетки, санитайзеры. При этом никакого дефицита нет, новые товары постоянно завозят, ассортимент не сузился, я не заметил отсутствия того, что обычно покупаю. То есть пока одни теряют миллионы долларов, другие их зарабатывают.

Деловая жизнь замерла

Что касается нашего офиса, то мы работать продолжаем, хотя ущерб чувствуем, поскольку у меня иммиграционная компания, а из-за эпидемии закрыли многие консульства. Есть клиенты, которые готовы были оплатить те или иные услуги, но вынуждены теперь опла-

ту отложить и ждать, пока их снова откроют. Глобально, конечно, мы не сильно пострадали, ведь те, кто хочет уехать за границу, все равно рано или поздно уедут. Это всегда важное и тщательно обдуманное решение для каждого конкретного человека.

Мы находимся в большом здании на Брод-стрит, прямо около Уолл-стрит, как известно, это главный финансовый центр Америки. Офисных помещений тут достаточно много, и 80% из них после объявления пандемии опустели, то есть люди просто не вышли на работу. Из моих же сотрудников только двое попросились работать из дома, а все остальные спокойно приезжают и вируса не боятся. У нас крупная компания, и работы очень много, большое количество клиентов, которых надо сопровождать, несмотря ни на что. Соответственно, постоянно идут юридические процессы, которые мы просто не можем остановить. Вообще паники у сотрудников нет как таковой. Ходим без масок, общаемся, офис посещают клиенты.

Анализ — за деньги

Информационное оповещение в стране, надо сказать, на достойном уровне. Например, все компании, банки, с которыми мы работали, сделали email-рассылку, где попросили



ЮРИЙ МОША

предприниматель
российского
происхождения,
основатель компании
«Второй Паспорт»

быть осторожными, оставаться дома при плохом самочувствии и слушать сообщения Минздрава США. В вагонах метро и автобусах постоянно призывают мыть руки. Кстати, у нас в офисном здании на этаже поставили один большой санитайзер и салфетки, его меняют каждый день.

Вот только сам анализ на коронавирус в США сдать не так-то просто. Он мало того, что стоит \$600, так его ещё и почти никто не делает. Вообще попасть в американскую больницу никому не советую — это всегда огромные очереди, потому что приходят абсолютно все, и отказать они не имеют права. Кроме того, нужно иметь страховку. У меня, допустим, она есть, и эти затраты полностью покрывает. А что делать тем, у кого нет? Для таких людей сдать простой анализ уже очень накладно. То есть плохо, что обычные частные терапевты не могут жителей страны проверить на наличие коронавируса.

Русские не паникуют

Безусловно, те меры, которые предпринял Дональд Трамп для ограничения числа приезжающих из Европы, довольно логичны. При этом какой-то глобальной паники в США в целом и в Нью-Йорке в частности нет. Похоже на ситуации, когда объявили штормовое предупреждение, или существует опасность из-за снега на дорогах — примерно то же самое. Но надо сказать, что американцы гораздо сильнее напуганы, чем русскоязычные мигранты. Видимо, посмотрелись голливудских фильмов и даже самые важные дела отложили, в том числе и по работе. А нас, русских, вирусом не запугать, поэтому основанные выходцами с постсоветского пространства компании продолжают функционировать в штатном режиме.

ФБЖ

Беспрецедентная помощь

2 триллиона долларов выделит американское правительство на поддержку своих граждан и бизнеса. Сенаторы и президентская администрация утвердили законопроект о беспрецедентных мерах экономической поддержки, так в США пытаются смягчить последствия пандемии коронавируса. 500 миллиардов долларов пойдут на поддержку наиболее пострадавших отраслей, которым предоставят кредиты, а также на выплаты для помощи американским семьям. По одним данным, речь идет о выплатах до трех тысяч долларов на семью, по другим — по две тысячи долларов на руки совершеннолетним американцам вместо ранее обещанной тысячи. 250 миллиардов пойдут на увеличение пособий по безработице. 350 миллиардов предоставят малому бизнесу в виде кредитов. 100 миллиардов долларов получит система здравоохранения США. Еще 150 миллиардов долларов распределят между штатами и муниципальными образованияами, чтобы помочь им в борьбе с коронавирусом.

Нечем платить

- Американские работники не привыкли выходить на больничный из-за простуды и других болезней. Нередко отсутствие сотрудника на работе больше 5–7 дней работодатель считает поводом для увольнения.
- В США нет всеобщего государственного медицинского страхования. Рядовые американцам экономят на медицинских услугах, именно поэтому многие из них не придут и не сдадут тест на коронавирус добровольно.
- За контроль над распространением вируса в США отвечают сразу две бюрократические организации, их действия не согласованы.



Новый очаг

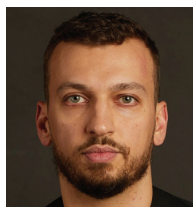
Соединенные Штаты Америки — будущий очаг распространения мировой инфекции — такое заявление 25 марта сделала представительница Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) Маргарет Харрис, сообщает издание South China Morning Post. По словам Харрис, в США на данный момент наблюдается быстрый рост числа заболеваний. Эффективность борьбы с эпидемией показывает, что потенциально эта страна может стать новым очагом распространения COVID-19 по миру.



Российский e-commerce в период пандемии

Для онлайн-продавцов коронавирус — самый белый и прекрасный лебедь, который к ним когда-нибудь прилетал: как бы цинично и жестоко это ни звучало, но сегодня так и есть. Онлайн-продавцам некогда, в эти самые дни, когда все на нерве закупаются впрок, они завалены работой: все хотят купить или продать онлайн. Но что придет на смену панике, как перераспределится трафик после отмены карантина, сможет ли e-commerce удержать и нарастить обороты после того, как жизнь людей вернется в обычное русло?

За круглым столом, организованным совместно ИД «Коммерсант» и онлайн-платформой New Retail, собрались те, для кого пандемия стала точкой взрывного роста. Участники рынка e-commerce говорили о проблемах, вызванных наплывом онлайн-покупателей, выросшим спросом на товары, о переводе сотрудников на удаленку и среднесрочных перспективах. Когда люди потратят сбережения, а панические настроения сменятся тотальным пессимизмом, кто у кого что будет покупать? «Федеральный Бизнес-журнал» послушал мнения трендсеттеров и лидеров рынка и дает телетайп самого интересного.



ДМИТРИЙ СЕЛИХОВ

руководитель по развитию маркетплейса Tmall в России, Alibaba Group

AliExpress в России столкнулись с задержками доставок или их отменой, когда в Китае началась эпидемия. Сейчас китайское направление восстановлено более чем на 90%. Производятся компенсации за недопоставки. Торговые и логистические цепочки восстановились за два месяца. В итоге в глобальном масштабе мы не почувствовали боль-

Без последствий

Если раньше рынок менялся ежедневно, сейчас он меняется ежечасно. Многие компании, кто раньше недооценивал онлайн, стратегически меняют свои приоритеты, ищут новые возможности. Та часть бизнеса, которая изначально была в онлайн, она и так находилась в жесткой конкуренции, сейчас эти условия еще больше усложнились.

Что касается китайского направления, безусловно, пользователи глобального

шого влияния коронавируса, а в январе-феврале мы зафиксировали рост продаж на 20–25%.

У нас достаточно диверсифицированная структура — большие собственные склады. Если наши партнеры будут заинтересованы в расширении площадей хранения, мы готовы им помочь. Мы готовы поддержать малый и средний бизнес в этих сложных условиях, предложить особые условия партнерства, мы думаем, что для многих российских компаний это будет выход.



МАРИЯ БУРМИСТРОВА

начальник управления по развитию сегмента B2C, DPD в России

потребления. Не заметили пока рост на спортивные товары, но мы ожидаем его чуть позже, когда введут серьезную изоляцию, по fashion-сегменту растет b2c-сегмент, b2b падает. Пополнение стоков останавливается, так как в массовой торговле нет людей. По позиции «авто и мототехника» пока спада нет, но на апрель мы его прогнозируем.

Естественно, мы фиксируем перераспределение каналов продаж: из офлайна продажи перетекают в онлайн.

Легкий вход в кризис

В январе мы «сделали» ноябрь, как и планировали. В феврале мы его «повторили». Это для нас стало неожиданностью. В марте, по нашим прогнозам, будет увеличение на 10–15% по отправкам в сегменте b2c.

Что касается спроса, растут детские товары. Если раньше мы отправляли машину 20 т, сейчас фура плюс десятитонник. Есть рост спроса на товары общего

Также продолжает расти доля безналичных платежей за доставку, растет запрос на бесконтактную доставку, в связи с этим вводим новые сервисы: будем присылать 4-значный код клиентам и тем самым подтверждать оплату, чтобы по минимуму контактировать с клиентами. По предоплаченным заказам уже сейчас перешли на бесконтактную доставку. Мы рассчитываем на то, что спрос на бесконтактный формат будет расти. Что касается безналичной оплаты, наш прогноз, что совсем скоро она составит 50% от общего объема платежей.

Конечно, наши партнеры встревожены, больше всего вопросов по мерам дезинфекции складов, пунктов выдачи, о том, снабжаем ли мы наших курьеров масками и санитайзерами. Несмотря на дефицит этих средств, мы все закупили и раздаем курьерам. Мы увеличили количество моек на территориях наших складов. Да, это затраты, которые влияют на наши косты. Пока о повышении тарифов речи не идет, несмотря на то, что мы несем дополнительные операционные затраты.

У нас перед глазами опыт работы в условиях жесткого карантина наших европейских коллег из DPD. Каждое утро мы обмениваемся информацией друг с другом. Они на пару недель опережают нас по развитию ситуации, поэтому мы знаем, как живет логистам в условиях жесткого карантина. Мы уже сейчас прогнозируем на май отток клиентов, спад наступит неминуемо. Уже сейчас топ-менеджмент компании прорабатывает антикризисные сценарии развития. У нас есть в проработке и негативный сценарий, и позитивный. С точки зрения операционных работников, нам проще, часть из них — на сделке. Мы будем этим потоком грамотно управлять. С точки зрения офиса пока не планируем сокращений.

В итоге для нашей компании вход в новый кризис прошел практически безболезненно. Мы рассчитываем на то, что будем возить лекарственные препараты. Мы работаем со всеми крупными маркетплейсами, через которые пойдут продажи. Мы научились операционно управлять клиентскими всплесками. Это был положительный опыт 2019 года.



МИХАИЛ ЗАМЫЦКИЙ

директор по развитию Ситилинк

Игра в долгую

В январь мы вошли очень хорошо, был высокий спрос. Все пошло по плану. Март, начиная с 9-го, мы ощутили в меньшей мере, чем продуктовый сегмент, но подъем спроса все-таки был. Он был спровоцирован двумя факторами: курс и распространение вируса. Также было в 2014 году. Народ стал скупать ноутбуки (по

этой позиции, по нашим данным, рост в три раза), телефоны, крупногабаритная бытовая техника тоже подросли. По нашим расчетам, нам товара хватит на месяц простоя китайских производителей. С этой точки зрения не видим для себя угроз. Предполагая, что могут быть перебои с поставками, мы создали товарные запасы — мы в короткую не играем.

Переформатируемся

Сегодня говорить о корректировке спроса на склады пока преждевременно. Сейчас мы наблюдаем драматическое смещение спроса из офлайна в онлайн. Что касается прогнозов, спрос переместится в сегмент фулфилмент-центров, на мой взгляд.

Это современный формат, который очень сильно отличается от склада, и дальше этот разрыв будет увеличиваться. Поскольку объемы продаж и дальше будут перемещаться в онлайн, неизбеж-



АНДРЕЙ ПОСТНИКОВ

управляющий директор ГК «ОРИЕНТИР» (управление складской недвижимостью)

ЧТО КАСАЕТСЯ КИТАЙСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ, БЕЗУСЛОВНО, ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ГЛОБАЛЬНОГО ALIEXPRESS В РОССИИ СТОЛКНУЛИСЬ С ЗАДЕРЖКАМИ ДОСТАВОК ИЛИ ИХ ОТМЕНОЙ, КОГДА В КИТАЕ НАЧАЛАСЬ ЭПИДЕМИЯ. СЕЙЧАС КИТАЙСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ВОССТАНОВЛЕНО БОЛЕЕ ЧЕМ НА 90%

но, что от участников рынка управления складской недвижимостью потребуется большое количество фулфилмент-центров. Если посмотреть на западный опыт, мы увидим там существенно более высокую концентрацию фулфилмент-функций, чем сейчас в России. В Европе эти объемы сконцентрированы у крупнейших маркетплейсов, через которые продается гигантский объем товаров. Именно маркетплейсы в России смогут выстраивать высокоэффективную логистику, привлекать еще больше объемов на склады. Да, рынок будет тяготеть к укрупнению, будет концентрироваться вокруг сильнейших игроков. Прогнозирую перенасыщение типовыми складами и дефицит фулфилмент-центров. Требования к ним повышаются, подобных объектов, которые удовлетворяют всем требованиям, мало на рынке. Увеличится стоимость строительства, поэтому по-



дорожает стоимость квадратного метра складской недвижимости.



РУБЕН АРУТЮНЯН

президент
Henderson

бренды затарены, поставки остановлены, разорваны цепочки глобальных поставок. Может быть, не самый плохой выход — закрыть все магазины. Через один-два месяца мы вернемся к нормальной жизни. Когда у вас продажи падают на 50%, плана действий нет. Новые договоренности с поставщиками, с банками — в этом направлении сейчас сосредоточены наши усилия. Уже сегодня европейские ритейлеры отказываются от поставок из Китая на осень. Ситуация еще хуже, чем мы сегодня можем себе представить. Если банки перестанут финансировать ритейл, будет сложно. Все делают акцент на маркетплейсы, на онлайн-магазин. Никто не в силах бороться с падением трафика в офлайне на 60–80 %.



ТАТЬЯНА ГЛАЗАЧЕВА

CEO Robokassa

Разрыв товарных цепочек

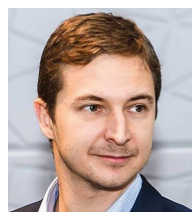
Динамика посещаемости fashion-магазинов на конец марта — минус 30–40%. В феврале такого не наблюдалось — были праздники. В марте было много негативных новостей, все это влияет на настроения людей, на их желание совершать покупки. Если так дальше будет продолжаться, падение в нашем сегменте будет достигать 80%. Глобальные

Бегом на маркетплейсы

То, о чем платежные системы мечтали, неожиданно случилось. Путешествия, авиаперевозки — минус 70%, предрекали, что онлайн-кинотеатры дадут мощный рост платежей, но они проявили социальную ответственность — сделали бесплатный доступ. Расчет, конечно, на то, что потре-

бители останутся после карантина на платной модели. Идет рост всего, что связано с доставками, особенно еды. Рестораны быстро сориентировались, обзванивают клиентов. Поднимают базы, сажают людей на обзвон клиентов — так сейчас делают все рестораны, это выход.

Что касается трансграничных переводов, роста не случилось, так как китайцы были на карантине. Покупательское поведение изменилось. Очень мощно развиваются маркетплейсы, надо просто бегом бежать на эти площадки. Взрывной рост по подключению в аптечном сегменте, хоть и не подписан указ об онлайн-доставке лекарств, все готовится — подключаются. Обучение в онлайн растет: дети ушли на дистанционное обучение, платформы онлайн-обучения, сервисы репетиторские показали хороший рост. Все, что связано с получением новых знаний, переквалификацией, сейчас востребовано. Народ боится увольнений, старается расширить свои навыки, чтобы трудоустроиться как можно быстрее. Что будет со средним чеком по онлайн-оплатам? Сейчас есть взрывной рост, через 1–1,5 месяца все успокоится — люди просто потратят свои деньги.



ЕФИМ АЛДУХОВ

Основатель
OMNI Solutions,
Сооснователь
UPGRADE

В ТЦ люди не вернутся

Объективно спрос на айфоны был, есть и остается стабильным. Нет никакого желания людей потратить последние деньги. Вырос немного спрос на ноутбуки — из-за перехода на удаленную работу. Народ пытался закупиться холодильниками, но волна небольшая. Среди товаров, которые часто покупают, ничего сильно не изменилось, люди ищут роботы-пылесосы, наушники и другие товары, которые с пандемией напрямую не связаны. Страшилка про то, что скоро закроются торговые центры, все-таки сработала, народ закупается в онлайн. Вырос спрос на товары для ремонта, оно и понятно: люди решили, почему бы не заняться ремонтом, пока все сидят дома. Однозначно, что, если в России закроются ТЦ, мы увидим принципиально другую модель поведения покупателей. Люди просто не вернутся в них после отмены карантина, по крайней мере, в том количестве, как до пандемии — это общемировая тенденция. С учетом того, что резко меняются логистические цепочки, передвижения по стране, мы, скорее всего, увидим рост b2b-e-commerce, все будут учиться торговать онлайн и заказывать товары, в том числе из-за рубежа, также в онлайн.

ГОВОРИТЬ О КОРРЕКТИРОВКЕ СПРОСА НА СКЛАДЫ ПОКА ПРЕЖДЕВРЕМЕННО. СЕЙЧАС МЫ НАБЛЮДАЕМ ДРАМАТИЧЕСКОЕ СМЕЩЕНИЕ СПРОСА ИЗ ОФЛАЙНА В ОНЛАЙН. ЧТО КАСАЕТСЯ ПРОГНОЗОВ, СПРОС ПЕРЕМЕСТИТСЯ В СЕГМЕНТ ФУЛФИЛМЕНТ-ЦЕНТРОВ. ЭТО СОВРЕМЕННЫЙ ФОРМАТ, КОТОРЫЙ ОЧЕНЬ СИЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ СКЛАДА

Коронавирус — это вирус возрастных людей в большей степени. И многие заботливые дети и внуки учат своих пожилых родственников заказывать в онлайн, в том числе лекарства. Почти все провинциальные магазины также очень быстро начнут делать доставку на дом. Скорее всего, это будет сделано «на коленке», но таким образом многие смогут найти работу. Сейчас высвобождаются десятки тысяч людей, им куда-то надо устраиваться, и они уходят в сегмент доставки. Желтые и зеленые человечки будут продолжать круглосуточно бегать по улицам городов.



АЛЕКСЕЙ ФЕДОРОВ

совладелец
ГК «220 вольт»

на прочность собственные системы, попробовали поработать из дома — поиграли и хватит. Да, это новый опыт, мы его получили. Нам надо работать, кормить семью. Кто ищет, тот найдет, кто хочет, тот выберется.

Самое последнее, что можно просить у председателя правительства, — это налоговые льготы. Он — фискал, который потратил половину жизни на то, чтобы сформировать стабилизационный фонд нашей страны. К этому человеку всерьез идти с просьбой «Дайте налоговые льготы» — это сумасшествие. Ничего уникально плохого в нашей налоговой системе нет.

Сейчас даже с учетом пунктов выдачи заказов предоплата по заказам: 67% — это карточки, остальное — кэш. К концу года это будет 90% и выше. Предоплата станет стандартом, как во всем мире. В России появились три больших маркетплейса, которым люди доверяют. Кэш стремительно исчезает из жизни. Через какое-то время мы будем иметь 90% предоплат. Тогда логистика станет не столь важна. Логисты будут настолько много возить, сетка терминалов будет разветвленной, стоимость доставки по Москве не будет превышать одного доллара.

С точки зрения интернет-торговли коронавирус надо было запустить, чтобы увеличить обороты. Рынок онлайн-коммерции вырастет на 20–30%, если будет подписан закон об онлайн-торговле лекарствами. Да, аптечные сети формата «офлайн» вымрут. Следующий шаг — онлайн-торговля алко-

Перебарщивать-то зачем

Москвичи очень боятся; чем дальше люди от Москвы, тем они спокойнее. Мы в регионах как работали, так и работаем. Я прогнозирую смерть очень многих компаний, потому что многие распустили персонал, закрылись, никто не работает. Перебарщивать-то зачем? Пандемия пандемией, а экономика экономикой. Мы все попробовали

голем, вопрос, разрешат или нет. Торговцы алкоголем вырастут в условиях карантина. Очень многие бизнесы умрут, малые могут стать средними — у муравьев появляется шанс. Спасение и счастье малого бизнеса — маркетплейсы, у них есть возможность наращивать компетенции в области качества товара, остальное оставить маркетплейсам.



ЕВГЕНИЙ УСЕНКО

Chief Business Officer
Inventive Retail Group

В интересное время живем, товарищи

Мы живем в очень интересное время — мы наблюдаем глобальный кризис нового уровня. В таких условиях не так важна тактика, как стратегия. Безусловно, мы все ожидаем новых действий правительства, которые будут влиять на нашу тактику. Мы увидели колоссальный запрос от

**ГЛОБАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ ЗАТАРЕНЫ, ПОСТАВКИ
ОСТАНОВЛЕНЫ, РАЗОРВАНЫ ЦЕПОЧКИ
ГЛОБАЛЬНЫХ ПОСТАВОК. МОЖЕТ БЫТЬ, НЕ
САМЫЙ ПЛОХОЙ ВЫХОД — ЗАКРЫТЬ ВСЕ
МАГАЗИНЫ. ЧЕРЕЗ 1–2 МЕСЯЦА МЫ ВЕРНЕМСЯ
К НОРМАЛЬНОЙ ЖИЗНИ. КОГДА У ВАС ПРОДАЖИ
ПАДАЮТ НА 50%, ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ НЕТ.
НОВЫЕ ДОГОВОРЕННОСТИ С ПОСТАВЩИКАМИ,
С БАНКАМИ — В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ СЕЙЧАС
СОСРЕДОТОЧЕНЫ НАШИ УСИЛИЯ**

fashion-игроков, которые еще ни имеют онлайн-канала продаж. В офлайне мы видим падение. В сентябре-октябре увидим другую картину: это будет совершенно иной рост онлайн-рынка в России, когда те, кто сейчас пошли в онлайн, получают опыт. Сейчас надо пробовать все возможные варианты, с гигантами бороться можно и нужно. Лучший путь — маркетплейсы, у них есть логистика, опыт.

Сейчас трудно прогнозировать глубину падения рынка в целом, я советую сосредоточиться на российском рынке, так как границы закрыты, зарубежные рынки закрыты — просто невозможна логистика.

ФБЖ

Бей. Беги. Лови черного лебедя

Эта конференция началась неожиданно — с вопроса одного из топовых спикеров: «Можно ли ругаться матом?» Продажи и маркетинг-2020, 11-я B2B-конференция для малого и среднего бизнеса прошла в особо сложных условиях. Собираться больше 30 было уже нельзя, а каждый малый и каждый средний бизнес в России особенно хотел узнать, как выжить в условиях, когда ничего и никому нельзя. Для тех, кто пропустил, приводим самые яркие кейсы о том, кто выживет в условиях пандемии, и в какую сторону разворачиваться, чтобы сохранить бизнес.

Новые бизнес-модели в эпоху кризиса и пандемии коронавируса

Давайте поговорим про ж...у — других слов нет, к сожалению. Я предсказываю, что 70% бизнеса в России в ближайшие полгода будут находиться в состоянии «идеального шторма». В России сегодня сошлись шесть «черных лебедей». Первое — падение цен на нефть. Эпидемия — второй лебедь. На 45 дней закрылась приблизительно половина мировой экономики. Мировая экономика обнулится ориентировочно на 20%. Китай продемонстрировал худшие экономические показатели за всю историю. То, что сейчас происходит с китайской экономикой, через 3–6 месяцев будет происходить в России. Санкции — нам даже занять никто не сможет, так как мы — под санкциями, если не договорятся политики, мы ждем новых. Экономика США тоже летит вниз.

Торговая война между США и Китаем никуда не делась. Обострение на Ближнем Востоке — еще один фактор нестабильности. Война в Сирии, Турции. Гигантское обрушение турпотоков.

Первое, что сделает в таких обстоятельствах любой здравомыслящий владелец бизнеса, — уволит неэффективных; второе — сократит зарплату оставшимся, третье — всех отправит в неоплачиваемый отпуск. Кто вырастет? Кто вырвется?

Всегда, в любой кризис, есть те, кто растут.

Удаленная работа, все, что с этим связано, — поддержка формата, IT-платформы, в том числе и ноутбуки, в этой товарной группе зафиксирован всплеск продаж.

Голосовые бизнес-помощники — восходящий тренд. Какой отдел продаж, если все на удаленке? К тому же никакой менеджер не может звонить так много, как робот.

Обратите внимание: в кризис всегда растут партнерские проекты, потому что увеличивается стоимость трафика, лида. Не хватает денег на маркетинг — задействуйте кросспромоушен. Кросс-маркетинг, обмен базами поможет сократить расходы. Как результат будет расти число программ лояльности.

Думаю, что сохранится тренд на импортозамещение, потому что при таком высоком курсе у многих европейских массмаркет-брендов «не сойдется» экономика.

Госзаказ — он, конечно, просядет, но все-таки выручит малый и средний бизнес, за счет «госов» можно будет выжить. Различных форм господдержки уже достаточно много, станет еще больше.

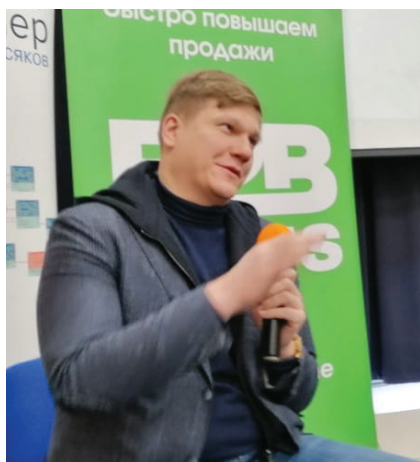
Все дешевое — самый актуальный тренд в кризисы. Эпоха среднего класса закончилась, совсем. Останется прослойка «вип», а остальное — сегмент всего дешевого.

Онлайн-обучение. На карантине народ сходит с ума в условиях самоизоляции — нечего делать. Поэтому обучение будет расти, но либо дешевое, либо совсем бесплатное.

Онлайн-вечеринки — тренд. Уже есть опыт в Китае, где 200 000 человек подключились к трансляции и донатили организаторам.

Диджитализация с этого момента зайдет в нашу жизнь по-настоящему. Если вас и вашего бизнеса нет в онлайн, ваш бизнес быстро умрет, или уже умер.

Пожилые люди и забота о них — это серьезный тренд. В большинстве стран мира все пожилые



АЛЕКСЕЙ ВОРОНИН

люди — на карантине. Сегодня их можно научить пользоваться гаджетами, сервисами, их можно начать учить чему-то новому.

Доставка еды, продуктов питания — очень мощный тренд. Многие гипермаркеты умрут, они перейдут в формат магазина у дома, а свои площади переформируют под склады, чтобы оттуда удобно было доставлять продукты на дом. Это случится в ближайшие два-три года.

Фармацевтика и все, что связано с медициной, — тренд, который не спадет и после того, как закончится пандемия.

БАДы, иммунные препараты — мы все больше начнем интересоваться ими, сходить по ним с ума. Они войдут в ежедневный рацион, сформируется новая привычка на волне заботы о своем здоровье. Хочу заметить, что от экономических последствий пандемии и паники во время нее умрет большее количество людей, чем от самого вируса.

Онлайн-игры и сопутствующая инфраструктура растут. Стриминговые сервисы, социальные сети будут на подъеме. Стрим музыкального концерта за донат — наше будущее. Мы бы все равно к этому пришли, но коронавирус подстегнул тренд. Значимость соцсетей для людей тоже увеличится, вырастет и значимость рекламы в них.

VR-кинотеатры, технологии дополненной и виртуальной реальности — всем скучно, а это отличное развлечение для всех, кто сидит дома, особенно, когда в семье есть дети, и их надо чем-то занять. Все, что связано с развлечением и обучением детей, с их занятостью, все будет расти.

Онлайн-кредитование: у людей скоро закончатся деньги, у некоторых их нет в запасе. Люди будут занимать. Онлайн-платежи — их объем будет увеличиваться быстро. Все маркетплейсы вырастут от 3 до 10 раз; если будет карантин — уменьшится количество вариантов, где продавать. У них сейчас выручка очень растет.

Теперь представьте, что вы — турагентство, вы обнулились. Что делать?

Развивать медицинский туризм. Вирус пойдет на спад, но будет большое количество людей с осложнениями. Во многих странах мира, особенно в США, очень дорогая медицина, люди поедут поправлять здоровье в другие страны, в том числе в Россию, где качество медицины очень неплохое.

Итак, основные выводы из сегодняшней ситуации: снижаем издержки, пересматриваем бизнес-модели, начинаем работу с госзаказами, грантами, боремся за каждого клиента, учимся. Создавайте сообщества, обсуждайте, как выйти из кризиса, обменивайтесь идеями.

Кризис — это всегда возможности. Например, экспорт продуктов из России — во многих странах сельское хозяйство «лежит», производить некому. Для российского производителя — это новые возможности. Для тех, у кого «стальные яйца», кризис — реальный шанс стать миллиардером.

Как продавать, когда никто никому не доверяет

Доверие — это навык, ему можно и нужно учиться. Именно этот навык вне зависимости от сегмента, в котором вы работаете, может дать вашему бизнесу конкурентное преимущество. Сегодня многие компании пытаются выжить, но если вы и ваша компания сможете выстроить доверительные отношения с клиентами, то очень скоро вы окажетесь в «голубом океане», в котором кроме вас никого нет.

Что сейчас происходит с доверием в мире? Давайте посмотрим статистику. Приведу данные исследования Edelman Trust Baromete (оно проводится в том числе и в России), которое изучает индекс доверия потребителей к производителям товаров. Данные за 2019 г.: в России индекс упал на 7 пунктов и достиг критического значения. И это самый низкий показатель среди всех стран, которые принимают участие в исследовании. Я не поверил этим данным, провел свой опрос среди 380 руководителей. Я задал им один вопрос: насколько вы доверяете тем, у кого вы купили что-либо за последний год? 4% доверяют полностью, 9% в целом, 61% доверяют редко или не доверяют совсем. И тут возникает вопрос: если у вас покупают, равно ли это тому, что вам доверяют?

Чего же все-таки хотят покупатели? Еще немного статистики. Исследование Гэллап. 78% клиентов ожидают значимых взаимоотношений со своими поставщиками. Главная проблема не в товаре и его характеристиках, а в отсутствии клиентоориентированности. На самом деле, сегодня это понятие теряет истинную суть. Сегодня все компании можно разделить на две категории: те, кто думают, что они клиентоориентированы, и те, кто смотрят на клиентов и пытаются им помочь решить их проблему. Для первых главная цель — победить конкурентов, для них клиентоориентированность — средство, а не цель.

По-настоящему клиентоориентированные компании пытаются выстраивать доверительные отношения, для них конечный результат, сделка — это еще один шаг к построению доверительных отношений.

Как прийти к ориентации на клиента? Первый шаг — не мыслить стереотипами. Забудьте про рациональный подход, что вы можете что-то просчитать, не создавайте шаблонов.

Второй шаг — измените фокус внимания. В продажах есть четыре основных фокуса: первый — на свой продукт, на этом фокусируются большинство компа-



ДМИТРИЙ НОРКА

ний. Более продвинутые компании ориентируются на потребности клиента. Еще более продвинутые делают фокус на отношения. Высокий уровень продаж — компания, которая ориентируется не на продавца, а на покупателя.

Еще одно расхожее понятие — лояльность. Сейчас под ним понимают удержание клиента. Но если вы думаете, что те, кто у вас покупают, к вам лояльны, то вы ошибаетесь: они покупают у вас чаще всего из-за отсутствия альтернативы. Их устраивает то, что вы делаете. Но если появится кто-то другой, но все то же самое он будет делать на порядок лучше вас, клиент уйдет от вас к нему.

И, чтобы сегодня преуспеть, необходимо переходить от лояльности на уровень доверия — это поможет вам удержаться на плаву и выделиться на фоне остальных.

94% людей, которые покупали на основе потребности, заявили, что они, безусловно, рассмотрят возможность покупки у другого поставщика. 99% тех, кто покупал по желанию, ответили, что они не будут рассматривать другие товарные предложения.

Как продавать много в VUCA-мире

Расшифруем само понятие VUCA-мир: V — нестабильность, U — неопределенность, C — сложность, A — неоднозначность. Все эти характеристики сейчас очень актуальны. Насим Талеб в книге «Черный лебедь» писал: «В этом мире главная рекомендация — хватайтесь за любую возможность и за то, что смахивает на возможность, чтобы продавать, возможности выпадают редко, реже, чем мы думаем. Чтобы продавать больше, надо самим искать встречи с «черным лебедем». Люди часто даже не подозревают, что им подвернулся счастливый случай, и упускают его».

Что обычно происходит в кризис в отделе продаж? Первая «забава» — собрать дебиторку. Далее

увеличиваем количество исходящих звонков. А потом сообщаем о грядущем повышении цены, чтобы подстегнуть продажи.

В b2b-сегменте в ближайшем будущем контакты менеджеров по продажам уже не будут давать такую конверсию, как раньше. Контакты будут хуже конвертироваться в сделки, в оплаты и отгрузки. Как распределить собственные ресурсы, чтобы минимизировать последст-

вия для бизнеса? Главная рекомендация — включить мозг и думать, иногда в стрессовых и кризисных ситуациях приходят идеи, спасающие бизнес. Далее сегментируем базу клиентов: выделяем тех, кто пострадает сильнее других, и тех, кто может выиграть в результате.

Начните поиск новых возможностей. Делайте это по формуле: HADI, где H — гипотеза, A — действие, D — данные, I — инсайт. Мы можем начать тестировать гипотезы о новых рынках, которые растут. Ключевой момент — скорость тестирования гипотез: чем быстрее вы это делаете, тем больше шансов запустить самую эффективную стратегию в жизнь и на этом заработать.

Необходимо быстро оценить, как будут поступать ваши ключевые клиенты. Чтобы быть последним в очереди на отказ от совместной работы, надо перехватывать инициативу: анализируйте, что в критической ситуации можно изменить для клиента.

Обязательно покажите ему свою ценность, напомните о хорошем, что вы сделали для него. Многие сейчас будут ориентированы на быстрые победы, попробуйте понять, можете ли вы обеспечить клиенту такую победу.

Выход на другие филиалы — принцип «спрута»: если работаете с одним подразделением, в случае отказа от сотрудничества вы потеряете клиента, если с несколькими, есть шанс сохранить отношения.

В кризисные, сложные времена необходимо подключать к продажам первых лиц. В европейских компаниях распространена практика, когда топы проявляют инициативу и сами встречаются с ключевыми клиентами, чтобы узнать, как у них дела, и спросить, чем им помочь. Так удается минимизировать общие потери.

Управление клиентским состоянием в B2B-переговорах как технология на смену скриптам

Состояние окончательной готовности — это физическое, психическое, юридическое состояние, в которое приходит человек за мгновение до того, как говорит «покупаю». Человек может долго сохранять состояние согласия, но состояние окончательной готовности — это мгновение, когда он соглашается на покупку.

В состоянии окончательной готовности покупатель приходит двумя способами. Первый — он сам решил, что ему нужен продукт, он сам пришел в состояние окончательной готовности, пообщался с друзьями, поискал в интернете — это называется покупка. А вот когда в состояние окончательной готовности человека привел продавец, это называется продажа. Продажа — это приведение покупателя в состояние окончательной готовности, то есть это манипуляция.

Задайте себе вопрос: вы можете кого-то рассмешить, огорчить, озадачить? Если да, значит, вы



МАКСИМ ГОРБАЧЕВ



КОНСТАНТИН ХАРСКИЙ

можете менять состояние другого человека. Остается понять, какие состояния стоит менять, чтобы клиент пришел в состоянии окончательной готовности.

Как довести покупателя до этого состояния, кто на это на самом деле способен? Есть люди с внешним и внутренним локусом контроля. Первые нуждаются в том, чтобы им кто-то сказал, что им подходит костюм, женщина или что-то еще. Люди второй группы сами знают, что хорошо, что плохо. Для продаж понимание, с кем вы имеете дело, очень важно. В продажах важный этап — завершение сделки. Что частенько делают продавцы? Рассказывают о продукте и оставляют покупателя один на один принимать решение. Продавцов сильно пугают люди с внутренним локусом контроля, потому что они не знают, как ими управлять. Но остальные нуждаются в помощи при завершении сделки. Как проверить, с кем имеешь дело? Обратитесь к человеку с любой просьбой. Люди с внешним локусом контроля выполнять ее, они на все согласны. Человек может отказаться выполнять вашу просьбу — это те, кого убедить сложнее. В 90% случаев люди нуждаются в том, чтобы их подтолкнули к завершению сделки. Расскажите об этом своим продавцам. По моему мнению, всего 10% сделок состоялись благодаря тому, что ваши продавцы продавали, в остальных случаях у вас покупали, но продажи как таковой не было. Если ваш продавец не манипулятор, скорее всего, он не продавец. В кризис перестают покупать, что тогда вам делать? Хороший продавец — манипулятор, он должен любить это делать, испытывать от этого кураж.

ФБЖ

Аргументация и убеждение. Семь шагов создания карты влияния

Что такое продажа и переговоры? Это ситуация, в которой встречаются два человека с разными картинками мира. Один считает, что нам нужно все по самой низкой цене. Второй пришел с другой позицией: у нас не самые низкие цены, но зато у нас есть целый ряд других преимуществ. Эти картины мира как-то между собой взаимодействуют, и либо клиент «покупает картину мира» продавца, либо происходит обратное.

Если вы помогаете клиентам в решении тех или иных вопросов, вы находитесь на экспертном уровне понимания продаж. Если у меня в голове сидит, что я продаю товар, мне будет трудно выстроить карту убеждения.

Подумайте, какие проблемы вы решаете. Это кажется простой вещью, но все следующие шаги без этого анализа бесполезны. Второй шаг — выгоды. Когда клиент задает вам вопрос, почему нам нужно работать именно с вашей компанией, вы должны точно знать ответ, и он должен быть ориентирован на клиента и его выгоды, а не на продавца. Побеждает тот продавец, который может четко и понятно объяснить, почему именно с ним нужно работать. Когда вы ищете эти аргументы, помните, что существует два подхода: «я-подход» и «вы-подход». Все продавцы по-разному формулируют преимущества работы с собой, но выигрывает тот, кто использует «вы-подход». Кто такой хороший продавец? Это тот, кто может сменить центр внимания с самого себя на клиента.



ДМИТРИЙ ТКАЧЕНКО

Event-индустрия на паузе

Глобальные потери от всемирной пандемии коронавируса несут туротрасль в целом и событийный туризм в частности. Повсеместно отменяются конференции, выставки — внутри России и по всему миру. Отрасль одной из первых почувствовала начало конца и стала считать убытки. Накануне эпидемии Выставочный научно-исследовательский центр R&C в шестой раз обнародовал рейтинг событийного потенциала регионов.

Как говорят авторы рейтинга, оно базируется на изучении пяти групп показателей, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие региональных рынков делового и событийного туризма. Среди них наличие специализированной инфраструктуры и материально-технической базы ивент-индустрии, присутствие утвержденной политики развития конгрессно-выставочного потенциала региона, наличие программы продвижения региона на внутреннем и внешнем рынке, опыт региона в привлечении и проведении значимых событий высокого уровня, туристическая привлекательность и транспортная доступность дестинации.

Проанализировать данные и дать прогнозы на ближайшее будущее мы попросили Алексея Калачева, директора Национального конгресс-бюро.

— *Event legacy (Событийное наследие, — Прим. Ред.) каких регионов вы бы оценили максимально высоко?*

— Лидеры — это Санкт-Петербург, Екатеринбург, Казань и Сочи. Событийная инфраструктура этих городов, активная позиция их руководства, а также национального и региональных конгресс-бюро и других отраслевых объединений позволяют успешно продвигать эти регионы на мировом событийном рынке. Улан-Удэ, Саратов, Пермь и Якутск снизили свои позиции. Например, снижение показателей Перми вызвано тем, что регион так и не разрешил ситуацию с острым дефицитом качественных выставочных площадей, вызванную закрытием выставочного комплекса «Пермская ярмарка» в 2016 г. Закрытие площадки привело к тому, что

крупные региональные и межрегиональные выставки и конгрессы, ранее проводившиеся в Перми, переместились в соседние регионы, прежде всего, в Екатеринбург.

В топ-10 рейтинга в 2019 году также вошли Самара, Ростов-на-Дону и Красноярск, они существенно улучшили свои показатели относительно прошлого периода. Прорыв последнего во многом обусловлен усилиями по развитию материально-технической инфраструктуры региона и его продвижению на мировом рынке событийного туризма в связи с приемом XXIX Всемирной зимней Универсиады-2019. Перспективы использования объектов Универсиады позволили в текущем году привлечь в регион значимые спортивные события: Чемпионат мира по волейболу среди мужчин 2022 года и Чемпионат мира по борьбе 2022 года. Драйвером роста Самарской области в текущем году стали меры по развитию индустрии встреч, нашедшие отражение в новой редакции Положения о конгрессно-выставочной деятельности. Ростовская область в 2019 году занималась активным развитием туристического потенциала и продвижением собственного бренда, что позитивно сказалось на динамике региона в рейтинге.

— *Среди критериев, по которым оцениваются регионы в Рейтинге, — наличие специализированной инфраструктуры и материально-технической базы ивент-индустрии. Какой регион в этом смысле вы бы отметили среди тех, кто сделал прорыв в этом направлении?*

— В июне 2019 года завершилось строительство конгресс-центра «Екатеринбург-ЭКСПО», ставшего крупнейшим и наиболее современным специализированным пространством за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Общая площадь комплекса — 41,6 тысяч м². Новая площадка уже стала одним из флагманов российской ивент-индустрии. Прошедшие в 2019 году крупные мероприятия, такие как ИННОПРОМ и Второй Глобальный саммит производства и индустриализации (GMIS-2019), позволили продемонстрировать усиление событийного потенциала Свердловской области на российском и международном рынках. Хотелось бы отметить, что первым мероприятием, которое приняла новая площадка, стало Общее собрание членов Ассоциации «Национальное конгресс-бюро», таким образом, первыми гостями новой площадки стали ведущие представители российской ивент-индустрии.

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ В РЯДЕ РЕГИОНОВ ИДЕТ ПОДГОТОВКА ПРОЕКТОВ СТРОИТЕЛЬСТВА НОВЫХ ОБЪЕКТОВ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ, ЧТО В ПЕРСПЕКТИВЕ ПОЗВОЛИТ СУЩЕСТВЕННО ПОВЫСИТЬ ПОТЕНЦИАЛ КАЖДОГО ГОРОДА НА СОБЫТИЙНОМ РЫНКЕ



**ПОСКОЛЬКУ ДЕЛОВОЙ ТУРИЗМ
ЗАНИМАЕТ ПОЧТИ ЧЕТВЕРТЬ
МИРОВОЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА,
ТО ПОТЕРИ ДЛЯ БИЗНЕС-ТУРИЗМА
ОЧЕВИДНЫ. ТАК, BLOOMBERG
ПРИВОДИТ ДАННЫЕ ВСЕМИРНОЙ
АССОЦИАЦИИ ДЕЛОВЫХ ПОЕЗДОК,
СОГЛАСНО КОТОРЫМ COVID-19
МОЖЕТ СТОИТЬ ТОЛЬКО ЭТОЙ
ИНДУСТРИИ ОКОЛО 47 МЛРД
ДОЛЛАРОВ В МЕСЯЦ**

АЛЕКСЕЙ КАЛАЧЕВ

Директор Национального
конгресс-бюро.

Далее отмечу Казань, где проходил 45-й конкурс WorldSkills. Площадкой для него стал Международный выставочный центр «Казань Экспо», расположенный в пяти минутах ходьбы от аэропорта, который с ним соединяет специальный крытый переход. От центра города до «Казань Экспо» можно всего за 20 минут добраться на скоростном поезде.

В декабре 2019 года в Минеральных Водах был открыт самый крупный на Северном Кавказе многофункциональный выставочный центр «МинводыЭКСПО». Его площадь составляет 32,6 тысяч м². Администрация региона планирует развивать прилегающую к центру территорию и построить современный отель, необходимый для размещения участников мероприятий, проводимых в «МинводыЭКСПО».

В Челябинске возводится конгресс-холл «Таганай-2020» общей площадью 46,8 тысяч м² с залом на 1650 мест. Готовность комплекса составляет более 80 %, ввод его в эксплуатацию намечен на апрель 2020 года.

В настоящее время в ряде регионов идет подготовка проектов стро-

ительства новых объектов конгрессно-выставочной инфраструктуры, что в перспективе позволит существенно повысить потенциал каждого города на событийном рынке. Например, в Воронеже прорабатывается проект строительства конгрессно-выставочного центра и Музея промышленности. В Мурманске на набережной Кольского залива планируют разместить выставочно-инновационный и конгрессный центры, которые включены в проект комплексного развития территории Абрам-мыс «Новый Мурманск».

1581

ВЫСТАВОЧНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ

было отменено или перенесено в мире уже к середине марта, таковы данные Всемирной ассоциации выставочной индустрии (UFI)

— Каковы базовые черты, основы взвешенной региональной политики в области ивент-индустрии?

— Безусловно, не все регионы находятся в равных условиях и не могут быть одинаково востребованы организаторами крупных международных мероприятий делового характера. Но любой регион привлекателен своей уникальностью, именно это и должно становиться основой региональных программ развития событийного потенциала.

«Рейтинг событийного потенциала российских регионов», который формируется Выставочным научно-

исследовательским центром R&C на протяжении последних шести лет, может стать ориентиром для местных органов власти, на его основе можно принимать решения о дальнейшем развитии.

Чтобы привлечь релевантные мероприятия в регион, мы берем во внимание его отраслевую и научную специализации. С этой целью мы начали создавать Событийные паспорта для каждой дестинации, они станут отправной точкой для привлечения в регион мероприятий. Этот аналитический документ включает информацию о территории, экономической, социальной ситуации, реализуемых проектах и событийном потенциале. По нашему замыслу, паспорт региона позволит систематизировать и обобщить значимую информацию для продвижения региона как места проведения деловых событий.

— Какие меры продвижения на мировом рынке событийного туризма необходимо предпринимать региональным властям, чтобы стать более заметными игроками в нише мирового событийного туризма?

— Одной из составляющих успеха является наличие организации, которая будет выполнять функции конгресс-бюро, которое может представлять регион на рынке международных деловых мероприятий: распространять информацию о конгрессных возможностях региона, привлекать на свою территорию международные деловые мероприятия, содействовать их организаторам в выборе места проведения. Безусловно, приветствуется участие региона в активностях по продвижению Национального конгресс-бюро: международных отраслевых выставках, пресс-турах, фам-трипах.

НКБ также поддерживает создание в регионах структур, выполняющих функции маркетинговых организаций. В этом году наши региональные партнеры принимали активное участие в наших международных проектах, прежде всего, в отраслевых выставках. Все это, безусловно, является важным шагом в развитии регионов как дестинаций для проведения международных мероприятий.

Успешный пример — деятельность АНО «Агентство по привлечению инвестиций Свердловской области», которое использует различные инструменты для продвижения региона на международном ивент-рынке,

отмечу и НАО «Корпорация развития Краснодарского края». Для данных регионов мы заканчиваем разработку Событийных паспортов, которые являются дополнительным рычагом для привлечения в регион мероприятий по ведущим отраслям. Ведь важно не только рассказать о регионе потенциальным организаторам мероприятий, но и продемонстрировать инфраструктурные возможности, потенциал территории, рассказать о ее уникальности, определить отраслевую и научную специализацию для привлечения наиболее релевантных мероприятий.

70–80

МЛН РУБЛЕЙ —

составляет в среднем экономический эффект от привлечения в страну только одного международного конгрессного мероприятия с количеством делегатов 400–450 человек



— Есть ли у малых дестинаций шансы стать лидерами рынка событийного туризма?

— У малых дестинаций, безусловно, может быть своя ниша. Во-первых, не для всех конгрессных мероприятий нужны большие площадки. Большая часть деловых событий приходится на сегмент конгрессов и конференций количеством от 150 до 1000 человек. Также большую часть составляют мероприятия от 50 до 150 человек. Для их проведения не нужны большие специализированные конгрессные центры. Они могут проходить в конференц-залах отелей или на площадках университетов. Во-вторых, при привлечении в небольшие дестинации деловых мероприятий ключевым фактором может стать научная или отраслевая специализация конкретного региона либо его уникальные культурные или географические особенности.

— Что сегодня является необходимыми составляющими для того, чтобы регион стал заметным на рынке событийного, делового туризма?

— Безусловно, для привлечения международных мероприятий и развития делового туризма в наиболее выигрышной позиции находятся дестинации с наличием инфраструктуры и опытом проведения крупных мероприятий, которые обладают так называемым event legacy. Развитие специальной инфраструктуры, прежде всего, гостинично-отельной, транспортная доступность — ключевые критерии для развития конгрессного направления, а наличие программы продвижения региона и взвешенной политики в области ивент-индустрии позволят отдельным регионам повысить свою событийную привлекательность. Большую роль в комплексном продвижении региона может сыграть разработка узнаваемого территориального бренда. Кроме того, необходима синергия власти и бизнеса для развития индустрии встреч и поддержка отрасли со стороны государственных органов.

— Какой контент в событийном туризме, на ваш взгляд, сегодня востребован?

— Событийный туризм является мощным стимулом возрождения национального и местного культурно-исторического наследия, это отличное средство популяризации самобытности территории. При этом событийный туризм является фактором развития многих связанных с культурой

и туризмом сфер социальной жизни. Наиболее популярные сферы: спортивные мероприятия, карнавалы, фестивали искусств, исторические реконструкции, гастрономия — все, что вызывает интерес к тому или иному региону, его специфике, отличающей его от других. Главное для всех этих событий — вызвать новые впечатления у участников и чувство сопричастности к чему-то большому.

— Ваш прогноз в связи с пандемией коронавируса: сколько потеряет российский ивент-рынок?

— Вспышка коронавируса, безусловно, затронула разные сектора экономики, включая все направления конгрессно-выставочной индустрии и туризма по всему миру.

Экспертные и рейтинговые агентства дают различные оценки потерь от пандемии в туристической отрасли — от \$22 до \$80 млрд. Но поскольку деловой туризм занимает почти четверть мировой индустрии туризма, то потери для бизнес-туризма очевидны. Так, Bloomberg приводит данные Всемирной ассоциации деловых поездок, согласно которым COVID-19 может стоить только этой индустрии около 47 млрд долларов в месяц.

Согласно данным Всемирной ассоциации выставочной индустрии (UFI), на середину марта в мире было уже отменено или перенесено 1581 выставочное мероприятие, из них 913 в Европе, ущерб отрасли составил 14,4 млрд евро (16,5 млрд. долларов США). Событийная индустрия также испытывает значительное негативное влияние пандемии.

По данным Международной ассоциации конгрессов и конференций (ICCA), объем мирового рынка международных деловых мероприятий составляет 1 триллион долларов. Доля России пока невысока и составляет около \$500 млн (менее 1%).

Экономический эффект от привлечения в страну только одного международного конгрессного мероприятия с количеством делегатов 400–450 человек составляет 70–80 млн руб.¹, а каждый рубль, вложенный в проведение конгрессных и выставочных мероприятий, приносит 5–7 рублей прибыли. Эти цифры складываются из доходов, полученных не только организаторами форумов, но и экономикой городов. Конгрессно-выставочная индустрия, помимо всего прочего, — социально-значимая отрасль. Общее количество компаний ивент-индустрии и связанных с ней отраслей в России составляет более 7 000. Одно рабочее место в отрасли создаёт пять–шесть рабочих мест в сервисных отраслях.

И если говорить о ситуации в России, то общий вклад туризма в ВВП России до событий 2020 г. составлял порядка 5 трлн руб. (4,8% ВВП)². Вклад туризма в занятость в России составлял 3 292 500 рабочих мест (4,6% от общей занятости³). Объем российского рынка делового туризма составляет 19%² от общего объема туристского рынка. По прогнозам Международной ассоциации делового туризма (Global Business Travel Association, GBTA), сделанным до

Паспорт региона

1. Регион

- География и природа
- Погода, климатические особенности
- Время (часовой пояс)
- Социальный портрет, религия
- Экономика, производство
- Транспортная доступность
- Базовые символы региона
- Рейтинги и премии
- Главные события (деловые мероприятия, ярмарки, фестивали и т.д.)
- Календарный план основных мероприятий

2. Отраслевая специализация региона

- Ключевые направления стратегического развития региона
- Ведущие отрасли
- Ассоциации и отраслевые организации
- Научные институты и филиалы РАН, ведущие или опорные вузы

3. Ивент индустрия

- Общие данные по ивент индустрии региона
- Конгресс-бюро и маркетинговые организации
- Площадки и конгресс-отели
- Организаторы мероприятий, сервис для мероприятий

4. Туристические возможности

- Знаковые места и достопримечательности
- Основные маршруты
- Гостиничный фонд
- Полезные факты и данные

5. Культура

- Традиции и обычаи
- Музеи
- Театры

6. Гастрономическая карта региона

- Традиционная кухня
- Ресторанная инфраструктура традиционной кухни

эпидемии коронавируса, объем рынка делового туризма в России должен был достигнуть 24 млн долл. США (1,7 млрд руб.) к 2021 году. Отмена и перенос мероприятий напрямую влияют на деятельность, состояние и перспективы российской событийной отрасли и делового туризма. Оценить реальные потери, связанные с эпидемиологической обстановкой, сейчас сложно.

Национальное конгресс-бюро совместно с ключевыми отраслевыми ассоциациями и союзами предпринимает шаги, направленные на поддержку конгрессно-выставочной индустрии. В числе основных инициатив — совместное обращение участников событийного рынка к Правительству РФ. Мы предложили комплекс мер, способствующих нормализации ситуации в событийной индустрии в условиях сложившихся форс-мажорных обстоятельств, представители отрасли предложили как краткосрочные, так и долгосрочные меры, направленные на восстановление и развитие отрасли.

— Какие самые значительные потери вы бы назвали в плане отмены масштабных мероприятий?

— Отмена летних Олимпийских игр 2020 года в Токио будет стоить Японии около 74,2 миллиарда долларов, снизит рост ВВП страны на 1,4% в годовом исчислении. Доходы японских корпораций при этом упадут на 24,4%.

ФБЖ

1 AUMA, ВНИЦ R&C.

2 TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2019 WORLD

СОБЫТИЙНЫЙ РЕЙТИНГ РЕГИОНОВ:

Докоронавирусная реальность

Событийный рейтинг регионов — метрика, которая показывает востребованность российских городов с точки зрения проведения массовых мероприятий — деловых и событийных. Что важно, Москва как очевидный лидер и центр притяжения не участвует в измерениях. В докоронавирусной реальности, по итогам 2019 года, все выглядело неплохо: города менялись местами, хотя десятка лидеров стабильна многие годы. И регионы могли бы гордиться тем, что активно развивают свой событийный потенциал. Вот как выглядела ситуация до пандемии*.

Проведенное исследование показало, что по целому ряду критериев, таких как количество привлеченных мероприятий, развитие туристической инфраструктуры, уровень транспортной доступности, количественные показатели большинства регионов в 2019 г. улучшились в сравнении с 2018 г., и состав показателей стал более разнообразным.

Тройка лидеров рейтинга частично изменилась. Санкт-Петербург и Екатеринбург традиционно занимают 1-е и 2-е места соответственно. На одну позицию выше поднялась Казань, принимавшая в 2019 г. 45-й чемпионат мира по профессиональному мастерству по стандартам WorldSkills. Активная деятельность Конвеншн бюро Республики Татарстан позволила Казани стать третьим городом, вслед за Москвой и Санкт-Петербургом, по количеству принимаемых международных ротируемых мероприятий Ассоциаций в среднесрочном периоде¹.

В состав топ-10 рейтинга с существенным улучшением своих показателей относительно прошлого

Конгресс-центр (Екатеринбург)



1 Выборка из базы данных ICCA за период 2015–2024 гг.



Экспофорум (Санкт-Петербург)

периода вошли Самара, Ростов-на-Дону и Красноярск. Прорыв последнего во многом обусловлен усилиями по развитию материально-технической инфраструктуры региона и его продвижению на мировом рынке событийного туризма в связи с приемом XXIX Всемирной зимней Универсиады-2019. Возведенные к Универсиаде объекты позволили привлечь в регион такие значимые спортивные события, как Чемпионат мира по волейболу среди мужчин 2022 г. и Чемпионат мира по борьбе 2022 г.

Драйвером роста Самарской области в текущем году стали меры по развитию индустрии встреч, нашедшие отражение в новой редакции Положения о конгрессно-выставочной деятельности. Ростовская область в 2019 г. занималась активным развитием туристического потенциала и продвижением собственного бренда, что позитивно сказалось на динамике региона в рейтинге. Итоговую сумму баллов в составе топ-20 рейтинга-2019 улучшили в сравнении с прошлым годом Хабаровск, Петропавловск-Камчатский и Волгоград, однако они не смогли улучшить свои рейтинговые позиции на фоне более активного роста регионов-лидеров.

ФБЖ

* Рейтинг подготовлен Выставочным научно-исследовательским центром R&C.

Регион	Город	Место					
		2019	2018	2017	2016	2015	2014
Санкт-Петербург и Ленинградская область	Санкт-Петербург	1	1	1	1	-	-
Свердловская область	Екатеринбург	2	2	2	2	2	2
Республика Татарстан	Казань	3	4	5	5	4	3
Краснодарский край	Сочи	4	3	3	3	1	1
Краснодарский край	Краснодар	5	7	4	4	3	6
Республика Башкортостан	Уфа	6	6	8	11	7	13
Нижегородская область	Нижний Новгород	7	5	7	8	-	5
Самарская область	Самара	8	16	18	18	12	11
Ростовская область	Ростов-на-Дону	9	15	11	7	5	8
Красноярский край	Красноярск	10	21	17	15	-	4
Калининградская область	Калининград	11	8	16	20	-	-
Иркутская область	Иркутск	12	12	15	17	8	9
Новосибирская область	Новосибирск	13	14	14	9	-	7
Хабаровский край	Хабаровск	14	11	-	-	-	-
Челябинская область	Челябинск	15	20	10	12	-	-
Новгородская область	Великий Новгород	16	24	24	23	-	21
Мурманская область	Мурманск	17	9	12	13	-	14
Приморский край	Владивосток	18	10	6	6	-	-
Камчатский край	Петропавловск-Камчатский	19	17	-	-	-	-
Волгоградская область	Волгоград	20	19	-	33	-	-
Тюменская область	Тюмень	21	13	20	21	13	15
Архангельская область	Архангельск	22	23	-	-	-	-
Кемеровская область	Кемерово	23	27	48	37	-	-
Белгородская область	Белгород	24	35	-	-	8	15
Владимирская область	Владимир	25	30	-	-	-	-
Республика Крым и город Севастополь	Симферополь, Севастополь, Ялта	26	49	-	-	-	-
Омская область	Омск	27	32	20	26	-	-
Воронежская область	Воронеж	28	29	13	14	8	24
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	Ханты-Мансийск	29	28	-	-	-	-
Оренбургская область	Оренбург	30	38	41	48	21	-
Республика Мордовия	Саранск	31	46	-	-	-	-
Ярославская область	Ярославль	32	31	9	10	6	12
Республика Бурятия	Улан-Удэ	33	25	-	-	-	-
Саратовская область	Саратов	34	22	44	47	-	-
Забайкальский край	Чита	35	36	-	-	-	-
Ставропольский край	Ставрополь	36	37	-	-	13	15
Пермский край	Пермь	37	18	19	16	8	10
Рязанская область	Рязань	38	47	27	25	-	18
Республика Саха (Якутия)	Якутск	39	26	-	-	-	-
Тульская область	Тула	40	40	31	39	18	23
Томская область	Томск	41	50	23	21	-	-
Ульяновская область	Ульяновск	42	33	32	22	-	-

Регион	Город	Место					
		2019	2018	2017	2016	2015	2014
Республика Карелия	Петрозаводск	43	39	-	-	-	-
Республика Коми	Сыктывкар	44	52	50	49	-	26
Астраханская область	Астрахань	45	44	26	27	13	19
Орловская область	Орел	46	74	-	-	-	-
Чеченская Республика	Грозный	47	54	45	44	-	-
Кабардино-Балкарская Республика	Нальчик	48	70	-	-	-	-
Псковская область	Псков	49	51	-	-	-	-
Республика Тыва	Кызыл	50	60	-	-	-	-
Вологодская область	Вологда	51	65	25	30	-	-
Кировская область	Киров	52	45	32	35	-	-
Калужская область	Калуга	53	48	35	41	-	21
Алтайский край	Барнаул	54	43	42	42	-	-
Республика Северная Осетия – Алания	Владикавказ	55	62	-	-	-	30
Липецкая область	Липецк	56	58	36	29	16	-
Ивановская область	Иваново	57	66	-	-	-	-
Удмуртская Республика	Ижевск	58	34	40	28	-	-
Чувашская Республика – Чувашия	Чебоксары	58	71	-	-	-	-
Сахалинская область	Южно-Сахалинск	60	42	47	38	19	26
Республика Дагестан	Махачкала	61	76	-	-	-	-
Республика Марий Эл	Йошкар-Ола	62	61	-	-	-	-
Тамбовская область	Тамбов	63	73	38	36	-	-
Пензенская область	Пенза	64	67	37	40	-	24
Костромская область	Кострома	65	59	-	-	-	-
Ямало-Ненецкий автономный округ	Салехард	66	78	-	-	-	-
Смоленская область	Смоленск	67	69	-	-	-	-
Республика Хакасия	Абакан	68	75	-	-	-	-
Республика Калмыкия	Элиста	69	80	-	-	-	-
Амурская область	Благовещенск	70	41	-	-	-	-
Тверская область	Тверь	71	57	-	-	20	19
Курганская область	Курган	72	56	-	-	-	-
Магаданская область	Магадан	73	55	-	-	-	-
Республика Алтай	Горно-Алтайск	74	68	-	-	-	-
Еврейская автономная область	Биробиджан	75	53	-	-	-	-
Республика Адыгея	Майкоп	76	72	-	-	-	-
Курская область	Курск	77	64	-	-	-	-
Брянская область	Брянск	78	77	-	-	-	26
Чукотский автономный округ	Анадырь	79	81	-	-	-	-
Республика Ингушетия	Магас	80	82	-	-	-	-
Карачаево-Черкесская Республика	Черкесск	81	79	-	-	-	-
Ненецкий автономный округ	Нарьян-Мар	82	63	-	-	-	-

5 ИЮНЯ 2020

Radisson Resort & Residences Zavidovo



VIII ЦЕРЕМОНИЯ

ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

2019–2020

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

**Успейте
подать заявку!**



Подробности
на сайте
socprojects.org

Один на один

Сейчас правительство РФ решает, какому бизнесу и в каком объеме помогать. Представители ивент-индустрии очень надеются не остаться вне поля зрения властей, ведь, кроме как на господдержку, им пока уповать не на что. Ивенторы — довольно большая армия людей, которые уже остались без работы из-за повальной отмены мероприятий. Сложно делать даже краткосрочные прогнозы, когда отрасль возьмется за работу, а ведь вместе с ней в процессе организации мероприятий задействованы тысячи смежников: от флористов и декораторов до диджеев и компаний по монтажу видеороликов.

Популяризация российского направления для международного делового туризма — важная задача для рынка, и отлично, что существует такой рейтинг. Рейтинг не учитывает Москву, а делает акцент на регионы — это абсолютно правильно и способствует развитию дестинаций, которые выходят за рамки классических направлений МICE-рынка России.

При этом рейтинг учитывает, в первую очередь, конгрессно-выставочный потенциал регионов, но событийный потенциал региона и экономический эффект от организации мероприятий существенно шире. В частности, речь идет о событийном туризме в целом. В отличие от делового туризма, событийный ориентирован на более широкий круг b2c-потребителей — в большинстве своем люди планируют подобные поездки самостоятельно, без участия туроператоров или агентств.

При оценке событийного потенциала регионов необходимо учитывать наличие специальной инфраструктуры для такого

рода событий: парки и открытые площадки с большой вместимостью; культурные объекты вроде театров и музеев, и, конечно, не обойтись без профессиональных организаторов, способных провести мероприятие федерального уровня.

Лидеры event-рынка

Если брать во внимание обе составляющие — деловой и событийный туризм, я бы отметила среди лидеров рынка Екатеринбург, Казань, Нижний Новгород и весь Краснодарский край. Также можно дополнить рейтинг лидеров Ростовом-на-Дону, Ярославлем, Калининградом и Крымом — в этих регионах ивент-рынок поменьше и сконцентрирован вокруг нескольких крупных игроков, но при этом уровень реализуемых проектов очень высок. Доказательство тому — участие и победы в отраслевых ивент-премиях агентств из названных городов.

Для понимания степени влияния событийного туризма на экономику среднего российского города приведу пример: Ural Music Nights в Екатеринбурге. В дни проведения у заведений общепита в городе в разы растут продажи по сравнению с обычными днями, то же — с выручкой такси и отелей, распродают все недорогие билеты на поезд и самолет, поскольку каждый третий участник фестиваля — иногородний и приехал специально на ивент.

Также существенно формируют экономику регионов любые масштабные события. Возьмем гастрономический праздник «Пир на Волге», который проходит в Ярославле и собирает более 60 тысяч человек — он тоже «кормит год» кафе, ресторанов, мест приема и размещения.



ЮЛИЯ ЖОЛЯ

Исполнительный директор НАОМ (Национальная ассоциация организаторов мероприятий)

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕРЫ, НА МОЙ ВЗГЛЯД, — ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМУ ГОСЗАКУПОК И ТЕНДЕРНЫХ ПРОЦЕДУР. Я БЫ ПРЕДЛОЖИЛА РАССМАТРИВАТЬ КАК ДЕЙСТВЕННУЮ ПОПРАВКУ О ПРЕДОПЛАТАХ ПО ГОСКОНТРАКТАМ В РАЗМЕРЕ НЕ МЕНЕЕ 50% ОТ СТОИМОСТИ ДОГОВОРА. СЕГОДНЯ НА РЫНКЕ ПОВСЕМЕСТНО РАСПРОСТРАНЕНЫ ПОСТОПЛАТЫ



В России в сфере организации событий занято примерно 500 тысяч человек. Согласно нашим предварительным оценкам, около 70% этих людей в течение месяца окажутся безработными, если ситуация с коронавирусом не стабилизируется в кратчайшие сроки. Поэтому мы обратили бы внимание властей на этот социальный фактор и предложили прорабатывать решения, которые предотвратят худший сценарий развития событий.

Обнуление=обрушение

Коронавирус обрушил российский ивент-рынок еще до того, как начались массовые отмены мероприятий, то есть раньше, чем в марте. Еще в феврале ивент-агентства, которые работают с корпоративными заказчиками, столкнулись с отменой или переносом мероприятий на неопределенный срок.

И прямой запрет на проведение, и ограничения на пересечение границы — все это напрямую повлияло на рынок. У компаний отменились абсолютно все проекты, которые планировались к проведению весной. Летние мероприятия отменились почти 70%. Если говорить про выездные деловые события, то цифры еще больше.

Сейчас активно обсуждаются меры поддержки малого бизнеса. Безусловно, мы поддерживаем уже озвученные предложения. Другой вопрос, что отрасли, которые в ней нуждаются, очень разные, и экономика в них складывается по-разному. Организация мероприятий — это услуги, основные затраты здесь — не в материальной части, не в аренде имущества, а те, которые идут на оплату труда.

В России в сфере организации событий занято примерно 500 тысяч человек. Согласно нашим предварительным оценкам, около 70% этих людей в течение месяца окажутся безработными, если ситуация с коронавирусом не стабилизируется в кратчайшие сроки. Поэтому мы обратили бы внимание властей на этот социальный фактор и предложили прорабатывать решения, которые предотвратят худший сценарий развития событий.

Сейчас самое время подумать про то, как будет работать индустрия спустя пару месяцев, и обсуждать не только краткосрочные меры, но и на перспективу.

Дополнительные меры, на мой взгляд, — внесение изменений в систему госзакупок и тендерных процедур. Я бы предложила рассматривать как действенную поправку о предоплатах по госконтрактам в размере не менее 50% от стоимости договора. Сегодня на рынке повсеместно распространены постоплаты.

Что сегодня получилось: мероприятия отменились, организаторы уже понесли затраты на подготовку, вложили собственные средства, которые им пока никто возвращать не собирается. Вопрос оказался подвешен в воздухе. Сегодня в нашей индустрии 80% мероприятий постоплатные. Практически все участники рынка говорят о том, что каждый проблемный контракт приходится решать в частном порядке. На середину марта статистика такова: только в 10% случаев организаторам удается получить обратно вложенные средства.

Среди долгосрочных мер, которые необходимо принять, — закрепление на законодательном уровне возможности страхования мероприятий и рисков организаторов. Но кто будет этим заниматься, если у отрасли нет куратора — госоргана, который был бы заинтересован в нас, ивент-агентствах, в развитии отрасли в целом, в принятии комплексной программы поддержки и развития.

Уверена, что назрела необходимость разработки и принятия Федерального закона «О выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности в РФ». Надо смотреть правде в глаза: во второй половине 2020 года, когда мы вернемся к работе и можно будет проводить мероприятия, мы столкнемся с кризисом. Считаю нашу индустрию стратегически важной. И сейчас нужно обсуждать не только краткосрочные меры, но и разрабатывать совместно с государством план действий на период «постапокалипсиса».

ФБЖ

Откат назад и просто сбор денег

Новая концепция не совершенствует, а отменяет РОП — расширенную ответственность производителей по утилизации отходов. С таким заявлением выступил ЭкоШинСоюз. Организация, объединяющая крупнейших производителей и импортеров шин в России, направила соответствующее обращение в адрес Правительства РФ. В письме также говорится о введении монополии по обращению с отходами и о фискальном подходе к РОП. Персона номера — Сергей Подойников, исполнительный директор ЭкоШинСоюза. Его и спросим подробно, почему производители вынуждены были написать председателю правительства, и что их вынудило открыто обратиться к премьер-министру.

Расширенная ответственность производителя существует в России с 2014 года, она подразумевает, что компания-производитель должна отвечать за утилизацию отходов, образовавшихся от товара и его упаковки. В феврале 2020 года Минприроды разработало и отправило на рассмотрение в Правительство усовершенствованную концепцию института расширенной ответственности производителей и импортеров по утилизации отходов, и она вызвала резко негативные отклики у ряда производителей и продавцов товаров.

— Члены Ассоциации «ЭкоШинСоюз» уверены, что единовременное установление 100% норматива по утилизации не приведет к 100% утилизации. К чему приведет установление 100%-ого норматива? Каковы ваши прогнозы по шинной отрасли?

— 100%-ый норматив — это не про утилизацию. Это про сбор денег. 100%-ый норматив предполагает, что за этим стоит утилизация 100% отходов. Это невозможно ни в одном сегменте образования отходов. Всегда есть естественные потери, невозможно собрать 100% шин, электроники, бутылок и т. д. Даже если завтра установить 100%-ый норматив, а рынок готов утилизировать 30%, как это сейчас происходит в шинной отрасли, то никакого волшебства не произойдет. Не будет гигантского скачка в уровне утилизации. Даже если предположить, что будут построены огромные мощности для утилизации, сбор — это в любом случае процесс очень постепенный, скрупулезный, динамика которо-

го всегда планомерная. Именно этим и занимается ЭкоШинСоюз, ежегодно увеличивая объемы сбора, охватывая все сегменты образования шин, по возможности все их типы.

— Каковы еще причины вашего несогласия с предлагаемыми изменениями законодательства в сфере обращения с отходами и самостоятельного исполнения РОП?

— Самая главная причина несогласия — отмена самого принципа Расширенной Ответственности Производителя, который, по сути, подразумевает, что производители и импортеры непосредственно вовлечены в процесс. Предлагаемые изменения оставляют невеликий выбор: либо утилизация на собственных мощностях, либо уплата экологического сбора государству. Первый вариант в шинной индустрии реализовать невозможно. Для примера: во всем мире такой сценарий разработан только для тех сегментов, где возможно вовлечение продуктов утилизации обратно в производственный цикл производителя (как, например, в упаковке, но точно не в шинной отрасли). Для шин остается только второй вариант — оплата экосбора государству, что, по сути, просто является собой фискальный механизм сбора денег. Здесь имеет смысл напомнить, что 6 с лишним миллиардов рублей экосбора, собранные с момента запуска механизма РОП, до сих пор не увидел ни один сегмент индустрии утилизации. Кто гарантирует эффективность распределения большего количества средств? И кто гарантирует

5–7%

СОСТАВИТ ПРОЦЕНТ

утилизации изношенных шин в случае принятия новой концепции РОП, это минимальный уровень. Для сравнения: сегодня в России утилизируется 30% шин



**ВСЁ, ЧТО НАМ НУЖНО, — ЭТО
СТАБИЛЬНОСТЬ РЕГУЛЯТОРНОГО ПОЛЯ.
ДЕЙСТВУЯ ПО НАМЕЧЕННЫМ ПЛАНАМ, МЫ
СМОЖЕМ ДОСТИЧЬ ТАКИХ ЖЕ ВЫСОКИХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ НОРМАТИВОВ УТИЛИЗАЦИИ,
КАК В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА.
НУЖНО ТОЛЬКО ВРЕМЯ, СТАБИЛЬНОСТЬ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И НАШИ АКТИВНЫЕ
ДЕЙСТВИЯ**



сам факт распределения в принципе?! Возьмём пример утилизационного сбора за автомобили, который был введён, если не ошибаюсь, в 2012 году. Кто видел эти деньги? Ни один утилизатор автомобилей не получил ни копейки. Такой же сценарий развития событий, как мы полагаем, будет и в случае с экологическим сбором. Даже если распределение будет, то, с большой долей вероятности, не в сегмент утилизации шин.

— Ваша позиция звучит так: концепция на деле не совершенствует, а отменяет РОП, вводя вместо нее фискальный механизм. В чем вы видите подмену понятий?

— Наиболее оптимальное решение по реализации РОП для производителей и импортёров — объединиться в ассоциацию, что мировые производители шин и сделали, по образу и подобию того, как они подошли к тому же вопросу в странах Европейского Союза 12–15 лет назад. А вот фискальный механизм — это как раз то, что будет реализовано в случае принятия Концепции: только оплата квази-налога — экологического сбора — государству. И именно поэтому Концепция отменяет сам механизм расширенной ответственности. Само понятие расширенной ответственности подразумевает вовлечённость субъектов этой ответственности в механизм, участие в его формировании, стимулировании процессов. Когда мы с вами платим налоги государству, оно несёт ответственность за обеспечение инфраструк-

туры, за организацию определённых необходимых служб и т. д. И в случае с экологическим сбором нужно будет с конкретных ответственных государственных служб спрашивать результаты построения и развития системы утилизации, например, изношенных шин.

Можно сейчас проанализировать эффективность: в качестве экосбора собрано более 6 миллиардов рублей за три года — где хотя бы один проект, реализованный на эти средства в любом сегменте утилизации отходов? Ни одного. Ни одного рубля не получила ни одна утилизирующая компания. Мы твёрдо уверены, что бизнес лучше справится с этой задачей. Наглядным примером этому в нашей стране может служить деятельность ЭкоШинСоюза и его показатели за три года работы. А подтверждением работы механизма РОП в долгосрочной перспективе служат примеры деятельности таких же ассоциаций производителей и импортёров в ведущих европейских странах, где такой же подход позволил за 12–15 лет довести показатели утилизации шинных отходов до 80–90% от объёма их образования.

— Текущий проект концепции не учитывает особенности ряда отходов, в том числе тех, которые не являются ТКО. Поясните, пожалуйста, что вы имеете в виду?

— Твёрдые коммунальные отходы по своему определению образуются в жилых помещениях. Шины не образуются в жилых помещениях, а потому не являются

частью ТКО. Они имеют совершенно иные источники образования, поэтому их сбор имеет свою существенную специфику. Необходимо организовывать вывоз этого вида отходов из тех мест, где они образуются. Это уже не раз упомянутые шиномонтажные/сервисные/дилерские центры, гаражные кооперативы, компании с крупными автопарками и т. п. Во всех странах мира, где действует механизм РОП, шины всегда выделены в отдельную категорию. И законодательное регулирование адаптируется в части изношенных шин для того, чтобы максимально учесть все нюансы работы с этим видом отходов. Помимо мест их образования, одной из важнейших особенностей также является отсутствие возможности возвращать продукты переработки обратно в новую шину, следовательно, правила экономики замкнутого цикла в данном случае не применимы. Именно поэтому упомянутая в Концепции возможность создания производителями и импортёрами собственных мощностей никак не применима конкретно к нашему сегменту.

Помимо нюансов и деталей, описанных выше, есть ещё определённые типы шин, которым присущи особенности процесса сбора, транспортировки, для их утилизации применяется спецоборудование. Одним из таких примеров являются крупногабаритные шины, которые используются на технике для карьеров в горнодобывающих отраслях, например. А это, для понимания, диаметры в районе трех метров и металлический корд, составляющий основу жёсткости покрышки, толщиной с кулак. Для того чтобы разрезать такую шину для дальнейшей утилизации, необ-

ПРОЦЕСС УТИЛИЗАЦИИ ШИНЫ КРАЙНЕ НЕПРОСТ И ЭНЕРГОЁМОК. БЕЗ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ, БЕЗ ВЛОЖЕНИЙ, БЕЗ УСИЛИЙ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА, БЕЗ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИХ МЕХАНИЗМОВ ПРОЦЕСС УТИЛИЗАЦИИ НЕ БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ

ходимы мощнейшие специализированные станки. А нюансы нашего законодательства не позволяют делать это непосредственно на месте образования такой шины как отхода — требуется транспортировка непосредственно к утилизатору, а это спецавтотранспорт с обязательным сопровождением машинами ДПС.

Шина изначально создаётся, чтобы быть максимально сложноразрушаемой (это необходимо для нашей с вами безопасности на дорогах). Процесс её утилизации

крайне непрост и энергоёмок. Без дополнительного стимулирования отрасли, без вложений, без усилий по развитию рынка, без создания эффективно взаимодействующих механизмов процесс утилизации не будет развиваться и совершенствоваться. Ни в одной стране мира без дополнительной помощи сегмент утилизации изношенных шин не развивается. Рентабельности нет. И чем выше поднимается доля собираемости, тем дороже сбор, поскольку собирать приходится во всё более разрозненных и труднодоступных местах. Наибольшую эффективность в смысле помощи сегменту утилизации отработанных покрышек демонстрирует механизм РОП.

— У представителей ЭкоШинСоюза серьезные опасения вызывает монопольное положение ППК «РЭО». На чем оно основано?

— Это действительно нас беспокоит, и вполне обосновано. Консолидация всех процессов в одних руках, а в последних версиях Концепции и сбор, и распределение, и контроль за всеми этими процессами сосредоточены в руках ППК «РЭО» (исключена была даже надзорная функция Росприроднадзора) — это всегда риск. Более того, неясны причины такой консолидации: откуда у РЭО компетенции, необходимые для организации процессов в каждой из подотраслей утилизации отходов? Где в ее работе примеры положительного опыта организации процессов за период существования? У ЭкоШинСоюза всё это есть: и компетенция, и результаты, и наглядная индикация оптимально выстроенного эффективного процесса становления и развития рынка утилизации. Так зачем рушить то, что эффективно работает и развивается, передавая структуре, которая сейчас не имеет представления о том, что с этим делать дальше? А именно это предусматривает Концепция в её нынешней редакции. Не секрет, что РОП заработал не во всех отраслях. Так почему бы структуре, созданной специально для стимулирования не работающих пока ещё процессов, не начать с них? Зачем тратить время на то, что уже запустилось и эффективно функционирует?!

— Вы также высказывали позицию, что у государства отсутствуют доказательства «фиктивного» выполнения обязательств по РОП со стороны производителей и импортёров товаров.

— Звучали утверждения о том, что выписываются фиктивные акты выполнения нормативов по РОП, в том числе от некоторых должностных лиц. Доказательства этому действительно отсутствуют. Данные утверждения не имеют под собой никакой почвы. Нет ни одного судебного дела, ни одного прецедента.

Если известно о случаях фиктивной утилизации, значит, известно, что это за компании. Тогда возникает вопрос: почему их не привлекают к ответственности? Пусть будет судебное решение, отзыв лицензии, наконец. Обозначьте нам, ответственным производителям и импортёрам, с кем можно работать на рынке, а с кем нельзя! По сути, мы сейчас самостоятельно осуществляем эти контрольные мероприятия, чтобы быть уверенными, что перечисляемые нами деньги действительно идут на

реальную утилизацию. А ведь мы только должны проверить наличие лицензии у компании-утилизатора, лицензия и есть свидетельство того, что государственный контрольно-надзорный орган, в обязанности которого входит их выдача, это предприятие проверил и убедился, что оно на самом деле осуществляет процесс утилизации, и делает это в соответствии с текущим природоохранным законодательством.

— Кто, на ваш взгляд, заинтересован в «проталкивании» Концепции в данной редакции, что за этим стоит на самом деле? Какова истинная цель ее принятия? Собираемость сбора?

— Мы не можем сказать точно, а гадать не видим смысла. Точно можно сказать, что добросовестные участники рынка, исполняющие свою расширенную ответственность по нормам текущего законодательства, только проиграют, о чём все они, как и мы, открыто говорят.

Представители разных отраслей, с которыми мы плотно общаемся, категорически против предлагаемых в концепции мер по «совершенствованию» механизма расширенной ответственности. Электроника, упаковка, масла, стекольщики и др. — все высказываются категорически против. Эту позицию разделяют не только производители и импортёры. Могут точно сказать по нашему сегменту, что и сами утилизаторы также категорически против предлагаемых в концепции мер, о чём они также писали письма в правительство РФ от лица их ассоциации «Шиноэкология», которая объединяет более 40 компаний-переработчиков изношенных шин.

— Какими будут, на ваш взгляд, последствия для шинной отрасли в связи с принятием Концепции в существующей редакции?

— Утилизация изношенных шин сократится до своего изначального уровня, который был до начала действия механизма Расширенной Ответственности Производителей и Импортёров. Это приблизительно 5–7% от объема их образования. Без такой разноплановой поддержки, какую предоставляет ЭкоШинСоюз, спектр сбора шин сузится до крупных предприятий с большим автопарком, которые на виду у Росприроднадзора. Это даже уже сбором особенно назвать нельзя. Это скорее приём шин утилизатором, поскольку сам утилизатор перестает собирать, и эти крупные компании самостоятельно привозят ему на утилизацию шины для того, чтобы получить справки для отчёта перед надзорным



10–150 МИЛЛИОНОВ РУБЛЕЙ —

такова стоимость линии по утилизации отработанных покрышек.

органом. Контролировать средние и мелкие предприятия у Росприроднадзора нет ресурсов, по их собственным утверждениям. Не говоря уже о шиномонтажных мастерских. Подавляющее большинство шин снова будет исчезать в неизвестном направлении.

— Что ЭкоШинСоюз конкретно предлагает для совершенствования Концепции РОП, что устроило бы производителей?

— ЭкоШинСоюз не раз направлял свои предложения в профильное министерство. Мы предлагаем усиление контроля за рынком утилизации. Мы направляли предложения по совершенствованию отчётных документов, для того чтобы увеличить прослеживаемость объёмов отходов от использования товаров в цепочке отходообразователь – утилизатор – ответственный по РОП. Мы также предлагали ужесточить санкции к тем утилизаторам, у которых были выявлены нарушения, вплоть до отзыва лицензии. И, наконец, мы ратуем за скорейшее внедрение полноценно работающей электронной системы учёта, которая позволит осуществлять сквозной мониторинг движения отходов и выявлять возможные фальсификации. Членам ассоциации «ЭкоШинСоюз», компаниям с мировым именем, не нужны репутационные риски в виде работы с недобросовестными утилизаторами, и поэтому мы всячески выступаем за «чистку» этого сегмента от недобросовестных игроков. Сейчас мы делаем это самостоятельно: тщательно проверяем каждого утилизатора не только до момента начала работы с ним, но и в течение срока действия договора на оказание нам услуг по закрытию объёмов утилизации. Это дополнительные усилия и затраты для

нас, и мы за то, чтобы этот рынок был максимально прозрачен, в том числе за счёт эффективной системы контроля.

Если обобщать, то у механизма РОП сегодня называют две основных проблемы: первая — недостаточная прозрачность рынка утилизации, и здесь мы вносим конкретные предложения по совершенствованию системы; вторая — недобросовестность субъектов РОП: говоря простым языком, многие производители и импортёры уклоняются от ответственности. Вторая проблема не про шинный сегмент, поскольку идентификация в данном случае наиболее проста: производители всегда крупные, они на виду, и никто из них не уклоняется от исполнения ответственности, импортёров же, в свою очередь, легко идентифицировать по базе ФТС, а сотрудничество между РПН и ФТС в этом разрезе уже налажено.

— К чему приведет отказ от рыночной модели утилизации?

— Отказ от рыночной модели может означать повышение стоимости утилизации единицы отхода. Мировая история демонстрирует нам, что у монополиста, как правило, отсутствуют стимулы для оптимизации затрат, повышения эффективности работы и т. д. А в сегменте утилизации шин, как и в подавляющем большинстве других, согласно предлагаемой концепции, ППК «РЭО» в случае принятия предлагаемых инициатив станет именно таким монополистом в отсутствие других возможных способов реализации механизма Расширенной Ответственности. Он (механизм), собственно, перестаёт быть механизмом Расширенной Ответственности, где производитель может стимулировать рост объёмов утилизации. Он становится фискальным, как я уже говорил выше, это будет просто сбор денежных средств с совершенно непрозрачным подходом к их распределению.

— Ваши коллеги по ЭкоШинСоюзу высказали позицию, что только бизнес может создать эффективную систему утилизации шин. Вам не нужен регулятор?

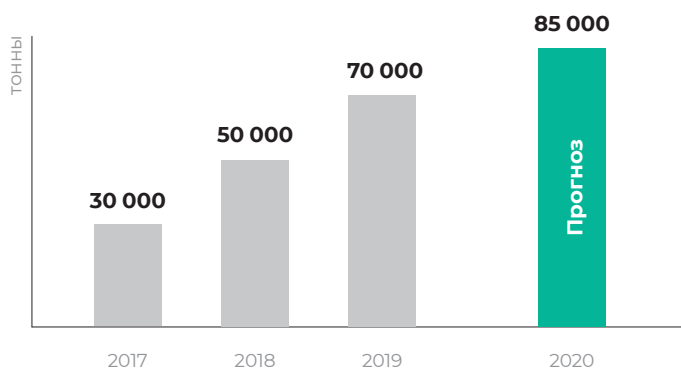
— Не совсем понимаю, что имеется в виду под регулятором. Мы за контроль над рынком утилизации изношенных шин. Мы как Ассоциация своими постоянными проверками и самими требованиями к процессу утилизации компенсируем недостаточность контроля за данным сегментом. В идеале мы должны были быть полностью уверены, что все игроки рынка — добросовестные компании, что они проверены специально созданным для этого контролирующим органом, который мы с вами как налогоплательщики, по сути, содержим. Но приходится работать на рынке, где те же государственные службы нам говорят, что существует масса недобросовестных игроков. И поэтому каждого игрока нам приходится тщательно проверять.

Если же вы под регулятором имеете в виду ППК «РЭО», то это пока спорное утверждение. Нигде не описаны регулирующие функции этой публично-правовой компании. Пока всё, что мы видим в концепции, — это функция сбора и распределения денежных средств, которая закрепляется за РЭО. Зачем эти функции в сегменте, где процесс уже идёт полным ходом и достаточно эффективно, пока совершенно непонятно.

— Джефф Гловер, генеральный директор Bridgestone Россия и СНГ, на вашей совместной пресс-конференции заявил: «Важно отметить, что ликвидация сформированной системы может негативно сказаться на работе предприятий перерабатывающего сектора». Вы разделяете его пессимизм?

— Перерабатывающий сектор — это и есть утилизирующие предприятия, контрагенты ЭкоШинСоюза. Естественно, это негативно скажется на их работе, поскольку без нашей поддержки, в том числе и финансовой, они не смогут развиваться. А многие вообще закроются. В любой стране мира индустрия утилизации изношенных покрышек не развивается без субсидий, без поддержки. Если бы это был прибыльный бизнес, то никакая поддержка была бы в принципе не нужна, предпринимательское сообщество само заняло бы эти ниши. Однако по мере увеличения общих объёмов утилизации рентабельность падает ниже нулевой от-

Объёмы переработки



Планируемые показатели к 2024-му году



200 000

тонн в год — объём утилизации (всего с начала деятельности — 815 000 тонн)



44 региона охвачено



4000 охваченных шиномонтажных центров



5500 установленных специализированных контейнеров

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ УЖЕСТОЧИТЬ САНКЦИИ К ТЕМ УТИЛИЗАТОРАМ, У КОТОРЫХ БЫЛИ ВЫЯВЛЕНЫ НАРУШЕНИЯ, ВПЛОТЬ ДО ОТЗЫВА ЛИЦЕНЗИИ. МЫ РАТУЕМ ЗА СКОРЕЙШЕЕ ВНЕДРЕНИЕ ПОЛНОЦЕННО РАБОТАЮЩЕЙ ЭЛЕКТРОННОЙ СИСТЕМЫ УЧЁТА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ СКВОЗНОЙ МОНИТОРИНГ ДВИЖЕНИЯ ОТХОДОВ И ВЫЯВЛЯТЬ ВОЗМОЖНЫЕ ФАЛЬСИФИКАЦИИ



метки, и требуется субсидирование. Сбор становится все более затратным. Вдобавок к этому требуется диверсификация продуктов утилизации, чтобы был стабильный спрос на них.

— Одной из задач Ассоциации является стимулирование и развитие комплексной системы сбора и утилизации изношенных шин на территории России. Расскажите, как вы над этим работаете?

— Развитие комплексной системы сбора достигается путём вовлечения всех сегментов образования изношенных шин в наши программы. Мы взаимодействуем с шиномонтажными/сервисными/дилерскими центрами, для того чтобы убедить их присоединиться к программе сдачи шин реальным утилизаторам. Это непросто, поскольку по нашим сегодняшним законам они делать этого не обязаны. Более того, как-то наказать их за валяющиеся рядом с шиномонтажкой шины очень трудно, практически невозможно, ответственность минимальна, штрафные санкции незначительны.

Мы также работаем с администрациями субъектов федерации, для того чтобы вовлечь местные органы власти, контрольно-надзорные службы, а также муниципалитеты в процесс сбора шин.

Совместно с нашими партнёрами, компаниями-утилизаторами, мы организуем временные площадки накопления, с разрешения муниципальных властей составляем специализированные контейнеры для сбора именно изношенных покрышек. Расскажу про недавно реализованный проект — установку специализированных контейнеров на заправках одной из сети АЗС. Пилотная программа установки контейнеров на заправках была запущена в Ленинградской области. На очереди Московская и Свердловская.

О крупногабаритных шинах я уже рассказывал, их используют в горнодобывающей промышленности и некоторых других отраслях. Каждое такое колесо весит несколько тонн. Для утилизации таких шин

требуется специальное оборудование, и мы находим и развиваем утилизаторов этого вида колёс. Это особенно важно для нашей страны, с её направленностью на добывающую промышленность. Без этого сегмента высоких показателей утилизации изношенных шин не достигнуть.

Вот таким образом, охватывая все сегменты образования отработанных покрышек, работая с утилизаторами различных типов шин, организуя программы по сбору с вовлечением всех заинтересованных, стимулируя развитие инфраструктуры и мощностей утилизаторов, мы и добиваемся комплексного эффекта. И все последние годы мы показываем увеличение объёмов утилизации изношенных покрышек. Каждый год мы готовим отрасль к росту в следующем году, учитывая, что для получения должного эффекта прогресс должен произойти как в аспекте сбора, так и непосредственно утилизации.

— Расскажите, какова динамика развития предприятий-утилизаторов в вопросе наращивания мощностей и совершенствования инфраструктуры.

— Нарращивание мощностей — это процесс затратный. Тем более, подавляющее большинство компаний в данном сегменте утилизации — это малый бизнес. Линии по утилизации шин стоят от 10 до 150 миллионов рублей. Утилизаторы стремятся приобрести более качественное, а соответственно, и более дорогое оборудование, чтобы обеспечить себе более стабильную работу и загруженность.

Если говорить о динамике развития, то с 2017 года по 2019 мощности утилизаторов, сотрудничающих с ЭкоШинСоюзом, увеличились в 3,5 раза. При этом динамика развития сбора более медленная, поэтому есть задел в мощностях.

Что касается инфраструктуры, то в данном случае это понятие можно разделить на внутреннюю (инфраструк-

туру самой компании-утилизатора) и внешнюю (инфраструктуру сбора). Что касается внутренней, существуют определённые требования к работе утилизаторов, обеспечивающие прозрачность и отслеживаемость работ, такие как внутренняя система видеонаблюдения, весовое хозяйство, подключенное к системе учёта и т. п. Что касается инфраструктуры сбора, в данном случае для ЭкоШинСоюза важны программы, которые запускаются совместно с утилизатором. В бизнес-планах, которые мы прописываем с партнёрами-утилизаторами, указывается потенциальное количество шиномонтажных/сервисных/дилерских центров, которые мы привлечём в каждом конкретном регионе, количество контейнеров, которое установим, количество региональных операторов/сортировочных центров, которое привлечём к сотрудничеству в данный временной промежуток. Мы стараемся максимально вовлечь в процесс не только игроков рынка, но и местные власти, которые призываем помогать нам в освещении проблематики, в привлечении всех субъектов к взаимодействию

— Расскажите, как работает программа по установке контейнеров для сбора шин на утилизацию?

— Страна у нас очень большая, и подходы к сбору сильно различаются от региона к региону. Что касается контейнеров, наибольший прогресс достигнут в Московской и Ленинградской областях. Отдельно стоящие контейнеры можно увидеть во многих районах. Недавно подключились Иркутская и Липецкая области. Важную роль играет позиция местных властей — мы работаем в полном соответствии с законом, поэтому оформляем все необходимые разрешения от муниципальных властей на установку контейнеров. Крайне важно ставить их в местах, где будет удобно людям, где они максимально заметны. На практике это работает так: автомобилист едет, видит контейнер, вспоминает о своих четырех старых покрышках в гараже и может их привезти через какое-то время, оставить в контейнере. Поскольку автомобилисты чаще заезжают на АЗС, чем в шиномонтажные центры, мы обратились с предложением к заправочным станциям, чтобы любой автомобилист, заезжая на заправку, увидел контейнер, узнал о возможности цивилизованно утилизировать старые покрышки и при случае воспользовался ею. Мы благодарны всем компаниям, которые согласились участвовать в наших инициативах, решение об участии в проекте они принимают добровольно.

Хотел бы отметить, что контейнеры — это не единственное решение и даже не основное. Поскольку в нашей стране практически с распадом Советского Союза никто не занимался этой проблематикой, у людей накоплены немалые запасы изношенных шин, именно поэтому контейнерные решения пошли на ура. Но в целом, когда процесс налажен, мы считаем, что сбор нужно осуществлять через места естественного образования изношенных покрышек. Сейчас уже редко кто меняет колёса собственными силами в своём гараже, подавляющее большинство пользуется услугами шиномонтажных/сервисных центров. На них мы и концен-

трируем своё внимание. На текущий момент в процесс накопления и сбора вовлечены 970 шиномонтажных центров. Их число растёт. Человек приезжает менять колёса, обнаруживает, что его комплект износился, и оставляет его в шиномонтажном центре в специально отведённом для этого месте. Когда накапливается определённый объём, шиномонтажный центр оповещает переработчика, который приезжает и забирает покрышки на утилизацию. Этот принцип действует и в большинстве стран Европейского Союза, где механизм Расширенной Ответственности работает уже более 15 лет. Различие только в том, что там шиномонтажные центры обязаны сдавать изношенные шины, у нас же это законодательно не закреплено, поэтому пока всё основано только на силе убеждения с нашей стороны и со стороны наших партнёров-утилизаторов. За четыре года мы планируем довести количество шиномонтажных центров, вовлечённых в программу, до 4000, привлечь крупных дистрибьюторов новых шин.

— Вы разработали карту пунктов утилизации. Где найти приложение? Каково покрытие по России?

— Приложение доступно по ссылке map.etu-rg.ru. Количество точек сбора обновляется каждый месяц. Покрытие — все регионы, где у ЭкоШинСоюза есть партнёры-утилизаторы. На текущий момент это 21 субъект РФ.

— Как в ЭкоШинСоюзе видят идеальную картину по обращению с отходами?

— Механизм Расширенной Ответственности Производителей и Импортёров показал свою высокую эффективность в странах Европейского Союза и некоторых азиатских, откуда мы его и переняли. За 12–15 лет показатели утилизации в сегменте изношенных шин достигли 80–90% от общего объёма. Именно поэтому нам кажутся странными попытки всё поспешно изменить.

Конкретно в нашем сегменте всё говорит о том, что процессы движутся в правильном направлении, прогресс налицо. Я посетил несколько таких же европейских ассоциаций, аналогом которых является ЭкоШинСоюз, и даже они впечатлены прогрессом, достигнутым за столь короткий период времени в России. Первые годы — самые трудные, это становление процесса. У нас намечены планы развития с каждым утилизатором, с которым мы работаем, на ближайшие четыре года. В этих планах обозначены расширение охвата сбора, вовлечение новых сегментов шинообразования, покупка дополнительных единиц оборудования, спецтехники, улучшение инфраструктуры предприятий. Всё, что нам нужно, — это стабильность регуляторного поля. Действуя по намеченным планам, мы сможем достичь таких же высоких показателей нормативов утилизации, как в Европе. Нужно только время, стабильность законодательства и наши активные действия, которые мы уже наглядно продемонстрировали за эти три года, и готовы продолжать и далее.

SYNERGY[®] **EXECUTIVE** **FORUM**

3 ИЮНЯ 2020

МОСКВА

VEGAS CITY HALL



01
ЗНАНИЯ И ОПЫТ
ПЕРВЫХ ЛИЦ
ВЕДУЩИХ
КОМПАНИЙ

02
НОВЫЕ СТРАТЕГИИ
ДЛЯ КРАТНОГО
РОСТА БИЗНЕСА

03
ДЕЛОВЫЕ СВЯЗИ
ДЛЯ ПЕРЕХОДА
НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

Переработке нужны инвестиции

Мусорная проблема касается всех. Парадокс в том, что она не всех волнует на том уровне, которого требует сегодняшняя экологическая ситуация. Самосознание населения и бизнеса растет, утверждает спикер номера Никита Никишин. Он начал с себя: еще в студенческие годы организовал сбор пластиковых бутылок. Потом были другие экологические проекты. Уже после окончания вуза создал онлайн-платформу по вывозу вторсырья. Что он, человек не просто равнодушный, а сопричастный, думает о новой концепции РОП и, главное, что предлагает?

Весной 2018 года Никита Никишин запустил бизнес-проект в сфере переработки отходов. Им стала компания Ubigator, которая аккумулирует нужные ресурсы для сбора вторсырья: макулатуры, стрейч и ПВД-пленки, ПЭТ, пластиковых ящиков, а также строительного мусора. По сути, Ubigator — агрегатор, который делает так, чтобы предприятия смогли вывезти вторсырье с помощью привлеченных людей. Еще одна ветка бизнеса — специальные контейнеры для раздельного сбора вторсырья. Без них сбор был бы сложнее. Сегодня компания обзавелась договорами с крупным ритейлом, а заодно усиленно работает над повышением уровня экологической культуры: проводит в школах профильные олимпиады и тематические квесты. За 2019 год компания выросла в пять раз, что, по словам ее основателя, свидетельствует о возросшем самосознании граждан и бизнеса в подходах к решению задач по утилизации отходов.

— Как вы считаете, принцип РОП — самый удачный и эффективный способ стимулировать бизнес к утилизации и замкнутому циклу работы с отходами?

— Чтобы все работало хорошо, эффективно, нужен комплекс мер. Институт РОП — один из важных элементов организации системы обращения с отходами. Во-первых, он стимулирует производителей товаров уменьшать объемы упаковки. Во-вторых, предлагает использовать упаковку, содержащую вторсырье, что снижает выплаты по экологическому сбору.

По сути, РОП стимулирует основных загрязнителей быть экологичными, привлекает инвестиции в сферу переработки. Ранее источниками средств были только собственные оборотные средства, кредиты и частные инвестиции. А теперь добавляется еще один большой источник финансирования — производители товаров. Это способствует открытию большего количества перерабатывающих предприятий.

— Какие способы реализации РОП вы считаете эффективными?

— Первый способ: переработчик напрямую договаривается с производителем товаров. Например, так про-

исходит в рамках нашего спецпроекта «Добрая Школа» (благотворительный сбор макулатуры в школах). Мы реализуем РОП с одним из производителей средств гигиены для полости рта. Они спонсируют проект и предоставляют подарки для школьников, это позволяет «Доброй Школе» быстрее развиваться, выходить в новые регионы, подключать больше школ и собирать больше макулатуры. Производитель получает акты об утилизации этого вторсырья.

Второй вариант: производитель товаров платит в бюджет, оператор бюджета распределяет средства, часть этих денег должны получать переработчики в виде целевых программ на льготный лизинг, инвестиции или займы.

Есть еще один способ: производители товаров создают ассоциацию. Компании, присоединившиеся к ассоциации, делают взносы, которые ассоциация распределяет между переработчиками. В целом модель РОП уже приносит свои плоды, благодаря этому механизму развиваются такие компании, как наша. Финансирование за счет РОП помогает переработчикам развиваться, модернизировать оборудование. Конечно, РОП пока не работает в полную силу, но, где действует, там приносит пользу уже сейчас.

— Какие меры вы считаете эффективными с точки зрения внедрения РОП в России?

— Из-за неточных формулировок в законодательстве трудно реализовывать принцип РОП. Важно дорабатывать законодательную базу, чтобы всем были понятны правила игры. Производители и природоохранные органы часто не хотят принимать акты утилизации, сомневаясь в их легитимности, хотя она абсолютно прозрачна. Вот реализуется законно способ, а потом документы не принимаются, и производитель больше не хочет использовать этот способ, хотя он самый эффективный из существующих. Возможно, через какое-то время РЭО предложит другие эффективные решения, но пока самый действенный — работа напрямую с переработчиками или через ассоциацию.

— В концепции, представленной в правительство, есть пункт о введении моратория на 5 лет на самостоятельное выполнение РОП. Как вы считаете, в этом запрете больше пользы или вреда?



— Отсутствие самостоятельной программы утилизации снижает конкуренцию между операторами утилизации. Если будет один способ, то система будет работать менее эффективно. Если будет конкуренция, механизм будет работать лучше. Возможно, появятся еще ассоциации и другие способы реализации РОП, будет адекватное распределение бюджета между всеми игроками.

— Кого, на ваш взгляд, надо контролировать: производителя товара или производителя упаковки? Что было бы эффективнее?

— С одной стороны, производителей упаковки существенно меньше, чем производителей товаров — их контролировать проще. Но непонятно тогда, как контролировать импортеров. Также не совсем правильно с точки зрения логики осуществлять контроль за производителями упаковки, так как выбирают упаковку производители товара — они голосуют рублем и определяют, какая упаковка им нужна. Неправильно, на мой взгляд, ориентироваться и возлагать ответственность не на тот сегмент, который принимает решение.

— Что нужно изменить в концепции РОП, чтобы кардинально улучшить ситуацию, чтобы у бизнеса появился стимул более осознанно подходить к проблеме?

— Должна быть единая информационная система учета экологического сбора. Сейчас не так. Например, если у какой-то компании завод во Владимирской области, то она подает экологические документы в Росприроднадзор этого региона. Завод из Ленинградской области подает документы в соответствующее ведомство по месту нахождения. Обе компании могут обратиться к переработчику, который, например, находится в Москве. Если переработчики взаимодействуют с обоими заводами, то в контроле за ситуацией задействованы сразу три региональных Росприроднадзора. Росприроднадзор во Владимирской области получает акты, где стоит печать компании из Москвы. И, чтобы проверить, все ли правильно переработчик сделал, все подразделения сразу запрашивают одни и те же документы. Между подразделениями одного ведомства нет обмена информацией, они не могут проверить, сколько сырья утилизировал переработчик на самом деле. Поэтому нужна общая ин-

формационная система для госорганов, это снизит процент фальсификаций и повысит доверие к переработчикам.

— После того как детали концепции РОП стали известны, заговорили о подорожании товаров.

— Подорожание будет небольшим и не сильно ощутимым — на 0,15%, по данным Минприроды. Товары должны подорожать, так как предприятия будут тратить больше на утилизацию, но это вряд ли почувствуют потребители. За любое развитие надо платить, это нормально, к тому же цены повысятся незначительно, такое подорожание нельзя сравнить, например, с ростом цен, вызванным повышением НДС.

— На ваш взгляд, подходы к компаниям разных масштабов и оборотов справедливы в РОП?

— Подходы точно могут быть разными, но при этом абсолютные значения должны быть одинаковыми, крупные заплатят больше, но только за счет того, что они производят больше. Способы реализации должны быть разными — малому бизнесу необходимы более адаптивные инструменты.

— Что сегодня для России является большей проблемой: сама концепция или низкая экологическая культура бизнеса и персонально каждого?

— Процент экологически сознательного населения растет, несмотря на то, что экология — это не первостепенная потребность. Несмотря на то, что люди в РФ год от года беднеют, а компаниям все сложнее зарабатывать, интерес к теме экологии растет. Надо работать над обеими составляющими задачи, по отдельности это не будет работать. Необходимо повышать экологическую культуру как бизнеса, так и населения.

— На каком уровне сегодня в России экологическая культура?

— К нам каждую неделю приходят запросы от компаний на запуск экологических спецпроектов, и у нас, конечно, есть ощущение, что культура повышается, особенно в крупных компаниях или компаниях с западными корнями, но и отечественные в целом не отстают. Небольшим предприятиям чаще всего такие активности менее интересны.

ФБЖ

Полина Бек: Я буду космонавтом!

Женщина-космонавт. Какие ассоциации возникают у большинства из нас? Советские героини, которые вошли в историю страны навсегда. Сложнее представить себе молодую, амбициозную, успешную девушку, которая мечтает стать космонавтом. Но мы нашли такую. Полина Бек, основатель и владелица Winged Cargo, строит свою авиакомпанию в грузовой авиации и готовится к полету в космос не в качестве туриста, а в составе отряда космонавтов.

Полина Бек выбрала для себя сферу развития, где нет случайных людей, здесь сплошь корифеи советской или российской авиации. Ее не назовешь новичком в этой отрасли. Она начинала как брокер, вела сложные и дорогостоящие проекты в бизнес-авиации, а сегодня она на этапе создания собственной авиакомпания, где ключевым направлением станет грузовая авиация. Полина громко и уверенно заявляет, что этот бизнес — почти пустая ниша, где масса возможностей для развития. О том, кто ей пытаются подрезать крылья, как она борется со стереотипами, и что случится в ее жизни вперед: полет в космос или рождение ребенка, — Полина Бек максимально подробно рассказала «Бизнес-Журналу» в интервью.

— Что на сегодняшний день, по вашему мнению, представляет из себя рынок грузовой авиации в России?

— Рынок не регламентирован. Это сегодня некая субстанция, где у многих компаний просто нет бизнес-моделей. У некоторых совсем плохое финансовое положение, многие на грани закрытия, намерены распродавать свой авиапарк. На сегодняшний день рынок колоссально притягательный. И даже если завтра откроется сразу несколько новых компаний, шестой или седьмой открывшейся все равно найдется место и будет, чем заняться. Я вижу колоссальные перспективы развития в грузовой авиации. Прежде всего, это, конечно же, дозагруз багажных отделений. Правда, это влечет за собой строительство дополнительной инфраструктуры в грузовых терминалах аэропортов. Но пока ее нет, мы работаем с тем, что есть. Например, в моей компании есть регламент как на обучение сотрудника от терминала авиакомпании, так и на предоставление сотрудника от моей компании, чтобы можно было дозагрузить пустой багажник регулярного рейса.

— Какие болевые точки грузовой авиации в России вы бы назвали как основные, что мешает рынку развиваться?

— В основном те, кто стоят у ее истоков, собственники компаний — корифеев рынка, они, конечно, огромные молодцы, что это делают много лет, но в этом и загвоздка, что много лет они не меняли свои бизнес-модели, работают из года в год по старинке. Из 100% людей, которые

сегодня задействованы в рынке грузовой авиации, готовы сотрудничать, взаимодействовать и искать новые формы работы, по моему опыту, 5% — не больше. И в этом большая проблема. Как будто бы им жаль опыта, как будто они боятся конкуренции. При этом все знают закон бизнеса: меняйся или умри. Сейчас рынку мешает развиваться то, что все как будто ищут причины, почему пересмотр старых схем работы невозможен. Я всегда прошу назвать хотя бы одну причину, почему вы могли бы со мной сотрудничать, пересмотреть старые матрицы работы. Обычно находятся причины отказаться от сотрудничества: терминалы не готовы, нет персонала, который будет обслуживать борта, сначала необходимо пройти все круги ада, чтобы получить свидетельство эксплуатанта, а потом заниматься поиском клиентов. Действительно, большое количество людей в грузовой авиации ищут фиктивную причину что-либо не делать. Я уверена, что никакому бизнесу ничто не может помешать развиваться. Не так давно, когда я узнала, что у компании «Волга-Днепр» плохое финансовое состояние, я открыто предложила им через социальные сети — давайте я к вам приду работать, покажу вам, как можно перестроиться, чтобы повысить рентабельность вашей компании. Вот один из вариантов: у вас есть крупный заказчик, который регулярно заказывает авиаперевозку грузов. Я бы предложила ему перекупить борт, а авиакомпании стать управляющей этим бортом. Заказчик снизил бы для себя стоимость услуги, а авиакомпания стала оператором данного борта. Возможностей масса, но что я слышу в ответ: у нас так не принято, так не было никогда.

Неготовность людей применять новые инструменты, вступать в диалог, отсутствие возможности покупки грузовых бортов — все это очень мешает грузовой авиации развиваться в России. Самолеты — то, что сейчас представлено на рынке в продаже, либо необоснованно дорого стоит, либо имеет ряд дефектов. Ты вроде бы покупаешь борт за приемлемую цену, но потом еще столько же придется вложить в ремонт.

В России все-таки очень «панибратский» рынок авиации, в частности, мне было адресовано несколько предложений переуступки действующих свидетельств на борта, которые уже зарегистрированы в России. И меня сразу предупредили, что когда они перейдут из одних рук владения в другие, то у меня неминуемо появятся новые



Я ЧАСТО СЛЫШУ МНЕНИЯ, ЧТО Я — ЧЕЙ-ТО «ПРОЕКТ», Я — ПРОВОДНИК ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ ЧЬИХ-ТО СВОБОДНЫХ ДЕНЕГ. Я ОФИЦИАЛЬНО ХОЧУ ЗАЯВИТЬ: НЕТ НИКАКИХ ШЕЙХОВ, ИНВЕСТОРОВ, ПОДДЕРЖКИ ГОСУДАРСТВА, ЗА МНОЙ НИКТО НЕ СТОИТ. СОЗДАНИЕ ГРУЗОВОЙ АВИАКОМПАНИИ — МОЯ ЛИЧНАЯ ИНИЦИАТИВА

проблемы с сертификацией, в итоге придется заново проходить путь для их получения.

— Какую роль в развитии рынка грузовой авиации играют госструктуры и регуляторы, а какую должны играть в идеале, на ваш взгляд?

— Госструктуры играют колоссальную роль в развитии авиации. Я считаю, что на сегодняшний день они должны меньше доминировать на рынке, дозвлет над ним.

— Вы сейчас проходите путь регистрации своей авиакомпании, то есть бок о бок сталкиваетесь с госструктурами, которые регулируют отрасль. Поделитесь опытом, насколько сложен путь?

— Да, я сейчас в самом начале пути регистрации своей авиакомпании. Я часто слышу от госструктур что-то вроде «с чего ты взяла, что будут выданы еще какие-то свидетельства эксплуатантам», или «с чего ты взяла, что у тебя получится». Бывает такое, что без указания конкретной причины, без отсылок к законодательным актам мне пишут, что я это сделала не так, надо переделать еще раз. Не дают объяснения отказов, загвоздок много, мнения разных специалистов расходятся. Мне поистине непонятно, откуда у госструктур такое нежелание, чтобы на рынке появился новый игрок, новая авиакомпания. Возможно, это принцип «невхожести». И вся причина в том, что люди, которые сейчас контролируют рынок грузовой авиации, очень хотят остаться монополистами, именно они заинтересованы в том, чтобы рынок и дальше находился в состоянии застоя, чтобы на нем не появлялись новые игроки, чтобы, не дай бог, потерять контроль над рынком.

В моем понимании контроль — это иллюзия. Каждый предприниматель знает, что в бизнесе можно посчитать и проанализировать все: финансовую модель, бизнес-план, планы продаж, маркетинга, но в этих планах всегда есть погрешность: где-то она будет 5%, а где-то будет стремиться к максимуму, даже к 100%. Именно поэтому в предпринимательской деятельности контроль не гарантирует статус-кво, неизменность позиций, по сути, не гарантирует ничего вечного, постоянного. И мне дей-

ствительно в силу и этих причин не понятна конечная цель тех, кто в рынке грузовой авиации давно. Почему не сказать: давай объединимся, сделаем вместе. Ведь это в итоге сделает грузовую авиацию доступнее для бизнеса, вместе мы смогли бы сломать многие стереотипы, увеличить пул клиентов. Моя задача — развить бизнес-среду.

— Вам, бизнесмену, который только начинает вести свое дело в этой нише, есть что противопоставить опыту и наработанными связям корифеев грузовой авиации?

— Для мастодонтов, корифеев понятна только одна модель жизни и работы в грузовой авиации: человек сначала должен закончить авиационный институт, отработать в аэропорту или авиакомпании, и только потом его будут, может быть, принимать всерьез, как профессионала. Только таким образом он может получить «благословение» создать что-то свое в этой отрасли. Корифеи не принимают другую модель вхождения в рынок: человек-предприниматель пришел и сказал: я сделаю свою авиакомпанию. Я часто сталкиваюсь со скептицизмом, так как я в авиации не прошла ступени «от и до», авто-



матически люди делают вывод, что мне нельзя доверить серьезный проект в авиации. И, конечно, я часто слышу мнения, что я — чей-то «проект», я — проводник для инвестиций чьих-то свободных денег. Я официально хочу заявить: нет никаких шейхов, инвесторов, поддержки государства, за мной никто не стоит. Создание грузовой авиакомпании — моя личная инициатива. И мне в этом смысле очень важно противопоставить свой опыт этому недоверию. Мне есть что предложить рынку.

Мне хватило трех лет, чтобы я могла очень твердо, положив руку на сердце сказать, что у меня контактов по грузовой и бизнес-авиации ровно столько же, сколько у тех, кто в этом бизнесе десять и более лет. Проблем нет в том, чтобы получить контактную базу. Еще раз: закон любого бизнеса: меняйся или умри. Да, авиация требует глубоко научного подхода, здесь нет места дилетантам. Но рынок замер в своем развитии. В моем понимании ему не хватает новых IT-технологий, коллабораций. Я вижу в этом новые стимулы для развития, смысл, пользу. Рынку нужны новые смыслы, форматы работы. Хочу открыто заявить со страниц вашего журнала — я готова к сотрудничеству, новым, самым неожиданным идеям, я этого не боюсь, а наоборот — жду от участников рынка. Предлагайте, приходите, услышьте и отзовитесь все те, кому, как и мне, кажется, что пора меняться и двигать вперед грузовую авиацию России. Уверена, что 1+1=11, или если сказать словами, а не цифрами, вместе мы сделаем больше.

— Вам не кажется странным, что рынок грузовых авиaperевозок полупустой? О чем это говорит, на ваш взгляд?

САМОЕ ПРОСТОЕ — ФИЗИЧЕСКАЯ НАГРУЗКА. Я ОТВЕТСТВЕННО ОТНОШУСЬ К СВОЕМУ ЗДОРОВЬЮ, ПРОХОДИЛА МНОГИЕ ИСПЫТАНИЯ ДЛЯ КОСМОНАВТОВ. СЛОЖНО ОСИЛИТЬ ВЕСЬ ПУТЬ, НЕ СТОЛКНУВШИСЬ С БЮРОКРАТИЕЙ, НЕ ХОТЕЛОСЬ, ЧТОБЫ МНЕ ПОДРЕЗАЛИ КРЫЛЬЯ

— Часть моего бизнеса — не в России. Я вижу, как происходит развитие грузовой авиации за рубежом: там рынок открыт для нововведений, услуга по авиаперевозке грузов более доступна клиентам. При этом я хочу подчеркнуть, что я не против правил, напротив, правила работы должны быть. Но в России рынок грузовой авиации действительно полупустой, потому что не на том уровне находится клиентоориентированность перевозчиков, нет лояльного, грамотного подхода к клиенту — его звонок, как правило, принимают лишь формально, часто даже не вникают в суть запроса, не уточняют нюансы... Проще отказать новому клиенту, чем заниматься решением его проблем, порой очень нестандартных.

— Почему именно грузовая авиация была выбрана вами для развития собственного проекта?

— Это был некий вызов самой себе. Когда я стала получать заказы на авиаперевозки, никто не мог мне сказать, что с этим делать. Вариантов было немного. Мало кто мог предлагать сборные грузы, доступные цены. Я действительно считаю, что загрузить работой хотя бы один грузовой борт несложно. И даже, несмотря на ситуацию с коронавирусом и закрытыми границами, это все равно остается возможным. Брокерство в бизнес-авиации — для меня пройденный этап, мне это давно неинтересно. Я также рассматриваю возможность поставить в России частный борт. У меня нет задачи стать авиакомпанией в бизнес-авиации — и это для меня тоже пройденный этап. Моя задача сейчас — создание и развитие инфраструктуры авиакомпаний и аэропортов.

— Почему бизнес-авиация перестала быть вам интересна?

— В ней очень мало приятных людей. Да, это очень красивый бизнес, эстетика на уровне, но я не вижу там перспективы. Проекты интересные есть, но не более.

— Какую нишу с вашим проектом по перевозке грузов вы планируете занять?

— Я планирую совершать регулярные грузовые рейсы из Санкт-Петербурга в Китай, ОАЭ и другие страны. Это первый вектор развития. Хочу работать в плотной связке со всеми авиакомпаниями, которые выполняют регулярные рейсы, и дозагружать их. Мне хочется сделать грузовые авиаперевозки более доступными для предпринимателей. Хочу поменять мнение, что это очень дорого.

— Вы не хотите быть брокером, хотите летать сами — почему? Экономика разная, маржинальность, или есть другие причины?

— Я не видела еще ни одного счастливого брокера в авиационной отрасли. Хочу летать сама. Экономика и маржинальность, конечно, разные, но помимо этого, мне брокерство давно перестало быть интересно.

— На какой стадии сейчас ваш проект?

— Мы ищем возможность покупки двух самолетов. Один с базой в России, другой — в ОАЭ. Наблюдаем за происходящим, так как для нас Китай — стратегическое направление. Но ситуация с пандемией коронавируса не парализует нас. Каждый день мы идем вперед к цели: мы общаемся с авиакомпаниями, которые не давали ранее согласия дозагружать борта, я ищу оптимальные IT-решения для реализации клиентских задач. Мы всегда в поиске людей, которые хотят работать в этой нише.

— Самолеты каких производителей вы планируете закупать?

— Планируем закупать Boeing-747, 757 — сейчас эти машины считаются оптимальными с точки зрения экономики регулярных рейсов, их будет легче грузить сборным грузом.



Вся причина в том, что люди, которые сейчас контролируют рынок грузовой авиации, очень хотят остаться монополистами. Именно они заинтересованы в том, чтобы рынок и дальше находился в состоянии застоя, чтобы на нем не появлялись новые игроки, чтобы, не дай бог, потерять контроль над рынком.

— Вы пока работаете как брокер, судя по вашему сайту. Вы видите динамику продаж, рост интереса к грузовым авиаперевозкам за те несколько лет, что оказываете брокерские услуги? Какой опыт и референс накоплен у вас сегодня?

— Да, мы пока работаем как брокеры. Но мы — проект грузовой авиакомпании. Динамика продаж колоссальная. И если первые заказы от нас уходили, потому что мы были никому не известны, то сейчас многие нас знают как компанию, которая способна отправить сборный груз, загрузить Ил-76, Ан-12 и другие борта. У нас это получается. Мы делали несколько рейсов в Китай, ОАЭ, Казахстан. И наше главное достижение сегодня — доверие: те, кто с нами летал разово, обращаются к нам снова и совершают с нами уже по несколько полетов в месяц.

— Не так давно вы в своем профиле в Инстаграм заявили, что идете в космонавты. Вы это серьезно?

— В детстве я часто рисовала ракеты, мечтала о космосе. Как-то увидела на сайте Роскосмоса сообщение о том, что идет набор в отряд космонавтов. Я подала заявку, хотя это не единственный вариант, как совершить полет в космос. Мне нужна большая цель. Я хочу изучить практическим образом, как работают летательные аппараты.

— Выбор, перед которым вы стоите, — ребенок или космос, вы об этом открыто написали. Какие аргументы в пользу космоса?

— Мои близкие поддержали меня, согласились с тем, что я три-четыре года буду готовиться к полету в космос, приняли это, осознали, что это несовместимо с рождением ребенка, я уверена, что иду в верном направлении. У меня есть время и на то, и на другое. В первую очередь полечу, а потом буду думать о материнстве. В обратном порядке это странно было бы — забота о детях несовместима с риском полета мамы в космос.

— Вас не настораживают скандалы вокруг Роскосмоса? Вам не кажется, что все это — признаки кризиса и глубоких проблем?

— Коррупция, безусловно, — признак кризиса. С другой стороны, я знаю, что вокруг крупных компаний, проектов

всегда много скандалов. Кроме того, мне кажется, что люди, которые у руля российской космической отрасли, просто устали, возможно, они не видят перспектив, не слышат новых предложений. Я верю, что мои идеи найдут отклик и в Роскосмосе в том числе.

— Как вы оцениваете свои шансы на пути к космонавтике?

— 50/50 — мой прогноз. Можно просто заплатить за полет в космос, стать космическим туристом. Но я хочу быть приверженцем космоса, понять и углубиться в тему. На сегодня у меня нет достаточного количества прыжков с парашютом и нет специального инженерного образования. Я решу обе задачи. Все задуманное мной возможно реализовать, все зависит от моих трудозатрат и настроения.

— Что оказалось самым сложным на пути к космосу?

— Самое сложное — бюрократия. Например, если ты состоишь в отряде российских космонавтов, ты не можешь быть резидентом другой страны. А у меня часть бизнеса в другой стране. Вот это меня настораживает. Самое простое — физическая нагрузка. Я ответственно подхожу к своему здоровью, проходила многие испытания для космонавтов. Сложно пройти весь путь, не столкнувшись с бюрократией, мне бы не хотелось, чтобы мне подрезали крылья.

— Полет в космос — финальная точка, в которую вы стремитесь, или есть другие стратегические цели?

— Космос не финал, это точка на моем маршруте, которая даст мне новые знания для развития. Мне интересна сверхзвуковая авиация.

— Не хотите заняться развитием частного космоса в России? Были такие мысли, признайтесь честно.

— Хочу предложить Роскосмосу создать отряд предпринимателей-космонавтов. Это не туризм. Я считаю, что люди с деньгами и мозгами могли бы больше сделать для российского космоса, им нужен билет в этот интересный мир. Но больше меня увлекают идеи о создании грузового сверхзвукового самолета.

ФБЖ

Реальная 1/20

Оторвавшись от производства, рынок рухнет быстро

По ходу коллективной беседы в знакомом информационном агентстве один из экономистов вспомнил, как в начале лихих девяностых участвовал в конференции, где моднейшие тогда специалисты с благословенного самим собою Запада преподавали коллегам из свежеразрушенного Союза основы нового единственно верного — как и недавно ещё всеильное в пределах социалистической части мира — вероучения. Кто-то (увы, собеседник не вспомнил, кто именно) из наититулованнейших гуру экономикс (так — чтобы отличать микроэкономические исследования от макро-экономических — прежде всего, политической экономии — называют — по книге «Economics: An Introductory Analysis» (1948) лауреата (1970) Нобелевской премии по экономике «за научную работу, развившую статическую и динамическую экономическую теорию» Пола Энтони Фрэнковича Самуэльсона (1915.05.15–2009.12.13) — комплекс учений, пытающихся идти от частного к общему и пристально рассматривающих отдельные производства и сделки) сказал: «Сейчас весь реальный сектор экономики — производство любых товаров и услуг — составляет всего 1/20 мирового рынка, и если он даже весь исчезнет, рынок этого не заметит».

Данное рассуждение напомнило мои собственные публикации разных лет, опирающиеся на обоснованную экономистом Джулианом Линколном Филип-Мордехаевичем Саймоном (1932.02.12–1998.02.08) в споре с известным вождем экологических паникёров Полом Ралфом Уильямовичем Эрлихом (1932.05.29) закономерность: доля сырьевой составляющей в цене любого товара (и соответственно во всей экономике) в долгосрочной перспективе падает — просто потому, что совершенствование технологий рано или поздно изыскивает замену любому дорожающему сырью.

Это, в частности, породило серьёзные проблемы в СССР, когда на волне резкого подорожания нефти вследствие очередной арабо-израильской войны — Судного дня (1973.10.06–24) — руководство страны решило заткнуть уже существующие трещины в социалистической экономике пачками нефтедолларов. Через десятилетие мировое хозяйство радикально перестроилось, снизило энергопотребление множеством способов — от

теплоизолирующих стеклопакетов до уменьшения автомобилей — и нефть подешевела раза в три. Цена всё ещё оставалась раза в 3–4 выше, чем до войны, но СССР уже слишком втянулся в зависимость от импорта не только товаров массового потребления, но и оборудования для новых — сравнительно высоких — технологий.

Но, конечно, ни я, ни тем более Саймон отродясь не довели данную закономерность до логического завершения. Ведь понятно: если доля сырьевой составляющей в ценах станет пренебрежимо мала, от добычи сырья откажутся даже те, у кого в данный момент вовсе нет иного выбора (так, руды многих редких металлов сейчас добывают в основном — вручную! — дети в разных странах Африки, где иных источников заработка почти нет, а потому платят им лишь ничтожно малую часть цены изделий, неосуществимых без данных добавок). Если уж всё равно помирять с голоду, то вовсе нет смысла омрачать последние дни непосильным трудом. Значит, существует некий естественный предел удешевления сырья, определяемый в конечном счёте затратами труда — как непосредственного, так и оуществленного в технологиях и оборудовании — на добычу, доведение до применимого состояния и доставку. В полном соответствии с трудовой теорией стоимости, ныне отвергаемой, ибо из неё проистекает конечность существования хозяйства, основанного на чисто рыночных принципах, и неизбежность перехода к единой системе управления производством (и, значит, к единой собственности на средства производства, ибо собственность включает в себя право распоряжения и управления).

И уж подавно не мог ни я, ни тем более Саймон вообразить, что исчезновение какого бы то ни было вида сырья останется незамеченным. Раз уж, по Саймону, задолго до исчерпания сырьё подорожает настолько, что ему подыщут замену, то внезапная его пропаша парализует соответствующие производства впредь до подыскания замены то ли сырью, то ли самим изделиям. Если же в духе неведомого мне гуру предположить полное исчезновение всех видов сырья, то и от всего производства останется разве что долгая добрая память.

Увы, в рамках «экономикс» само понятие технологической цепочки почти не рассматривается. Так, рассуждение одного из основателей неонавстрийской — предельно антиколлективистской — экономической школы Людвиг Хайнриха Артуровича Эдлера (в переводе «благородный»: так во многих немец-



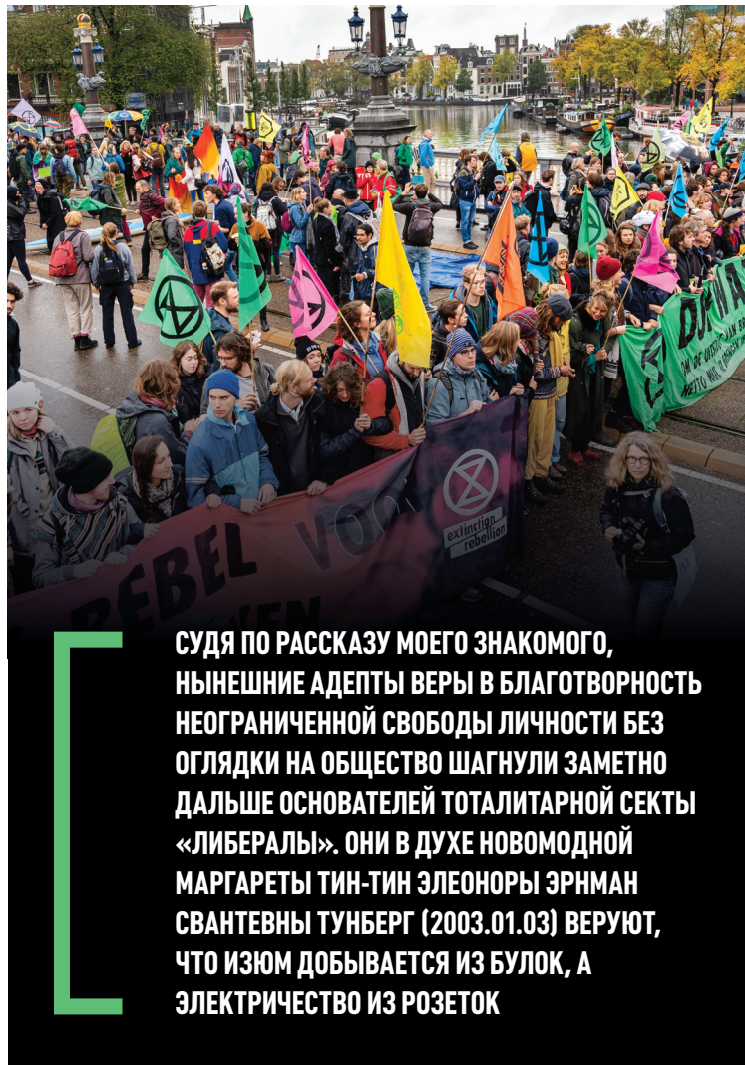
**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

ких государствах — в данном случае в Австрии — титулуют тех, чьё дворянство получено не за землевладение) фон Мизес (1881.09.29–1973.10.10) о невыгодности вертикальной интеграции, то есть объединения звеньев технологической цепочки в единой собственности, доказывает не только отсутствие у него элементарного знания логики (он говорит, что какие-то звенья могли бы получить дополнительную выгоду от переключения на партнёров, пребывающих в иной собственности, но не понимает, что прежние партнёры соответственно потеряют, а потому цепочка в целом ничего не выгадает), но и полное незнание его со сложностями согласования взаимодействующих технологий в целом и проистекающими отсюда затратами.

Судя по рассказу моего знакомого, нынешние адепты веры в благоворность неограниченной свободы личности без оглядки на общество шагнули заметно дальше основателей тоталитарной секты «либералы». Они в духе новомодной Маргареты Тинтин Элеоноры Эрнман Свантевны Тунберг (2003.01.03) веруют, что изюм добывается из булок, а электричество из розеток.

Правда, если оценивать весь мир только по результатам биржевых игр, можно и не в такое уверовать. Хотя бы потому, что названное в лихие девяностые соотношение — 1 доллар в ценных бумагах, опирающихся на реальные товары и услуги, на 19 в бумагах, опирающихся на другие бумаги — оказалось далеко не пределом. К началу нынешней Второй (по традиционной нумерации: так, Михаил Леонидович Хазин считает её Четвёртой, относя к той же категории ещё и спад мирового рынка перед Первой Мировой войной, и стагфляцию — сочетание застоя в развитии хозяйства с инфляционным всплеском цен — с конца 1960 х до воцарения 1981.02.20 Роналда Уилсона Джон-Эдуардовича Ригана (1911.02.06–2004.06.05) и запуска им экономической системы, опирающейся на долгосрочное потребительское кредитование) Великой депрессии суммарная биржевая оценка производных ценных бумаг превзошла оценку реальных товаров и услуг примерно в тысячу раз. Тогда иллюзия постиндустриализма — хозяйства, зависящего уже от производства не материальных ценностей, а только услуг — овладела львиной долей не только рядовых биржевых игроков, по выражению Германна из пушкинской «Пиковой дамы», рискующих необходимым в надежде приобрести излишнее, но и серьёзных аналитиков, и — что уже особо опасно — лиц, принимающих решения. Деньги, выпущенные под обеспечение мнимыми, по сути, ценностями, перекосили весь мировой рынок настолько, что нарушили соотношения между разными производствами. Обрушение стало неизбежным. Соответственно по сути обнулилась и ценность производных бумаг: ведь за ними уже не стояли реальные ресурсы. Финансовым властям Западной Европы и Северной Америки пришлось вбрасывать немислимые по прежним меркам потоки новых денег, чтобы предотвратить полное разрушение бирж:



СУДЯ ПО РАССКАЗУ МОЕГО ЗНАКОМОГО, НЫНШЕННИЕ АДЕПТЫ ВЕРЫ В БЛАГОВОРНОСТЬ НЕОГРАНИЧЕННОЙ СВОБОДЫ ЛИЧНОСТИ БЕЗ ОГЛЯДКИ НА ОБЩЕСТВО ШАГНУЛИ ЗАМЕТНО ДАЛЬШЕ ОСНОВАТЕЛЕЙ ТОТАЛИТАРНОЙ СЕКТЫ «ЛИБЕРАЛЫ». ОНИ В ДУХЕ НОВОМОДНОЙ МАРГАРЕТЫ ТИН-ТИН ЭЛЕОНОРЫ ЭРНМАН СВАНТЕВНЫ ТУНБЕРГ (2003.01.03) ВЕРУЮТ, ЧТО ИЗЮМ ДОБЫВАЕТСЯ ИЗ БУЛОК, А ЭЛЕКТРИЧЕСТВО ИЗ РОЗЕТОК

рядовому игроку разница между производными и реальными ценностями не заметна, и обвалились акции реальных производителей, что по биржевым правилам влечёт их разорение, то есть прекращение или в лучшем случае приостановку создания того, что и впрямь необходимо.

Производные бумаги возникли для страхования реальных сделок: торговцы ими принимали на себя львиную долю рисков неисполнения контракта и/или неожиданных изменений цен. Прибыль от торговли производными представляла собою обычную плату за страховку. Но когда рынок производных в десятки раз превзошёл реальный, он превратился в рычаг раскачки — а не стабилизации — хозяйства. Как и предупреждает диалектика, количественное изменение переросло в качественное. Но данную древнюю науку также объявили лжеучением, ибо на неё опирался Маркс. Последствия, увы, очевидны.

ФБЖ



Бизнес на «цифре»

Цифровизация компаний — все еще мода или эффективный бизнес-инструмент? Кажется, коронавирус поставил жирную точку в этом вопросе. Цифровизация бизнес-процессов, ее возможности и до этого не всегда осознаваемая эффективность удивят многих. Впрочем, и до пандемии компании все чаще вместо серверов и «коробочных» продуктов выбирали «облако».

Станет ли цифровизация бизнеса восходящим трендом и после того, как народ вернется в офисы, чего ждать в будущем, когда общественные связи по всему миру восстановятся?

Очевидные преимущества

Начну с того, что цифровая трансформация позволяет повысить операционную эффективность, сократить затраты на оплату труда за счет роста производительности труда, повысить скорость реализации проекта, снизив сроки на устранение ошибок, улучшить контроль качества выполняемых подрядчиками работ, эффективнее управлять закупками, позволяет улучшить качество предложения клиентам. Современные технологии обеспечивают эффективный сбор информации о клиенте, а значит, появляется возможность своевременно адаптировать свое предложение под его потребности, повысить узнаваемость своего бренда и продукта для целевой аудитории. Трансформация поможет изменить свою бизнес-модель, если старая начала себя изживать, или создать новый перспективный бизнес в смежных сегментах.

Цифровизация позволяет владеть меньшим количеством активов, но при этом увеличивать прибыль и стоимость бизнеса, быть более гибкими в условиях волатильности рынков. Например, появился новый вид цифрового бизнеса — платформы для совместного использования техники и оборудования. Аренда техники только на тот срок, когда она необходима, позволяет сократить капитальные и операционные затраты на содер-

жание ее парка и эффективнее утилизировать его. На Dozr, крупнейшей канадской платформе для совместного использования строительной техники, ставки прямой аренды на 40% ниже, чем розничные.

К трансформации готовы?

Полгода назад мы провели федеральное исследование «Индекс готовности российских производственных компаний к цифровой трансформации». Опросили более ста российских производителей из разных сегментов рынка — крупнейшие предприятия и средний бизнес. Продвигать цифровые технологии в производственный процесс собирались 78% компаний, цифровые продукты и услуги — 35%. Очень многие экспериментировали с цифровыми технологиями для повышения эффективности бизнес-модели, но получить значимый результат сумели единицы. Большинство ориентировались на операционные аспекты. Более 90% компаний сохраняли бизнес-модели, основанные на продаже физического объекта, на достаточно низком уровне автоматизации производственных процессов и операций, вспомогательных и административных процессов (финансы и учет, закупки, кадры), была плохо развита цифровая инфраструктура (в области ресурсоэффективности, безопасности), существовал дефицит интеграции корпоративных информационных систем. У более чем 40% компаний процессы вообще не были автоматизированы.

У большинства из них не было четкого стратегического видения проведения цифровой



**АЛЕКСАНДР
ИДРИСОВ**

основатель и
управляющий партнер
Strategy Partners

трансформации. Инвестиции в цифровизацию тоже были очень скромные — у 71% компаний их общий объем не превышал 5%. У 62% предприятий персонал, задействованный в цифровой трансформации, составлял менее 5%. Специальных центров компетенций по продвижению цифровой трансформации не имели 66,7% компаний. Всего у трети производителей компаний из числа крупнейших в штате был CDO — директор по цифровым технологиям. В этом году мы запускаем новое исследование «Индекс готовности российских компаний к цифровой трансформации 2.0», по итогам которого увидим, что изменилось за год.

Наперегонки за цифровой трансформацией

Первое: цифровизация уже не просто модная тема. Есть инструменты поддержки со стороны государства, можно получить на нее деньги под льготные проценты: Фонд развития промышленности дает кредиты, есть различные программы, национальные проекты. Учитывая, что больше половины экономики у нас тесно связано с государством, делать цифровые стратегии и заниматься цифровой трансформацией наперегонки спешат все госкомпании. Но интерес уже демонстрируют и компании, которые никогда не были в первых рядах революционеров, цифровых адептов.

Тренды цифровизации

Есть традиционный бэк-офис: хранилище данных, базовые технологии, которые обрабатывают эти данные, вычислительные мощности. Но если раньше все это было прямо на месте у клиента, собственные серверы и прочее, то сегодня все переходит в так называемое «облако». Это общемировой тренд. У нас он пока не так заметен, мы продолжаем поставлять клиентам отчуждаемые «коробочные» решения, но этот тренд стороной нас точно не обойдет.

Почему он возник? Есть ряд очень крупных компаний: на Западе это Amazon, Microsoft, Facebook, Google, Oracle, в Китае — Alibaba, Huawei, в России — Ростелеком, Яндекс, Сбербанк, которые вынуждены были создавать огромные вычислительные мощности и хранилища данных. Например, Сбербанк создал собственную платформу по двум причинам: нужно было устранить зависимость от внешних вендоров и обезопасить себя не только от санкционных, но и технологических рисков и рисков кибербезопасности. Сбербанк вынужден тратить на защиту банка от кибератак огромные деньги, ни одна средняя компания не потянет такие затраты никогда в жизни. А риски возрастают. Проскакивают

иногда сообщения, что была проблема, но какая война на самом деле идет за безопасность данных, сколько банк отбивает хакерских атак в день, мы просто не видим. А эта защита стоит бешеных денег.

Кибербезопасность становится такой сферой, которую лучше доверить профессионалам в этой области. По этой причине Microsoft выиграл тендер на хранение данных Министерства обороны США и теперь является провайдером

КОМПАНИИ, В АВАРИЙНОМ РЕЖИМЕ ПРОБУЮ УДАЛЁННУЮ РАБОТУ И ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ, СМОГУТ БЫСТРО ПОНЯТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА И ВСКРЫТЬ НЕДОСТАТКИ ДЕЙСТВОВАВШИХ ДО ПАНДЕМИИ СИСТЕМ, ПОДГОТОВИТЬ ПОДРОБНЫЙ ЗАПРОС НА УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ, СИСТЕМ И СЕРВИСОВ

облачного хранилища для них. Мифы о том, что вот я отдаю свои данные в облако, и они перестают быть безопасными, защищенными как с точки зрения конфиденциальности, так и с точки зрения кибербезопасности, беспочвенны. Но многие компании по-прежнему живут такими мифами.

Смена бизнес-моделей

Рано или поздно мы все поймем: чем покупать лицензию на год, а потом обновлять программное обеспечение, все-таки лучше использовать модель подписки. Первое: вам не придется думать, сколько нужно серверов, вы их просто не покупаете больше! А если кто-то думает, что бизнес ЦОДа, центра обработки данных, выгодный, то я могу открыть секрет: это ужасно убыточный бизнес. Это как покупка неликвидной недвижимости: ты в нее проинвестировал, а она устарела уже в тот момент, когда ты в нее вложил. И тебе, возвращаясь к серверам, нужны новые стойки, новые процессоры, новое «железо». Тебе снова нужно реинвестировать во все это.

Крупные компании вынуждены так поступать, но почему? Почему Amazon имеет на глобальном рынке огромную долю, где представляет свои вычислительные мощности и мощности для хранения данных? Потому что такие компании стали зарабатывать на этом, и для них теперь это огромный источник дохода. Они отточили этот сервис, они обеспечивают качественное обслуживание своих клиентов,

78%
КОМПАНИЙ

собираются внедрять цифровые технологии в производственный процесс



что создало предпосылки для появления вендоров перехода. Тех, кто делает программные продукты для новой модели, которая называется — Software As A Service и Платформы как сервис. То есть меняется бизнес-модель.

У меня, допустим, «облачный» продукт Microsoft стоит на компьютере. Я взял эту лицензию, попользовался, через год продлил, если мне это необходимо, или отказался от нее. Но я не думаю, на каких мощностях она стоит, сколько весит, какой мне нужен компьютер для нее. Это очень важный тренд и огромное преимущество для каждой компании — не нужно думать о базовой архитектуре. Об этом подумали те, кто был вынужден это сделать раньше, то есть IT-гиганты.

О чем подумать завтра?

Далее перемещаемся на средний уровень — к программным продуктам типа ERP и прочих. Наиболее значимыми сегодня являются фронтальные системы, которые работают с клиентами, с поставщиками, то есть те системы, которые создают конкурентное преимущество. А базовая инфраструктура будет

одинаковая у всех. Это очень важный посыл. Вы сегодня еще думаете, какие у вас будут серверы, но завтра вы об этом думать не будете. Большинство компаний перейдут в «облако», за исключением разве что тех, которые связаны с гостайной. Да и они тоже перейдут: выше я приводил пример Microsoft и министерства обороны США. В России я также знаю примеры того, как целые регионы сидят на подписке. Например, в Удмуртии Dr.Web реализовал централизованно поставку антивируса во все госучреждения. Потому что это выгоднее, не надо везти и устанавливать в каждую больницу «коробочные» решения. Не нужно тысячам людей бегать и устанавливать «1С», как сейчас. Все будут уходить в «облако». Это радикально снижает издержки и IT-компания, и клиента.

Смещение фокуса

Но самое важное все-таки — это смещение фокуса внимания на front-решения. Компании начинают думать про свой бизнес так: какие мне покупать программные продукты? Куда перемещается конкуренция? А ситуация смещается вот куда: во-первых, продукты становятся дешевле, а во-вторых, быстрее обновляются, возникает все больше и больше новых решений.

Если вы пойдете выбирать себе CRM-систему, технологию распознавания голоса или лиц, то увидите их десятка два, из них примерно пять ключевых, но при этом постоянно появляются новые. У одних будут лучшие референсы и опыт, другие будут вообще стартапами. У стартапов в этой ситуации открываются большие возможности: они начинают суетиться, приходят в компании с конечными решениями, в итоге тестируется все большее и большее число решений.

Коронавирус: новые возможности

При всех сложностях текущей ситуации можно и нужно искать новые возможности. Уже очень резко возрос спрос на средства удаленного доступа. Многие корпорации на Западе меняют свои стандарты работы и переводят людей на home office, что существенно снизит риски потери рабочих рук. Мэр Москвы Сергей Собянин на днях призвал столичных работодателей максимально перевести сотрудников на удаленку. Компании, в аварийном режиме пробуя удаленную работу и дистанционное обучение, смогут быстро понять преимущества и вскрыть недостатки действовавших до пандемии систем, подготовить подробный запрос на улучшение процессов, систем и сервисов. Реализация этих изменений существенно приблизит будущее. Так что внешние факторы лишь ускоряют процесс цифровизации — почти насильно, но достаточно эффективно.

ФБЖ

5%

ОТ ОБЩЕГО
ОБЪЕМАинвестиций 71% компаний —
инвестиции в цифровизацию
бизнеса

МИФЫ О ТОМ, ЧТО ВОТ Я ОТДАЮ СВОИ ДАННЫЕ В ОБЛАКО, И ОНИ ПЕРЕСТАЮТ БЫТЬ БЕЗОПАСНЫМИ, ЗАЩИЩЕННЫМИ КАК С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ ДАННЫХ, ТАК И С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ, БЕСПОЧВЕННЫ. НО МНОГИЕ КОМПАНИИ ПО-ПРЕЖНЕМУ ЖИВУТ ТАКИМИ МИФАМИ

5G для Подмоскovie

Сверхновые прорывные технологии все чаще становятся продуктом, который выводят на рынок стартапы. Не погрязшие в текучке, без замыленного взгляда, они чаще обращены в будущее, которое способны приблизить. Как когда-то Apple, они создают новые продукты и технологии, о которых большинство из нас в настоящем даже не задумывается. Так медленно и верно технократы вершат революцию 4.0.



АНДРЕЙ ЗАРУЕВ

Генеральный директор
компании РАДИОМИР

Коммуникационные платформы беспроводного индустриального интернета и платформы автоматизации — это основа радикальной модернизации промышленности и опережающего развития страны, хотим мы этого или нет. О том, как эти технологии меняют существующую бизнес-реальность, спросим у Андрея Заруева, сооснователя технологического стартапа РАДИОМИР, руководителя блока монетизации компании.

— Какие бизнес-проекты вы сейчас ведете, что из них для вас является приоритетным?

— В настоящее время веду большой проект рекламного агентства Top Indoor Media, объединяющий в себе PR, GR и коммуникации, в рамках которого мы стараемся нащупать новые пути развития и создать новые субниши в этом и смежных бизнесах. Логическим продолжением этих поисков и экспериментов стал перспективный технологический проект РАДИОМИР. Это международный технологический стартап, развивающий новейшие технологии мобильного интернета: индустриальный интернет и 5G-интернет, а также платформы автоматизации. Проект находится на передовом рубеже перспективных разработок и действительно в тренде промышленной революции уровня 4.0.

— Какого рода инновации вы продвигаете в этом проекте?

— В первую очередь, это экономичная архитектура построения перспективных сетей 5G. Это передовые решения в области гигабитного беспроводного интернета для транспортных систем, платформы автоматизации с искусственным интеллектом на базе наших собственных коммуникационных платформ для передачи больших данных.

— В каких отраслях экономики востребованы эти идеи и технологии?

— Транспортно-логистический сектор: аэропорты, морские порты, логистические хабы, железнодорожный, автомобильный, общественный городской транспорт, городское хозяйство в целом — коммуникационные платформы для «умных городов». Сектор телекоммуникаций: операторы связи и инфраструктурные операторы, девелоперские компании. Строительство: платформы автоматизации для строительных площадок. Промышленные предприятия: коммуникационные платформы для движущейся техники и платформы автоматизации с искусственным интеллектом.

— Вы вошли в один из пилотных проектов по тестированию сетей 5G?

— Да, недавно мы совместно с компаниями ОАО «РЖД», АО «Компания ТрансТелеКом» и ООО «Сервис-телематика» развернули пилотную зону для тестирования системы беспроводного широкополосного интернета для поездов. Рассматриваем также развертывание пилотной зоны промышленного интернета в одном из крупнейших аэропортов и пилотной зоны 5G для одного из операторов связи.

— Вы развиваете проект в одной из традиционных рыночных ниш или пытаетесь сформировать новую?

— Безусловно, мы ориентируемся на сложившиеся в последние годы тренды и реальный спрос с тем, чтобы не оторваться от реальности и сформировать устойчивый бизнес-кейс. Вместе с тем мы стараемся смотреть в будущее и опередить конкурентов на рынке новых продуктов. Иногда это синтез вроде бы традиционных продуктов, но сдобренный инновациями и предлагаемый клиентам для целей, о которых они могут не догадываться. Во многих случаях приходится рисовать сценарии будущего и убеждать клиентов модернизировать свой бизнес. Этот процесс весьма непростой, но в то же время творческий и захватывающий. В ряде направлений нашего бизнеса, я думаю, мы незаметно для себя все же формируем новые ниши и субниши.

— В чем ценность вашего проекта для экономики страны?

— Не хочется преувеличивать свою значимость, но я думаю, что наш проект носит стратегический характер. Коммуникационные платформы беспроводного индустриального интернета и платформы автоматизации — основа радикальной модернизации промышленности и опережающего развития всей экономики, хотим мы этого или нет. Свидетельством значимости нашего проекта, возможно, является тот факт, что к нему проявляют интерес крупнейшие госкорпорации, например, ГК «Росатом» и ПАО «Ростелеком». В частности, в партнерстве с ГК «Росатом» в течение ближайших двух лет мы планируем построить и запустить сверхсовременный завод по производству телекоммуникационного оборудования на территории России. И это будет наш вклад в стратегическое развитие экономики страны.

ФБЖ

Эксперт vs клиент.

Нужно ли потребителю то, что внедряет бизнес?

Исследователи 4Service Group провели очную ставку экспертов и потребителей: изучили мнения двух групп респондентов по отношению к технологиям омниканальности, персонализации и искусственному интеллекту. Исследование проводили методом SAWI, а также в личном интервью с потребителями. Шестьсот респондентов в крупных городах России приняли участие в опросе, из них — сто экспертов из разных отраслей и пятьсот потребителей. Что удалось узнать и понять об отношениях потребителей и бизнеса?

Многочисленные исследования показывают, что мнение экспертов (представителей бизнеса) бывает ошибочно. Внедряя инновации в сервис, всегда важно учитывать мнение клиентов и потенциальных потребителей. Это помогает правильно выстраивать стратегию. Эксперты склонны считать, что все бизнес-решения стоит принимать согласно их рекомендациям. В этом и состоит главное заблуждение. Такие утверждения вызывают справедливые сомнения, и они требуют цифровых показателей. На примере трендовых технологий омниканальности, персонализации и искусственного интеллекта опрос показал отношение к этим понятиям как экспертов, так и потребителей.

Лучшие компании. Кого выбирают эксперты и потребители?

Экспертам-респондентам из числа топ-менеджмента российских компаний в сфере ритейла было предложено назвать самые популярные, по их мнению, компании, лучшие сейчас на рынке. Получив ответы, исследователи составили список порядка десяти брендов. Согласно списку, такой же вопрос задали большому количеству респондентов из числа обычных покупателей. Потребители назвали всего лишь 45% из перечня брендов, названных экспертами. Возникает вопрос к экспертам: «Если вы считаете свое экспертное мнение релевантным и оставляете за собой право «глаголить» от лица потребителей,

совпадение мнений должно быть 100%, разве не так?»

Почему потребители не назвали 55% ведущих, по мнению экспертов, компаний? Перечень не названных компаний составляют инновационные. Респонденты преимущественно о них даже не слышали, еще не разобрались и не считают популярными. Конечно, на рынке есть компании, которые прогрессивны по определенным критериям, внедряют инновации и, с точки зрения экспертов, занимают ведущие позиции. Среди озвученных компаний-фаворитов потребители назвали Сбербанк, потому что тот наконец-то поработал с очередями, и они уменьшились. У клиента совершенно иные понятия и понимание хорошего сервиса. Можно быть гипертехнологичной компанией, внедрять множество инноваций, вещать всему миру о своих достижениях, но потребитель этого не оценит, он пока этого не понял. Через два года, когда потребитель получит больше информации о продукте, он наверняка начнет его ценить.

Раннее большинство всегда опаздывает

Существует алгоритм потребления продукта. Если предложить всему населению приобрести новый технологичный и эффективный продукт, то первыми покупателями станут 2,5% — группа новаторов, которым будет интересно попробовать. Остальные не примут решение о покупке. Пройдет время, новаторы начнут рассказывать, как это хорошо, и продукт приобретут



**ЕВГЕНИЙ
ЛОБАНОВ**

директор 4Service Group по Центральной и Восточной Европе/Турции



следующие 14% ранних последователей, склонных доверять. После того как продукт оценят ранние последователи, его купит основная группа потребителей — раннее большинство (34%). Это основной рынок потребителей, которые анализируют, что продукт давно на рынке, отличается хорошим качеством. Только потом подтянутся «староверы» — позднее большинство. И последними — отстающие (16%).

Эксперты находятся в первой и второй группах — новаторов и ранних последователей. Они по определению обязаны следовать инновациям, исследовать новые сервисы. Их задача в повседневном режиме находить все самое новое, анализировать и внедрять. Эксперта по сервису нанимают на позицию новатора, и именно он задает тренды, которыми по факту уже можно пользоваться. Основная масса раннего большинства всегда по своей природе опаздывает. Например, японцы придумали QR-код, а китайские эксперты массово приучили своих потребителей к их использованию. Где-то в Европе придумали электронные очереди. Эта идея понравилась, ее начали культивировать, вовлекать потребителей. Сегодня в восточной Европе электронные очереди — это тренд № 1, и все пытаются их внедрить. А в Америке о них знать не знают. Эксперт обладает потенциалом внедрения технологии и силой навязать ее потребителю. Итак, первый вывод: эксперт — это новатор, человек, который должен всегда иметь свежий взгляд, искать новые решения и внедрять их.

Критическое мышление

Эксперт — профессионал, в обязанности которого входит разработка сервис-стратегии компании. Он должен обладать навыками критического мышления: оценить инновацию, принять решение, внедрять или нет. Такой цикл движения его работы. Парадоксально, что свою работу они оценивают недостаточно авторитетно. Самокритичность доминирует в оценке, включается самоедство. Эксперт видит фактические инструменты замеров, ставит высокий балл. При оценке стратегии начинает сомневаться: хорошая ли, а правильно ли она написана, а все ли учла, к чему приведет, поможет или нет, выгодно ли будет для компании, понравится ли клиентам? Даже потребители более лояльно оценивали инновации экспертов, чем они сами. Например, о достаточном количестве каналов коммуникации эксперты отвечали «Нет». В то же время потребителей все устраивало.

Инновационные тренды

Сегодняшние тренды коммуникаций непосредственно требуют профессиональных исследований. Опрос экспертов и потребителей о внедрении омниканальности, персонализации и искусственного интеллекта позволил сформировать статистику. Так, процесс сравнения результатов опроса потребителей с бизнесом о применении омниканальности выявил существенную разницу мнений. Данные инсайта подтвердили перегрев рынка агрессивными продажами при применении омниканальности.

Если предложить всему населению приобрести новый технологичный и эффективный продукт, то первыми покупателями станут 2,5% — группа новаторов, которым будет интересно попробовать. Остальные не примут решение о покупке. Пройдет время, новаторы начнут рассказывать, как это хорошо, и продукт приобретут следующие 14% ранних последователей.

34%

ПОТРЕБИТЕЛЕЙ —

так называемое раннее большинство, которое составляет основную группу потребителей

НЕДОСТАТКИ ОМНИКАНАЛЬНОСТИ



Но экспертам кажется, что, наоборот, сотрудники мало предлагают, а потребитель уже начинает агрессивно об этом заявлять. Клиент однозначно заявляет, что омниканальность — это уже и есть продажа. 14% респондентов расценивают внедрение множества каналов коммуникации с ними как попытку навязать больше покупок, и это плохо. Эксперты иногда не чувствуют грани между тем, когда на ситуацию нужно смотреть с точки зрения пользы для клиента, а не только с позиции агрессивных продаж.

Проводя опрос, важно было обозначить, какие из инструментов омниканальности компании будут внедрять в ближайшее время, уже внедряют либо не планируют использовать. Потребитель достаточно позитивно относится к мобильным приложениям как к инструменту ассоциации себя с брендом. Можно привести аналогию с ранее очень популярными технологиями бонусных карточек от компаний, предоставляющих товары и услуги. Было престижным иметь

карточку бренда на значительную скидку. Сейчас эта тема неактуальна, а потребность людей переросла в использование ряда мобильных приложений. Компании создают мобильные приложения, а потребитель, используя их, придает себе статус.

Важно сказать тем 32% компаний, которые не собираются внедрять мобильные приложения: «Вы не правы, друзья». А тем 32%, которые будут это делать в течение года: «Стоит поторопиться», потому что это конкурентное преимущество, и актуально уже сегодня. И ещё один инсайт по теме омниканальности, который эксперты проспали. Потребители без каких-либо заявлений и реклам почувствовали выгоду того, что много каналов коммуникации — это экономия денег, что равно экономии времени. Можно быстро решить вопрос, используя наиболее удобный канал коммуникации.

Усильте запуск нового канала коммуникации компании хорошей рекламой. Клиенту будет приятно узнать, как он сможет эконо-

НАИБОЛЕЕ УДОБНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

14%

РЕСПОНДЕНТОВ

расценивают внедрение множества каналов коммуникации с ними как попытку навязать больше покупок, и это плохо



**ИНСАЙТ:
ПОТРЕБИТЕЛЬ
ЛЮБИТ МОБИЛЬНОЕ
ПРИЛОЖЕНИЕ**

Эксперт

Потребители

мать деньги. Virtuозное владение информацией позволяет сложить Сервис в слог, приносящий новые позитивные эмоции и дополнительную прибыль, Эксперты живут в своем мире, внедряют очередную инновацию и двигаются дальше — это играет злую шутку. Потребитель может это увидеть, если преподнести омниканальность как экономию денег клиента. Дайте посыл, и он будет оценен. Есть большая часть людей, которые сами осознали преимущество без какой-либо рекламы.

Персонализация

Экспертам было предложено ответить на два вопроса.

- Как вы считаете, какие выгоды получила ваша компания от возможности персонализировать сервис?

- Какие выгоды, по вашему мнению, получили ваши клиенты?

Результаты, по сути, должны были бы совпадать. Но на самом деле клиент получил подходящее ему товарное предложение, потому что учтена история его покупок. Где же здесь про лояльность? Большинству экспертов свойственно ошибочно смешивать персонализацию с сегментацией. Они считают, что персонализация — это отправить клиенту предложение с указанием имени и фамилии о покупке нового товара или услуги. 76% персонального сервиса компаний происходит без ведома центрального офиса. Эксперты даже не подозревают о предоставлении услуги. Персональный сервис — это персональная коммуникация. В случае когда продавец проявил инициативу, предложил своевременную помощь, потребитель чувствует себя значимым. Работают индивидуальное общение и знаки внимания, а не сегментированные рассылки.

Искусственный интеллект — нет детального понимания

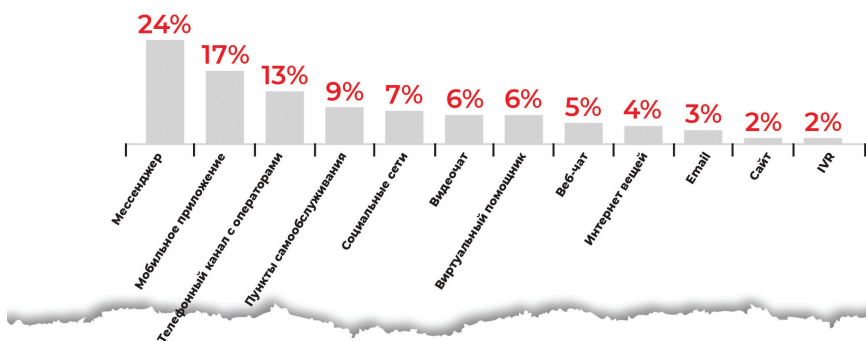
Тема внедрения искусственного интеллекта сейчас в тренде. Но все же она еще слишком нова. Клиенты слышали, эксперты знают, но пока детального понимания нет, нет никаких действий для внедрения данного технологического тренда.

ВАЖНО СКАЗАТЬ ТЕМ 32% КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ НЕ СОБИРАЮТСЯ ВНЕДРЯТЬ МОБИЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ: «ВЫ НЕ ПРАВЫ, ДРУЗЬЯ». А ТЕМ 32%, КОТОРЫЕ БУДУТ ЭТО ДЕЛАТЬ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА: «СТОИТ ПОТОРОПИТЬСЯ», ПОТОМУ ЧТО ЭТО КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, И АКТУАЛЬНО УЖЕ СЕГОДНЯ

Основной вывод исследования: нужно учитывать оба мнения. Мнение эксперта всегда критично по природе — это стратегическое развитие сервиса, взгляд в будущее, оно опережает потребительское примерно на два года. Точка зрения потребителя помогает решать тактические вопросы здесь и сейчас, и, как правило, оптимистична по природе. Потребителям не так много надо, как считают эксперты. Подсчитав отклик на рассылку, которую специалисты делали по этому опросу, можно сделать жесткий вывод. Эксперты дали в 3,7 раз ответов меньше, чем потребители. Можно спрогнозировать, что через два года отклик потребителей упадет в 3,7 раз.

ФБЖ

КАКИХ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ НЕ ХВАТАЕТ



Потребители



Ещё один инсайт по теме омниканальности, который эксперты проспали: потребители без каких-либо заявлений и реклам почувствовали выгоду того, что много каналов коммуникации — это экономия денег, что равно экономии времени. Можно быстро решить вопрос, используя наиболее удобный канал коммуникации

Франчайзинг-аналитика.

Масштабируем бизнес правильно

«Федеральный Бизнес-журнал» продолжает серию публикаций экспертов о франчайзинге и подходах бизнеса к запуску собственного проекта. В новом кейсе — дорожная карта первых мер по подготовке компании к масштабированию в формате франчайзинга. О том, может ли ваш бизнес быть тиражирован под вашим брендом, и что надо учесть на старте, наш эксперт.

В этой статье поговорим о том, как внедрить инструменты франчайзинга в ваш бизнес и стать франчайзером. Первым делом стоит определить, готов ли ваш бизнес для масштабирования с помощью франчайзинга.

Готов для развития?

Есть ряд критериев, если ваш бизнес не отвечает хотя бы одному, вы еще не готовы к запуску своего франчайзинг-проекта.

1 Бизнес должен стабильно приносить деньги, и каждый предприниматель знает, является ли его бизнес прибыльным, или он пытается продать провальную модель.

2 Бизнес должен существовать не менее одного-двух лет. Франшиза — это, в первую очередь, — проверенная модель. Поэтому должен пройти хотя бы один сезонный цикл, который проверит, насколько устойчив ваш бизнес.

3 В сети, которая хочет стать франшизой, должно быть минимум две собственные точки. Франчайзинг — это про масштабирование успешных инструментов, клонирование эффективного бизнеса. Если предприниматель не открыл собственную вторую точку, нет поводов думать, что его модель пригодна для копирования.

4 Франчайзинг — это игра в долгую, поэтому при запуске предприниматель должен иметь запас денежных средств на содержание офиса, команды франчайзинга, рекламу на год вперед.

5 Команда франчайзинга очень важна; чтобы запустить франшизу, нужно заранее собрать пул спецов, которые будут заниматься продажами, открытием и сопровождением франчайзинговых точек.

6 Франшизе нужен сильный юрист с опытом работы с договорами коммерческой концессии. Все договоренности с партнерами предполагают юридическое закрепление и создание дополнений к договору.

7 Также рекомендую определить, какую именно ценность даст ваша франшиза вашим будущим партнерам.

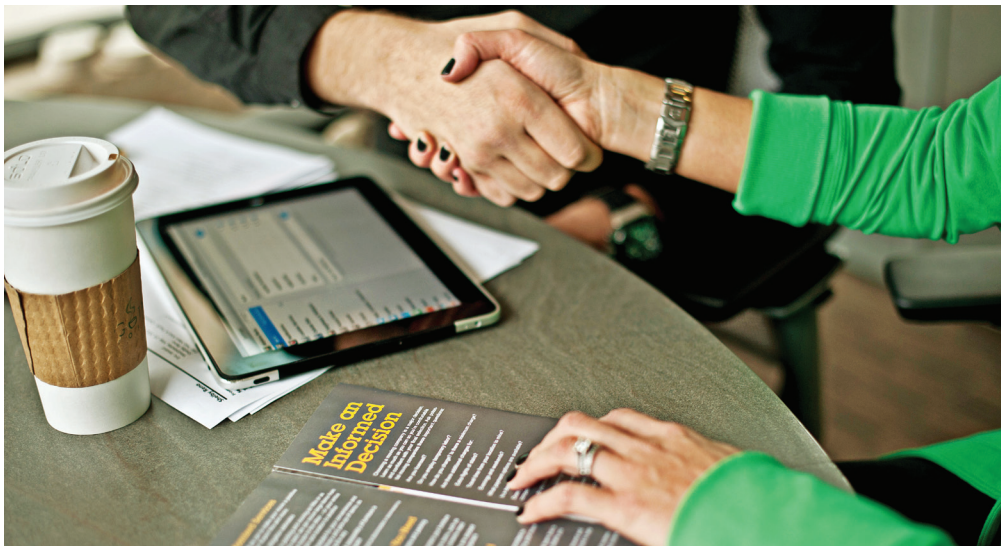
8 Основатель должен быть вовлечен в развитие франшизы на 90% своего времени.

Личность основателя важна для развития франшизы. Запустить франшизу, чтобы попробовать и не участвовать напрямую в этом направлении, — провальная путь.



**ДЕНИС
ЕВСТИГНЕЕВ**

эксперт
по франчайзингу



Франчайзинг — это игра вдолгую, поэтому при запуске предприниматель должен иметь запас денежных средств на содержание офиса, команды франчайзинга, рекламу на год вперед.

Что анализируем перед стартом?

Франчайзинговая программа — это еще один продукт компании, который имеет свои преимущества, удовлетворяет ряд потребностей, имеет свою целевую аудиторию, каналы продаж, сопутствующий сервис. По сути, проект по запуску франшизы — это еще один проект по разработке нового продукта компании. Какие мероприятия необходимы, чтобы запустить франшизу как самостоятельный проект?

Исследование. С этого все начинается. Необходимо масштабировать успешный способ ведения бизнеса. Соответственно, в рамках исследования определяем ключевые факторы, которые влияют на успех и отличают конкретный бизнес от подобных. Забегая вперед, скажу, что именно эти критерии и станут основой для всей франшизы.

Финансовая модель. Изучаем бизнес с финансовой точки зрения и формируем финансовую модель потенциальной франчайзинговой точки. Сколько затрат потребуется на открытие франчайзинговой точки, какие это будут расходы, как скоро наступит окупаемость проекта — берем в расчет все, что определяет финансовые показатели франшизы. На все эти вопросы дает ответ финансовая модель.

Условия франшизы. На основании финансовой модели и данных, собранных на этапе исследования, разрабатываем франчайзинговую программу, прописываем условия: какими должны быть паушальный взнос, роялти, какими будут этапы запуска и развития региональных франшиз и так далее.

Договор коммерческой концессии. Все условия фиксируются в договоре коммерческой кон-

ЛИЧНОСТЬ ОСНОВАТЕЛЯ ВАЖНА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ФРАНШИЗЫ. ЗАПУСТИТЬ ФРАНШИЗУ, ЧТОБЫ ПОПРОБОВАТЬ И НЕ УЧАСТВОВАТЬ НАПРЯМУЮ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ, — ПРОВАЛЬНЫЙ ПУТЬ

цессии. У каждой компании есть ключевые точки контроля, без которых бизнес не сможет быть успешен. Договор призван закрепить эти основные правила и стандарты, чтобы направить партнера на верный путь развития с самого старта партнерства.

Фирменный стиль или бренд-бук. Визуальная часть очень важна, это своеобразный свод правил по использованию фирменного стиля. Как правило, в компаниях, которые собираются запускать франшизный проект, он уже есть, но иногда стоит переработать его и дополнить под потребности франчайзи.

Франчайзбук. Чтобы быть уверенным, что франчайзи сможет перенять выявленные факторы успеха, мы должны подробно прописать все этапы открытия бизнеса и все основные процессы, так мы максимально повысим вероятность того, что партнер все поймет верно и будет вести бизнес по франшизе в соответствии со всеми требованиями и стандартами материнской компании.

Так выглядят первые необходимые шаги, которые должен совершить любой бизнес, чтобы упаковать свою франшизу. Начните с малого, чтобы масштабирование бизнеса не ударило по нему самому — по его репутации и финансовой устойчивости. **ФБЖ**

Культура обучения 4.0

Наиболее значимые тенденции в бизнес-образовании будущего

Каким должно быть обучение в эпоху диджитализации? Знания должны постоянно обновляться, бизнесу приходится сталкиваться с абсолютно новыми трудностями, когда речь заходит о дополнительном образовании для менеджеров и руководителей. Накопление знаний уже в прошлом. Бизнес-образование будущего — это понимание взаимосвязей, уменьшение степени сложности и непрерывное обучение на протяжении всей жизни как самостоятельная дисциплина.

Постоянно появляются новые доступные обновления для мобильных телефонов: они нейтрализуют пробелы в системе безопасности, делают устройства совместимыми с новыми приложениями и обеспечивают их актуальность. Не только наши телефоны, но и мы сами стали все чаще нуждаться в обновлениях. Сегодня «обучение на протяжении всей жизни» — это не просто модное словосочетание. Речь идет о новых способах передачи знаний и навыков в эпоху диджитализации, и эти методы только начинают приобретать определенную форму. Мы лишь с течением времени начинаем замечать реальные проявления и последствия цифровой революции. Аналогичным образом трансформация в области дополнительного образования для руководителей — это происходящий в данный момент процесс, последствия которого пока непонятны. Однако ясно, что эффективное обучение, соответствующее нуждам и требованиям людей, невозможно без следующих основных составляющих: объединение участников учебного процесса в группы, повышение их мотивации и любопытства, создание площадок для нетворкинга и концентрация на том, что действительно важно.

Вопрос цифровой культуры

Большинство компаний уже осознали, что дополнительное образование играет жизненно важную роль, и это не в последнюю очередь связано с новыми технологическими разработками. Однако сложности порой возникают при переходе от теории к практике: согласно исследованию, проведенному цифровой ассоциацией Германии, компанией Bitkom, трое из четырех опрошенных сетуют на то, что на работе им не хватает времени для ознакомления с новыми технологиями. От сотрудников ожидается высокий уровень грамотности в области информационных технологий, но это не единственная цель для дальнейшего

обучения. Постоянная адаптация знаний — предпосылка для того, чтобы компании становились более способными к обучению и «понимающими» в лучшем смысле слова, что еще важнее в данном контексте. Все это добавит компаниям максимум гибкости, в любой момент позволит им быстро реагировать на изменения и проактивно создавать свое собственное будущее. Компания учится и развивается, и каждому человеку следует делать то же самое, чтобы гибко адаптироваться к новым возможностям, как в рамках организации, так и на рынке труда.

Знания — сила?

На протяжении десятилетий люди утверждали, что знание — сила, но сегодня это верно лишь отчасти, учитывая, что знание само по себе перестало быть чьим-то уникальным отличительным признаком, так сказать. В настоящий момент на самом деле важно умение соединять между собой отдельные элементы информации и данных, разрабатывать творческие решения текущих проблем и оперативно реагировать на новые требования. Информацию сегодня получить проще и дешевле, чем в прошлом, благодаря Википедии, например, но она может быстро стать устаревшей и непригодной для использования. Более того, объем информации практически не поддается управлению. Поэтому нам нужны новые подходы в методах предоставления и передачи информации.

Обучение как самостоятельная дисциплина

Что именно это означает для дополнительного образования в век цифровых технологий? Накопление знаний — уже не главная цель обучения. Что действительно важно, так это умение находить взаимосвязи и понимание того, что мы учимся всегда и везде. Настоящее искусство заключается в умении гармонично соединять личный опыт, новые знания и собственные действия, анализировать, генерировать новые идеи и применять их в новых сферах деятельности, при работе над новыми проектами и т. д. Обучение, таким образом, само по себе становится новой учебной дисциплиной в рамках дополнительного образования.



АСТРИД КЛЯЙНХАННС-РОЛЛЕ

управляющий директор
WU Executive Academy
(Вена, Австрия)



Знание того, как целенаправленно обеспечивать и использовать возможности дополнительного образования, является не только залогом экономического успеха компании, но и ценным активом на рынке труда: организации, в которых обучение считается решающим фактором и, следовательно, играет важную роль, привлекательны для сотрудников

В эпоху диджитализации бизнес-образование может быть успешным лишь в том случае, если современные возможности обучения ориентированы на индивидуальные потребности учащихся. Это подтверждено исследованием, проведенным Европейским фондом по развитию менеджмента (European Foundation for Management Development, EFMD), одним из трех ведущих мировых агентств по аккредитации бизнес-школ.

Скорость реакции

В условиях, когда бизнес вынужден реагировать на радикальные изменения, скорость становится одним из ключевых факторов, это можно отнести и к обучению. Следовательно, возможности обучения не только должны идти в ногу со временем, что проще благодаря развитию технологий, но также отвечать потребностям учащихся. Обучение по принципу накопления знаний потеряет свою актуальность в будущем. Мы должны обеспечить людей возможностями для обучения, которые подготовят их для решения новых задач каждый день.

Мотивация и энтузиазм

Мотивация и энтузиазм — ключевые элементы обучения нового типа. Учебный процесс должен строиться таким образом, чтобы сотрудники воспринимали его актуальность и пользу в контексте решения стоящих перед ними задач. Если они смогут соотнести обучение с полученными ранее знаниями, появится энтузиазм, мотивация и любопытство исследовать что-то новое.

Очень важно поддерживать учащихся во время их путешествия по миру знаний. При обучении в онлайн- и офлайн-режимах оказывать поддержку могут преподаватели, но это уже не классические учителя в традиционном понимании, а скорее координаторы и партнеры, умеющие поддержать.

Доступность — обучение по требованию

Доступность контента — ключевой аспект диджитализации и, следовательно, обучения: люди ожидают,

что возможности дополнительного образования станут легкодоступными, например, онлайн, но при этом важно непрерывное взаимодействие не только между преподавателями и учащимися, но и между всеми уровнями компании. Таким образом, обучение станет непрерывным и интерактивным.

Междисциплинарный контент

Поскольку жесткие границы между отраслями производства и разделами знаний постепенно размываются и исчезают, в обучении также необходимы новые подходы, способные объединить и соединить между собой различные области. Отделы развития и разработок, маркетинга, продаж и финансов должны объединять усилия и работать над новыми инновационными решениями, чтобы иметь возможность совместно приобретать новые знания. Это позволяет сотрудникам внутри одной компании учиться друг у друга, и взаимодействие с коллегами, как формальное, так и неформальное, становится неотъемлемой частью процесса обучения.

Знание того, как целенаправленно обеспечивать и использовать возможности дополнительного образования, является не только залогом экономического успеха компании, но и ценным активом на рынке труда: организации, в которых обучение считается решающим фактором и, следовательно, играет важную роль, привлекательны для сотрудников.

ФБЖ

СЛОЖНОСТИ ПОРОЙ ВОЗНИКАЮТ ПРИ ПЕРЕХОДЕ ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ: СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ ВІТКОМ, ТРОЕ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ОПРОШЕННЫХ СЕТУЮТ НА ТО, ЧТО НА РАБОТЕ ИМ НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ С НОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Публичное выступление:

секреты успешной подготовки

Конференция, совещание, презентация, выступление перед сотрудниками, корпоративные мероприятия, рабочая планерка — мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда необходимо выступить перед аудиторией. Каждому из нас, руководителю и подчиненному, необходимы навыки публичных выступлений. Бывает такое, что в приватной беседе получается говорить уверенно и убедительно, но, как только дело доходит до публичных выступлений, сразу чувствуется дрожь в коленях. Как побороть страх перед аудиторией? И как подготовиться к выступлению таким образом, чтобы оно прошло ярко и успешно?

Многие ошибаются, думая, что ораторское искусство — это лишь говорение для публики. Но основная и самая сложная работа происходит на стадии подготовки к выступлению: выбор темы, определение цели выступления, подбор и анализ материалов доклада, написание текста доклада, подготовка, репетиции и т. д. Я всегда советую, прежде чем приступать к подготовке публичного выступления, провести своеобразный самоанализ. Следует ответить на ряд вопросов, которые помогут собраться с силами и обязательно сделают задачу оратора яснее и точнее.

ЧТО?

Что вы будете рассказывать аудитории? Ответом на этот вопрос будет формулировка темы. Если она заранее известна, вам необходимо ее конкретизировать или расширить. Если предполагается выступление на свободную тему, важно помнить, что информация должна быть интересна аудитории. Это отнюдь не означает, что следует выбирать чуждую вам тему, она всегда должна соответствовать вашим интересам, чтобы подготовка к выступлению доставляла удовольствие и давала вам новые знания. Выбирайте тему, которая интересна вам, в которой вы разбираетесь. Ведь главная задача — убедить аудиторию в вашем профессионализме в данном вопросе.

Это закон: говорите с аудиторией о том, что интересно, прежде всего, ей, а не вам.

Задайте себе вопрос: насколько тема актуальна, насколько она увлекательна, насколько она спорна? Самая тяжелая аудитория — это равнодушная аудитория. Важно определить интересную тему, которая волнует слушателей. Она должна быть актуальной, горячей, социально значимой и, самое главное, понятной аудитории.

Когда тема выбрана, продумайте название выступления. Оно должно быть ярким, ясным, четким, кратким, а самое главное, интригующим. Сравните формулировки: «Коррупция и политика» или «Когда посадят нечестных политиков?»; «Проблема запрета аборт» или «Легальная смерть в России: десять тысяч убийств в день».

ЗАЧЕМ?

Вы должны четко представлять, с какой целью вы выступаете, какой реакции ждете от аудитории. Когда определена цель, сформулируйте задачи: например, привлечь внимание слушателей к какой-то проблеме, проинформировать о чем-либо, призвать к действию или удержать внимание публики на протяжении всей речи.

Как вы хотите донести информацию до аудитории? Как построите свою речь? Как будете себя вести во время выступления? Подумайте над композиционно-логическим оформлением речи, поработайте над языком и стилем выступления. Конкретная ситуация предполагает определенный стиль изложения (академично-научный или художественный, публицистический или телеграфный), неодинаковую эмоциональность, различные приемы композиционного построения речи. Ведь композиция — это логическое развитие содержания выступления: составьте тезисный план или ход рассуждений, определите последовательность тезисов и главный тезис, который будет кульминацией выступления.



**НИКИТА
НЕПРЯХИН**

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



Если в вашем выступлении будут содержаться иностранные слова, а вы не совсем уверены в своем английском, немецком или другом иностранном языке, то лучше заменить их русскоязычными вариантами. Известно немало случаев, когда неподготовленные ораторы произносили иностранные слова с ошибками или с явным русским акцентом, чем сместили публику

ДЛЯ КОГО?

Проанализируйте будущую аудиторию и учтите следующие факторы: средний возраст, профессиональные и личные интересы, социальный статус, уровень знакомства с темой выступления и т.д. Предварительный анализ аудитории позволит сформулировать тему и подготовить выступление так, чтобы оно действительно вызвало резонанс и интерес. Постарайтесь представить, как аудитория будет воспринимать вашу речь и какова может быть ее реакция. Наверное, в любом выступлении есть моменты, которые могут вызвать острые споры: политические и социальные темы, мнения авторитетных людей, вопросы морали и нравственности или другие, воспринимаемые аудиторией небеспристрастно. Важно быть готовым к любой реакции слушателей и суметь привести убедительные доказательства вашей позиции в любой ситуации.

Это закон: анализируйте и прогнозируйте аудиторию.

ГДЕ?

Многие начинающие ораторы чувствуют дискомфорт из-за того, что незнакомы с местом выступления, непривычная обстановка психологически давит на них. Выясните планировку помещения, где будут располагаться слушатели, оратор, каково оснащение аудитории (наличие микрофона, трибуны, стола, стульев и пр.). Полезно заранее проверить акустику в помещении, узнать, как пользоваться видеопроектором и другой техникой.

КОГДА?

Выясните, кто выступает до вас и в течение какого времени. Возможно, аудитория будет уже утомлена, соответственно, придется подкорректиро-

Поэтапная схема работы с текстом

- подробный конспект (со всеми уточнениями, фактами, цифрами, цитатами);
- краткий тезисный конспект (разбейте информацию на блоки и отметьте смысловые переходы от блока к блоку);
- развернутый план (с сохранением основных цитат, цифр, статистики);
- краткий план;
- свободная речь без обращения к исходному письменному тексту.

**ДАЖЕ У ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОРАТОРА
СЛУЧАЮТСЯ РЕЧЕВЫЕ ОШИБКИ, НЕТОЧНЫЕ
ФОРМУЛИРОВКИ, ОТСТУПЛЕНИЯ ОТ ТЕМЫ И ДАЖЕ
ПОТЕРЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ БЛОКОВ, КОТОРЫЕ ОН
НАМЕРЕВАЛСЯ ДОНЕСТИ ДО АУДИТОРИИ**

вать регламент. Выясните, какие праздники отмечаются в этот день — у вас будет возможность начать речь с поздравления (День поцелуя, День солнца, Всемирный день приветствий, Международный день



красоты, Всемирный день качества, День спонтанного проявления доброты, Всемирный день левши, День отказа от курения, даже Международный день туалета). Узнайте, возможно, недавно отмечался день рождения авторитетного и известного ныне человека, присутствующего в аудитории. Еще лучше, если удастся связать тему своей речи со значимыми событиями.

НАВЕРНОЕ, В ЛЮБОМ ВЫСТУПЛЕНИИ ЕСТЬ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ВЫЗВАТЬ ОСТРЫЕ СПОРЫ: ПОЛИТИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ, МНЕНИЯ АВТОРИТЕТНЫХ ЛЮДЕЙ, ВОПРОСЫ МОРАЛИ И НРАВСТВЕННОСТИ ИЛИ ДРУГИЕ, ВОСПРИНИМАЕМЫЕ АУДИТОРИЕЙ НЕБЕСПРИСТРАСТНО. ВАЖНО БЫТЬ ГОТОВЫМ К ЛЮБОЙ РЕАКЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ И СУМЕТЬ ПРИВЕСТИ УБЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ВАШЕЙ ПОЗИЦИИ В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ

5–20

МИНУТ

оптимальное время вашего выступления, и оно зависит от цели. В этом случае действует золотое правило: «Лучше меньше, да лучше».

КАК ДОЛГО?

Сколько времени аудитория готова слушать? Каков ваш регламент? Ответы на эти вопросы позволят определить оптимальную продолжительность выступления. Произносить многочасовые речи, как Фидель Кастро, не следует. Оптимальное время — 5–20 минут, в зависимости от цели выступления.

Помните золотое правило: «Лучше меньше, да лучше».

КАК ЗАПОМНИТЬ СВОЮ РЕЧЬ?

Однажды великий оратор Уинстон Черчилль стал жертвой зубрежки. Поначалу он записывал и заучивал свои речи. Но был случай, когда, выступая с заученной речью перед британским парламентом, он сбился, пытался вспомнить, с чего начинается следующее предложение, но не смог этого сделать. Черчилль выступление так и не закончил. С тех пор он никогда не запоминал дословно свои речи.

Для любого оратора важно, чтобы речь он помнил настолько хорошо, чтобы при произнесении ее мог рассказать все, что хотел, не заглядывая в текст. Даже у профессионального оратора случаются речевые ошибки, неточные формулировки, отступления от темы и даже потеря информационных блоков, которые он намеревался донести до аудитории. «А как же импровизация?» — часто спрашивают на тренингах. Лучший экспромт — это тот, который заранее подготовлен. Никогда не стремитесь запомнить речь слово в слово.

РЕПЕТИЦИЯ

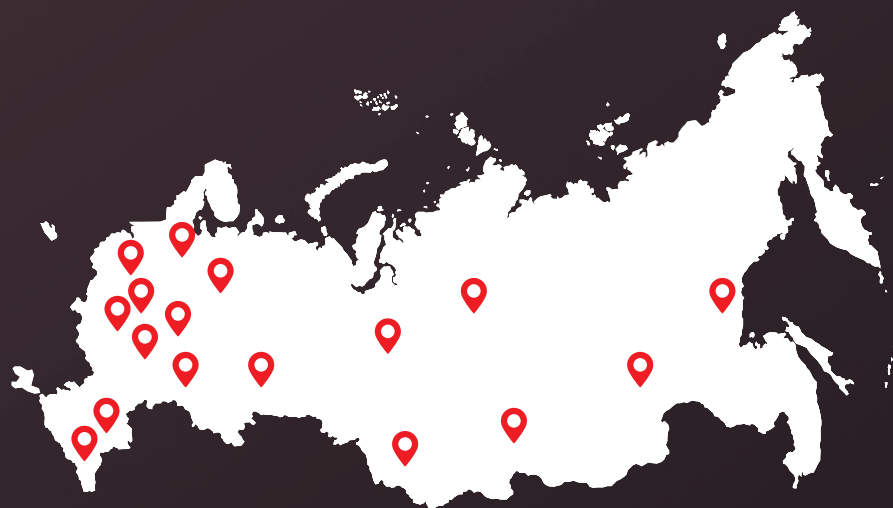
Для начала прочитайте подготовленный текст речи для выявления логических, фактических и стилистических ошибок. Уточните, сколько времени отведено на вашу речь, — это позволит узнать, укладывается ли выступление в регламент. Если на вопрос «раскрыл ли я тему этим сообщением?» вы отвечаете положительно, то можно приступать к репетиции. Можно потренироваться перед друзьями или знакомыми либо сделать видеозапись, чтобы посмотреть на себя со стороны. Можно использовать внутренний монолог, т. е. мысленное произнесение речи, однако все же лучше репетировать вслух. Это позволит улучшить технику произношения и обратить внимание на свою дикцию.

Часто выступления, содержащие много сложнопонимосимых терминов, вызывают трудности у начинающих ораторов. Во-первых, необходимо добиться легкого и безошибочного произнесения таких слов. Во-вторых, нагромождение терминов (например, субстанционализированный) сложно воспринимается на слух. Если они действительно необходимы, постарайтесь разнести их в разные предложения. В-третьих, необходимо убедиться, что аудитория понимает их значение, поэтому не поленитесь уточнить терминологию. Если в вашем выступлении будут содержаться иностранные слова, а вы не совсем уверены в своем английском, немецком или другом иностранном языке, то лучше заменить их русскоязычными вариантами. Известно немало случаев, когда неподготовленные ораторы произносили иностранные слова с ошибками или с явным русским акцентом, чем смешили публику.

СТАНЬ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИЗДАНИЯ
«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал



Первоначальные
вложения в запуск

от 900 000 ₺

включая стоимость
паушального взноса

Полная окупаемость
вложений

от 6 месяцев

с момента запуска

✉ Partner@business-magazine.online

☎ 8-915-694-44-49

Реклама 16+

ВНЕШНИЙ ВИД

Впечатление слушателей об ораторе складывается еще до того, как он начинает говорить. Бывает, выступающие ярко одеваются, чтобы произвести впечатление: аудитория перешептывается и обсуждает, как выглядит оратор, но слушает невнимательно. Не пытайтесь одеждой вызвать у аудитории восхищение, удивление или зависть. Помните, что доминанта выступления — это вы и ваша речь, а одежда, внешний вид — это сопровождение, которое должно логично вписываться в общую стилистику и концепцию. Одежда должна быть, прежде всего, удобной, чтобы вы чувствовали себя комфортно, некричащей и, самое главное, опрятной и отутюженной.

СДЕЛАЙТЕ НЕСКОЛЬКО ФИЗИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ: ТАКИМ ОБРАЗОМ МОЖНО ПОНИЗИТЬ УРОВЕНЬ АДРЕНАЛИНА В КРОВИ, А ИМЕННО ОН ВЫЗЫВАЕТ СТРАХ. ТОЛЬКО ДЕЛАТЬ ЭТО СТОИТ НЕ ПЕРЕД САМИМ ВЫСТУПЛЕНИЕМ, ЧТОБЫ ДЫХАНИЕ НОРМАЛИЗОВАЛОСЬ ДО ВЫСТУПЛЕНИЯ

КАК СОСТАВИТЬ РЕЧЬ?

Записывайте все свои мысли на маленьких листочках бумаги. Носите их всегда с собой и, как только вас озарит, сразу же набросайте на бумаге свои мысли. После этого соберите весь полученный архив идей и структурируйте их. Такой «мозговой штурм» очень эффективен в подготовке речи. Соберите для подготовки больше данных, чем вы намерены использовать. Дополнительные сведения позволят полнее изучить тему и создать информационный резерв: при необходимости вы сможете дать разъяснения, а если вам зададут вопросы, это не застанет вас врасплох.

Не торопитесь, готовясь к выступлению. Речь нельзя написать за 20 минут или час. Речь должна созреть, родиться в сознании. Вам нужно увлечь аудиторию. Как это сделать? Единственным способом: сначала увлечься самому. У многих ораторов подготовка к речи, поиск материалов — настоящая азартная охота за интересными фактами, убедительными доводами, яркими примерами.

Упрощайте структуру предложений. Не делайте их слишком длинными — аудитории будет сложно воспринимать информацию на слух.

При написании или распечатке текста оставляйте достаточно широкие поля, чтобы впоследствии делать необходимые примечания.

Наконец, пишите речь так, как вы говорите, а не как пишете.

ФБЖ

Как побороть страх?

- Даже самые опытные и талантливые ораторы испытывают страх перед публичным выступлением. Это нормальная реакция. В разумных пределах страх даже полезен: так организм готовится к неожиданному.
- Чтобы побороть страх, его надо испытать. Волнительны лишь первые мгновения выступления, а потом все налаживается и идет как по маслу.
- Первое выступление — страшно, второе — тревожно, третье — волнительно и т. д. Уверенность в себе — это не врожденное чувство, его вырабатывают в себе, накапливая опыт.
- Тренируйтесь перед выступлением до тех пор, пока не будете довольны собой.
- Воспринимайте любой, даже негативный опыт как хороший урок. Мы учимся на своих ошибках. Делайте позитивную установку, что отныне вы не совершите такой оплошности, и это еще один шаг к совершенству.
- Представляйте картину своего успеха: как вы будете блистать, как аплодисменты и восторженные улыбки аудитории будут служить благодарностью за ваш труд.
- Готовьтесь. Чем лучше вы будете знать тему, тем увереннее вы будете себя чувствовать и тем больше шансов произвести на аудиторию положительное впечатление.

- Задайте себе вопрос: знаете ли вы содержание выступления настолько, чтобы не пользоваться всевозможными листочками, блокнотами, шпартгалками, записками.
- Меньше думайте о возможности совершить ошибку, забыть речь, остановиться на полуслове. Целиком погрузитесь в исследуемую тематику. Постоянно ободряйте себя. Очень важно, чтобы энтузиазм не пропал во время докоммуникативной стадии.
- Постарайтесь анализировать аудиторию: чем больше будет знать о ней, тем лучше.
- Если есть возможность, познакомьтесь с местом вашего выступления.
- Запишите ваше выступление на какой-либо носитель. Прослушайте себя, отметьте ошибки и недочеты. Оцените темп своей речи, оптимальная скорость — 120 слов в минуту.
- Во время репетиций обращайтесь внимание на жестикуляцию.
- До выступления установите визуальный контакт с несколькими людьми из аудитории, кто вам действительно симпатизирует. Это будет хорошей психологической поддержкой.
- Хорошо выспитесь и отдохните перед выступлением.
- Подберите одежду, в которой вам комфортно, которая поможет произвести приятное впечатление на аудиторию.
- Сделайте несколько физических упражнений: таким образом можно понизить уровень адреналина в крови, а именно он вызывает страх. Только делать это стоит не перед самим выступлением, чтобы дыхание нормализовалось до выступления.



ПЛОЩАДЬ ЗАЛА
1000 м²



БАНКЕТ
до 300 человек



ФУРШЕТ
до 700 человек

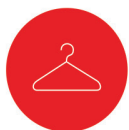
ВЫ УДИВИТЕСЬ

My Moscow
EVENT

НАШИМ ВОЗМОЖНОСТЯМ
ДЛЯ ВАШИХ СОБЫТИЙ



Реклама. 18+



ГАРДЕРОБ
на 1500 номерков



СВОЯ ПАРКОВКА
на 40 машин



WELCOME-BAR
располагается
за стойкой reception



ТЕХНИЧЕСКИЕ
ВОЗМОЖНОСТИ
стена-экран, подвесы

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



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

17-20 июня 2020

«Сочи Казино и Курорт» и Rixos Krasnaya Polyana Sochi 5*

XI ЕЖЕГОДНАЯ

ПРЕМИЯ

ПРАВА

ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

И КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ



Приём заявок до 1 июня

Премия «Права потребителей и качество обслуживания» — ежегодная общественно значимая награда, вручаемая наиболее успешным проектам в области прав потребителей и повышения качества обслуживания.

**Успейте
подать заявку!**



Узнать подробную
информацию можно
на сайте
pravpro.ru