

#НА ВЕС ЗОЛОТА
ЧМ-2018 в цифрах

6

#МИЛЛИОНЕРЫ
Бизнес в формате level up

24

#ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ
Бережливо, но верно

46

#7-8 (263) 2018

БИЗНЕС журнал

16+

ДМИТРИЙ ПОРТНЯГИН

ЧЕЛОВЕК- ТРАНСФОРМАТОР

18



Цифровые версии журнала
business-magazine.online



«Импульс добра» — ежегодная премия за вклад в развитие и продвижение социального предпринимательства в России



Импульс
ДОБРА

Премия учреждена Фондом региональных социальных программ «Наше будущее». Премия присуждается социальным предпринимателям, представителям общественных организаций, руководителям государственных структур и профильных ведомств, журналистам, СМИ и высшим учебным заведениям России. За шесть лет Премия была вручена 68 лауреатам из 17 регионов.



Реклама

www.impulsdobra.ru

4 октября

Конгресс-парк гостиницы «Украина», Москва

БИЗНЕС журнал business-magazine.online

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

Общий тираж номера — 27 700 экз; в т. ч.
 • отпечатанный тираж — 22 700 экз.
 • цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

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

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

№ 7-8 (263) за 2018 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 01.08.2018
- дата выхода цифровой версии — 10.08.2018

Свидетельство о регистрации
 ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Адрес учредителя, издателя и редакции:
 300041, г. Тула, пр. Ленина, 57
 Тел.: (495) 204-13-42

Управляющая организация АО «Бизнес-журнал» —
 ООО «Агентство развития деловых коммуникаций».

Генеральный директор ООО «Агентство развития деловых коммуникаций» —
 Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
 reklama@business-magazine.online

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

И.о. главного редактора: Алена И. Красникова

Специалист по рекламе и PR:
 Кристина Нижегородцева

Корректор: Ольга Макеева

Фотограф: Михаил Брычев

Менеджер по развитию: Элина Гуляева

Верстка: Сергей Ларшин

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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© АО «Бизнес-журнал» / Использование материалов возможно только с письменного согласия издателя

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

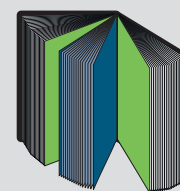
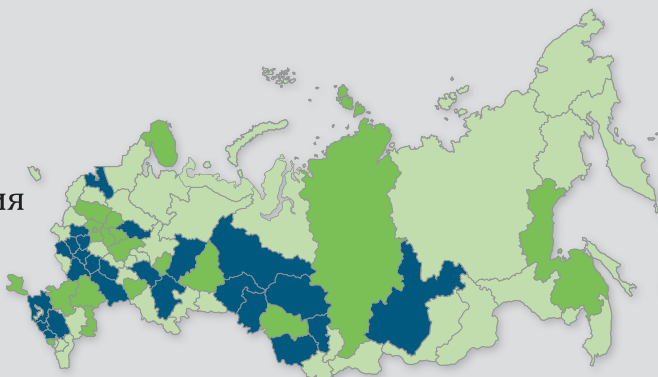
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



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



ВРЕМЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Когда выходишь на новую работу, то должен сказать непременно нечто торжественное и важное, соответствующее моменту.

Я поступлю иначе.

Вселенная так устроена, что подразумевая ее алгоритмы — сложно быть постоянной величиной. Мир так быстро идет вперед, что в потоке современных трендов, технологий важно развиваться.

Не сидеть в тени, не бояться открываться новому, менять окружение, ставить амбициозные цели и быть в состоянии потока.

Этот номер посвящен сегменту «self-made», людям, сумевшим опередить конкурентов, время и самого себя. Успешные, целеустремленные, они делают бизнес легко и свободно, с мощной энергией и полным отсутствием страха, в режиме «level up».

Благодаря им сформировалась масштабная экосистема, которая изменила российское предпринимательство.

Следите за стрелками часов, ваша трансформация тоже не за горами.

И это, поверьте, будет лучшее время.

Алена Красникова
И.о. главного редактора

 alena_krasnikovaa

4 ТЕНДЕНЦИИ

#ЧМ-2018

6 Как спортивное событие повлияло на экономику страны

#АЛЬТЕРНАТИВЫ

16 Почему Пенсионный Фонд нельзя формировать из зарплаты

#ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

18 ДМИТРИЙ ПОРТНЯГИН: БИЗНЕСМЕН ИЛИ МЕДИЙНАЯ ПЕРСОНА

#МИЛЛИОНЕРЫ В СЕТИ

24 ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ ИНТЕРВЬЮ

с пятью молодыми и успешными предпринимателями.

#ИННОВАЦИИ

40 ПЕККА ВИЛЬЯКАЙНЕН:

«В 90% мировых криптовалютных проектов работают русские».



#ИНСТРУМЕНТЫ

46 ПИЛОТНАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Как регионы внедряют «бережливое производство»

#БИЗНЕС

53 КОФЕЙНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ

Анна Цфасман: «Нет необходимости запихивать блокчейн буквально везде, включая каждую чашку кофе».



Лучший корпоративный банк – 2018

по версии GLOBAL BANKING
& FINANCE REVIEW

Банк Авангард в кратчайшие сроки открывает счета в российских рублях и иностранной валюте юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, резидентам и нерезидентам РФ в 75 городах России.

Овердрафт

Кредитование расчетного счета при недостаточности средств

Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

Зарплатный кредит — 7%*

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты

Наличные операции

Проведение наличных операций с Cash-Card в любом офисе/банкомате банка

Как открыть расчетный счет

1
Заполнить заявление online

2
Загрузить необходимые документы

3
Прийти в банк с оригиналами документов



Банк основан в 1994 году



100 офисов в Москве



30 офисов в Санкт-Петербурге



Более 120 тыс. корпоративных клиентов



300 офисов в 75 городах России

*Предоставляется сроком на 1 год (с автоматической пролонгацией) юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям через интернет-банк, вне зависимости от наличия оборотов в банке Авангард, на основании заявки и ненулевой отчетности на последние 4 отчетные даты (баланс и отчет о прибылях и убытках). Ставка — 7% годовых. Длительность транша — не более 25 календарных дней. Неустойка при несвоевременном возврате кредита и/или выплате процентов — 0,15% за каждый день просрочки. Без обеспечения, под поручительство владельцев или гендиректора, юридических лиц, под залог имущества. Лучший корпоративный банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью». Лучший интернет-банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью».

БАНК АВАНГАРД

www.avangard.ru
8 (800) 555 99 93

ВЛАДИМИР ПУТИН,
ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

«Россия не отказывается от доллара. Доллар — это универсальная резервная валюта. Более или менее на это может претендовать евро, да и то не в полном объеме».



АНТОН СИЛУАНОВ,
ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР —
МИНИСТР ФИНАНСОВ РФ

«Подходы не меняются в 2019 г. — то есть \$7 млрд внешних заимствований с учетом обмена. Потом в 2020–2021 гг. — по \$3 млрд заимствований». (цитата по «Интерфаксу»).

В 2017 году инвестиции в Крым выросли на 92% и составили 36,4 млрд рублей.

Информацию об этом обнародовало Минэкономразвития в своем докладе. Рост инвестиций связан с деятельностью свободной экономической зоны (СЭЗ) в Крыму и Севастополе. («Известия»)

Более 270 млн руб. составили потери россиян от инвестиций в криптовалютные проекты и сервисы за первые шесть месяцев 2018 года. В среднем потери от инвестиций в полулегальные криптовалютные фонды составляют 300 тыс. руб. с вложения. Фейковые майнинг-проекты опустошили кошельки россиян в среднем на 2 млн руб. (Российская ассоциация криптовалют и блокчейна)



Акции «Роснефти» могут стать самыми привлекательными бумагами среди всего российского ТЭКа. Дивидендная доходность акций компании «Роснефть» составит 8% по итогам 2018 года.

Аналитики инвестиционного банка уверены, что дивидендные выплаты «Роснефти» будут расти как минимум на 15% ежегодно, и к 2020 году доходность бумаг составит 10% — абсолютный рекорд среди всех российских компаний нефтегазового сектора.



СЕРГЕЙ ЧЕРЕМИН, МИНИСТР
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ,
РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ И
МЕЖДУНАРОДНЫХ СВЯЗЕЙ

«Большой амбициозной программой является строительство транспортных пересадочных узлов, мы планируем построить их более 250, сто проектов уже одобрено. Это огромный потенциал для развития недвижимости.

Мы считаем, что объем инвестиций составит около \$18 млрд в эти проекты». (цитата по «ТАСС»).

АФК «Система» досрочно погасила долг перед Газпромбанком и Российским фондом прямых инвестиций (РФПИ), **взяв для этого кредит у банка «Открытие» на 15 млрд рублей.** Это позволило компании вывести из залога контрольный пакет акций «Детского мира», который в перспективе может быть продан стороннему инвестору. Такую сделку аналитики ожидают до середины 2019 года.



АРКАДИЙ ДВОРКОВИЧ,
СОПРЕДСЕДАТЕЛЬ ФОНДА «СКОЛКОВО»

«Резкий рост цен на бензин, произошедший в России в апреле–мае этого года, связан со сменой правительства. То, что произошло на бензиновом рынке, скорее, вопрос пересменки в правительстве и отсутствия должного ежедневного управления этой сложной системой сдержек и противовесов в период этой пересменки». (цитата по «РБК»).

ФАКТОРИНГ НА ВЫРОСТ

РАЕХ (ЭКСПЕРТ РА) ПОДВЕЛ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ АНКЕТИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ ФАКТОРОВ ПО ИТОГАМ 1 ПОЛУГОДИЯ 2018 ГОДА.

По оценкам агентства, совокупный объем предоставленного Факторами финансирования показал прирост на 40% по сравнению с 1 полугодием 2017 года и достиг порядка 1,1 трлн руб., что во многом обусловлено прорывной динамикой топ-5 Факторов.

На данный момент анкеты агентству предоставили 23 Фактора. Совокупный портфель участников анкетирования по состоянию на 01.07.2018 превысил 415 млрд руб. Суммарно на компании, предоставившие данные, приходится 1 040 млрд руб. выплаченного финансирования, что охватывает порядка 95% рынка.

БЖ

Предварительный рэнкинг факторинговых компаний России по итогам 1 полугодия 2018 года

№ п.п.	Наименование Фактора	ИНН	Объем предоставленного Фактором финансирования в 1П2018, млн руб.	Объем предоставленного Фактором финансирования в 1П2017, млн руб.	Темпы прироста в 1П2018/ 1П2017	Объем портфеля Фактора на 01.07.18, млн руб.
1	ООО ВТБ Факторинг	7708683999	258 555	175 607	47%	136 501
2	ООО «ГПБ - факторинг»/ ГПБ (АО)	7727712331/ 7744001497	144 698	65 186	122%	45 008
3	АО «АЛЬФА-БАНК»	7728168971	143 070	90 066	59%	52 419
4	ООО «Сбербанк Факторинг»	7802754982	126 443	50 989	148%	48 677
5	ООО «РБ Факторинг»	7706677277	58 356	36 351	61%	21 652
6	Группа компаний НФК	7750004104	48 530	38 771	25%	18 910
7	ПАО «Промсвязьбанк»	7744000912	48 343	н.д.	н.д.	14 915
8	ООО «МСП ФАКТОРИНГ»	7722639751	46 158	н.д.	н.д.	16 146
9	«Сетелем Банк» ООО	6452010742	41 047	30 561	34%	11 650
10	ПАО АНК «Металлинвестбанк»	7709138570	28 112	30 479	-8%	8 455
11	ООО «КАПИТАЛ ФАКТОРИНГ»	7702825020	19 570	21 139	-7%	9 120
12	Банк СОЮЗ (АО)	7714056040	16 880	13 556	25%	7 540
13	ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	7734202860	15 289	17 572	-13%	5 373
14	ПАО Банк «ФК Открытие»	7744003399	14 077	28 205	-50%	7 049
15	АО «ОТП Банк»	7708001614	8 081	5 292	53%	3 567
16	АО «ПЕРВОУРАЛЬСКБАНК»	6625000100	5 402	5 346	1%	1 604
17	ООО «ФК Санкт-Петербург»	7801159596	4 750	4 469	6%	2 509
18	ТКБ БАНК ПАО	7709129705	3 880	7 711	-50%	1 519
19	ООО МКК «СимплФинанс»	7703381419	3 470	1 647	111%	649
20	ООО Русская Факторинговая Компания	7729088246	2 639	3 299	-20%	852
21	АО «ГЛОБЭКСБАНК»	7744001433	1 556	н.д.	н.д.	1 021
22	«СДМ-Банк» (ПАО)	7733043350	1 019	1 821	-44%	485
23	АКБ «Ижкомбанк» (ПАО)	1835047032	178	137	30%	125

СТРАСТИ ПО ФУТБОЛУ

Чемпионат мира по футболу — одно из наиболее масштабных и престижных событий в мире спорта. Выбор страны, где будет проводиться турнир, состоялся в 2010 году. По результатам голосования во втором туре Россия победила и получила право проведения чемпионата мира в 2018 году. Аналитики компании JLL подготовили отчет, посвященный ЧМ-2018 и его влиянию на экономику страны.

ЦИФРЫ И ФАКТЫ

130

ТЫСЯЧ

Иностранцев посетили Краснодарский край, что сопоставимо с годовым потоком иностранных туристов региона

736

МЛРД РУБ

Прирост выручки предприятий малого и среднего бизнеса за время подготовки и проведения ЧМ-2018

695

ТЫСЯЧ

Российских болельщиков посетили матчи ЧМ, 42% прибыли из других регионов

220

ТЫСЯЧ

Новых рабочих мест создано в России во время подготовки к ЧМ

414

МЛРД РУБ

Прирост общих трудовых доходов за время подготовки и проведения ЧМ

11

ГОРОДОВ

32

КОМАНДЫ

64

МАТЧА



265

МЛРД РУБЛЕЙ

Затраты на спортивные объекты

228

МЛРД РУБЛЕЙ

Затраты на транспортную инфраструктуру

570

ТЫСЯЧ

Иностранных болельщиков приехало в Россию

РАСХОДЫ НА ЧМ-2018

В 2013 году Правительство РФ утвердило постановление, где общий объем средств, необходимых на проведение главного футбольного события, составил 664 млрд рублей (20,9 млрд долларов по среднему курсу 2013 года). Также было заявлено, что значительная часть — 34% от суммы всех затрат — будет профинансирована средствами частных инвесторов.

683

МЛРД РУБЛЕЙ

Финальные расходы

71%

Государственный бюджет

19

МЛРД РУБЛЕЙ

Превышение расходов над плановыми

	млрд долл.	млрд руб.
Изначально запланированные в 2013 г. расходы на ЧМ-2018*	20,9	664,1
Финансирование из бюджета	13,8	437,8
Федеральный бюджет	10,6	336,2
Региональные бюджеты	3,2	101,6
Частные инвестиции	7,1	226,3
Расходы, официальная оценка по состоянию на апрель 2018 г.**	11,6	683
Финансирование из бюджета***		71,1%
Федеральный бюджет		57,6%
Региональные бюджеты		13,5%
Частные инвесторы		28,9
Расходы, разбивка по целям		
Спортивные сооружения	4,5	265
Транспортная инфраструктура	3,9	228
Прочая инфраструктура	1,2	74
Операционные затраты	2	116

* Рассчитано по среднему обменному курсу за 2013 год – 31,82 руб./долл. США.

** Рассчитано по среднему обменному курсу за январь–май 2018 года — 58,76 руб./долл. США.

*** Рассчитано исходя из процентного соотношения расходов в Программе подготовки к проведению ЧМ в 2018 году.

СТАДИОНЫ

**К ЧЕМПИОНАТУ МИРА БЫЛО ПОСТРОЕНО И
ОТРЕМОНТИРОВАНО 12 СТАДИОНОВ В 11 ГОРОДАХ И
95 ТРЕНИРОВОЧНЫХ ПЛОЩАДОК.**



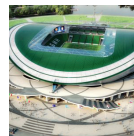
«ЛУЖНИКИ»

Вместимость: 81 000 чел.
Реконструкция
Стоимость: **26,6 млрд руб.**



«РОСТОВ АРЕНА»

Вместимость: 45 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **19,8 млрд руб.**

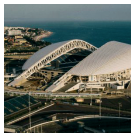


«КАЗАНЬ АРЕНА»

Вместимость: 45 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **14,4 млрд руб.**

«СПАРТАК»
(«Открытие Арена»)

Вместимость: 45 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **14,5 млрд руб.**



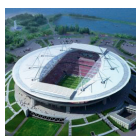
«ФИШТ»

Вместимость: 45 000 чел.
Реконструкция
Стоимость: **27 млрд руб.**



«МОРДОВИЯ АРЕНА»

Вместимость: 44 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **15,8 млрд руб.**



«САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»

Вместимость: 68 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **43 млрд руб.**



«ЕКАТЕРИНБУРГ АРЕНА»

Вместимость: 35 000 чел.
Реконструкция
Стоимость: **12,2 млрд руб.**



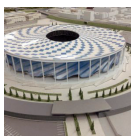
«САМАРА АРЕНА»

Вместимость: 45 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **18,9 млрд руб.**



«КАЛИНИНГРАД»

Вместимость: 35 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **17,4 млрд руб.**



«НИЖНИЙ НОВГОРОД»

Вместимость: 45 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **17,4 млрд руб.**

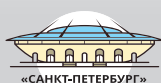


«ВОЛГОГРАД АРЕНА»

Вместимость: 45 000 чел.
Новое строительство
Стоимость: **16,3 млрд руб.**



«КАЛИНИНГРАД»



«САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»

МОСКВА



«СПАРТАК»



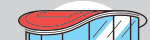
«ЛУЖНИКИ»



«НИЖНИЙ НОВГОРОД»



«МОРДОВИЯ АРЕНА»



«КАЗАНЬ АРЕНА»



«САМАРА АРЕНА»



«РОСТОВ АРЕНА»



«ВОЛГОГРАД АРЕНА»



«ФИШТ»



«ЕКАТЕРИНБУРГ АРЕНА»

**ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ
СПОРТИВНЫХ
ОБЪЕКТОВ
СОСТАВИЛА 265 МЛРД
РУБ. В СРЕДНЕМ
НА ОДИН СТАДИОН
БЫЛО ПОТРАЧЕНО 20,3
МЛРД. РУБ. СРЕДНЯЯ
ВМЕСТИМОСТЬ
ОДНОГО СТАДИОНА —
48 166 ЧЕЛОВЕК.**

АНАЛИЗ РАСХОДОВ СТРАН-ОРГАНИЗАТОРОВ НА ЧМ

РОССИЯ — ПОКА ЕДИНСТВЕННАЯ ИЗ ВСЕХ ХОЗЯЕК ЧМ, ПОСТРОИВШАЯ И ОСНОВАТЕЛЬНО ОБНОВИВШАЯ ВСЕ 12 СТАДИОНОВ. В РАСЧЕТЕ НА ОДИН СТАДИОН РОССИЯ ОКАЗАЛАСЬ РЕКОРДСМЕНОМ, ПОТРАТИВ 380 МЛН ДОЛЛАРОВ НА ОБЪЕКТ В СРЕДНЕМ.

Годы	1998	2002	2006	2010	2014	2018
Страны	Франция	Южная Корея и Япония	Германия	ЮАР	Бразилия	Россия
Инвестиции в инфраструктуру (транспорт, коммуникации, безопасность), млрд долл.	1,4	3,5	5,8	3,1	8	7,1
Инвестиции в стадионы, млрд долл.	0,6	4,6	1,9	2,1	3,6	4,5
Инвестиции всего, млрд долл.	2	8,1	7,7	5,2	11,6	11,6
Инвестиции всего, % ВВП*	0,11	0,18	0,27	1,65	1,36	0,77
Инвестиции в среднем на стадион, млрд долл.	0,06	0,23	0,16	0,21	0,3	0,38
Доля частных инвестиций, %					15%	35%
Количество городов	10	20	12	9	12	11
Количество стадионов	10	20	12	10	12	12

* в % от номинального ВВП за год, предшествующий проведению ЧМ.

Источник: открытые источники

ИНФРАСТРУКТУРА

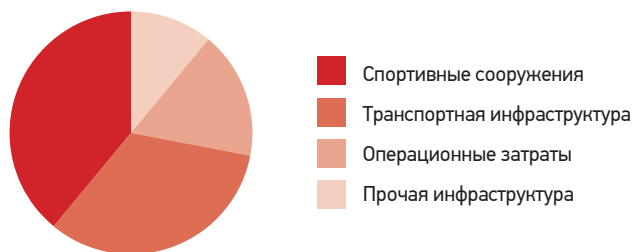
Основная часть средств была выделена на реконструкцию и строительство авиакомплексов. Аэропорт Платов в Ростове-на-Дону был построен с нуля, 12 аэропортов в других городах были изменены с целью увеличения пропускной способности. В результате появления нового аэропорта Ростовская область стала регионом с самыми высокими расходами (59 млрд руб.) на транспортную инфраструктуру среди всех регионов России.

Было реконструировано и модернизировано 20 железнодорожных вокзалов и станций. В трех городах — Москве, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде — были построены новые станции метрополитена. В Северной столице открылись две новые станции — «Новокрестовская» и «Беговая», в Нижнем Новгороде одна — «Стрелка». В Москве были открыты пять новых станций Третьего пересадочного контура (ТПК) и три станции Люблинско-Дмитровской линии.

Общая протяженность построенных и отремонтированных дорог составила 178 км. Основные трассы, на которых обновили дорожное покрытие, — это М7 «Волга» в Московской и Владимирской областях, М5 «Урал» в Самарской области, Р-239 в Татарстане и Р-22 «Каспий» в Волгоградской области.

НА СТРОИТЕЛЬСТВО И РЕКОНСТРУКЦИЮ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ БЫЛА ПОТРАЧЕНА ТРЕТЬ ВСЕГО БЮДЖЕТА ЧМ-2018.

Структура расходов на ЧМ-2018



ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ

Влияние ЧМ-2018

на ВВП России, млрд руб.



ПО ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОМИТЕТА ЧМ-2018, СУММАРНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ ПРОВЕДЕНИЯ МУНДИАЛЯ В РОССИИ НА ЭКОНОМИКУ СТРАНЫ ЗА 2013–2018 ГГ. СОСТАВИТ 867 МЛРД РУБ., ИЛИ ОКОЛО 1% ГОДОВОГО ВВП.

Основной эффект будет получен за счет инвестиций и операционных расходов, что составит 746 млрд руб. При этом большая часть расходов пришлась на 2016–2017 гг. — период основных вложений в строительство инфраструктуры и спортивных объектов. Приток туристов обеспечит около 121 млрд руб. в 2018 году.

По оценкам рабочей группы Организационного комитета, в последующие пять лет ЧМ-2018 может ежегодно приносить около 150–210 млрд руб.

По предварительной оценке, суммарное влияние ЧМ-2018 на экономику России составит около 15 млрд долл. и будет сопоставимо с показателями Бразилии и Японии. При этом эффект относительно ВВП России уступает только результату ЮАР, что объясняется более низким ВВП по сравнению с другими странами-организаторами.

РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЧМ ПРИНЕСЕТ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ ОКОЛО 2 МЛРД ДОЛЛ., ЧТО СОПОСТАВИМО С УРОВНЕМ ЧЕМПИОНАТОВ В БРАЗИЛИИ, ЮАР И ЯПОНИИ.

Суммарное влияние чемпионатов мира на ВВП стран-организаторов



* Для всех стран эффект от чемпионата приведен к ценам 2018 г. в местной валюте и переведен в доллары по курсу на февраль 2018 г.

НАСЛЕДИЕ ЧМ-2018

Чемпионат мира по футболу — масштабное мероприятие, которое окажет воздействие на различные сферы жизни общества. Наследие чемпионата в России было определено следующими направлениями:

- развитие спортивных объектов,
- развитие транспортной инфраструктуры,
- создание и поддержка рабочих мест,
- развитие туризма,
- создание центров развития футбола (ДЮСШ).

В соответствии с Программой наследия, каждый стадион будет использоваться для проведения тренировок и игр российских футбольных клубов и национальных спортивных соревнований. Однако не все регионы смогут содержать арены после проведения ЧМ, а количество мест на стадионах избыточно для большинства городов. Некоторым потребуется дополнительное финансирование из федерального бюджета.

По опыту других стран, ЧМ дает толчок развитию футбола в странах-организаторах. Особенно это заметно в странах с невысоким уровнем развития этого вида спорта. Например, до ЧМ-2002 корейские и японские футболисты практически не были представлены в основных европейских дивизионах. С 2002 года они стали там появляться постоянно, в том числе в топ-клубах. Рейтинги самих сборных выросли: в декабре 2001 года (за шесть месяцев до начала чемпионата) Япония занимала 34-е место в рейтинге ФИФА, а Южная Корея 42-е. В декабре 2002 года их рейтинги поднялись до 22-го и 20-го соответственно.



ЧМ ПОВЫШАЕТ УРОВЕНЬ И КАЧЕСТВО ИНФРАСТРУКТУРЫ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ СПОРТИВНОЙ. СРЕДНЕ- И ДОЛГОСРОЧНЫЙ ЭФФЕКТ ДОВОЛЬНО ЗНАЧИМ ДЛЯ СТРАН, ГДЕ БЫЛО ПРОИЗВЕДЕНО МАССОВОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО ИЛИ РЕКОНСТРУКЦИЯ.

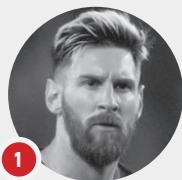
Немного особняком стоит опыт США, где на ЧМ-1994 использовались имеющиеся стадионы (в основном профессиональных и студенческих команд американского футбола), но последующий рост популярности футбола привел к постройке новых стадионов практически всеми командами американской лиги MLS (Major League Soccer). Основными бенефициарами строительства в рамках ЧМ являются местные футбольные клубы.

В России все стадионы будут переданы в пользование профессиональным клубам. Созданная база позволяет привлекать массовые соревнования в будущем. Например, Южная Корея в прошлом году принимала ЧМ для молодежных команд (до 20 лет), а Бразилия — летнюю Олимпиаду в 2016 году (после ЧМ-2014). В России есть успешный пример Олимпийских игр Сочи-2014, после проведения которых уровень туристических услуг и заполняемость курорта значительно увеличился. Этому в том числе способствовали значительные инфраструктурные улучшения, которые были проведены в рамках подготовки к Олимпиаде.



НА ВЕС ЗОЛОТА

По оценкам портала Transfermarkt, стоимость десяти самых дорогих игроков мира, которые приехали на чемпионат, превышает \$1 млрд — годовой ВВП Гамбии или Гренады. Самые дорогие футболисты мира — в подборке «Бизнес-журнала».



1

ЛИОНЕЛЬ МЕССИ

Трансферная стоимость:

€180 млн

Сборная: Аргентина
Возраст: 30



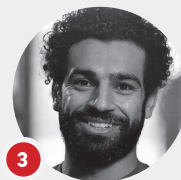
2

НЕЙМАР

Трансферная стоимость:

€180 млн

Сборная: Бразилия
Возраст: 26



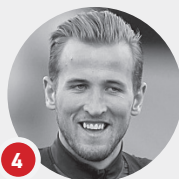
3

МОХАМЕД САЛАХ

Трансферная стоимость:

€150 млн

Сборная: Египет
Возраст: 26



4

ХАРРИ КЕЙН

Трансферная стоимость:

€150 млн

Сборная: Англия
Возраст: 24



5

КЕВИН ДЕ БРЭЙНЕ

Трансферная стоимость:

€150 млн

Сборная: Бельгия
Возраст: 26



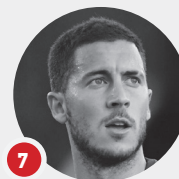
6

КИЛИАН МБАППЕ

Трансферная стоимость:

€120 млн

Сборная: Франция
Возраст: 19



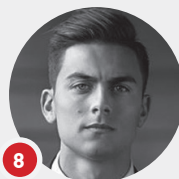
7

ЭДЕН АЗАР

Трансферная стоимость:

€110 млн

Сборная: Бельгия
Возраст: 27



8

ПАУЛО ДИБАЛА

Трансферная стоимость:

€110 млн

Сборная: Аргентина
Возраст: 24



9

ДЕЛЕ АЛЛИ

Трансферная стоимость:

€100 млн

Сборная: Англия
Возраст: 22



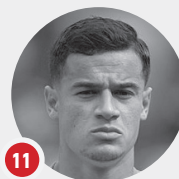
10

АНТУАН ГРИЗМАНН

Трансферная стоимость:

€100 млн

Сборная: Франция
Возраст: 27



11

ФИЛИППЕ КУТИНЬЮ

Трансферная стоимость:

€100 млн

Сборная: Бразилия
Возраст: 26



12

КРИСТИАНУ РОНАЛДУ

Трансферная стоимость:

€100 млн

Сборная: Португалия
Возраст: 33

САМАРА
7-9 СЕНТЯБРЯ



VOLGA ANGELS

INTERNATIONAL EARLY STAGE INVESTORS SUMMIT

Крупнейшая встреча инвесторов из США, стран Европы и России откроет осенний деловой сезон!

3 дня эффективного нетворкинга с основателями венчурных фондов и частными инвесторами в живописном месте на берегу Волги.

В программе:

- тренды и возможности венчурного рынка;
- интенсив для начинающих частных инвесторов;
- новые инвестиционные инструменты с повышенной доходностью.

**СТАНЬТЕ ЧАСТЬЮ ГЛОБАЛЬНОГО
ВЕНЧУРНОГО СООБЩЕСТВА!**

VOLGAANGELS.COM

НОМЕР ЛЮКС

О том, как войти в гостиничный бизнес, извлечь пользу из актуальных туристических трендов, преимуществе сетевых отелей, и как футбольный мегатурнир повлиял на индустрию, рассказал генеральный директор AZIMUT Hotels Вальтер Нойманн.

— Россияне стали больше путешествовать, в том числе по России, следовательно, появилась необходимость в качественных и комфортных отелях/хотелах. Какие еще драйверы развития гостиничного бизнеса можете выделить?

— Я скажу по-другому. Россияне стали больше путешествовать не только по России, но и в целом по миру. Это привело к тому, что российский турист стал более образован в вопросах гостиничных услуг. Он знает, какой уровень сервиса предоставляют отели за рубежом и, соответственно, ожидает такой же высокий уровень обслуживания в отелях России. Это обязательно необходимо учитывать при открытии гостиничного бизнеса.

Одним из драйверов развития внутреннего туризма стало колебание курса валют. Повышение стоимости отдыха за рубежом вынудило многих россиян выбирать для своего отпуска курорты России. Внесли определенные коррективы в предпочтения русских туристов и зарубежные санкции в отношении общественных и политических деятелей. Можно даже сказать, что западные санкции стали причиной «туристического патриотизма» у россиян, который подтолкнул внутренний туризм к росту.

— Какие города России сегодня наиболее привлекательные для туристов? Стоит ли открывать отели/хотелы в популярных для туристов городах, где большая конкуренция, или лучше искать пока малопопулярные туристические направления?

— Наиболее привлекательными туристическими направлениями были и остаются Сочи, Санкт-Петербург и Казань. При выборе города для открытия отеля или хостела стоит ориентироваться в первую очередь на спрос. В то же время потенциал того или иного региона может повлиять на выбор города для открытия отеля. Так, например, в апреле этого года мы открыли первый пятизвездочный отель в Тыве. Мы очень надеемся, что появление AZIMUT Отель Кызыл привлечет в регион иностранных гостей и российских туристов.

— На что надо обратить внимание при выборе места отеля/хостела: инфраструктура города, конкуренты?

— Основатель отельной империи Конрад Хилтон выделил три важных фактора при выборе места: «Location, location, location» («Местоположение, местоположение, местоположение»). Даже если в городе огромная конкуренция, но вы нашли идеальное место (близость к историческому центру города, хорошо развитая городская транспортная инфраструктура, виды города), отель будет в топе и будет приносить прибыль.

— Сколько стоит открыть отель? Какие основные статьи расхода надо учесть в бизнес-плане? На чем нельзя экономить?

— Точную сумму для старта гостиничного бизнеса назвать довольно трудно. Стоимость открытия отеля во многом зависит от его местоположения. Планируете ли вы открыть отель в Москве, Воронеже или Нью-Йорк, суммы будут разные. На размер первоначальной суммы также влияет уровень отеля: хостел, три звезды, люкс-отель. Основная статья расходов — это строительство, на втором месте furniture and fixture (оборудование для номеров). В части сервиса ни на чем нельзя экономить, но можно минимизировать некоторые расходы. Это зависит от аудитории. Если, например, хостел ориентирован на молодую аудиторию, то можно сократить часть персонала. Сделать понятный и удобный сайт, чтобы гости отеля бронировали номера через него. Это позволит отказаться от отдела бронирования. Онлайн-регистрация позволит отказаться от ресепшена. Все зависит от концепта. Но если вы открываете пятизвездочный отель, то тут экономить нельзя.

— На что надо обратить внимание при приеме персонала отеля/хостела? Какими специальными навыками должен обладать сотрудник отеля/хостела?

— Любого человека можно сделать отельером с точки зрения профессионализма. Поэтому единственное, на что мы обращаем внимание при приеме на работу, — чтобы человек был в душе хозяином. Он должен чувствовать себя гостеприимным хозяином. Этому нельзя научить.

— Расскажите о юридических особенностях туристического бизнеса?

— Для ведения гостиничного бизнеса необходимо собрать солидный пакет документов. Одними из важных документов в отельном бизнесе являются лицензии и разрешения. Это связано с тем, что в отелях/хотелах проживают люди, и вы за них несете ответственность. Поэтому будьте готовы к тому, что большая часть времени уйдет на сбор различных документов, подтверждающих соответствие требованиям санитарной, технической, пожарной, экологической безопасности и многое другое. Особенностью гостиничного бизнеса является и регистрация иностранных гостей. Отель обязан в день прибытия иностранного гражданина направлять в специализированные органы информацию о дате приезда и сроке пребывания иностранного гражданина. Нарушение отельером федерального закона карается штрафами, которые достигают 500 тысяч рублей.



5 ЛИЧНЫХ СОВЕТОВ МОЛОДЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ

- 1 «HAVE A VISION». У вас должно быть четкое видение того, что вы хотите.
- 2 «ПРАГМАТИЗАЦИЯ ВИДЕНИЯ». Это должна быть не просто мечта. Она должна быть отработана до реализуемой идеи.
- 3 ПЕРЕВЕДИТЕ СВОЮ МЕЧТУ В БИЗНЕС-ПЛАН.
- 4 ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗИРУЙТЕ ВАШИ ФИНАНСЫ.
- 5 РАБОТАЙТЕ ДО ПОСЛЕДНЕЙ КАПЛИ КРОВИ.

— *Стоит ли работать с Booking и AirBnB? Существуют ли риски работы с travel-сервисами?*

— Безусловно, продвижение отеля — это важная составляющая ведения гостиничного бизнеса. Работать с travel-сервисами можно и нужно, но полностью делегировать им продвижение своего отеля нельзя. Сегодня вы интересны для них, а завтра могут прийти другие отели, и сервис будет продавать их. Нужно развивать программу лояльности и нарабатывать свою собственную базу клиентов. Гостей отеля, которые приходят к вам через специализированные сервисы, нужно превращать в своих постоянных гостей. Например, у нас есть собственная программа лояльности — AZIMUT Bonus. Участники программы получают доступ к эксклюзивным ценам и предложениям в отелях сети на территории России, Германии и Австрии.

— *Как думаете, через сколько хостел должен окупиться? Если срок большой, стоит ли этим заниматься?*

— Лет десять назад можно было выйти на самоокупаемость примерно через пять лет. Сейчас очень много неизвестных факторов. Все зависит от того, кредитные у вас средства или свои, от конкуренции. Поэтому однозначного ответа на этот вопрос сейчас нет.

— *Какие основные ошибки совершают начинающие отельеры? Как их можно избежать?*

— Почти все начинающие отельеры совершают одни и те же ошибки. Они не прислушиваются к советам профессионалов, не могут уследить за трендами, не следят за рынком гостиничной индустрии. Если ты останавливался в отелях много раз, это еще не значит, что ты понимаешь, как работает гостиничный бизнес.

— *Необходимо ли владельцу отеля/хостела каждый день проверять состояние номеров и заведения в целом?*

— Владелец гостиничного бизнеса необходимо набрать сильную команду во главе с профессионалом, который будет все контролировать. Если владелец отеля будет постоянно присутствовать, то персонал будет отвлекаться на него, а не заниматься гостями.

— *Как ЧМ по футболу-2018 повлиял на туристический бизнес в России?*

— Чемпионат, конечно, оживил туристический бизнес. Благодаря этому событию мы приняли большое количество туристов. Специально для иностранных болельщиков подготовили соответствующую атрибутику, полезные материалы и изменили меню ресторанов наших отелей.

— *Как определиться с концепцией при открытии своего отеля/хостела?*

— Концепция отеля или хостела — это одно из важнейших составляющих успешного гостиничного бизнеса. Она должна быть разработана еще до того, как вы начали выбирать местоположение или строить отель. Без нее даже не стоит начинать грязные работы. Например, наши отели существуют на основе SMART-концепции. Ее основа — это все, что нужно современному гостю отеля: комфортный отдых и уютное место для работы. Именно основываясь на этой концепции, мы открываем новые отели нашей сети.

— *Про дизайн и оформление. Что больше любят клиенты? На что обращать внимание?*

— Дизайн и оформление помещения напрямую зависят от целевой группы отеля или хостела. Некоторым гостям не так важен дизайн, а важна мягкая кровать, хороший сервис. Для молодой аудитории в большей степени важен дизайн. Для меня важен дизайн, а, например, для моей мамы нет. Целевая аудитория нашей сети отелей предпочитает соотношение цены и качества. На этом, в том числе, и основывается наша SMART-концепция. Номера наших отелей имеют лаконичный дизайн. При этом каждая деталь номера работает на создание уютной атмосферы для комфортного проживания.

ПОЧЕМУ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД НЕЛЬЗЯ ФОРМИРОВАТЬ ИЗ ЗАРПЛАТЫ

Обычное объяснение данной — очевидно непопулярной — меры простое: общество стареет. Продолжительность жизни растет. При заданном пенсионном возрасте на одного нетрудоспособного приходится все меньше работающих. Его обеспечение становится для них все непосильнее. Выпуская людей на пенсию позже, мы снижаем нагрузку на работающих. Увы, данная логика приводит к очевидному выводу: повышать пенсионный возраст придется и впредь — по меньшей мере сообразно дальнейшему старению общества.

Правда, есть и другой довод в пользу данного решения: по мере совершенствования медицины и общего улучшения условий жизни растет продолжительность активной деятельности, а потому человек может дольше работать. Но детородный возраст — по крайней мере, для

женщин — зависит не столько от врачебных достижений, сколько от общих законов биологии, а потому составляет все меньшую долю общей продолжительности жизни. Соответственно, в населении по мере удлинения активной части жизни падает доля рождающих. Если сохранится привычное число рождений в расчете на одну женщину (а оно пока в основном снижается), доля трудоспособных будет сокращаться лавинообразно. И опять же придется выходить на пенсию все позже.



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

Еще Луций Луций-Маркович Анней (из той ветви рода Аннеев, что прозвана Сенека — Старик), сказал: для того, кто не знает, куда ему плыть, не бывает попутного ветра. Опыт прогулок по граблям многих стран, все еще почему-то именующих себя развитыми, показал: непонимание экономической и социальной сущности пенсионного обеспечения привело к решению, в лучшем случае отсрочивающему кризис — повышению возраста выхода на пенсию.

Кстати, активная жизнь растет лишь в среднем. Доля нетрудоспособных увеличивается с возрастом медленнее, чем раньше — но все же растет. Даже если поднять пенсионный возраст — заметная часть не достигших его все равно попадет на пенсию, но уже по состоянию здоровья. В каком-то возрасте расходы на индивидуальный подход через врачебно-трудовую комиссию становятся сопоставимы с расходами на предоставление пенсии всем дожившим до нее. А тем, кто еще может и хочет работать, никто не запретит.

По крайней мере, официально не запретит. Фактически же во множестве специальностей с годами производительность падает на глазах, а то и вовсе становится опасно работать. Семидесятилетний профессор читает лекции, как правило, не хуже, а то и заметно лучше пятидесятилетнего, а вот грузчик и в пятьдесят рискует надорвать мышцы или сердце. Причем переучить грузчика на профессора куда сложнее, чем профессора на грузчика — не говоря уж о том, что в странах, уже учинивших игры с пенсиями, так и не смогли (а во многих и не пытались) создать дееспособную массо-

вую систему переподготовки. Значит, с ростом пенсионного возраста растет и безработица.

Причем не только среди стариков. Семидесятилетний профессор не дает продвинуться по служебной лестнице сорокалетнему доценту, тот — тридцатилетнему ассистенту, чье место в свою очередь мог бы занять двадцатипятилетний аспирант, только что ставший кандидатом наук. В инженерном деле и множестве гуманитарных дисциплин картина примерно та же. Перестройку затеяли вторые секретари, долгие годы мечтавшие стать первыми. Надо ли удлинять зубья многих подобных граблей?

Итак, путь, испробованный странами, три десятилетия назад объявленными примером для нас, ведет в тупик. Опаснейший. Ведь пенсия — никоим образом не аттракцион неслыханной щедрости. Великий объединитель Германии (за исключением Австрии — по причинам, тогда казавшимся важными, но нынче и вовсе исчезнувших) Отто Эдуард Леопольд Карл-Вильгельм-Фердинандович герцог фон Лауэнбург князь фон Бисмарк унд Шёнхаузен ввёл пенсионное обеспечение рабочих и служащих (с 70 лет при тогдашней средней продолжительности жизни 45–50 лет) в 1889 м году — чтобы выбить у социал-демократов (столь мощных, что даже исключительный закон против них, принятый 1878.10.19, дожил лишь до 1890.09.30) один из ключевых козырей.

Человек способен сделать больше, чем съесть. Прибавочный продукт идет на прирост благополучия других людей — в конечном счете общества в целом. Один из важнейших видов прироста — создание и совершенствование средств производства. Производительность нашего общего труда растет благодаря его накоплению. Айзек Айзэкович Ньютон не сам придумал фразу «Если я видел дальше других, то лишь потому, что стоял на плечах гигантов», а переформулировал фрагмент античной пьесы. Наше благополучие опирается на предыдущие поколения. Наш долг — делиться с ними.

Понятие справедливости пока не формализовано. Но есть и соображения чисто экономические. Так, трудящийся, повседневно наблюдающий страдания беспомощных стариков, старается экономить силы, чтобы в собственной старости поменьше зависеть от других. Значит, в каждый данный момент его деятельность менее эффективна. Соответственно, и хозяйство в целом действует хуже, чем при наличии полноценного обеспечения нетрудоспособных.

Человек, не надеющийся на помощь в старости, вынужден при малейшей возможности откладывать что-то на черный день. Вроде бы полезно: по расхожим экономическим теориям, накопления становятся инвестициями — развивают хозяйство, формируя лучшее будущее. Но по тем же теориям, чем выше ожидаемый доход и долгие само ожидание, тем выше и риск. Индивидуальные деньги большей частью либо вкладываются в сверхнадежные — а потому и малоодоходные — дела, либо сгорают в многообещающих авантюрах и прочих экономических потрясениях, оставляя своего владельца беспомощным в старости (и зависящим — вопреки самой идее накопления — от общественной благотворительности). Крупная структура обычно имеет куда больше возможностей грамотно распорядиться деньгами. Отсюда и возникла идея пенсионных фондов — государственных и коммерческих.

Пенсионные фонды наполняются отчислениями от заработной платы: государственные обычно берут их прямо из бюджета предприятий, частные — из добровольных выплат самих работников. Но заработная плата — лишь один из множества денежных потоков. В замкнутой экономике все деньги рано или поздно проходят через этот канал. Страна же, вписанная в мировой рынок, немалую долю своих денег так или иначе получает из-за рубежа и/или направляет за рубеж. Соответственно, заработная плата всех ее граждан — лишь часть ее общего дохода и/или расхода. Но с трудами предыдущих поколений связан весь доход. Следовательно, пенсии надлежит выплачивать

Итак, путь, испробованный странами, три десятилетия назад объявленными примером для нас, ведет в тупик. Опаснейший. Ведь пенсия — никоим образом не аттракцион неслыханной щедрости

(хоть напрямую, хоть через фонды) не из зарплат, а из прибыли всего хозяйства. Проще всего — через налоги (как было и при Бисмарке, и в СССР).

Будет ли такая нагрузка чрезмерна для деловой жизни? Вряд ли. Еще в 1950 е годы — лет через 10–15 после войны, разрушившей добрую половину Евразии — не только в Соединенных Государствах Америки, но и в значительной части стран, на чьей территории велись боевые действия, нормой считалась семья, где трудится только муж. Его доходов хватало на содержание жены, занимающейся только домашним хозяйством, и 2–3 детей. Так, мать моей матери работала только в военное время: семья, эвакуированная из Одессы, попала в среднеазиатское село. В мирное время доходов деда хватало и на бабушку, и на двоих дочерей. В нынешних развитых странах работают, как правило, и мужья, и жёны, но на детей не хватает не только времени, но и денег. Неужто с тех пор технологии стали примитивнее? Полагаю, сейчас просто куда больше ресурсов, чем тогда, расходуется нерационально. Например, на выплаты пособий по безработице вместо создания новых рабочих мест — пусть и с формально меньшей рентабельностью.

Вдобавок деньги — лишь свидетельство права получения товаров и услуг. Но сами эти товары и услуги кто-то должен создать. Когда население падает, никакие повышения пенсионного возраста не возместят снижение общей производительности труда в расчете на одного работника вследствие сокращения возможностей разделения труда и разработки новых технологий.

Итак, обеспечьте прирост народа, создание — пусть даже за казенный счет — рабочих мест, развитие внутреннего рынка — и проблема обеспечения нетрудоспособных решится сама собою.

БЖ



ТЕКСТ: АННА РУЗАНОВА

ФОТО: МИХАИЛ БРЫЧЕВ

ДМИТРИЙ ПОРТНЯГИН

ЧЕЛОВЕК-

ТРАНСФОРМАТОР

Наша встреча с Дмитрием Портнягиным назначена в одном из самых модных пространств Москвы. Это средоточие арт-площадок, кофеен, маленьких магазинов и фотостудий. Во дворе тихо играет музыка, молодые девушки снимают друг друга на камеры в антуражах в стиле хюгге. Кажется, здесь воедино собрано все, что сейчас так модно. Удовольствие от самого простого и никакой роскоши. Уют и спокойствие. В одночасье ситуация меняется. Внизу я слышу рев спортивного авто.

— Приехал Дмитрий, — сообщают мне и добавляют: — На «Феррари»!

— На красном? — спрашиваю я и получаю отрицательный ответ. — А на каком тогда?

Через мгновение появляется Дмитрий. Кажется, что он перемахнул три этажа за секунду. Блестящие очки, лаковые туфли, взъерошенные волосы. Ощущение скорости и полета во всех его движениях. На ходу поправляет пиджак. Смеется, что обычно в таком виде не ходит, но попросили для фотосессии. В процессе фотосъемки я замечаю на строгом костюме цветные лацканы. И этот образ явно переключается с тем, о чем мы будем говорить спустя несколько минут. Хотя бизнес — дело серьезное, но делать его можно легко и с удовольствием. Иначе в нем нет никакого смысла. Бизнес может быть нетривиальным. Как синий «Феррари».

— *О вас сегодня много говорят. Вы, что называетесь, «на хайпе», особенно среди молодых. А какое отношение к вашему сообществу продвинутых на технологиях предпринимателей сформировалось у более взрослого бизнес-сообщества?*

— Я разбирал много кейсов предпринимателей разного возраста. Для себя я разделил этих людей на три категории. Первая — это те, кто вообще не видит таких, как я, не знает, мы вне их информационного поля. Они разговаривают по-другому, ведут дела по старинке, стараются абстрагироваться от технологий. Это просто другой стиль, и они предпочитают работать с себе подобными людьми. Диджитализация рынка их совершенно не волнует. Это неплохо, просто они работают на тех рынках, где это, возможно, и не очень нужно. Вторая группа — это те, кто меня знает. Они прислушиваются и даже порой заимствуют у таких, как я, интересные навыки и идеи. Это люди, которые раньше жили по-другому, а потом «поварились» с нами и поняли, что здесь совсем другая скорость, другая энергия. Их это притягивает. Третья категория — это очень технологичные предприниматели. Они много обучаются, всегда понимают, что происходит, у них молодой топ-менеджмент. В общем, они в теме. Недавно я познакомился с Дмитрием Каменщиком, председателем совета директоров группы DME (аэропорт Домодедово), 32-е место Forbes. Ему 50 лет, и он

знает вообще всё! У них огромный IT-отдел, где он сам принимает решения, где именно он подсказывает, что нужно сделать. Этот человек живет с нами на одной волне. Я не говорю, что кто-то хуже, а кто-то лучше. Просто сейчас многое меняется в бизнесе, и более старшее поколение должно научиться слушать молодых.

— То есть вы видите этот поколенческий разрыв? Как эта разница проявляется в ведении бизнеса?

— Молодые предприниматели — это очень эффективные управленцы, и они наступят на пятки любому рынку. У взрослых и технологичных на 100% больше шансов удержать и развивать свой бизнес, чем у взрослых и нетехнологичных. Но есть проблема: они не подпускают молодых к своему бизнесу вообще, они не готовы что-либо менять. Я недавно был на производстве пива «Жигули» в Самаре. Когда разговор зашел о продажах, руководители предприятия отметили, что экспорт небольшой, не такой, как хотелось бы. Я спросил: «У вас есть отдел маркетинга?» Они ответили: «Нет!» Позавчера я был на производстве компании MARS. Насколько они крутые, большие! Они инвестировали в российскую экономику 2 млрд долларов. Это маркетинг, адаптация продукта, абсолютно другой менеджмент и технология продаж. Кто с ними может конкурировать? Они пошли и купили «Коркунов». Дальше они пойдут и купят другие фабрики, потому что у них есть все технологии, и они знают, что с этим делать. Здесь так же работают российские ребята, большинство которых из Подмосковья. Просто они внедрили американскую систему маркетинга. Кто мешает остальным сделать то же самое?

— Как гласят законы рыночной экономики, для того чтобы получить деньги, их нужно у кого-то забрать. Основные финансовые потоки и крупную собственность контролируют все-таки люди «в возрасте». Сумеют ли молодые предприниматели отобрать у них капиталы?

— Отобрать — это как-то слишком круто сказано. Скорее, поменять рынок таким образом, что у конкурентов просто не будет шансов что-либо делать. Возможности диджитал сейчас показывают, как в одночасье можно взять и перевернуть рынок. Многие предприниматели «в возрасте» думают, что бизнес всегда будет. Сейчас управленцы они, а потом будут их дети. Тот же самый список Forbes, который я активно исследую в своем блоге, очень сильно поменяется в последние 5–7 лет. Он очень сильно помолодеет. Мне сейчас 30 лет, и я не могу сказать, что я молодой предприниматель. Я сейчас нахожусь как раз между взрослыми и молодыми бизнесменами. Потому что сейчас уже есть совсем молодые девчонки, которые открывают свои онлайн-школы и зарабатывают по 500–700 тысяч рублей в месяц. Я знаю парня, который в 14 лет на базе telegram сделал бизнес и зарабатывает гораздо больше, чем его мать и отец вместе взятые. Он спрашивает у меня совет не о том, как добиться успеха, а как обяснить родителям, почему так происходит.

— А в вашей семье был пример «заразительного» предпринимательского таланта?


— Я видел, как строится бизнес в 90-е на примере своего отца. Поэтому, когда я начинал свое дело в 2007 году — в предкризисное время в маленьком городе Благовещенске, я тоже делал все по старинке. Но уже тогда я понимал, что многое нужно изменить, чтобы добиться успеха. Я перенял манеру отца делать все легко. Поэтому я с детства был уверен в том, что все в этом мире легко и все возможно. Мы жили в Тынде, Амурской области. Очень маленький город, далеко от центра России и в очень холодном месте. Отец продавал овощи и фрукты, первым завез кофе в период пустых прилавков. Легкость — это коммуникации, общение, умение договариваться, харизма. И еще он брался за абсолютно разные темы. Есть люди, которые занимаются, например, только луком или яблоками. Он же занимался бензином, аккумуляторами, машинами, игрушкой и везде имел свой успех. Но у нас не было никакого богатства, все делалось на будущее. Я, как любой ребенок, в детстве хотел очень многого. Это была для меня самая большая мотивация — больше никогда не испытывать чувство, что я себе чего-то не могу позволить. Если я что-то захотел, я себе это обязательно куплю. Я научился инвестировать и зарабатывать, но также я научился и тратить.

— Вы все-таки бизнесмен или медийная персона?

— Конечно, я предприниматель, а медийность — это level up. Выйти к людям, рассказывать им что-то и показывать — для меня это был вызов. Вообще я всегда так жил, только не показывал это всем. А потом попробовал и увидел, насколько это оказалось близко многим. Я делаю акценты на масштабах, на технологиях. Некоторые говорят, что я мало показываю свои собственные бизнесы. Но ведь у нас нет бутылок с вином, как у Евгения Чичваркина, которые можно показать. У нас практически все сосредоточено на сервисе: логистика, брендинг-агентство, маркетинговое агентство, клуб предпринимателей, туристическая компания. Я умею делать сервисы, и я делаю это хорошо. Я кайфую от того, что я строю системы, делаю бизнес онлайн. Практически все мои бизнесы основаны на коммуникациях с клиентами. Они моментально рождаются в голове и мгновенно реализуются. Как правило, такая скорость дает мне возможность, даже если я иду в неправильном направлении, быстро с него свернуть. Для меня это не будет проигрышем. Просто будет понятно, что нет рынка или маленькая маржа, или что продукт неинтересный.

— От какой суммы вы готовы зафиксировать убыток?

— От любой суммы могу зафиксировать убыток, если дело не пошло. Мне не нужно год или два все это вынашивать, я не надеюсь на чудо. Если я вижу, что тема не работает, я ее закрываю и всё. Да, я теряю деньги, но иначе я могу потерять время. Но это тоже пришло не сразу. В 2012 году я начал вести подкаст о бизнесе с Китаем «Правда в чае». Тогда я решил, что если завести еще интернет-журнал, то там можно будет продавать рекламу, заказные статьи. Я набрал дизайнеров, копирайтеров, журналистов. Вложил около 200 тысяч долларов. И я долго-долго его тянул. А дело

A man with short dark hair and glasses is shown in two poses. In the upper left, he is sitting on a dark ledge, wearing a white long-sleeved button-down shirt and dark trousers, with his hands clasped. In the lower right, he is standing, wearing the same white shirt and dark trousers, holding a dark grey blazer over his left arm. He is looking towards the camera with a slight smile. The background consists of a dark building with large windows.

**ИРИНА ХАКАМАДА
СКАЗАЛА, ЧТО, ПОКА
РОССИЙСКИЙ НАРОД НЕ
НАУЧИТСЯ БРАТЬ НА СЕБЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, У НАС
НИЧЕГО НЕ ПОМЕНЯЕТСЯ.
МЫ ДОЛЖНЫ СТАВИТЬ
ЦЕЛЬ МЕНЯТЬ ЛЮДЕЙ
И БРАТЬ НА СЕБЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Я НЕ
ЗНАЮ, КАК СДЕЛАТЬ МИР
ЛУЧШЕ. НО Я ЗНАЮ, ЧТО
НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
СТАЛО БОЛЬШЕ**

было в том, что просто не было рынка. Не надо свято верить в свои проекты. Нужно много советоваться, общаться. Приди к разным авторитетным для тебя людям и покажи: вот мой проект, и он не взлетает, что мне делать?

— **Сейчас вы сами приходите к матерым бизнесменам и интервьюируете их. Идея «Трансформатора» пришла вам в голову сразу?**

— Сначала я поставил цель стать спикером. Начал с малых сцен на форумах, потом размеры площадок становились все больше, но мне уже было мало. Казалось, что охват людей небольшой, а энергии я тратил очень много. Тогда я подумал, почему бы не создать свой youtube-канал, чтобы транслировать все это на большее количество людей. Работа на камеру для меня была новым вызовом. После канала я еще написал книгу. И сейчас продано больше 200 000 экземпляров. Все начиналось по фану. Осознанность появилась после того, как тысячи людей начали писать мне о своих проблемах и сложностях. Я и не подозревал о том, что такое количество людей мечтает о том, о чем мечтал когда-то я сам. Тогда я почувствовал ответственность. Мне захотелось мотивировать их, показывать им, что жизнь может быть другой.

Предприниматели — это композиторы, создатели, визионеры. Сколько людей убивают свой талант, занимаясь операционной деятельностью, которой мог бы заниматься хорошо обученный менеджер. Все предприниматели должны занять свою истинную позицию и продолжать что-то создавать. Тогда у нас появлялись бы свои Стивы Джобсы и крупнейшие корпорации с мировой славой

— **На своем канале вы много говорите про мотивацию и психологию. Разве это важнее, чем экономическая модель, которая включает в себя прибыль, капитализацию, налоговую оптимизацию и многое другое?**

— Психология и мотивация важнее. Есть позиция предпринимателя, и она про риски, про стратегическое мышление, про осознанность, мотивации, прорывы, серьезные решения. Это огромный процесс, когда ты меняешься. Когда меня упрекают в том, что я не даю практических советов на тему, как выстроить отдел продаж или про какие-то цифры не говорю — это не про предпринимателей вообще. С чего вы взяли, что предприниматели этим должны заниматься? Предприниматели — это композиторы, создатели,

визионеры. Сколько людей убивают свой талант, занимаясь операционной деятельностью, которой мог бы заниматься хорошо обученный менеджер. Все предприниматели должны занять свою истинную позицию и продолжать что-то создавать. Тогда у нас появлялись бы свои Стивы Джобсы и крупнейшие корпорации с мировой славой.

— **Как функционируют ваши бизнесы?**

— Я разделил все управление на «маму», «папу» и «дедушку». Мама — это системный младший партнер, который занимается управлением изнутри: он работает с людьми, он контролирует все бизнес-процессы, занимается цифрами, выстраивает аналитику, докручивает все продукты и делает их лучше. Я занимаю позицию папы. Папа работает «в полях», он должен вдохновлять команду, он должен приносить ресурсы: знания, связи, деньги. Также от меня они получают лояльность к брендам, потому что я много трачу на маркетинг и персональный бренд. Одиннадцать мам и один папа составляют группу компаний, которые являются успешными. Третий уровень — дедушка, это тот, кто управляет капиталами, не принимая никаких решений. Дедушка — это опытный частный инвестор, который уже прошел позицию мамы, папы, и сейчас он готов инвестировать в разные проекты, чувствуя их изнутри и получая от них максимальный доход. Для меня есть три обязательных показателя. Это возврат инвестиций, выручка и чистая прибыль. Предприниматель создает продукты, он создает новые рынки. Он по-другому смотрит на этот мир.

— **Как вам удастся удерживать контроль над вашими бизнесами, не погружаясь в них полностью?**

— Примерно это выглядит вот так, — Дмитрий открывает приложение на своем телефоне и показывает мне графики и цифры. — У нас своя система. Вот мои партнеры, вот мои бизнесы, здесь мы можем посмотреть любые цифры, и кто какие задачи выполняет. Если мне срочно нужен ответ на вопрос по моему бизнесу, я захожу в мобильный телефон и смотрю. Если у тебя нет доступа к информации, то у тебя начинает развиваться паранойя, что кто-то ворует, кто-то неэффективен. Поэтому надо поработать над собой и над инструментами, которые будут поставлять тебе эту информацию. Мы собираемся с партнерами и разговариваем. Я называю это синхронизация. Я как истинный предприниматель вижу эти продукты со стороны, потому что я вышел из этой системы. Я даю им наставления. Они задают мне вопросы. Это система полной открытости, взаимопомощи.

— **Разве каждый человек может быть предпринимателем?**

— Как показывает практика, да. Но не каждому это нужно. Если сделать эксперимент: взять человека, посадить его с двадцатью предпринимателями в одном пространстве, он тоже через месяц станет предпринимателем. У нас очень плохая статистика по тем, кто потенциально хочет стать предпринимателем. Она в десять раз ниже, чем в Европе или в США. Вот это действительно грустно. Мне хочется, чтобы люди просто хотя бы попробовали и посмотрели в этом



направлении. Раньше для того, чтобы стать предпринимателем, тебе нужно было построить магазин, взять в аренду палатку, найти поставщиков, сделать документы, закупить товар, договориться с бандитами, с милицией. Теперь у нас есть интернет. Есть профиль в Instagram, через который ты можешь что-то продавать. Кто хочет другой жизни — тот делает.

— **Трансформация сознания служит залогом успеха в бизнесе? Какие техники вы используете сами?**

— 90% тех людей, которые делают большой бизнес, работают именно с мышлением. На основе того, как ты думаешь, ты действуешь, а действия приводят тебя к результату. Поэтому все начинается с мышления. В основе всех техник лежит не бизнес-модель, а состояние. Первая техника — перезагрузка. Переночевать в перуанских джунглях, устроить охоту на пиранию в Амазонке, проехать Арктику, слетать в Сирию. Уехать от красивой жизни. Посмотреть на жизнь по-другому. Вторая техника — заниматься тем, чего ты никогда не делал. Снимать блоги, совершить погружение на огромную глубину или восхождение на большую высоту, написать книгу. Третья техника — заняться своим окружением. Хочешь быть успешным предпринимателем — общайся с успешными предпринимателями. Еще одна мощная техника — заняться образованием. Всякий раз, когда я начинаю проваливаться, я начинаю учиться. Техник много: помогать людям, ставить себе большие цели и вызовы. Я ненавижу то, что не имеет никакого смысла.

— **Техник много. С какой начать?**

— Начинать нужно с себя. Ирина Хакамада сказала, что, пока российский народ не научится брать на себя ответственность, у нас ничего не поменяется. Мы должны ставить цель менять людей и брать на себя ответственность. Я не знаю, как сделать мир лучше. Но я знаю, что нужно сделать, чтобы предпринимателей стало больше. Первое: мы должны сделать информационное пространство вокруг предпринимателей позитивным. «Трансформатор» эту задачу решает. Второе: предпринимательство должно быть модным. Поколение молодых живет «на хайпе» и на коротких трендах. Предприниматели должны быть новыми Гагариными. Если раньше мальчишки мечтали быть космонавтами, то сейчас они должны мечтать быть предпринимателями.

— **В чем вы лучший?**

— Я не знаю. Однажды я описал свою жизненную ситуацию, и она нашла отклик у людей. Они стали двигаться, захотели тоже стать успешными. Я рад, что рядом со мной люди, с которыми я в любой момент могу улететь в любую точку земного шара. Я семьянин. Я по-настоящему люблю свои бизнесы и никогда не буду заниматься скучными для меня вещами. Поэтому кому-то больше нравится моя семейственность, а кому-то то, что во мне много рок-н-ролла. В бизнесе я абсолютный панк. Я вывел формулу, что сегодня не нужно делать бизнес ради бизнеса. Нужно делать бизнес ради счастливой и свободной жизни. Наверное, я один из лучших в том, что все делаю очень легко. Придумал бизнес-идею — и улетел в космос. Поэтому сегодня Гагарин — это я, а завтра нас будет много!

БЖ

МИЛЛИОНЕРЫ В СЕТИ

Эксклюзивные интервью с молодыми и успешными предпринимателями. Они делают бизнес легко и открыто. Следуют последним достижениям технологического прогресса. Разделяют такие понятия, как «операционный менеджмент» и «создание новых ниш». Их отличает большое количество энергии и полное отсутствие страха. Они делают ставку на обучение в режиме нон-стоп, умеют позиционировать себя в медиапространстве и развивают личный бренд. Современная формация предпринимателей, которые мыслят масштабно и уверены, что бизнес нужно делать не ради денег, а для счастливой жизни!

— *За последние пять лет вы открыли более сотни суши-ресторанов в России, странах СНГ, в Китае и в Европе. Расскажите, как появился проект «Суши Мастер»?*

— Первый ресторан я открыл в Тюмени в 2013 году. Сама идея открытия ресторана суши пришла ко мне совершенно случайно. Я путешествовал на машине и, проезжая Казань, увидел ресторан японской кухни. Мне очень понравилось, и я на месте познакомился с поваром и управляющим, расспросил их о бизнесе. Потом вернулся в свой родной город Омск, но идея ресторана суши меня не покидала, и я решил действовать. На интуитивном уровне выбрал Сургут как место для своего первого ресторана, но по дороге туда сделал остановку в Тюмени и буквально влюбился в этот город, его энергетику, людей и решил остаться.

— *Если опираться на классику маркетинга, то для ресторана самое главное — это место. Как вы выбирали место и формат?*

— Я не продумывал специально формат, не придумывал идеологию ресторана. Место тоже выбирал интуитивно: в центре спального района. Пользовался чужим опытом, смотрел, где открывают свои офисы крупные компании, которые всегда все просчитывают. Я мало думал тогда о маркетинговых технологиях. Я видел рабочую бизнес-модель, и меня было не остановить. В итоге за год я открыл двенадцать ресторанов в Тюмени и два ресторана в Тобольске.

— *Через какое время вы поняли, что пора открывать второй ресторан? И через какое время уже думали о сотом ресторане?*

— В сентябре 2013 года я открыл первый ресторан, а в декабре уже второй. Тогда я понял, что необходимо резко масштабировать проект и полностью закрывать Тюмень. Конечно, у меня не было необходимого количества денег на развитие, но я был настолько в этом предпринимательском потоке, что мои знакомые брали под мой бизнес кредиты. Они верили мне, и я не просрочил ни одного платежа! Это были люди, которых я знал буквально пару-тройку месяцев, многие из них работали на меня. После Тюмени и Тобольска я начал развивать «Суши Мастер» в Сургуте и Нефтеюганске. Решил закрывать север России. Сейчас у меня уже 137 ресторанов. В планах открыть 1000.

— *Сейчас ваша сеть открывается в Москве. Сложно ли было выходить на федеральный уровень?*

— Я переехал в Москву всего три месяца назад, и пока мы не открыли здесь ни одного ресторана. Сейчас я понимаю важность такого понятия, как локация, особенно в рамках столичного бизнеса. Я ищу сразу несколько вариантов, где и в каком формате открывать рестораны «Суши Мастер» в Москве. Будут ли это островки без посадки в супермаркетах или полноценные рестораны. В один торговый центр можно сразу зайти с несколькими форматами одновременно. Сложностей я не обнаружил совсем. Вообще не вижу различий между ре-



АЛЕКСЕЙ ПАВЛОВ:

**«СУШИ МАСТЕР» —
ХОРОШИЙ ФОРМАТ, ПОЭТОМУ ОН
ТАК ЛЕГКО МАСШТАБИРУЕТСЯ!»**

гиональным бизнесом и столичным. Когда заходишь в новый город, важна лишь скорость охвата. Нужно открывать сразу как можно больше точек. В идеале только по одной Москве должно быть не меньше ста ресторанов.

— *Как удерживать контроль за уже работающими бизнесами и в то же время выходить на новые города?*

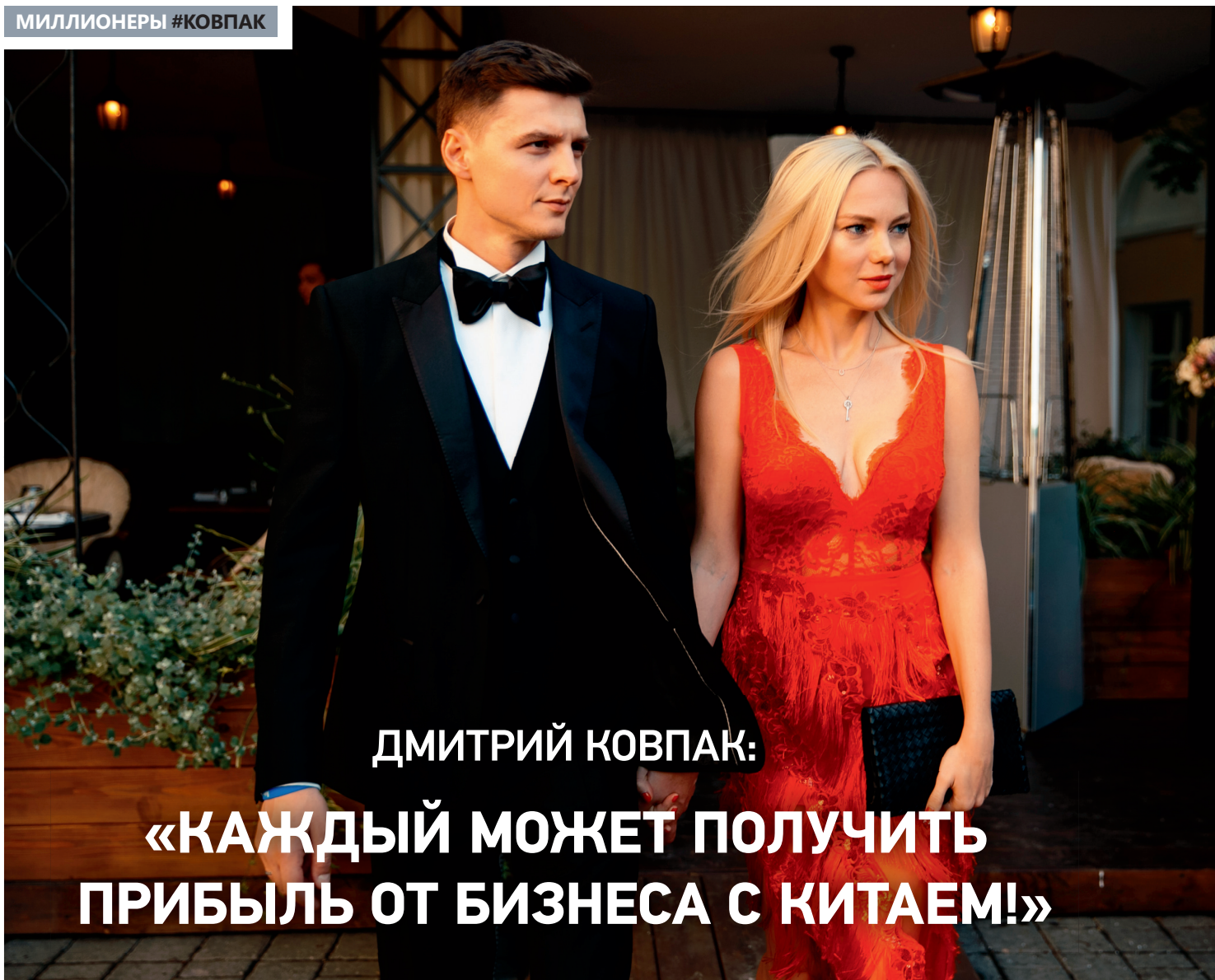
— Мне повезло найти человека, который занимается операционным менеджментом. Мой партнер Алекс Яновский живет в Сан-Диего и дистанционно управляет всеми 137-ю ресторанами. Система отлажена настолько хорошо, что для меня нет сложности даже в том, чтобы выйти на рынки других стран. Сейчас я сконцентрирован именно на этом. Прикладываю максимум сил для развития: нахожу новые рынки, тестирую, запускаю, передаю управление Алексу, и он начинает масштабировать. Моя задача сейчас делегировать все мелкие процессы, которые могут меня отвлекать от самого главного.

— *Вы всегда были человеком масштабных планов? Свой бизнес изнутри знаете?*

— Конечно, знаю. Изначально я делал абсолютно все. Стоял за кассой, ездил за продуктами, общался с гостями, выяснял потребности клиентов. Даже сейчас, когда я развиваю «Суши Мастер» на международном уровне, я сам езжу и изучаю, какой продукт хотят видеть в той или иной стране. Те же самые навыки и действия, только масштаб другой. «Суши Мастер» — это очень хороший формат, поэтому он так легко масштабируется.

— *С каким фактором вы связываете успех вашего бизнеса?*

— Этим составляющих много. Первый — это люди. Я находил нужных людей в самом начале, и они помогали мне развивать бизнес. Я нахожу их и сейчас. К примеру, я могу приехать в новую для меня страну и найти там человека, который будет помогать мне масштабировать Суши Мастер. Другой аспект успеха — это культура твоего бизнеса. Сделаешь фокус на чистоте и заботе о клиенте в своих первых ресторанах, и так будет и дальше. Немаловажный момент — отсутствие жадности. Я делаю свой бизнес не ради денег, а ради удовольствия и развития. Я использую деньги для роста. Нет цели заработать. Есть цель построить что-то грандиозное. Например, миллиардную компанию.



ДМИТРИЙ КОВПАК:
**«КАЖДЫЙ МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ
 ПРИБЫЛЬ ОТ БИЗНЕСА С КИТАЕМ!»**

— Вы специалист по Китаю. В чем уникальность вашего предложения, чем вы лучше других знатоков Китая — страны и культуры, в целом мало понятной нашим людям?

— Просто о сложном — это основная идея моей деятельности и авторской пошаговой программы обучения, которую я веду лично. Для поддержки предпринимателей я создал сообщество, где сейчас шесть тысяч человек. Один из моих учеников делает 500 000\$ каждый месяц уже второй год подряд. Китай десять лет назад помог мне. Сегодня я рассказываю о своем пути как со сцены Олимпийского для двадцати тысяч человек, так и в статьях Forbes, в Instagram и на YouTube.

— Для России Китай — источник товаров. Первые российские предприниматели — «челноки» — везли товар оттуда с середины 90-х. Что изменилось с тех пор кроме того, что средняя зарплата в Китае теперь выше, чем в России, и, как мы видим по китайским туристам, денег у них и правда много?

Изменилось все и ничего. Китай очень технологичен сегодня. Он заинтересован в продажах на внутренний рынок не менее, чем за границу. Сегодня Китай не только мировая фабрика, но и мегарынок для экспорта. Все стало проще с появлением WeChat, Alibaba, TaoBao. Сидя дома можно заказать контейнер или коробку. Оплатить картой, заказать инспекцию груза и доставку домой под ключ. Менталитет, правила общения с китайцами не изменились. Ты должен помнить про праздники Китая, когда вся страна отдыхает целый месяц. Ты должен торговаться, но не перегибать палку. Ты должен показывать контроль и проверять сделку. И таких деталей очень много.

— Сегодня миф о том, что в Китае все дешево уже теряет свою силу: например, многие китайские компании переносят свои производства в Индонезию, во Вьетнам, Таиланд. В чем резон вашего предло-



жения строить бизнес с Китаем? Каков потенциал этого направления?

— Действительно, некоторые категории товаров стало дешевле производить в других странах, где стоимость рабочей силы ниже. Но это капля в море по сравнению с тем, что Китай производит и будет производить. Китай — ресурсы и сырье для всех гаджетов. Все крупнейшие мировые выставки проходят там. Посмотрите мой YouTube-канал, и этот вопрос отпадет.

— Дайте, пожалуйста, три характеристики, три ключевые особенности в ведении бизнеса с Китаем.

— В Китае очень много денег. В Китае уже есть фабрики для производства любого товара. В Китае производят свои товары богатейшие компании мира. Это отличный пример для подражания.

— Национальные особенности ведения бизнеса — это безграничное поле для открытий и предубеждений. Чего ждать предпринимателю, который решил вести дело с китайскими партнерами?

— Первая поставка товара может быть не такой, как ты ожидал. В логистике все транспортные компании ошибаются минимум один раз на десять поставок. Вопрос лишь в том, какой эта поставка будет для вас. Ты можешь получить часы с красным браслетом вместо синего. Китайцы скажут, что красный тоже красиво. Нельзя дарить им часы — это символ смерти. Китайцы не работают в праздники. Следите за календарем.

— Взаимный торговый оборот с Китаем растет. В чем основа этого роста, по вашему мнению?

— В России стоит задача на увеличение экспорта. Китай больше покупает сам. Инициативу проявляют сами торговцы Поднебесной. В Китае нет бренда российских продуктов. Так как китайцы не доверяют своему местному продукту, то есть стремление покупать более качественные зарубежные товары. Это открывает большие возможности.

— Если мы говорим о развороте России от Запада в сторону Китая, то это очень крупные проекты, такие как «Сила Сибири», транспортные проекты, арктическое сотрудничество. Как вы оцениваете перспективы работы с Китаем для России?

— В Китае уже активно продаются российские бренды: Splat, «Аленка», «Коровка», МАКФА и другие. Китай — это самый перспективный мировой рынок. Это подтверждает поддержка государства всех экспортно нацеленных бизнес-форумов и выставок.

— Может ли Китай стать для нас источником технологий? Это особенно актуально в эпоху санкций. И вообще, видит ли, замечает ли нас Китай, думают ли о нас? И что они о нас думают?

— У них нет бренда «Россия». Для Китая мы — некий сосед, но весьма влиятельный. Рядовой китаец мало знает о качестве продукции и товаров. Это дает возможности для российских производителей зайти на рынок и конкурировать с японскими и немецкими продуктами. Технологии Китая активно развиваются, но в первую очередь они умеют быстро и дешево копировать товар. Нужно помнить про это.

— Кто главным образом приходит на ваши курсы? Вы отслеживаете свою аудиторию, какие люди к вам чаще обращаются?

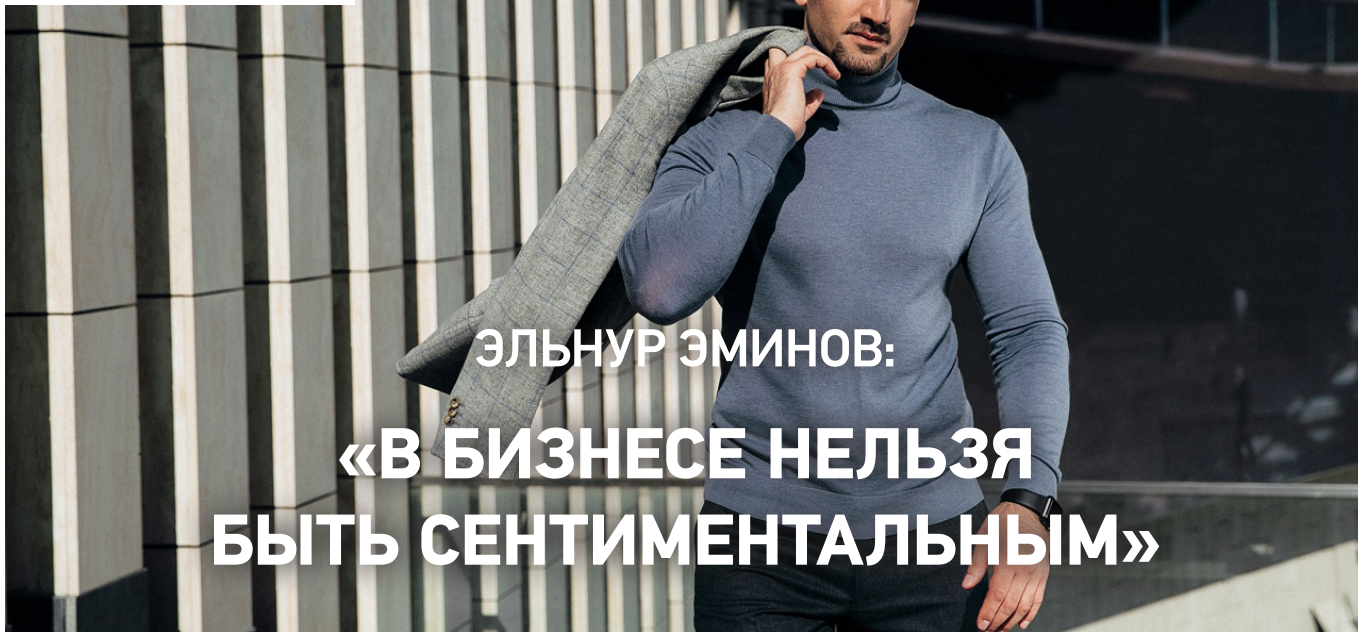
— Большая часть моей аудитории — это те, кто хочет создать собственный бизнес. Остальные — это люди, уже связанные с бизнесом, кто хочет масштабировать свое дело за счет поставок уникальных новых товаров, создания своего продукта на фабриках в Китае. Цель — повысить маржу в бизнесе, научиться поставлять товары, получить прямые контакты фабрик, перевозчиков, людей в Китае. Всех привлекает доступная схема: получить опыт, получить продажи, создать бизнес, который можно будет превратить в пенсионный фонд. Всех привлекают кейсы и успех учеников в сообществе.

— Вы талантливый спикер и заряжаете большое количество людей своими идеями. А ваша семья тоже попала под ваше влияние?

— Моя жена также является успешным экспертом в теме взаимодействия с Китаем. В связи с этим она запустила обучающую программу для женщин. Это особый женский подход к построению бизнеса. Она делится опытом, как правильно совмещать бизнес и семью, быть независимой и доказать, что женщины тоже могут преуспевать.

— Что первично для вас — бизнес или коучинг? Или коучинг и стал вашим главным бизнесом?

— Главное — это люди в сообществе и онлайн-школа обучения бизнесу с Китаем. С моей помощью в год создается более тысячи бизнесов в самых разных сферах. Электротранспорт, постельное белье, детские пеленки, умные часы, gps-трекеры и многое другое. Я могу простым языком объяснить сложные темы так, чтобы самые разные люди могли это повторить и получить прибыль от бизнеса с Китаем.



ЭЛНУР ЭМИНОВ:
**«В БИЗНЕСЕ НЕЛЬЗЯ
 БЫТЬ СЕНТИМЕНТАЛЬНЫМ»**

— *Когда вы выбрали нишу для бизнеса, почему сделали ставку на производство дверей?*

— Так получилось, что я не выбирал нишу. У моего нынешнего партнера по бизнесу было действующее современное производство металлообработки, но у него было мало заказов, и он обратился ко мне с предложением по организации продаж. Я увидел потенциал, потому что у него была хорошая производственная база. Продажи стали расти, но оказалось, что основная проблема была не в этом. Для того чтобы быть по-настоящему эффективными, нужно было улучшить производственную часть.

— *Когда вы пришли в этот бизнес, у вас была какая-то теоретическая или практическая база о самом процессе по производству дверей?*

— Нет, я не знал ничего о производстве и о продукте, и для меня это был вызов. У меня совсем не было оптимизма. Когда я оценил наше положение дел, увидел, насколько все это сложно. Изучив проблему, я понял, что первым делом необходимо привлекать лучших специалистов от конкурентов, хантить, предлагать проектную работу. Однако, когда ты находишься на позиции начальника, практически невозможно получить объективную картину того, что происходит на производстве. За короткое время нужно было достигнуть серьезного качества, а без знаний это невозможно. Тогда я сам пошел работать в цех, пытаюсь выяснить все нюансы этого дела и проблемы. Стоял по несколько смен. Рабочие могут поделиться с тобой субъективным мнением. Они знают, как все устроено, но не видят возможности, как это улучшить, а я как предприниматель эту возможность вижу.

— *В чем отличие вашего продукта и в чем ваше уникальное торговое предложение?*

— Мы продаем продукт не под собственным брендом. Многие фирмы называют себя производителями, но у них нет производства. Потребитель, конечно, не знает всего этого. Сначала для нас было важно выстроить продажи, потом довести качество производимой продукции до высшей планки. Поэтому о бренде пока не шла речь. Я приходил к оптовым компаниям и предлагал

им сделать под их брендом любые двери. Им понравилось наше качество и стопроцентная повторяемость изделий, и они согласились. Поэтому сегодня мы делаем двери для крупных торговых компаний, продающих наш товар своим дилерам. И это позволяет мне иметь больше результата, чем если бы я брендовал. Отрицательная сторона — минимальная наценка. Тот, кто брендирует, зарабатывает больше. Следующий виток нашего развития — создание собственного бренда.

— *Вы активно занимаетесь спортом. Какие навыки, которые в человеке воспитывает спорт, помогают в предпринимательской деятельности? Помогает ли спорт получать большие результаты в бизнесе?*

Спорт помог мне выработать умение спокойно переносить стрессовые ситуации. Есть способность успокаивать в себе эмоции и смотреть на все немного со стороны. Также это самодисциплина и работа через «не могу». Любой успех достигается через усилие. Это реально зона роста, когда ты что-то делаешь, преодолевая себя. Спорт также дает необходимые навыки коммуникации: умение быстро находить компромисс в коллективе и получать нужный кредит доверия, открытость и желание мотивировать. Он воспитывает многие полезные для бизнесмена качества: терпеливость, усердие, стойкий характер. В спорте, как и в бизнесе, нельзя быть сентиментальным: у него своя логика, отличная от той, что мы применяем в дружбе и в отношениях. Бизнес требует концентрации: дал слабину — проиграл. В моем понимании спорт — это жизнь в миниатюре.

— *Вы обладатель черного пояса по карате. Как думаете, какая в бизнесе наивысшая степень успешности и мастерства?*

— Я создаю ценность, благодаря грамотной организации труда и повышению сервиса. Денег может быть сегодня меньше, завтра больше, конъюнктура может меняться. Но организация, которая стабильна и развивает свой продукт, — это по-настоящему очень ценно. Есть еще индекс потребительской лояльности (NPS), и если твой потребитель удовлетворен продолжительное время, то это и есть один из основных показателей успешности. Это значит, что на наш продукт есть спрос, и бизнес продолжает развиваться!

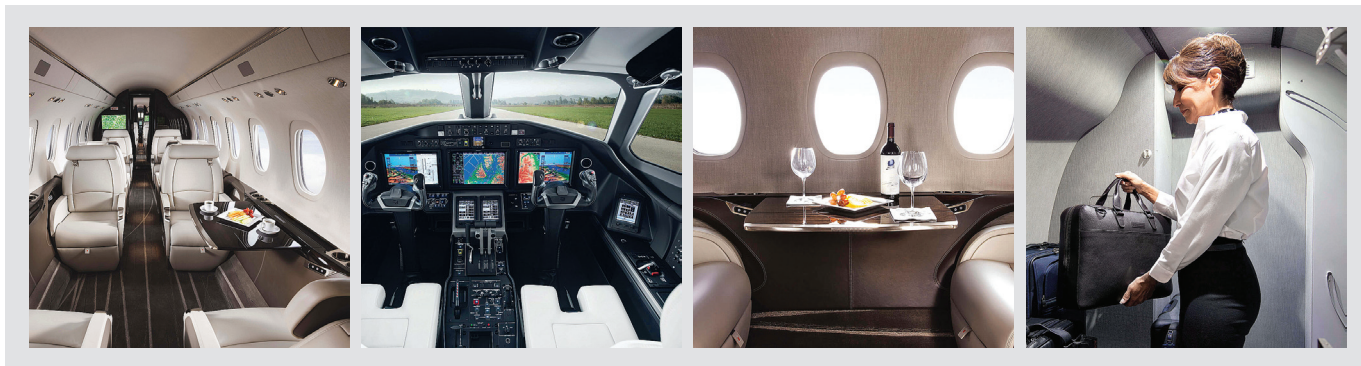
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«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**



«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



22-24 сентября 2018

World Trade Center,
Краснопресненская наб., 12

RUSSIAN WOMEN FORUM 2018

Быть счастливой и успешной
женщиной в современном мире

Организатор



Prime Time Forums
International Show-Forum Company

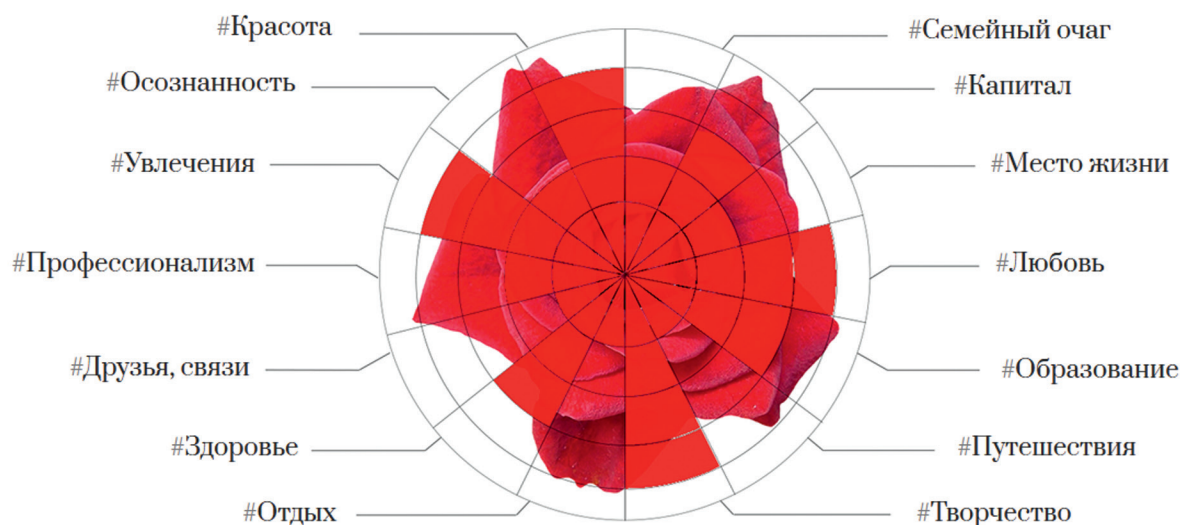
ФОРМАТЫ RWF'18

22 сентября Суббота	Конгресс-зал до 1500 участниц	Мастер-классы до 450 участниц	Marketplace до 30 стендов	
23 сентября Воскресенье	Конгресс-зал до 350 участниц	Мастер-классы до 60 участниц	Marketplace до 30 стендов	VIP-party * до 100 участниц
24 сентября Понедельник	VIP-день * до 100 участниц	Менторские сессии ** до 20 участниц		

Реклама

Зарегистрироваться на мероприятие
www.ptf.su/rwf2018

НАШ ФОКУС ВНИМАНИЯ ГАРМОНИЧНОЕ РАЗВИТИЕ



А ТАКЖЕ

#Бизнес #Карьера #Лидерство #Творчество #Политика #Самореализация #Искусство
#Спорт #Благотворительность #Медийность #Влияние

18+
Реклама

ЛИЦА RUSSIAN WOMEN FORUM



Зулия Лойкова

Основатель агентства
«Кадровый бутик»



Павел Кочкин

Основатель проекта
«Предназначение». Бизнесмен, тренер, семьянин



Инди Гогохия

Основатель коммуникационного агентства
GENIUS CODE



Евгения Роньжина

Серийный предприниматель, эксперт по созданию и развитию сообществ



Екатерина Портнягина

Президент Transformator Women, 10 лет в бизнесе, эксперт в семейных отношениях

И многие другие...

ЗАКУЛИСНАЯ ИСТОРИЯ

Модель бизнес-форумов приобрела популярность достаточно давно. Сегодня все ведущие корпорации мира используют ее для знакомства потребителей с продуктом, продвижения своих товаров и услуг, а также для привлечения новых клиентов. Несмотря на разницу в тематике, все подобные мероприятия преследуют общую цель — популяризировать товар или услугу, объяснив покупателю, какие выгоды ему принесет их использование.

Идея организации массовых бизнес-мероприятий для привлечения потенциальных клиентов изначально получила широкое распространение в США, а впоследствии была заимствована и отечественными предпринимателями. Помимо достижения маркетинговых целей, участие в них позволяет обмениваться опытом, делиться новой информацией, знакомиться с известными людьми и развивать профессиональные навыки.

Западные компании регулярно проводят форумы, на которые съезжаются десятки тысяч слушателей. Так, лидер рынка CRM-систем корпорация Salesforce каждый год собирает разработчиков и пользователей, чтобы ознакомить их с новыми возможностями софта, обучить работе с ним и объяснить его преимущества перед программным обеспечением от других производителей. Результатом этих конференций является увеличение числа покупателей, поскольку люди получают возможность узнать, насколько прибыльнее станет их бизнес с продуктами Salesforce.

ГОТОВИМ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Выступление на бизнес-форуме позволяет не только презентовать клиенту товар или услугу, но и вызвать у него желание их приобрести. Чтобы получить такой результат, нужно правильно подготовить спич. Так, в нем обязательно должны присутствовать:

- описание проблемы клиента и способы ее решения с помощью презентуемых спикером товаров или услуг;
- детальное рассмотрение преимуществ продукта;
- перечисление выгод: потенциальный покупатель должен понять, как именно изменится его жизнь, если он совершит целевое действие;
- прямой посыл к действию: приобретите товар, закажите услугу, запишитесь на курсы и т. д.

Как правило, структура доклада включает три основные части.

Введение. Очень важно сразу привлечь внимание слушателей, поэтому начинать выступление следует с информации, которая гарантированно заинтересует их. Можно сделать акцент на проблеме клиента и кратко описать, как продукт ее решает. А можно выбрать оригинальный путь — привести

реальный пример из жизни, рассказать забавную историю или шутку, связанную с предметом выступления.

Чтобы увлечь аудиторию с первых секунд, нужно грамотно рассчитать количество информации и эмоций: слишком сухое выступление заставит слушателей скучать, а излишне эмоциональное может вызвать недоверие.

Основная часть. Это «тело» доклада, и ее основная цель — донести до слушателя всю важную информацию. В основной части должны быть приведены цифры, статистические данные и аргументы, которые доказывают полезность продукта.

Чтобы не переутомить людей избытком информации, выбирают не больше пяти главных выгод продукта и детально описывают, в чем заключается их ценность для покупателя. Слушатели должны понять, что они получат не пустые обещания, а вполне ощутимую прибыль, блага или новые возможности.

В качестве медиасопровождения можно использовать презентацию или короткие видеоролики. На слайдах должно быть как можно меньше текстовой информации: только схемы, таблицы или диаграммы. Длинные видео и тексты отвлекают внимание публики от спикера и заставляют переключаться с темы выступления на сторонние размышления.

Заключение. Посыл к конкретному действию должен содержаться в заключении. Его цель — стимулировать аудиторию перейти от пассивного восприятия информации к активным шагам: покупке, оформлению заказа.

Формат и содержание выступления — основные критерии его успеха. Но не стоит пренебрегать и способом подачи. Спокойный и уверенный тон, авторитетные суждения и владение информацией на высоком уровне гарантированно производят на слушателей положительный эффект и послужат росту доверия и лояльности как к продукту, так и к самому спикеру.

Несмотря на то, что каждый форум имеет свою специфику, есть несколько универсальных принципов, которые следует соблюдать при подготовке выступления:

- доклад нужно репетировать заранее, чтобы проверить, удается ли уложиться в регламент;
- важно проработать эмоциональную сторону подачи информации, чтобы выступление не было сухим и монотонным.



ВЫСТУПЛЕНИЕ НА БИЗНЕС-ФОРУМЕ ПОЗВОЛЯЕТ НЕ ТОЛЬКО ПРЕЗЕНТОВАТЬ КЛИЕНТУ ТОВАР ИЛИ УСЛУГУ, НО И ВЫЗВАТЬ У НЕГО ЖЕЛАНИЕ ИХ ПРИОБРЕСТИ. ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ТАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ, НУЖНО ПРАВИЛЬНО ПОДГОТОВИТЬ СПИЧ

Руслан Гафаров, предприниматель, создатель бренда «Malik Space»

ОЦЕНИВАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Поскольку цель подобных выступлений состоит в привлечении клиентов, то правильнее всего будет оценивать эффективность по количеству новых покупателей. Опытные спикеры ориентируются на конверсию от 10% и выше — в этом случае можно говорить, что речь произвела необходимое действие.

Однако кроме реальных, есть и потенциальные клиенты, которые заинтересовались услугой или товаром, но еще не купили. На их наличие указывает активность аудитории: чем больше вопросов было задано после выступления, тем выше вероятность, что люди воспользуются продуктом в будущем.

КАК ВЫБРАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ ФОРУМ

Принимая решение посетить конференцию, нужно оценить, насколько для вас актуальна ее тематика, и кто из спикеров на нее приглашен. На известных форумах обычно выступают знаменитые, авторитетные эксперты, и риск получить там бесполезную информацию минимален.

Однако популярность мероприятия или отдельного выступления не может быть объективным критерием его эффективности. Бесплатные форумы, на которые приглашены незнакомые спикеры, могут оказаться более полезными, чем самые масштабные площадки. Поэтому понять ценность конференции «в теории», не присутствуя на ней и не прослушав выступления лично, невозможно.

СЕКРЕТЫ УСПЕХА ИЗВЕСТНЫХ ФОРУМОВ

С тех пор как доверие покупателя к традиционной рекламе было подорвано, бизнес-форумы стали одной из самых дейст-

венных альтернатив для желающих делать хорошие продажи напрямую. Их эффективность обусловлена не только наличием людей, потенциально заинтересованных в конкретных товарах и услугах. Конференции позволяют вовлекать клиентов в использование продукта, наглядно демонстрируют его выгоды и подталкивают к покупке.

Но главный секрет успеха большинства форумов — это дополнительные возможности, которые они предоставляют. Например, «Трансформация», «Бизнес Молодость» и AmoConf нацелены не только на продажи, но и на коммуникацию между посетителями. Обеспечивая слушателей полезным контентом, они дают им возможность обмениваться опытом, знакомиться и вдохновляться деятельностью друг друга.

Большое значение имеет и авторитет спикеров. Так, на форме AmoConf выступал Стив Возняк — один из основателей Apple. Эксперты подобного масштаба говорят об уровне мероприятия красноречивее любой рекламы.

Инновационный центр «Сколково» также известен как место проведения бизнес-форумов. Здесь выступали Олег Тиньков, Брайан Трейси, Сергей Галицкий и другие. Эти мероприятия называются Speakers Nights и выделяются тем, что на них можно послушать экспертов, которые нигде больше не выступают публично.

Залог успеха любого форума — это умение его организаторов создать комфортную атмосферу для общения и обмена опытом, а также обеспечить слушателям возможность получить актуальную и полезную информацию. Участие в подобных мероприятиях — это эффективный способ заявить о себе, создать хорошую репутацию, прокачать свою экспертность и выйти на новый уровень в продажах.

БЖ



ЮЛИЯ
АНИСИМОВА

КАК ЗАРАБОТАТЬ В INSTAGRAM?

Ведение бизнеса в Instagram — отличительный тренд в новейшей истории России. Сегодня популярные профили таких celebrity, как Ольга Бузова, отходят на второй план, а их место занимают микроинфлюенсеры — именно им рекламодатели теперь несут свои бюджеты. О новых трендах предпринимательства в Instagram и о том, кто на самом деле стоит за успешными страницами, рассказывает Юлия Анисимова, продюсер курса «SMM-продвижение» в университете интернет-профессий «Нетология».

ОТ МИЛЛИОННИКОВ К МИКРОИНФЛЮЕНСерам

XXI век поистине стал веком социальных сетей. Согласно результатам исследования, проведенного ВЦИОМ в феврале 2018 года, 45% россиян пользуется хотя бы одной из соцсетей почти каждый день, а 62% — раз в неделю. Конечно же, чаще всего там «сидит» молодежь (91% опрошенных в возрасте от 18 до 24 лет

и 69% — от 25 до 34 лет). Позицию самой популярной площадки в России по-прежнему сохраняет «ВКонтакте», на втором месте — «Одноклассники», а «бронза» у уже известного нам Instagram. Именно в нем, кроме фоточек завтрака с видом на море, молодые люди экспериментируют с монетизацией. Фэшн-блогеры, флористы и стартаперы развивают здесь личный бренд, открывают интернет-магазины или привлекают клиентов в автор-



ские проекты. Медийные лица используют Instagram как инструмент для увеличения собственного дохода. Например, рекламный пост на странице Ольги Бузовой (один из самых популярных аккаунтов в российском Instagram, количество подписчиков — 12 млн человек — *Прим. Ред.*) обойдется в 400 тыс. рублей (еще год назад она выставяла цену в 200 тыс. рублей — *Прим. Ред.*). В рейтинге доходов звезд шоу-бизнеса в интернете, составленном Российским исследовательским агентством блогеров (РИАБ), Бузова заняла первое место по итогам второго полугодия 2017 года: ее доход от Instagram-страницы за шесть месяцев составил почти 48 млн рублей.

Еще год-два назад бренды предпочитали заказывать рекламу за большие деньги у таких крупных блогеров с многомиллионной аудиторией. По их мнению, эта тактика позволяла охватить наибольшее число потенциальных клиентов. Однако сегодня тенденция меняется. По словам Дмитрия Малянова, генерального директора платформы для работы с блогерами AdHive, доверие подписчиков к ним уже не столь высоко, а значит, этот инструмент стал менее эффективен. «На смену одному «блогеру-миллионнику» пришла тысяча «блогеров-тысячников», которые, в отличие от первого, все еще крайне заинтересованы в том, чтобы сохранять доверие своей аудитории. Они готовы не просто создавать рекламу, а встраивать бренды в свои ежедневные публикации», — объясняет Дмитрий Малянов.

Появление так называемых микроинфлюенсеров — тех, кто регулярно взаимодействует со своей аудиторией и влияет на ее мнение, — это новая волна развития

бизнеса в Instagram. Она обусловлена как появлением технологий в целом, так и высоким проникновением социальных сетей в частности. «Людей всегда интересовало, что происходит у соседа. Теперь об этом можно не просто узнать из соцсетей, но еще и заработать на этом. Понимают это как сами блогеры, так и рекламодатели, которые все чаще выбирают «инстаграмеров» с небольшой, но лояльной аудиторией», — подчеркнул Дмитрий Малянов. Такой подход позволяет продвигать свои продукты на нужную аудиторию не только крупным компаниям, но и маленьким бизнесам, которые не готовы платить миллионные гонорары, но тоже заинтересованы в охвате. В итоге все остаются довольны: микроинфлюенсеры выкладывают то, что им интересно, подписчики воспринимают спонсированные посты как честную рекомендацию, рекламодатели получают профит в виде повышения продаж.

«Буквально год назад каждый накручивал себе подписчиков. Сейчас наоборот все очищают аккаунты от ботов и заграничных пользователей, потому что, так скажем, качество твоей аудитории стало важнее ее количества. Рекламодатели смотрят на вовлеченность и уровень лояльности людей к твоему блогу», — говорит предприниматель Настя Борисова (тема профиля — спорт и здоровое питание, 31,9 тысяч подписчиков — *Прим. Ред.*).

Однако стоимость рекламы у таких блогеров существенно разнится, начиная от 1000 рублей и заканчивая 30–50 тыс. рублей за один пост. Цену устанавливает владелец аккаунта исходя из количества подписчиков, охвата и уровня лояльности аудитории. Именно эти три критерия запрашивает компания, чтобы решить, у кого разместить рекламу.

КТО ЗА ВСЕМ ЭТИМ СТОИТ

На первый взгляд, кажется, что достаточно публиковать красивые фотографии, писать интересные тексты, и, набрав несколько тысяч подписчиков, начать принимать рекламные предложения и уволиться с нелюбимой работы. Мы решили заглянуть за оборотную сторону Instagram-лоска и узнать, сколько на самом деле стоит ведение успешного профиля с аудиторией от 10–15 тысяч подписчиков, и сколько сил на это уходит.

По словам преподавателя курса «SMM-продвижение» в университете интернет-профессий «Нетология», SMM-специалиста и основателя EDA School Маргариты Тихоновой, еще два-три года назад аккаунт вел один человек, делая все самостоятельно, потому что требования к контенту были не столь высоки. «Сейчас пользователь, во-первых, очень избалован, а во-вторых, его внимание рассеяно из-за обилия информационного шума. Чтобы его заинтересовать, уже недостаточно только красивых картинок и текстов без ошибок. Поэтому обязанности SMM-щика усложняются и разрастаются», — отметила Маргарита Тихонова.

Сегодня профессиональная команда по ведению Instagram-аккаунта может включать в себя от двух до пяти человек: ведущий SMM-менеджер, копирайтер и/или редактор, фотограф, монтажер видео, дизайнер и/или иллюстратор. «Как правило, количество специ-

алистов зависит от проекта и сложности контента. В идеале корпоративный Instagram должны вести хотя бы три человека: копирайтер, SMM-щик, фотограф. Но на практике чаще всего это человек «три в одном». Для персонального аккаунта будет достаточно и двух: один создает контент, другой его продает», — считает Евгения Лампадова, основатель коммуникационного агентства «ЛАМПА».

Поскольку бизнес в социальных сетях — это очень молодой рынок, усредненные цены назвать сложно. Речь, скорее, идет, с одной стороны, о том, кто сколько готов платить, а с другой — кто и за сколько соглашается на подобные проекты. По этой же причине стоимость работы каждого специалиста очень разнится, учитывается как опыт, так и сложность контента, который нужно создавать. «Человек, который будет заниматься аккаунтом полностью, под ключ, обойдется примерно в 30–40 тысяч рублей в месяц. Если привлекать отдельных специалистов, то гонорары копирайтера, таргетолога, дизайнера начинаются от 10 000 рублей, фотографа — от 15 000. А вот работу видеографа и менеджера сложно сразу оценить: всё зависит от проекта», — говорит Саша Лаковникова, генеральный директор маркетингового агентства Control Digital.

На стоимость услуг SMM-специалиста влияет не только сложность задач, но и его географическое местоположение. «Я много езжу по стране с лекциями и могу сказать, что, к сожалению, за пределами Москвы и Петербурга SMM пока находится в зачаточном состоянии. Часто в регионах смм-щика привязывают к процентам от продаж, а это в корне неверно. SMM — это имиджевая история, а не только прямые продажи, он имеет пролонгированный эффект. Иногда твои посты и твоя работа могут выстрелить только через год», — подчеркивает Маргарита Тихонова.

Предприниматель и блогер Настя Борисова ведет успешный личный аккаунт, в котором говорит на темы фитнеса и здорового питания, а также блог своей школы растяжки «Тянишь». Она предпочитает работать с профессионалами из регионов, так как их услуги стоят дешевле. «Выгоднее найти смм-щика на удаленную работу и платить ему 15–20 тысяч, чем московскому в два раза больше», — говорит она.

С некоторыми специалистами можно работать и по схеме взаимного обмена. Например, одна съемка у фотографа обойдется от 2 500 рублей, но можно заплатить не деньгами, а, например, сертификатом на услуги. «С теми фотографами, с которыми мне удалось найти контакт и подружиться, я иногда работаю по бартеру. Они делают фото-, видеосъемку, а мы предоставляем им абонементы на занятия в моей школе растяжки «Тянишь». Очень выгодно!» — добавляет блогер Настя Борисова.

КАК ПРИВЛЕЧЬ ПОДПИСЧИКОВ

Серьезное внимание уделяется не только внешнему виду аккаунта, но и его наполнению. Молодые бизнесмены — те самые микроинфлюенсеры — понимают, что время пустых картинок с хэштегами прошло, люди фолловят только тех, у кого они могут получить при-

кладные знания. «Сегодня аудитория обращает внимание и на красивые фотографии, и на текст, который вы пишете. Люди подписываются, потому что хотят получить в твоём аккаунте либо полезную информацию, либо узнать что-то совершенно новое, не взятое из Яндекс», — говорит Настя Борисова.

С ней согласен 22-летний предприниматель Валентин Пахомов, на Instagram которого подписаны более 100 тысяч человек. «Яркие фото — один из главных критериев. Сильный текст — второй. Читая то, что ты пишешь, люди оценивают твой интеллект, твои ценности и решают, интересен ли ты им», — рассказал он.

Помимо оплаты специалистов для создания контента, нужно посчитать и стоимость услуг по продвижению аккаунта. Без этого не набрать заветную лояльную аудиторию, а значит, не получить рекламные предложения от брендов. Средние расценки в месяц составляют порядка 5–15 тыс. рублей, но могут доходить и до 50 тыс. — всё зависит от того, как быстро вы хотите расти. «На величину бюджета в том числе влияет то, какие инструменты вы будете использовать: инфлюенс-маркетинг, таргетированную рекламу, разные активации для привлечения подписчиков», — говорит Саша Лаковникова.

По словам блогера Валентина Пахомова, свои первые 10 000 фолловеров он набрал, подписываясь на людей, которым его профиль мог бы быть интересен. «Сейчас для удержания аудитории я регулярно провожу конкурсы с денежными призами. Это повышает активность в профиле и выводит твои публикации в топ и в «Рекомендованное», а это немаловажная часть продвижения», — отмечает предприниматель.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Как говорят игроки рынка — блогеры и SMM-агентства, монетизировать свой аккаунт в Instagram вполне реально, если подходить к нему как к бизнес-проекту. В первую очередь нужно выбрать нишу, о которой вы будете рассказывать и придерживаться ее. Например, автомобили. Пишите обзоры на машины разных марок, о том, какие из них выгодно покупать, а какие нет и почему, каким автосервисом пользоваться, а каким не стоит, и так далее. Но не ждите чудес от соцсетей, здесь нет волшебных палочек, как и в любых других сферах. Нужно придумать концепцию, прописать контент-план и регулярно проводить повышение лояльности конкурсами и розыгрышами.

Преподаватель курса «SMM-продвижение» в университете интернет-профессий «Нетология» Маргарита Тихонова добавляет: «Помните, что качественное ведение Instagram — это мозаика, которая состоит из множества пазлов: красивые фотографии, тексты, видео, реклама, сотрудничество с другими блогерами и так далее. А главное — важно грамотно выстраивать комьюнити-менеджмент и постоянно быть в контакте со своей аудиторией, чтобы они стали сплоченным сообществом с едиными интересами». Если все делать по плану, совсем скоро вы тоже сможете монетизировать свой аккаунт.

ПОЛНОМАСШТАБНЫЙ ДИАЛОГ

Главное событие лета на геополитической арене — встреча президентов России и США, которая состоялась в Хельсинки 16 июля. Неоднозначную оценку получили многие его аспекты, начиная с ожиданий от встречи и заканчивая реакцией СМИ.

Подготовка к мероприятию была, пожалуй, самой непродолжительной и не до конца проработанной. Сложилось впечатление, что первый полномасштабный диалог лидеров двух стран, запланированный не в рамках какого-либо саммита, организовывался либо без надежды на то, что он состоится, — слишком сильным было давление на Трампа со стороны оппозиционных сил, либо основное внимание уделялось организации двухчасовых переговоров президентов тет-а-тет. По итогам встречи была дана пресс-конференция. Каждое слово, прозвучавшее на ней, тщательно анализировалось как в России, так и в Америке.

Российские издания возвели переговоры в статус главного события года, назвали их однозначной победой здравого смысла, естественно, подразумевая победу российской стороны, и первым сигналом к налаживанию отношений между Россией и США, а следовательно, и со всем Западом. Ожидания у западных СМИ были связаны с четким сигналом со стороны Трампа о том, что Россия останется в санкционной изоляции до тех пор, пока не откажется от Крыма, не уйдет с востока Украины, не умиротворит пыл в Сирии и не признает, наконец, свое влияние на исход президентской гонки в США в 2016 году — именно эти требования неоднократно предъявлялись нашей стране в течение последних лет большинством западных лидеров.

Однако данным ожиданиям не суждено было сбыться, так как на итоговой пресс-конференции не было упомянуто вообще ничего из данного списка, не считая тему выборов президента США, под которой оба лидера попытались поставить жирную точку своими комментариями. Сразу после встречи на Трампа обрушился поток гневных комментариев: СМИ

стали обвинять его в мягкотелости, покрывать позором, называть худшим лидером США за всю историю. И здесь очень примечательным стало сообщение Трампа в Twitter, где американский президент отметил, что, даже если бы Путин уступил ему Москву, он остался бы виноватым, так как не получил еще и Санкт-Петербург.

Однако с экономической точки зрения более важной является реакция финансового рынка в моменте и перспективные движения отдельных активов, которые могут стать основой среднесрочных инвестиционных идей. Налаживание политических мостов, возобновление диалогов всегда отражается на рынке в виде снижения риск-аппетита. Мы бы воздержались от восторженных эпитетов в пользу состоявшейся в Хельсинки встречи ввиду отсутствия реальных ожиданий по значительному улучшению отношений России и Запада, отметив лишь, что определенные сигналы финансовый рынок все же обозначил.

Традиционные защитные активы, такие как немецкие евробонды и фьючерсы на золото возобновили снижение, что говорит о переходе капитала в более доходные, но и более рискованные активы. На наш взгляд, в ближайшее время возобновится рост на развивающихся рынках. Здесь нам интересен, прежде всего, российский фондовый рынок и возобновление спроса на российские ОФЗ. Надеемся, что отток иностранного капитала, продолжающийся в течение нескольких кварталов подряд, остановится. Дополнительной предпосылкой для этого может стать стабильная ситуация на рынке нефти, поддерживающая курс российского рубля. Отдельно отметим, что реальным положительным драйвером для российского рынка станет полноценное восстановление диалога с Западом. Пока остаются закрытыми совместные фонды, проекты и консульства, ждать качественного притока иностранного капитала не приходится.



**СЕРГЕЙ
КОЗЛОВСКИЙ**

руководитель
аналитического отдела
Grand Capital

БЖ

КАТАСТРОФА ОТМЕНЯЕТСЯ

В 2009 году мы определили своего целевого заказчика и нашли самые доходные сегменты рынка, в 2012-м первыми в России придумали франшизу в сфере аутсорсинга персонала, а в 2017 году внедрили уникального работа-рекрутера в массовый подбор персонала и перешли на принципиально другую модель роялти.

ПРОБЫ И ОШИБКИ

К своему первому кризису, в 2009 году, я подошел совсем молодым бизнесменом. За истекший 2008-й мне, 21-летнему молодому человеку, удалось выручить более 6 млн рублей и заработать 2,5 млн чистой прибыли. Однако в кризис спрос на аутсорсинг персонала резко сократился, пришлось срочно оптимизировать работу с клиентами, анализировать зарубежный опыт. Если раньше компания работала «вслепую», размещая рекламу и сидя на входящих, теперь стала пристальнее следить за эффективностью каждого маркетингового инструмента. Результат не заставил себя долго ждать: мы расширились на соседние ниши и увеличили оборот до 30 млн рублей к 2010 году.

Наш следующий кризис был связан с несбалансированной бизнес-стратегией. Открыв для себя рынок строительства с более высоким средним чеком и «вкусными» клиентами, я целиком и полностью сфокусировался именно на нем. Компания занялась

ремонтom кровли, госзаказами, в итоге, набрав огромное количество контрактов, мы столкнулись с кассовыми разрывами. Пришлось сократить штат, уволить часть сотрудников, уйти со строительного рынка и сосредоточиться на главной компетенции — аутсорсинге персонала. Выплыть из экономической трясины помогла и автоматизация: вместо стандартных на рынке звонков с предложением работы (на которые менеджер по подбору должен был тратить 3–4 часа) мы запустили SMS-оповещение и общались устно



**ДЕНИС
РЕШАНОВ**

основатель компании
«Персональное
решение»

Компания «Персональное решение» за одиннадцать лет развития пережила три финансовых кризиса: в 2009, 2011–2012 и 2017 годах. Как ни странно, каждый период заканчивался принципиальным изменением стратегии развития и достижением нового уровня прибыли.

теперь только с заинтересованными кандидатами. Еще одной новацией в кризис 2011–2012 годов стал запуск франшизы.

В 2017 году в бизнесе снова начались проблемы: рост компании замедлился. Конкурентов в индустрии становилось все больше, и стало понятно, что если мы не будем меняться, то окончательно потеряем рыночные преимущества, и нас просто выдавят. С момента нашей принципиальной инновации уже прошло пять лет, и удивить кого-то продвинутой HRM-системой стало невозможно. Мы создали робота, который общается с кандидатами, записывает их на смену, будит по утрам, в общем, выполняет почти все рутинные операции рекрутера-человека. Робот способен одновременно обзвонить порядка 1000 человек и собрать бригаду из 10 человек за 3–5 минут. Эту функцию мы заложили в основу нашей новой HRM-системы (human resources management — система управления массовым подбором и контролем персонала), потратив на это год и более \$100 000.

Кроме фокуса на новых технологиях, мы сосредоточились и на принципиально новом формате работы с франчайзи. С какого-то момента к нам стали ежемесячно подключаться по 20–25 новых партнеров, и уследить за всеми стало невозможно. Качество поддержки упало, и в числе партнеров появились недовольные. В итоге мы создали институт success-менеджеров, лично заинтересованных в успехе каждого франчайзи, а также особую программу поддержки «Шаттл», построенную по формату ведущих мировых бизнес-акселераторов. Чтобы решить проблему «стеклянного потолка», мы перевели всех партнеров на процентный роялти. Если раньше мы получали в среднем 10 000–14 000 рублей с одного партнера в месяц и фактически были незаинтересованы в его финансовых делах за границами этих стандартных отчислений, то теперь мы берем процент от выручки. Процентный роялти — это колос-

сальный потенциал роста для любого бизнеса. Через пять лет мы рассчитываем получить с 250 партнеров 240 млн. рублей роялти ежегодно.

Любой кризис — это еще и время возможностей. Тяжелые времена случаются в каждом бизнесе. Чтобы пережить их с минимальными потерями, важно помнить о двух вещах: первая — люди и принципы работы с ними («просеиваем» коллектив и выбираем единомышленников), вторая — план выхода из кризиса. Вот несколько советов, как компании выбраться из финансовой ямы.

УПРАВЛЯЙТЕ ПО-СТАЛИНСКИ: ЖЕСТКО И ЧЕТКО

Кризис всегда стимулирует руководителя на пересмотр собственной команды: смена топ-менеджеров, устранение «негативщиков», замена линейных игроков. Многие умные книги советуют также сменить структуру компании. Например, на охлократию, где любой сотрудник может влиять на принятие решений, или стать «бирюзовой организацией», где вместо менеджеров — коучинг и самоуправление, а вместо KPI — цели и ценности. В кризис, на мой взгляд, эти системы абсолютно не применимы. Мы пробовали их на себе, но все это только ослабило людей. В сложный момент сотрудникам нужна жесткая иерархия. Здесь важно сплотить всех вокруг единой стратегии и контролировать с утра до ночи без выходных.

РАССТАВАЙТЕСЬ С ЛЮДЬМИ ПО-ХОРОШЕМУ

В кризис приходится сворачивать все непрофильные активности, фокусируясь только на том, что приносит деньги. Часто с «водой выплескиваешь и ребенка», поэтому важно по-доброму расстаться с людьми, чтобы вернуть их после наступления штиля. Постарайтесь донести до человека, что это не увольнение, а расставание на время, чтобы позже опять делать что-нибудь крутое вместе. Если новое направление перспективное, интересное и есть какие-то гарантии возврата к нему, то люди с удовольствием пойдут навстречу. Людям важнее коллектив, деньги — только вторичный фактор. Если посчастливилось найти команду, с которой комфортно, за это надо держаться.

СОЗДАВАЙТЕ «КОМАНДУ А»

Важно окружить себя истинными единомышленниками, готовыми рыть землю ради спасения бизнеса. Менеджеры «второго сорта», работающие с 9 до 18, не вытянут компанию из ямы.

НАЙМИТЕ КОНСИЛЬЕРИ

В кризис важно вырваться из рутины и взглянуть на бизнес под другим углом. Помочь с этим могут внешние эксперты. В нашем случае таким консультантом стал инвестор нашей компании с гигантским опытом работы в международной корпорации и управленческим образованием. В малом бизнесе собственники часто выдумывают велосипед, хотя намного эффективнее просто внедрить чужую проверенную временем схему у себя. Наверняка проблемы в вашем бизнесе не уникальные, а значит, на рынке уже есть готовые работающие решения. Найдите человека, который сможет дать вам полезные советы, а затем провести полноценную стратегическую сессию. Там можно будет проанализировать все уязвимые места бизнеса и расставить приоритеты.

ВЫБРОСИТЕ ВСЕ ЛИШНЕЕ

Когда бизнес гармонично развивается, появляются новые направления, тестируются продуктовые гипотезы, запускаются инновации, появляются молодые сотрудники. Это все дополнительные инвестиции, от которых в кризис, к сожалению, приходится отказываться: замораживать проекты, увольнять лишних людей. Например, мы много вкладывались в контент-маркетинг, планировали создавать редакцию, вести канал на Youtube. Это трудоемкий и дорогой процесс. Нужно содержать коллектив: оператора, контент-менеджера, редакторов. Мы собрали команду, стали тестировать, но поняли, что это долгий и не совсем наш путь. В итоге все эти инвестиции мы потеряли.

ДЕРЖИТЕ РУКУ НА ПУЛЬСЕ

Чтобы не попадать в кризис, надо постоянно держать руку на пульсе и следить за тенденциями. Успешный охотник стреляет не туда, где сидит утка, а туда, где она будет. Нужно смотреть на то, чем ты занимаешься, какие новации в отрасли происходят, куда движется рынок. Звучит банально, но главная причина проблем компаний — потеря бдительности из-за успеха. Когда все хорошо, самое время определить: за счет чего все будет по-прежнему хорошо через пять лет.

УДЕРЖИВАЙТЕСЬ НА ПЛАВУ

Задача антикризисного управления — начать работать в плюс, сокращая кассовый разрыв. Сначала необходимо срезать все лишние расходы, а затем масштабировать то, что приносит деньги. На риск можно идти только после тщательного анализа. Подход мечтателя и экстрасенса отложить до лучших времен: забыть все эти «мне кажется», «я верю».

КРИЗИС И ИНВЕСТИЦИИ

Дополнительные инвестиции не решат проблему бизнес-модели. Если вы сейчас неэффективны и покупаете рубль за два, то, увеличив оборот, экономика все равно не начнет сходиться.

Конечно же, кризис в компании — страшный сон любого предпринимателя. Но ведь именно финансовые сложности дают самые сильные стимулы для развития. В кризис бизнесмену некуда деваться, кроме как с утра до ночи ковыряться в собственной компании в условиях недостатка средств и искать лучшие решения. С другой стороны, это возможность и сотрудникам проявить инициативу и доказать лояльность. Во многих компаниях сегодня существует опционная система, и часть акций (в «Персональном решении» мы раздали уже 15%) распределяется между ключевыми людьми. Кризис — самое время понять, кто эти ключевые люди.

БЖ

ПЕККА ВИЛЬЯКАЙНЕН:

В 90% МИРОВЫХ КРИПТОВАЛЮТНЫХ ПРОЕКТОВ РАБОТАЮТ РУССКИЕ

В ИННОВАЦИОННОМ ЦЕНТРЕ «СКОЛКОВО» ПРОШЛА КРУПНЕЙШАЯ В РОССИИ И СНГ КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ СТАРТАПОВ STARTUP VILLAGE, СОБРАВШАЯ НА ОДНОЙ ПЛОЩАДКЕ СТАРТАПЫ, ИНВЕСТОРОВ, ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ КРУПНОГО БИЗНЕСА И ЭКСПЕРТОВ ИЗ 80 СТРАН МИРА. ОДИН ИЗ ИНИЦИАТОРОВ КОНФЕРЕНЦИИ, ИЗВЕСТНЫЙ В ЕВРОПЕ БИЗНЕСМЕН И СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА ФОНДА «СКОЛКОВО» ПЕККА ВИЛЬЯКАЙНЕН РАССКАЗАЛ О ТОМ, ПОЧЕМУ ДЛЯ СТАРТАПОВ ТАК ВАЖНО РЕГУЛЯРНО ОБЩАТЬСЯ, ЧЕМ СИЛЕН РОССИЙСКИЙ ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС И ЧЕГО ЕМУ НЕ ХВАТАЕТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ.

— Как вы считаете, достаточно ли в России форумов и конференций, которые могут дать толчок развитию высокотехнологичных компаний? Чего все еще не хватает?

— Если говорить о стране в целом, я не думаю, что мероприятий достаточно. Мне кажется, что в России нужно проводить больше встреч для стартапов из регионов. Причем таких, которые будут фокусироваться на формировании стартап-сообщества. Это не должны быть традиционные форумы, пленарные заседания и другие формальные вещи; нужны такие мероприятия, на которых локальные инвесторы и бизнесмены, представители университетов и местные стартапы смогут

встречаться и знакомиться. За примером далеко ходить не надо: недавно в «Сколково» завершилась масштабная конференция Startup Village, где более 15 тысяч стартапов, инвесторов и представителей крупного бизнеса могли в неформальной обстановке общаться друг с другом. Но событий, подобных Startup Village, должно быть значительно больше, чтобы изменить ситуацию к лучшему.

— Вы много говорите об общении между стартап-проектами, для чего необходим этот нетворкинг?

— Несмотря на то, что русские довольно общительные люди, я заметил, что предприниматели не очень хорошо знакомы друг с другом. В России бизнесмены зачастую стараются спрятать свой успех или неуспех. Культура предпринимательства же, наоборот, призывает к открытости. В университете не сделают из студента бизнесмена — нужно учиться этому на практике и на опыте других. А в России делиться опытом не принято.

Даже если ты инвестор и заинтересован в том, чтобы вложить деньги в стартап, ты порой просто не можешь найти нужных людей. Нельзя просто пройти по Тверской улице и найти начинающего предпринимателя: ты же не знаешь, кто из прохожих на улице создает свой высокотехнологичный проект. Должно быть место, где талантливые разработчики могли бы встречаться. Скажу откровенно, я не люблю стартап-мероприятия, которые проводятся государством. Конечно, власти могут помогать финансово, как в случае со «Сколково», но основная идея — это не продавать продукт госкомпаниям, главное — объединить стартаперов вместе и сформировать сильное сообщество.

— Вы назвали нехватку общения одной из проблем для развития комерции в России. С какими еще трудностями стартапы сталкиваются в



нашей стране? Нужно ли усилить финансовую поддержку?

— Самая большая проблема — это не недостаток денег, потому что сейчас механизм поддержки стартапов неплохо выстроен: существует множество федеральных, региональных и частных программ. Самая большая проблема, как я уже говорил, — отсутствие коммуникаций между бизнесменами, между людьми, которые уже чего-то достигли, которые могли бы стать инвесторами и советниками для новых стартапов. Крайне редко предприниматель способен в одиночку заниматься бизнесом. Так что главная задача — помочь бизнесменам найти стартапы и работать с ними.

Вторая проблема — бюрократия. За первый год, что я провел в России, я подписал больше бумаг, чем за всю свою жизнь. В Финляндии мы перешли на электронный документооборот. У финнов есть поговорка, что бумага нам нужна только в туалете. А здесь без нее никуда — даже мой ассистент постоянно носит с собой всевозможные пропуска. Очевидно, в России предстоит еще много сделать для цифровизации ключевых процессов.

Еще один недостаток — нехватка хорошего образования. Сегодня существует слишком мало университетов, которые готовят предпринимателей, слишком мало программ, обеспечивающих связь между бизнесменами, учеными и технологами. Очень важно, чтобы, например, студент технической специальности мог объединиться со студентом бизнес-школы. В России — даже в маленьких городах и в пределах

ЕСЛИ РОССИЙСКИМ ВЛАСТЯМ ХВАТИТ СМЕЛОСТИ ИЗМЕНИТЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И МЕНТАЛИТЕТ, ПРОДОЛЖИТЬ РАБОТУ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ, УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА СТАНУТ ЕЩЕ ЛУЧШЕ

одного университета — люди абсолютно не связаны. Крайне редко встречаются уникалы, которые одинаково хороши, например, и в науке, и в маркетинге, и в бизнесе. Поэтому необходимо создавать команды. Для этого университеты должны более активно призывать студентов объединяться в стартапы.

— А должен ли только лишь университет учить создавать стартапы, или это нужно делать гораздо раньше?

— Все начинается с воспитания, с семьи. В России родители говорят детям, что желают им счастливой жизни и работу, скажем, в Сбербанке. Никто не хочет, чтобы их ребенок занимался таким рискованным делом, как бизнес. Многие люди здесь думают, что предпринимательство опасно, и, если ты добиваешься успеха в бизнесе, кто-нибудь придет и отнимет его у тебя. Чтобы это мнение изменилось, нужно подождать еще какое-то время. Но с точки зрения бизнес-климата

в целом я думаю, Россия становится все ближе и ближе к европейским странам.

— Кстати, наша страна за последние годы сделала мощный рывок в рейтинге *Doing Business*, заняв в нем 35-е место. Каков ваш прогноз по условиям ведения бизнеса в России? Будут ли они смягчаться или наоборот?

— Когда мы говорим об условиях бизнеса, конечно, многое зависит от страны. Но все-таки Россия — часть мировой экономики. Невозможно достигнуть первенства или даже пятой строчки в одиночку. Любое государство — часть мирового рынка и международной бизнес-среды.

Если российским властям хватит смелости изменить законодательство и менталитет, продолжить работу по автоматизации и цифровизации процессов, условия ведения бизнеса станут еще лучше.

— Какой процент российских стартапов дорастает до серьезного бизнеса? Выше ли он, чем в странах Европы, или ниже? С чем это связано?

— Я не знаком с сегодняшней статистикой, но, когда семь лет назад я приехал в Россию, число успешных стартапов было гораздо меньше, чем в Европе. Сегодня вполне вероятно, что, например, в Казани, Ижевске или Ханты-Мансийске такая же доля стартаперов, как в Берлине. Но в целом по России их все равно еще довольно мало.

Для меня немного странно, что в России сейчас не очень активно создаются новые технологии, направленные на защиту окружающей среды. На Западе такие разработки крайне востребованы и охотно берутся на вооружение компаниями. Я считаю, в ближайшее время число экопроектов здесь обязательно будет расти

— Есть ли особые черты у инновационного бизнеса в России? Какие сферы преимущественно выбирают российские стартаперы?

— В России все хотят разбогатеть очень быстро, а долгосрочное планирование не любят. Я думаю, сегодня в 90% мировых проектов по криптовалюте участвуют российские инженеры. Потому что идея майнинга — получения денег из ничего — замечательная! Многие россияне участвуют в проектах, связанных с развитием искусственного интеллекта — это общемировой тренд, такие технологии меняют рынок, способствуя развитию самых разных отраслей экономики.

Для меня немного странно, что в России сейчас не очень активно создаются новые технологии, направленные на защиту окружающей среды. На Западе такие разработки крайне востребованы и охотно берутся на вооружение компаниями. Я считаю, в ближайшее время число экопроектов здесь обязательно будет расти.

— Сегодня много говорят о важности выхода на мировые рынки. Как вы считаете, что для отечественного бизнеса должно быть первичным: изначально планировать международную деятельность или в первую очередь получить развитие в России?

— Я не думаю, что нужно изначально задумываться о выходе на международный рынок, потому что можно зря потратить время на ненужные вещи. Но стартапу уже на старте необходимо делать продукт, который будет конкурентен за границей, даже если он предназначен исключительно для рынка Краснодарского края, к примеру. А чтобы делать конкурентный мировой продукт, нужно знать своих конкурентов. И здесь порой недостаточно интернет-серфинга. Придется поехать по миру и вживую познакомиться с технологическими решениями, которые предлагают другие компании.

— Вы являетесь советником президента Фонда «Сколково» и играете активную роль в развитии этого института. В каком направлении, на ваш взгляд, развивается и должен развиваться Фонд? Есть ли инструменты поддержки, от которых на сегодняшний день стоит отказаться в пользу более эффективных?

— Мне тяжело быть объективным в этом вопросе, поскольку за последние семь лет многие изменения в «Сколково» произошли с моей подачи. Думаю, самое важное то, что мы начали воспроизводить модель «Сколково» в других городах России. Сегодня резиденты технопарков в Санкт-Петербурге, Казани и других городах могут получать те же сервисы и поддержку, что и резиденты «Сколково». Причем для этого им не нужно приезжать в Москву. Я вначале уже говорил о важности регионального развития. Здесь мы видим эту работу в действии.

За эти семь лет инновационный центр очень изменился. Готова большая часть инфраструктуры, построены здания Технопарка и Сколковского института науки и технологий. Последний, кстати, торжественно откроется в сентябре этого года. Поверьте, обо всех изменениях можно говорить бесконечно долго: о росте числа успешных проектов, о строительстве центров НИОКР-партнеров, о международной гимназии. Для перечисления всего не хватит времени интервью.

Сегодня приоритетным направлением развития «Сколково» остается создание новых высокотехнологичных проектов, и мы эту задачу выполняем. Здесь одним из главных критериев успеха является рост числа новых рабочих мест. Если сегодня у резидентов «Сколково» работают около 30 тысяч человек, то вскоре, я надеюсь, нам удастся довести это число до ста тысяч.

БЖ

Время огромных заводов и мегапроизводств проходит. Современные инновации, доступные средства производства, lean-технологии, дешевая рабочая сила — все это повышает конкурентоспособность небольших компаний и дает им шанс встроиться в глобальные цепочки создания ценности.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЛАЙФХАКИ

Уже в ближайшие годы нас ждет промышленная миграция. Вслед за квалифицированным трудовым ресурсом производственные кластеры переезжают из Азии в Америку, Европу и Россию. В этой связи российские предприниматели получают отличные шансы. Как воспользоваться этими преимуществами?

ВЫБЕРИТЕ ПРАВИЛЬНУЮ НИШУ

В первую очередь, смотрите на рынки, которые сегодня сильно трансформируются и меняются. Старые продукты перестают быть востребованными, спрос на новые активно растет. Любые продукты, связанные с аддитивными технологиями, с интернетом, с сервисами по доставке продуктов и услуг на дом, e-commerce, в ближайшие годы будут востребованы пользователями в России и в мире.

РАБОТАЙТЕ НА УНИКАЛЬНОМ ОБОРУДОВАНИИ

В высокотехнологичных производствах есть два важнейших фактора: наличие уникального оборудования и квалифицированный человеческий капитал. С первым в России до сих пор сохраняются серьезные проблемы. Так, в работе Star Smile мы используем трехмерные сканеры, 3D-принтеры и ряд других мелких устройств. Все это оборудование, часть из которого изготавливается под наш заказ, не производится в России, здесь нет даже дилеров подобных устройств. Поэтому с экспортно-импортной деятельностью при поставке промышленного оборудования у российских предпринимателей часто возникают проблемы. Надо быть готовым инвестировать в решение этой задачи серьезные временные и финансовые ресурсы.



ВЛАДИМИР ЛУЦЕНКО,

основатель компании-производителя элайнеров Star Smile

НАНИМАЙТЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ИЗ РОССИИ

Уровень образования российских специалистов достаточно высок. Даже несмотря на низкую, почти нулевую безработицу в Москве, технологическая компания способна найти здесь людей с соответствующим образованием, знаниями и квалификацией. В той же Европе

(Нидерландах или Португалии) продвинутые производственные компании вообще не могут найти на рынке качественных сотрудников. Дополнительный бонус для отечественных предпринимателей — низкий по сравнению с западом уровень оплаты труда. Многим российским игрокам проще конкурировать с иностранными компаниями в Европе или США: при одинаковом качестве человеческого капитала затраты на него в России существенно ниже.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕХНОЛОГИИ

Любому стартапу важно создать хороший, востребованный на рынке продукт. Но когда компания растет, наступает время не только инвестировать, но и сокращать необязательные издержки и повышать эффективность всех бизнес-процессов. И здесь не стоит экономить на персонале и технологиях автоматизации. Об оптимизации производства мы задумались спустя три года после старта. В первую очередь наняли сотрудника, имевшего опыт работы на японских автомобильных заводах Nissan и Toyota. Именно он сегодня отвечает за внедрение бережливого производства. По нашим прогнозам, эта система в течение ближайших 6–9 месяцев позволит в разы сократить время изготовления элайнеров и снизить себестоимость продукции. Освободившиеся ресурсы можно будет использовать на RND, научные исследования и маркетинг.

Еще один полезный в бизнесе инструмент — ERP-система, связывающая воедино все внутренние бизнес-процессы, входящие заказы и весь персонал компании. Технологии автоматизации позволяют сократить время производства продукции, повысить качество, улучшить коммуникации между внутренними подразделениями. Современное технологическое производство неотделимо от передовых цифровых технологий.

УЧАСТВУЙТЕ В ПРОГРАММАХ ПОДДЕРЖКИ

В России работает множество эффективных программ поддержки технологических предпринимателей, особенно в производственной сфере. Я бы выделил гранты от Фонда содействия и фонда «Сколково».

В будущем производство будет стремиться быть ближе к потребителю, поэтому мегазаводам все сложнее будет конкурировать с небольшими локальными производителями. Если раньше в производстве были важны дешевые энергоресурсы и рабочая сила, то сегодня преимуществом становится наличие высококвалифицированных кадров и доступ к новым технологиям.

БЖ

INDOOR- НАВИГАЦИЯ



Вслед за информационным всплеском в нише сразу же образовалось множество стартапов, стремящихся на волне потребительского интереса сделать что-то в области indoor-навигации. Правда, рынок оказался сложнее, многие очевидные решения и бизнес-модели попросту не заработали. Сегодня indoor-навигация активнее всего применяется в ритейле, транспорте, производстве и логистике, а также в области здравоохранения. Какие навигационные технологии и для чего использует современный бизнес?

АМЕРИКАНСКИЕ РИТЕЙЛЕРЫ И АГРЕГАТОРЫ СКИДОК

Пионерами indoor-навигации в ритейле считаются американские сети Macy's и Target. Первые «пилоты» появились у них еще в 2014 году, а сегодня на территории Америки в магазинах Macy's функционирует более четырех тысяч биконов (специальных маячков, которые обмениваются Bluetooth-сигналами со смартфонами пользователей и помогают определять местоположение клиента с точностью до 1–5 метров). Главные эффекты внедрения — повышение клиентского трафика и продаж за счет появления нового рекламного канала. Например, Macy's отправлял потенциальным покупателям, находящимся неподалеку от их торговой точки, уведомления об акциях и скидках через приложение Shopkick, независимого агрегатора скидок.



ОЛЕГ ДЕМИДОВ
сооснователь компании
Navigine



АЛЕКСЕЙ ПАНЁВ
сооснователь компании
Navigine

Большинство пользователей впервые услышали об indoor-навигации пять–шесть лет назад. А в 2014–2015 годах на рынке случился настоящий «хайп», связанный с появлением iBeacon — новой прогрессивной технологии позиционирования людей через их смартфоны или специализированные девайсы.

ОНЛАЙН-СТИЛИСТ ОТ ELLE

Другой пример — партнерство брендов одежды Barnes&Noble, Guess, Levis и Vince Camuto с модным журналом Elle и мобильным приложением ShopAdvisor. В 2015 году Elle придумал для своих рекламодателей необычный маркетинговый инструмент: модные подсказки пользователям на основе данных об их местоположении. Если клиент заинтересовался однажды сумкой от Vince Camuto, Elle напомнит ему, когда выбранная модель появится в магазине по соседству. Конверсия такой рекламы составила 8,5% всего за пять недель использования инновации, что, по утверждению ShopAdvisor, на 10 000% выше результатов стандартной рекламной кампании в мобайле.

ВИРТУАЛЬНЫЙ АВТО-ШОУРУМ

Компания JD Power's подсчитала, что 61% покупателей новых автомобилей проверяет информацию о стоимости машины в интернете. А 42% пользователей предпочитает изучать характеристики понравившейся им модели в Сети, нежели консультироваться с хорошо обученным менеджером по продажам. Побороть кризис доверия автомобильные дилеры решились за счет прогрессивных технологий. Приложение T-Systems работает как виртуальный шоурум: когда клиент подходит к машине, ему становятся доступны все характеристики данной модели,



дополнительные видео- и фотоматериалы, а также полная спецификация. В основе работы — навигационные технологии: каждая машина, доступная в выставочном зале, оснащается своим биконом, что позволяет сервису точно подбирать характеристики разных машин по ходу движения посетителя.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ ТРЦ

Навигационные сервисы внутри крупных торгово-развлекательных центров — казалось бы, самая очевидная ниша для технологических стартапов. Во-первых, подобное приложение решает проблему ориентирования пользователя в многоэтажном пространстве, во-вторых, служит дополнительным каналом рекламы для брендов, а в-третьих, собирает аналитику для владельцев ТЦ о самых проходимых и, следовательно, дорогих точках аренды. Правда, успешных кейсов здесь гораздо меньше, чем может показаться: в России собственные приложения есть, например, у питерского РИО «Словацкий дом», московских «Афимола», «Авиапарка». «Атриум» на Курской планировал запускать собственный сервис еще три года назад. Правда, пионерами они так и не стали: в самый последний момент в ТЦ полностью сменилась маркетинговая команда, и уже готовый продукт решено было заморозить.

Основная сложность навигационных сервисов в ТЦ — набор аудитории. Пользователи неохотно соглашаются скачивать себе приложения под каждый конкретный торговый центр. Узость аудитории делает приложение не очень востребованным рекламным каналом и требует от владельцев центра постоянных инвестиций в маркетинг. Для привлечения аудитории ТЦ по всему миру придумывают разные инструменты: кто-то дает 10%-ную скидку на кофе, кто-то обеспечивает пользователям приложения скоростной Wi-Fi. А французская компания Sagetfour нарастила аудиторию приложения на 600% за пару недель благодаря внедрению туда навигационного функционала и оснащению собственных торговых залов биконами. Среднее время пользования приложением увеличилось на 400%.

USER-FRIENDLY ВОКЗАЛЫ

К Чемпионату мира компания РЖД обновила собственное приложение, оснастив биконами девять вокзалов столицы, а также транспортные узлы во всех городах-хозяевах мундиала: Санкт-Петербурге, Самаре, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Саранске,

Сочи, Ростове-на-Дону, Волгограде, Казани и Калининграде. Сервис помогает пассажирам купить билет, а встроенная система Navigine сориентироваться на месте: найти нужную платформу или кафе, где подкрепиться. Кроме пользовательского функционала, в приложении доступна аналитика — руководители могут определять «узкие» места и оперативно решать проблему очередей. В этом плане российские вокзалы впереди планеты всей: в Германии и США подобные разработки находятся еще на стадии «пилота», у нас — уже функционируют на 30 транспортных узлах по России.

Еще один спортивный кейс — это навигация на стадионах, реализованная в США, например, на стадионе Oracle Arena, где играет баскетбольная команда Golden State Warriors. Специальное приложение для болельщиков позволяет им быстро найти место, а также заказать еду и напитки прямо в руки.

БЕЗОПАСНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Потребительские приложения, безусловно, самые известные, но далеко не единственные сферы применения навигационных технологий. Еще один крупный рынок — это промышленные предприятия: строительные, добывающие, производственные компании, заинтересованные в повышении эффективности и безопасности основных бизнес-процессов. Здесь перед заказчиками уже не стоит задачи набора аудитории в приложения, поскольку все работники (или, например, оборудование, запчасти, вагоны поездов) в обязательном порядке оснащаются корпоративными устройствами или переносными маячками. Чаще всего используются различные девайсы: каски со специальными сенсорами, умные часы, браслеты.

Так, компания GeoMoby разработала технологию отслеживания персонала для крупной строительной и добывающей компании. Благодаря созданному сервису информация о местонахождении сотрудников автоматически синхронизировалась с виртуальным таблоем отработанного времени и передавалась в бухгалтерские и платежные системы. А отслеживание перемещений работников помогли компании выработать оптимальную логистику и план задач для персонала и в результате добиться повышения продуктивности на 20%. Схожие показатели по увеличению эффективности также были зафиксированы в кейсе автоматического трекинга автомобилей на территории крупного сервиса техобслуживания и ремонтов, реализованного компанией Navigine.

Другой пример — шведская девелоперская компания Skanska Construction, обслуживающая самый длинный туннель в Норвегии. Согласно локальному законодательству, вход и выход всех сотрудников в туннель должен отслеживаться. Используемые ранее RFID-технологии требовали остановки автомобиля при въезде и выезде, а также не давали никакой информации по перемещению людей и транспорта внутри туннеля. В итоге компания решила обратиться к технологии биконов, оснастив весь 300-метровый туннель необходимыми маячками. Сигнал от биконов мог быть прочитан на скорости 80 км/ч с 93%-ной точностью, что серьезно сэкономило время на въезд и выезд из туннеля. Также технология решила проблему с безопасностью людей под землей. Если сотрудник вдруг упал или его не могут найти, устройство передает его координаты и сигнал о помощи.

Рынок indoor-навигации, непременно, будет развиваться. Все большее число компаний осознают ценность позиционирования клиентов и сотрудников в реальном времени: где-то это вопрос безопасности и повышения эффективности, где-то увеличения лояльности и прямая коммерческая выгода.

БЖ

«ПИЛОТНАЯ» ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

ЧЕРЕЗ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО — К РОСТУ КПД

ПРИОРИТЕТНЫЙ ПРОЕКТ

О необходимости повышать производительность труда в нашей стране говорили еще шесть лет назад, когда «майским» указом президента Владимира Путина была поставлена задача увеличить ее в полтора раза к 2018 году. В марте нынешнего года в Послании Федеральному собранию глава государства вновь вернулся к этому вопросу, озвучив необходимые темпы роста уже в размере 5% в год. Предполагается, что при достижении этого показателя Россия к концу следующего десятилетия сможет выйти на уровень ведущих мировых экономик.

В прошлом году стартовала федеральная программа по развитию производительности труда в регионах, разработанная Минэкономразвития. До 2024 года на нацпроект будет выделено 80 млрд рублей.

Проект предполагает разработку в пилотных субъектах региональных программ по повышению производительности труда, мер по обучению управленческих кадров, трех пакетов мер по снижению административных барьеров и стимулированию роста производительности труда, а также взаимодействию регионов с Федеральным центром компетенций.

Помочь в реализации федеральной программы призваны и утвержденные Минпромторгом «Рекомендации по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности». Документ устанавливает единые подходы к применению принципов бережливого производства (lean production) в различных отраслях и разных типах организаций, в том числе в холдингах, концернах и корпорациях. Рекомендации могут быть использованы при выполнении заказов, управлении поставками, повышении эффективности процессов производства.

СТИМУЛЫ «ПИЛОТАМ»

В августе 2017 в нацпроект включились шесть пилотных регионов: Самарская, Тульская, Тюменская области, Пермский край, республики Башкортостан и Татарстан. Сегодня участниками программы стали уже более 200 предприятий в 16 регионах. На некоторых из них производительность труда выросла на 20%, а в ряде случаев — в несколько раз.

В 2017 году в регионах России стартовала федеральная программа по развитию производительности труда. Пилотными тогда стали шесть субъектов РФ и двенадцать предприятий. Сегодня их в программе уже более двухсот компаний, а география расширилась до шестнадцати регионов. В чем ключевые особенности нацпроекта, и как его реализация выглядит на практике?

Предприятия, демонстрирующие позитивную динамику, могут рассчитывать, помимо оплачиваемых государством консультантов, на ряд финансовых стимулов. В их числе, к примеру, расширение оснований для получения инвестиционного налогового кредита и снижение ставки по нему, льготный лизинг и займы под 1%.

САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ

В программе участвует 13 предприятий, в числе которых, к примеру, АО «РОССКАТ», ЗАО «Средне-Волжский механический завод», ООО «Пегас-Агро».

Помимо создания Регионального центра компетенций, участия в акселерационной программе Минэка «Экспортный марафон», обучающих мероприятий и визитов для обмена опытом в Татарстан и Японию, здесь совместно с «Росатомом» реализуется проект по внедрению производственных систем Федерального центра компетенций.

По совету экспертов госкорпорации, на «Средне-Волжском механическом заводе» производство перевели в режим конвейера, в результате чего производительность выросла на 23%, время



протекания процесса сократилось в сотни раз, увеличилась зарплата занятых на конвейере работников.

БАШКОРТОСТАН

В проекте участвуют 16 предприятий сферы обрабатывающих производств, сельского хозяйства и производства стройматериалов. «В планах — вовлечь в реализацию региональной программы в общей сложности не менее 120 субъектов базовых несырьевых отраслей экономики, — рассказал министр экономического развития республики Сергей Новиков. — Нам также предстоит провести мероприятия по развитию механизмов трансфера технологий, осуществить комплекс компенсационных мер по дальнейшему трудоустройству высвобождаемых работников, а также сформировать систему подготовки кадров, направленную на обучение основам повышения производительности труда».

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ

«На начальном этапе в региональной программе участвуют 13 предприятий, в дальнейшем это число может возрасти до 30, — рассказал министр промышленности и топливно-энергетического комплекса Тульской области Дмитрий Ломовцев. — Среди них предприятия «большой химии», черной металлургии, оборонно-промышленного комплекса. Мы добиваемся того, чтобы за счет опережающего профессионального обучения и переподготовки работников организаций все предприятия-участники проекта не проводили высвобождения работников. Переучить, дать людям новые компетенции, знания и умение работать с современными технологиями вне зависимости от нынешней квалификации или возраста».

Совместно с ТГПУ имени Л. Н. Толстого разрабатывается образовательная программа «Бережливое производство». Она является модульной: может быть адаптирована к потребностям конкретного предприятия, а пройти обучение можно будет без отрыва от производства.

Кроме того, акцент сделан на разработку и внедрение новых сервисов: так, в III–IV кварталах 2018 года готовятся к запуску новые информационные площадки поддержки промышленности.

Одно из предприятий-«пилотов» — завод «Полема». Здесь планируется втрое увеличить производительность труда на участке

изготовления металлических порошков, сохранив численность персонала. Длительность выпуска продукции будет сокращена с 20 до 7 дней. К настоящему времени улучшены логистические цепочки в производстве, перераспределены полномочия персонала.

ПЕРМСКИЙ КРАЙ

Предприятия-участники, помимо внедрения методических рекомендаций Регионального центра компетенций и обучения, в том числе в рамках «Экспортного марафона», разрабатывают планировочные решения, организуют новое хранение комплектующих и готовых изделий, автоматизируют работу на местах. Также используется механизм проведения экспресс-аудитов производственных площадок с привлечением экспертов.

В результате, к примеру, ООО «Уралбумага» достигло экономии работы автопогрузчиков в 335 часов, отмечается снижение времени переналадки в два раза и рост выработки. На ОАО «Суксунский оптико-механический завод» проведена стандартизация, балансировка производственных мощностей. Производительность труда повысилась в среднем на 33%. На АО «Сорбент» на одном из участков рост составил 47% за три месяца 2018 года. На АО «Медисорб» реализуются мероприятия по сокращению времени протекания процессов, созданию системы обслуживания, проводятся изменения в кадровом составе.

В конце июля стартовала реализация проекта на предприятиях-участниках третьей волны: ПАО «Лысьвенский завод эмалированной посуды», АО «Пермский мукомольный завод», Филиал АО «Газпром бытовые системы».

Всего в федеральную программу повышения производительности труда планируется вовлечь до десяти тысяч организаций бизнеса. Ее реализация призвана вывести на принципиально новый уровень темпы наращивания конкурентоспособности российских производств и национальную экономику в целом. В ближайшей перспективе региональным властям предлагается, наряду с вышеперечисленными мерами поддержки предприятий, внедрять на своих территориях «умный контроль» через разработку четкой системы статистических данных о субъектах предпринимательства, а также реализовывать мероприятия по выводу бизнеса из тени. Но это — уже новая история и предмет обсуждения в последующих публикациях нашего издания.

БЖ

ЯПОНСКОЕ ЧУДО

ИЛИ РАЗУМНОЕ РЕШЕНИЕ?

В России часто считают, что TPS универсальна, она может применяться в любой отрасли — нужно лишь минимально адаптировать систему под конкретные условия. Так и поступают многочисленные самозванные «специалисты по бережливому производству», опыт и знания которых ограничены прочтением пары книг и десятком прослушанных лекций. После чего дают рекомендации по реформированию бизнес-процессов, которых они не знают и не понимают. Нанимая таких «экспертов», руководители запускают в свои посудные лавки слонов. Ведь утверждение об универсальности TPS — полуправда, которая для людей, склонных понимать все буквально и прямолинейно, гораздо опаснее заведомой лжи.

Мы имеем дело с так называемой «ловушкой кейсов». Кейсы незаменимы в качестве иллюстраций и учебного материала, но их нельзя использовать как образцы поведения.

Любые, даже самые незначительные перемены в окружающих условиях могут привести к глобальным и непредсказуемым изменениям конечного результата. Попытка слепо копировать чужой успех никогда не приведет к его повторению, недаром в мире есть только одна Apple, один McDonalds и, что логично, только одна Toyota. Это не означает, что от изучения опыта других компаний нужно отказываться. Учиться на чужом примере необходимо. Просто не надо рассчитывать этот опыт воспроизвести.



**СТАНИСЛАВ
ЛОГУНОВ**

эксперт по оптимизации бизнес-процессов, основатель «Центра эффективных улучшений»

О производственной системе Toyota (TPS — Toyota Production System, «бережливое производство») написаны сотни книг. Многие из них переведены на русский и считаются бестселлерами. Но в России внедрить эту систему и добиться существенных результатов пока удалось буквально единицам. Каждый такой случай используется компаниями в целях своего продвижения — порой настолько активно, что складывается впечатление, что полученные достижения преувеличены, а данные искажены.

Существует несколько версий TPS, адаптированных под конкретные сферы деятельности. Авторы адаптаций не всегда афишируют (хотя и не скрывают) первоисточники. Например, такие популярные системы, как Agile (гибкий подход к разработке) и Scrum (методология управления проектами, построенная на принципах тайм-менеджмента) — сокращенная и измененная под нужды разработчиков производственная система Toyota. Но, к сожалению, в большинстве случаев поступают по-другому: просто старательно «натягивают сову на глобус». В результате мы читаем книги, в

которых автор на полном серьезе предлагает считать многофункциональный офисный копир частным случаем быстрой переналадки станков.

Даже принципы управления, так хорошо описанные в «Дао Toyota» Джеффри Лайкером, не полностью универсальны. Например, они рекомендуют организовывать производственный процесс как поток единичных изделий. То есть не заниматься узловой сборкой, а последовательно работать с каждой товарной единицей, доводя ее до состояния, удовлетворяющего пожеланиям заказчика. Но такой подход может противоречить логике деятельности компании: иногда это до абсурда невыгодно и даже невозможно. Например, при строительстве дома единичным изделием будет квартира, именно ее приобретает клиент. Но вам же не придет в голову строить дом поквартирно? «Правильный процесс дает правильные результаты», — утверждает TPS. Но то, что правильно для одного, не обязательно правильно для другого.

Классический список потерь Toyota (того, что не приносит пользы и требует исключения), равно как и инструменты их устранения, формировались на основе практической деятельности корпорации. Поэтому они учитывают именно те потери, которые встречаются в автопроме. В других отраслях деятельности потери могут быть совершенно другими. Попытки впихнуть объективную реальность в предлагаемую японцами структуру контрпродуктивны. Более того, «невпихуемые» потери рискуют остаться незамеченными и продолжат приносить убытки. Нужно понимать, что перечень потерь Toyota и те инструменты, которые предлагают японцы, не догма, а набор примеров, по которому вы можете опознать проблемы, актуальные именно для вашей компании.

Приведу конкретный пример. В крупной (более тысячи сотрудников) строительной компании руководством было принято решение о переходе на «бережливое производство». Был нанят специалист по TPS, имевший опыт внедрения системы в большой госкомпании. Как известно, в госструктурах экономический эффект с трудом поддается учету, но резюме у специалиста было прекрасное, и он очень убедительно рассказывал о своих успехах.

Первым делом специалист увещал все вертикальные поверхности «средствами визуализации»: плакатами, прославлявшими его любимый инструмент TPS — метод поддержания в порядке рабочих мест. Затем все сотрудники, включая рабочих-строителей, были вынуждены по книжке вы зубрить 14 принципов, 7 потерь и названия полутора десятков инструментов борьбы с ними. Все вместе поиграли в имитацию потока единичных изделий. Практические занятия сводились к решению абстрактных задач, тогда как реальные проблемы обязали подгонять под потери из списков Toyota. Вскоре специалист потребовал от работников немедленного сокращения потерь и внедрения улучшений. В результате всей этой активности эффективность работы компании снизилась, а сама идея «бережливого производства» начала вызывать у людей только смех.

Для того чтобы вывести ситуацию, подход к внедрению пришлось радикально изменить. Во главу угла встали новые корпоративные принципы — восемь, а не четырнадцать. Основанные на принципах Toyota, они были адаптированы под деятельность компании. Сотрудникам, наконец, дали понять, что цель их обучения — прямая польза компании, а значит, и им самим.

В соответствии с заявленными принципами в компании началась борьба с существующими, а не теоретическими потерями. Список потерь по Toyota озвучивался и объяснялся, но перестал быть обязательным. Зато от сотрудников потребовали самостоятельно искать потери, творческий процесс поощрялся. Рассказывая о потерях, людям не забывали говорить о наиболее эффективных инструментах борьбы с ними. Вместо игр и тренажеров занятия перешли в рабочую зону — в кабинеты и

Во-первых, ни в коем случае нельзя доверять внедрение TPS теоретикам «бережливого производства». Если специалист не понимает специфики работы конкретной компании и не собирается для начала в ней разобраться, это неподходящий специалист. И во-вторых, для успешного внедрения TPS нет ничего важнее вовлеченности сотрудников. А значит, при обучении должны разбираться проблемы, взятые из их трудовой жизни и мешающие именно им работать более успешно.

на строительные площадки. Решались реальные проблемы, выявлялись реальные потери. Постепенно новая корпоративная культура дала свои плоды, через полгода удельная прибыль на одного сотрудника выросла в зависимости от подразделения на 22–23 процента.

Из этого примера можно сделать несколько выводов. Во-первых, ни в коем случае нельзя доверять внедрение TPS теоретикам «бережливого производства». Если специалист не понимает специфики работы конкретной компании и не собирается для начала в ней разобраться, это неподходящий специалист. И во-вторых, для успешного внедрения TPS нет ничего важнее вовлеченности сотрудников. А значит, при обучении должны разбираться проблемы, взятые из их трудовой жизни и мешающие именно им работать более успешно.

Главная угроза, возникающая при внедрении японской производственной системы, — попытка ее механического переноса на нашу почву. Не потому, что мы какие-то особенные, на уровне идей и концепций TPS нам прекрасно подходит. Но, не учитывая специфику своего же бизнеса, можно оказаться в очень глупом положении. Перед компаниями стоит задача повысить эффективность производства, а не получить сертификат соответствия Toyota. И TPS дает реальную возможность решить эту задачу. Надо только с умом подойти к решению.

БЖ

ЖЕНЩИНЫ В БЛОКЧЕЙНЕ

25 января 2018 года Алексия Бонатсис разместила в твиттере сообщение следующего содержания: «Женщины, приглядитесь к криптовалютам. Иначе мужчины опять снимут все сливки».

Наука и гендерное равенство имеют жизненно важное значение в обеспечении устойчивого развития. При этом женщины по-прежнему фактически отстранены от участия в науке.

По данным Института статистики ЮНЕСКО, женщины составляют менее 30% исследователей во всем мире: в науке, инженерном деле и математике. И это не потому, что они к этому не способны, а просто потому, что их там никто не ждет.

Несмотря на значительные успехи, достигнутые женщинами в образовании и на рабочих местах за последние десятилетия, прогресс до сих пор оценивается специалистами как недостаточный и неравномерный.

Так, к примеру, в тех научных областях, где женщины присутствуют, они недостаточно представлены в сфере разработки стратегий, политике и программировании. Однако нельзя не отметить, что за последние годы стали появляться отрасли, которые проявили к женщинам большую лояльность.

К примеру, согласно результатам исследования ресурса Financemagnets, сегодня женщин, занимающих руководящие посты в блокчейне и криптоиндустрии, больше, чем в Кремниевой долине. Хотя, вероятно, в этом есть заслуга самих представительниц слабого пола. Попробуем разобраться, все ли так однозначно.



Кейтлин Брайтман

РОСТ ОЧЕВИДЕН

Число женщин в блокчейне и криптоиндустрии, согласно результатам исследований крипторесурсов, за последние полгода увеличилось в два раза.

Каролина Абенанте, глава и исполнительный директор NYIAX, недавно отметила: «Блокчейн невероятно благосклонно отнесся к женщинам и новым идеям».

Увеличивается и число женщин, имена которых не сходят с заголовков газет в новостях из мира блокчейна и криптоиндустрии. Кейтлин Брайтман (Kathleen Brightman), CEO проекта Tezos, стала одной из самых успешных женщин в этой отрасли. Она является соучредителем проекта, который провел одно из самых удачных в мире ICO (первичное размещение монет). В результате ICO проект собрал более 230 миллионов долларов инвестиций.

САМЫЕ ВЛИЯТЕЛЬНЫЕ ЖЕНЩИНЫ КРИПТОИНДУСТРИИ

Несмотря на то, что финансы традиционно считаются мужской сферой, смещение акцентов в сторону женского участия в блокчейне и криптоиндустриях становится все очевиднее. Вероятно, это происходит потому, что блокчейн объединяет в себе не только сферу финансов, но и сферу технологий, науки и даже креатива.

Недавно Coinbase сделала список наиболее влиятельных женщин-руководителей блокчейн-индустрии. Галия Бернатци (Galia Bernartzi) из Bancor, Амбер Балдет (Amber Baldet) из Quorum, Элизабет Старк (Elizabeth Stark) из Lightning Labs и многие другие по праву занимают пьедестал криптопространства.

ЖЕНЩИНЫ И ИНВЕСТИЦИИ

Несмотря на определенные успехи в блокчейн-сфере, далеко не во всех направлениях женщины заявили о себе во всеуслышание.

По оценке New York Times, среди криптовалютных инвесторов доля женщин составляет всего лишь 4–6%.

Еще одно исследование рынка было проведено в Великобритании лондонской криптобиржей (LBX). Результаты показали, что лишь одна из восьми женщин (13%) рассматривает возможность инвестирования в криптовалюты. В начале этого года таких женщин было всего 6%. Среди молодого поколения эта цифра немного выше: каждая пятая готова проинвестировать в крипторынок (20%). Исследование также показало, что интерес к криптовалютам со стороны мужчин-инвесторов находится примерно на таком же уровне.

Также сравнительно мала доля женщин среди тех, кто занимается разработками в сфере блокчейна. По прогнозам экспертов, количество женщин здесь увеличится, но все же будет оставаться на невысоком уровне и дальше.

СПРОС НА БЛОКЧЕЙН

Женщины как наиболее уязвимая часть населения в мире могут извлечь неоценимую поддержку от использования блокчейна и криптовалют.

Хотя расширение возможностей и роли женщин в корпоративном сегменте в сфере блокчейна, несомненно, имеет важное значение, можно проследить, как блокчейн меняет жизнь обычных женщин.

Создание биткоина подразумевало децентрализацию крупных банков и финансовых учреждений, что в свою очередь могло дать возможность самим людям быть более независимыми: самостоятельно создавать валюту и распоряжаться ей. Сегодня криптовалюты являются альтернативной финансовой системой, которую могут использовать все, кто не доверяет традиционной финансовой политике государств и традиционным валютам.

Согласно опросу Gallup за 2015 год, 42% женщин во всем мире не имеют банковского счета. Часть женщин проживают в странах, где у них нет права открывать собственные банковские счета, по крайней мере, без



Эмили Арт

ЧТО ЖЕ УДЕРЖИВАЕТ ЖЕНЩИН ОТ КРИПТОСФЕРЫ?

Вице-президент по операционной деятельности Constellation Labs Эмили Арт (Emily Arth) придерживается мнения, что гендерный дисбаланс в блокчейне имеет глубокие культурные корни. Она заявляет, что женщины сами не видят себя в криптосреде, не говоря уже о том, что их не видят там мужчины из-за сложившихся годами культурных и гендерных особенностей.

Она поясняет, что девочкам с юного возраста внушают, что технологии и наука — это работа мальчика. Следовательно, то же самое отражается в трудовой жизни взрослых.

Более того, финансовые вопросы, как на уровне домашних хозяйств, так и на Уолл-стрит, обычно рассматриваются как работа мужчины. Поэтому неудивительно, что позиции женщин намного ниже и в финансовой сфере, и в области блокчейна и криптовалют.

разрешения мужа или отца. Криптовалюты могут дать возможность женщинам стать более независимыми.

Более того, уже есть примеры того, как женщины могут оказывать поддержку друг другу. Роя Махбуб (Roya Mahboob), генеральный директор Фонда цифровых граждан (Digital Citizen Fund), создала онлайн-сеть по созданию контента для женщин в Афганистане. Поскольку большинство женщин этой страны не имеет доступа к банковским аккаунтам, их услуги оплачиваются криптовалютой. Благодаря работе проекта было открыто порядка 13 высокотехнологических центров, 55 тыс. человек получили доступ в интернет, 10 тыс.



Роя Махбуб

женщин прошли обучение. Результатом работы центра стало то, что более 100 женщин запустили свои собственные стартапы. Работа фонда была оценена международным сообществом, удостоена множества премий и наград.

Получая международную премию «Equals in tech Awards», Роя Махбуб отметила: «Достаточно всего одной женщины и одного компьютера, чтобы изменить этот мир к лучшему».

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

В условиях глобализации, ускорения развития техники и науки, криптоэнтузиасты получили уникальную возможность создать отрасль, которая имеет потенциал для финансовой поддержки неограниченного числа людей в различных обстоятельствах, в том числе маргинальных групп населения. Было бы странно не использовать новые возможности. Чем больше женщин будет вовлечено в создание и развитие нового направления, тем больше пользы и возможностей это может принести для улучшения положения и расширения прав «слабого пола», укрепления роли женщины в мире.

Если мы хотим что-то изменить, мы в первую очередь должны действовать сами. С чего начать? «Моя рекомендация о том, как стать частью растущей индустрии, — это просто поучаствовать в ней», — делится своим видением серийный предприниматель, криптоэнтузиаст, основатель блокчейн-проекта Chroniced Саманта Радоччия.

БЖ

ПРЕДВЕСТНИКИ УСПЕХА

Однако не все так пессимистично. Некоторые женщины все же пробивались в пространство криптовалют и даже преуспели. Именно они являются положительным примером тем, кто еще только задумывается о покорении вершин блокчейна.

Главный операционный директор NYIAХ Кэролайн Абенанте (Carolina Abenante) посоветовала женщинам присмотреться к новому направлению, мотивируя это тем, что это новая отрасль, и набор необходимых навыков допускает вариации.

Джоанна Паулюк (Joanna Pawluk), сооснователь и генеральный директор Orion Vault, проекта в сфере digital art, утверждает, что она не видит враждебности по отношению к женщинам, а наоборот, в Крипто долине (Швейцария), где базируется проект, по ее ощущениям, женщины порой пользуются даже большим уважением, поскольку пока их меньшинство.

Однако, добавляет Джоанна, даже если женщина работает наравне мужчинами, от нее ожидают выполнения большего количества социальных ролей, например, женщины-матери, воспитательницы детей, хранительницы домашнего очага.

«Женщины всегда славились креативностью и умением выстраивать отношения, они могут разбавить «мужской мир» блокчейна, привнес в него более «мягкие» идеи с социальным или культурным подтекстом. Наша команда создает онлайн-платформу, которая объединяет мастеров, коллекционеров и инвесторов в произведения искусства, позволяя любому человеку не только наслаждаться, но и творить, получая от этого прибыль, а также принимать участие в развитии искусства посредством инвестирования в понравившиеся произведения и получать от этого доход. Рада, что наш проект позволяет женщинам быть более успешными, заниматься творческой работой. К тому же мы открываем новые возможности перед теми женщинами, которые хотят стать более независимыми в финансовом плане. Легкость в выборе объекта для инвестирования и его приобретения посредством нашего



Кейтлин Брайтман

проекта будет способствовать привлечению женщин, которые хотят не только выгодно инвестировать, но и поддержать искусство», — комментирует Джоанна Паулюк.

Положительной тенденцией можно также назвать и то, что все больше криптомероприятий собирает на своих площадках женщин со всего мира. При этом зачастую на таких событиях можно заметить женщин-политиков. Это может быть признаком того, что все больше женщин рассматривают криптовалютную индустрию как перспективную и, возможно, планируют инвестировать в нее.



КОФЕЙНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ

АННА ЦФАСМАН:

**НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ
ЗАПИХИВАТЬ БЛОКЧЕЙН
БУКВАЛЬНО ВЕЗДЕ, ВКЛЮЧАЯ
КАЖДУЮ ЧАШКУ КОФЕ**

Технологию блокчейна можно считать перспективной областью для оптимизации бизнеса: потребительского рынка в целом и кофейной индустрии в частности. Она позволяет сократить цепочку контрагентов, а вместе с ними все издержки, связанные с поставкой кофейных зерен. Фермеры и покупатели находятся на разных континентах, и блокчейн как децентрализованная система может обеспечить обмен данными из разных точек мира в максимально короткие сроки.

Блокчейн — это реестр зашифрованных данных, которые нельзя подделать или удалить. Любые попытки это сделать отвергаются самой системой, в результате она остается безопасной. Это исключает ошибки в логистике. Также у блокчейн-системы высокая пропускная способность, которая позволяет проводить транзакции быстрее, чем это делают другие виды электронных платежей. Комиссия при этом не взимается, так как блокчейн никому не принадлежит.

Пока в кофейной индустрии нет бизнес-кейсов о применении блокчейна, но теоретически мы можем это себе представить.

Сейчас у нас нет способа заплатить сразу фермеру — приходится обращаться к финансовым посредникам. И такая ситуация везде, в итоге поставки часто затягиваются. С помощью блокчейна можно организовать коллективные закупки, максимально прозрачные и безопасные для участников сделки, и при этом избавиться от посредников. Это поможет фермерам получать больше прибыли, а покупателям — тратить меньше ресурсов на поставку зерна.

Освобожденный ресурс можно оптимально перенаправить на развитие хозяйства: обучение работников на фермах, покупку

Блокчейн, искусственный интеллект, big data — технологии стремительно внедряются в бизнес-процессы. Создаются ли с их помощью новые стандарты ведения бизнеса в нишевой отрасли, рассказала Анна Цфасман, основатель и генеральный директор «Даблби».

оборудования для обработки зерен, исследования и выращивание ценных сортов. Это могло бы решить многие проблемы кофейного бизнеса еще на этапе производства.

С внедрением блокчейна есть сложности. Криптотехнология должна пройти легализацию и согласование в каждой стране-участнице сделки. И если в России уже есть законопроект о блокчейне, это не значит, что в Руанде или Колумбии такая же ситуация.

Также применение блокчейна не означает, что поставщики исчезнут. Кофе — это материальный товар, и поставлять его можно только физически. Поэтому сфера применения блокчейна в кофейном бизнесе ограничена в основном платежными операциями. Мы остаемся в реальности и понимаем, что любые технологии должны быть на пользу. Нет необходимости запихивать блокчейн буквально везде, включая каждую чашку кофе.

БЖ

РЕЗУЛЬТАТ ТРЕБУЕТ БЮДЖЕТА

Вопрос выглядит довольно банальным для того, чтобы предварять им статью в «Бизнес-журнале». И я не позволил бы себе с него начать или вообще не посвятил бы отдельную публикацию вопросу бюджетирования компании, если бы не несколько «если бы...».

А именно, если бы этот вопрос мне регулярно не задавали опытные и уважаемые мной предприниматели. Если бы некоторые генеральные директора не считали финансовым результатом наличие денежных средств на счетах. Если бы бюджетный процесс для многих руководителей и сотрудников не являлся бесполезным и последним испытанием уходящего года. Если бы не получали в итоге деятельности за год уровень рентабельности на грани убыточности. И т. д. и т. п.

Начнем с того, что такое бюджет и что он дает компании.

В упрощенном понимании бюджет — документ, в котором отражаются все расходы и доходы компании на определенный период. В более глубоком смысле это основа управленческой отчетности предприятия.

Мне неоднократно приходилось иметь дело с кризисными явлениями в компаниях. Это были и локальные проблемы, для решения которых достаточно поработать с одним подразделением, и общий структурный кризис, когда необходимо оптимизировать работу всей компании. В каждом случае приходилось производить «лечение» организации. Когда нам надо вылечить человека, мы начинаем с постановки диагноза, а диагностика часто начинается с анализа крови.

Именно с этим анализом я и сравнил бы бюджет. Небольшой набор данных, за которым скрывается самочувствие сложнейшего организма и по которому опытный врач может определить состояние пациента. В нашем случае в роли врача выступает кризис-менеджер, а в роли пациента — компания.

Начинаем мы диагностику с разбора общих верхнеуровневых показателей, постепенно погружаясь в детали в тех статьях, которые выглядят подозрительно. И хотя бюджетная таблица состоит из финансовых показателей, ее анализ может многое рассказать не только о расходах и доходах, но и о людях, управляющих компанией.

Как же анализ бюджета может дать представление о цифрах и о людях? Рассмотрим на примере.

В нашем распоряжении оказался всего один документ — первая страница бюджета компании за 2017 год (то есть самые общие данные), где по основным расходным и доходным статьям приведены бюджетные и фактические данные за 2016 и 2017 годы.

Согласно бюджету, прирост прибыли компании должен был составить 10% относительно показателя прошлого года. Фактически прибыль сократилась на 40%.

Реальные доходы оказались на 20% ниже прогнозных данных, но на 5% выше прошлогодних. Фактические расходы соответствуют бюджетным прогнозам, средний прирост расходов составил 15% к прошлому году, прирост расходов на персонал — 20%.



**МИХАИЛ
ЗОТОВ**

эксперт по управлению
медиакомпаниями

Конечно, этих данных недостаточно для того, чтобы точно определить суть проблемы, но некоторые предположения сделать можно сразу, тем более что ситуация довольно типична.

Менеджмент компании заложил большой прирост зарплат (эта статья выросла выше среднего). Даже глядя на показатели верхнего уровня, можно предположить, что себя менеджеры не обидели. Вознаграждение менеджмента составляет очень существенную долю расходов на персонал, и прирост в 20% сложно себе представить без увеличения зарплат руководства. В результате общий уровень расходов компании существенно возрос, и для сохранения уровня прибыли в бюджете объем выручки был очень оптимистично поднят. Прирост рынка оказался невысок (что было очевидно уже в начале или середине года). Расходы можно было сократить, исходя из реальной ситуации, но этого сделано не было. В результате прибыль сократилась, и вместо запланированного к покупке на дивиденды Bentley акционер был вынужден купить, наверное, Renault.

Что именно думать про такой менеджмент, решать вам, но очевидно, что сотрудники хотят жить лучше, чем компания.

СИСТЕМНЫЙ КАЛЬКУЛЯТОР

Бюджетирование позволяет систематизировать жизнь компании. Упорядочить ваши знания об особенностях ее функционирования, не говоря уже о том, что с помощью бюджета вы ставите себе конкретные задачи (как финансовые, так и операционные) и стремитесь достичь их в установленное время.

Большинство предпринимателей знают свой бизнес достаточно для того, чтобы держать в голове, когда и что можно себе позволить. Например, вы понимаете, что с учетом сезонности бизнеса новое оборудование лучше приобрести летом, после традиционно успешного весеннего сезона. Но сколько именно вы можете потратить? Очень часто ответ на этот вопрос звучит так: когда заработаем, тогда и узнаем. Вполне разумный ответ для небольшой частной компании на локальном рынке, основная задача которой — прокормить своих сотрудников. Если задачи более амбициозные, то чуть-чуть бывает недостаточно.

Или, например, довольно типичной является ситуация, когда владелец бизнеса или его руководитель определяет, насколько возможно или целесообразно в данный момент нести расходы, по состоянию расчетного счета. Деньги на счету есть — можно тратить. Таким образом, тратятся авансы, заемные средства или ресурсы, которые могут понадобиться компании в ближайшие месяцы как страховка.

Формирование бюджета позволяет перейти от ощущений к фактам, от сиюминутных решений к планированию. По крайней мере, там, где это имеет смысл.

БЖ

Продолжение следует...

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

ВРЕМЕННАЯ ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Бюджет должен относиться к определенному периоду времени, а бюджетный период — иметь временные границы (например, компании, у которых деятельность носит сезонный характер, началом бюджетного года считают начало сезона).

ПЕРИОДИЧНОСТЬ СОСТАВЛЕНИЯ. Бюджетный период должен иметь определенную продолжительность. Наиболее распространенным вариантом считается годичный бюджет с разбивкой по месяцам.

ПРОГНОЗНЫЙ ХАРАКТЕР. В основе бюджета лежат прогнозные значения будущих доходов и затрат. Это достаточно сложный процесс, точность результатов которого проверяется только по прошествии прогнозного периода.

МНОГОВАРИАНТНОСТЬ. Процесс бюджетирования требует рассмотрения нескольких вариантов развития рыночной и производственной ситуации. Способом реализации многовариантности является система гибких бюджетов.

ЗНАЧИМОСТЬ ИНФОРМАЦИИ. В бюджете не имеет смысла отражать все статьи расходов. В процессе планирования необходимо выделять только значимые статьи. Уровень значимости определяется каждой организацией самостоятельно.

ПРИГОДНОСТЬ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. В отличие от бухгалтерских форм отчетности бюджет не имеет стандартной формы представления. Его форма и содержание зависят от потребностей и особенностей деятельности предприятия. При составлении бюджета необходимо учитывать то, что содержащаяся в системе бюджетирования информация должна быть пригодна для принятия управленческих решений.

УЧЕТ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ. При разработке бюджетов необходимо учитывать внешние факторы (цены, рыночную ситуацию, технологические ограничения) и внутренние факторы контроля самой организации (нормативы использования ресурсов, практику платежных отношений).

УЧЕТ БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ. В больших организациях система бюджетирования должна быть более сложной. Организациям с разной структурой требуются различные системы бюджетного планирования. Каждая организация самостоятельно разрабатывает систему бюджетов, которая отвечает ее структуре и направлена на достижение целей.

СОГЛАСОВАННОСТЬ ДЕЙСТВИЙ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ. Для того чтобы бюджет был выполнен, необходима согласованность действий всех участников этого процесса на всех уровнях.

УРОКИ ЖЕНСКОГО РЕЖИМА

Феминизация из теоретических лозунгов и агитаций вошла в стадию полноценной реализации. А в некоторых странах, например, северной и западной Европы, ситуация приобрела обостренный характер. Так, в Швеции не всякая попытка познакомиться на улице безопасна. Есть риск попасть в отделение полиции за дерзкое поведение. В случае с женщинами России туда охотнее отправляли бы тех, кто так и не рискнул поддаться очарованию и проявить инициативу. К счастью, мы всегда идем особым путем. Умение совмещать лидерство и женственность, пользоваться свободой волей и природными особенностями пола, добиваться высот в деловой сфере и дорожить счастливой семьей остается нашим конкурентным преимуществом. В подобных условиях сохранить баланс будет потруднее, чем коня на скаку останавливать. О том, как это делать и какие инструменты нам в помощь, в специальном проекте для «Бизнес-журнала».

ЧТО МЫ ИМЕЕМ СЕГОДНЯ?

Бытует мнение, что женщина либо красивая, либо умная. А еще либо успешная в бизнесе, либо счастливая в семье. Строго говоря, некоторые страны так и живут. Стереотип давний, стойкий и устаревший. Мы же каждым днем своей жизни пишем новые правила. Убедилась в этом окончательно при встрече с Натальей Бандуриной, основательницей кондитерской фирмы «Mrs. Baker». Наташа разрушила добрую половину сомнительных стереотипов. Зато подтвердила старую истину: чем интеллигентнее и умнее человек, тем легче и приятнее вести диалог.

УМНАЯ ЗНАЧИТ НУДНАЯ

Наталья Бандурина — доктор юридических наук, имеет три высших образования. Однако это не мешает ей шутить так, что спустя двадцать минут у нас с оператором начинается сводить скулы от смеха.

— **Наташа, откуда вы пришли в бизнес?**

— Всю свою профессиональную жизнь занималась научной, образовательной и издательской деятельностью. Преподавала в университете, имела адвокатский статус. Последние несколько лет была заместителем директора НИИ Счетной палаты РФ. Словом, занималась вопросами государственного значения.

Со времен Симоны де Бовуар и ее труда «Второй пол» прошло немногим более полувека. За столь короткий период жизнь женщины стремительно изменилась.

ВСЕ ЧИНОВНИКИ — ЧЕЛОВЕКОНЕНАВИСТНИКИ

— **А что побудило оставить такой внушительный пост и заняться выпечкой кондитерских изделий?**

— Захотелось созидания. Ощущать вкус, запах, тепло свежей выпечки. Аромат теплых пряников и пирогов способен сделать счастливым кого угодно. Радость ощущать вкус жизни каждый день ни на что не променяешь. Нам захотелось кормить людей. Так чувствуешь причастность к настоящей жизни. Поэтому не пожалела ни одного дня.

— **Бытует мнение, что чиновники злобные и кровожадные. А еще примета есть: печь вкусный хлеб может только добрый человек.**

— Я добрая (*смеется*). Может, просто вовремя соскочила с подножки трамвая (*опять смеется*).

КРАСИВАЯ БРЕНД-ЛЕГЕНДА ВСЕГДА ВЫДУМКА

— **Как создавалась ваша фирма? Где вы черпали вдохновение?**

— У меня есть два партнера. Одна из них, моя подруга, живет в Германии. Два года назад она с семьей переезжала в дом позапрошлого века. И там в пыли обнаружила книгу старинных баварских рецептов. По ней мы печем все это время. Бесконечный источник вдохновения. Только недавно добавили в ассортимент английские пироги и торты.

ПОСТРОИТЬ БИЗНЕС БЕЗ КРУПНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ НЕВОЗМОЖНО

— В Москве достаточно мест, где можно поесть. Полно фастфуда. В течение года в городе открывается около 1 500



точек, 950 закрывается. Можно вложить даже крупную сумму и все равно прогореть. Ко всему нужно подходить с умом. Мы изначально не хотели строить бизнес за счет чужих денег. Поэтому избегаем неоправданных рисков. Например, пока не готовы к открытию офлайн-точки. Есть онлайн-продажи и живые корпоративные поставки. Ивенты, реклама, подарки. Да все что угодно. Есть технологии, которые позволяют привлекать новых клиентов и масштабировать старых. Мы так для себя решили и идем по этому пути. Бизнес развивается потихоньку, маленькими шагами. Не взлетает одномоментно. В этом его прелесть. Это как взросление ребенка. Ты чувствуешь каждый шаг, пропускаешь через себя. И понимаешь, что делаешь.

НЕКАЧЕСТВЕННОЕ ДОРОГО. КАЧЕСТВЕННОЕ ОЧЕНЬ ДОРОГО

— С каждым днем мы все больше убеждаемся, что на рынке очень мало качественных продуктов. Мало продуктов, которые вкусны, в которых ты бы не сомневался и которые хотел бы есть. В массовой продаже, как правило, есть дешевые и некачественные продукты. Есть вкусные и хорошие, но дорогие. Честно говоря, хотелось бы сделать качественные продукты с максимальной доступностью. Это не значит, что они будут совсем дешевые. Важно, чтобы цена была адекватной. Мы стремимся к тому, чтобы качественная еда была доступна большому количеству людей невзирая на доходы, на падение и рост потребительского спроса. И хочется, чтобы это было вкусно и безопасно.

БИЗНЕС В РОССИИ ПОСТРОИТЬ НЕВОЗМОЖНО

— *Наташа, ваши партнеры живут в Германии. У «Mrs. Baker» была возможность открываться как в России, так и в Германии. Почему вы все же остановили свой выбор на России?*

— Безусловно, бизнес в России имеет всю специфику. Люди, которые этим занимаются, прекрасно понимают, что вести его здесь действительно сложно. С другой стороны, да и пусть. В любых сферах есть определенные сложности, хорошие стороны и риски. Хочется сделать что-то для тех людей, с которыми ты рядом. Для своих близких, для родных. Для людей, которых ты знаешь и любишь. Сделать хорошее дело? Почему бы и нет? Надо пытаться, пробовать. Может быть, когда-нибудь и в Германии мы тоже разовьем свою деятельность. Но сначала в России.

ДЕЛОВАЯ ОДЕЖДА — ЭТО СТРОГИЙ КОСТЮМ

— *Наташья, вы не только основатель, но еще и директор по маркетингу и PR. Все ключевые сделки проходят благодаря вам. Вы проводите переговоры, встречаетесь с людьми. Внешняя презентация имеет значение?*

— Безусловно. Как ни крути, но встречают по одежке и провожают по уму. Это было, есть и будет. Здесь мы под одежкой понимаем не только непосредственно одежду, но и внешний вид, манеру держаться, вести диалог.

Прошлое мое имело официальный статус, и мне приходилось носить официальные вещи. Какое счастье, когда начался свой бизнес. Когда можно носить кроссовки, джинсы — вещи, которые не предполагают официального статуса. Я наслаждаюсь пока еще этим состоянием. Но понимаю, что идти на серьезные переговоры нужно подготовленной не только интеллектуально. Визуализация имеет серьезное значение для исхода переговоров. Внешний вид может как помешать заключению сделки, так и приблизить выгодное сотрудничество. Но я не готова сейчас обновлять гардероб. Мне важно разобраться, что и как я могу использовать из того, что у меня есть, для достижения своих целей.

БЖ

ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Бизнес само по себе удивительное явление в жизни каждого предпринимателя, которое открывает новые возможности и смывает все возможные границы на пути к успеху. Каким бы не был идеальным мир, быть предпринимателем — значит видеть его несовершенным.

При запуске бизнеса и его дальнейшем построении, именно создание альтернативного выбора позволяет обеспечить непрерывную динамику развития каждого отраслевого сегмента, где искажённое восприятие понятия альтернативы существенно влияет на его спрос.

И совершенно не случайны концепция бизнеса и принципы её построения, фундаментальны по своей сути и своей природе, ведь именно с них всегда начинаются стремительные взлеты и резкие падения предпринимательских амбиций. Однако, на практике, концепция — это не только заумное слово, которым оперируют в бизнес сообществе, а четкое понимание: продукт/клиент/стратегия/маркетинг.

КОМАНДА

Нанимайте людей, преимущественно отталкиваясь от их требовательности к себе, личностных характеристик и понятия «ответственность за результат».

На практике, только единицы готовы показывать быстрый результат в достижении поставленных целей. В большинстве случаев исполнительское мастерство оттачивается временем, преодолеть которое, с точки зрения психологии не каждому по силам, и только требовательность к себе и набор определенных личных качеств, позволяет исполнителю не только преодолеть

преграды, но и учиться новому, выгодно конвертируя знания в результат.

СБЫТ

Что касается, сбыта, то позади времена, когда сам по себе продукт являлся главенствующим фактором стимулирующим спрос. Сегодня, потребительская корзина настолько насыщена предложениями, выйти из которых победителем позволит лишь эффективная стратегия «построения работы с потребителями», которая также симулирует объём сбыта продукта.

Для достижения максимальных показателей продаж необходимо разработать и внедрить алгоритм сегментирования потребителей на типы, вместе с тем выстраивая с каждым из них индивидуальные отношения, основанные на понимании их психологии и модели поведения.

Первое с чего должно начинаться знакомство с потенциальным покупателем — это выявление специфики его бизнеса и наличия проблем, которые требуют решения.

ЛОГИСТИКА

Помимо поставленного сбыта, бизнесу необходимо грамотно выстраивать собственную логистику, будь это поставки продукта со склада или прямые отгрузки от производителя, что, безусловно, влияет на сроки пребывания продукта «в пути» и его итоговую стоимость, включая издержки, затраченные на его перемещение.

Исходя из специфики сегмента, необходимо продумывать до мелочей связь логистики с моделью принятия потребителем своего решения, что нередко является определяющим. Ведь не так много продуктов, которые потребитель в действительности готов ждать, учитывая существующий выбор предложений.

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Построение конкурентоспособного бизнеса обеспечивается за счет правильно выверенных бизнес-процессов, дисциплинирующих труд персонала, позволяющих прозрачно функционировать отделам компании, четко разграничивая их зоны ответственности, выстраивать взаимоотношение друг с другом без потери концентрации и коммуникаций.

Главным критерием оценки эффективности бизнес-процессов является высокая операционная скорость работы компании, что в конечном итоге позволяет иметь серьезную производительность, дающую возможность работать с большим портфелем заказов.

Важно также понимать, что в бизнесе невозможно добиться успеха, видя только конечный результат, что по своей сути равносильно детской мечте многих мальчишек стать космонавтом, когда ты видишь цель, но не видишь пути и средства к её достижению.

Достичь настоящего успеха можно только через погружение в процессы, влияющие на жизнеспособность бизнеса и проживания каждой секунды тех самых взлетов и падений, которые являются неотъемлемой частью будней предпринимателя.



**МИХАИЛ
АФАНАСЬЕВ**

эксперт-практик в сфере развития бизнеса, маркетинга и продаж

Российская неделя цветочного бизнеса

Цветы 2018

+ Online-трансляция по всему миру

21-22 августа 2018

Москва

Крупнейший бизнес-форум
по развитию цветочных салонов
и магазинов в России



2+1

2 дня насыщенной
программы от практиков
+ 1 закрытая вечеринка для
гостей форума

17+50

17 актуальных тем и
50 готовых инструментов по
развитию и продвижению
цветочного бизнеса

400

Гостей и партнеров,
которые будут
обмениваться своим
опытом на мероприятии



Персонал
Скрипты
Тренды
Продвижение
Анализ рынка
Продажи

До встречи на Форуме!

Билеты на сайте www.flowerweek.ru
или по телефону +7 (495) 055-1354

18+

Реклама

GLOBAL MENTORI 2018

ВТОРАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ ПРОЙДЕТ В НОЯБРЕ В МОСКВЕ



12-13 ноября 2018 года в Москве пройдет вторая ежегодная Международная конференция по наставничеству в России Global Mentori 2018. В мероприятии примут участие представители органов власти и бизнеса, вузов и центров карьеры, педагоги, соцработники, специалисты по работе с персоналом, эксперты из России и зарубежья. Главная тема предстоящей конференции: «Наставничество как устойчивая технология».

Организатором конференции выступает Национальный ресурсный центр наставничества МЕНТОРИ, созданный по инициативе «Рыбаков Фонда».

«Сегодня наставничество и его элементы применяются в самых разных областях: от запуска стартапов и выстраивания эффективной HR-политики в бизнесе до социализации молодежи. Поэтому нам нужно сделать процесс наставничества максимально понятным и независимым от непредсказуемых социально-экономических факторов. И здесь на первое место выходит технология: четкие цели и задачи, хорошо выстроенные процессы их достижения и форматы масштабирования достигнутого эффекта», – прокомментировал руководитель Национального ресурсного центра наставничества МЕНТОРИ Евгений Русинев.

Участники Global Mentori 2018 сфокусируются на том, как сделать процесс наставничества максимально эффективным и вместе с тем доступным для всех желающих. Будет обсуждаться универсальный жизненный цикл проекта или программы по наставничеству, включая оценку эффективности, обеспечение финансовой устойчивости и масштабирование с помощью IT-технологий для широкого использования.

Первая конференция по наставничеству, прошедшая в ноябре 2017 года, вызвала большой интерес. Основной темой для обсуждения на Global Mentori 2017 стала оценка эффективности

наставничества в России и за рубежом. В мероприятии приняли участие 1560 участников из 10 стран. Нашу страну представляли специалисты из 60 регионов. За два дня выступили 100 экспертов из России, Венгрии, Голландии, Испании, Казахстана, США, Чехии.

В числе выступающих на Global Mentori 2017 были президент и ведущий научный сотрудник исследовательской компании Innovation Research & Training Дженис Купершмидт (США), директор Центра исследования наставничества Массачусетского университета в Бостоне Джин Роудс (США), сооснователи «Рыбаков Фонда» Игорь Рыбаков и Екатерина Рыбакова, проректор НИУ ВШЭ Сергей Рошчи, вице-президент по набору студентов, программам развития карьеры и работе с выпускниками в Центрально-европейском университете (Central European University) Сергей Сыч (Венгрия) и многие другие.

Тему наставничества в бизнесе освещали такие специалисты, как руководитель Ассоциации Менторов SKOLKOVO Антон Козлов, директор по организационному развитию группы компаний Rambler&Co Валентина Ватрак, директор по персоналу Госкорпорации «Росатом» Татьяна Терентьева, руководитель образовательного направления Mail.ru Group Ольга Августан. Также в числе спикеров были представители органов власти, в частности, директор Центра развития карьеры Правительства Москвы Алина Гузий.

Конференция позволила не только обсудить насущные вопросы, но и расширить круг партнеров, заинтересованных в инструментах наставничества. К сообществу «МЕНТОРИ» присоединились крупные НКО, благотворительные фонды, образовательные организации, госкорпорации, коммерческие компании. Их представители станут участниками и спикерами на Global Mentori 2018.

1 СЕНТЯБРЯ 2018
СК «ОЛИМПИЙСКИЙ» 12:00

ТОНИ РОББИНС

ВПЕРВЫЕ В РОССИИ

Мировая премьера новой программы!

*Тони Роббинс, коуч № 1 в мире,
гуру президентов,
олимпийских чемпионов и
звезд Голливуда, раскрывает для
вас секрет безусловного
успеха в своем эксклюзивном
выступлении.*

ИЗМЕНИТЕ СВОЮ ЖИЗНЬ!

1 000 000 \$

стоит личный коучинг
Тони Роббинса

50 000 000

человек изменили жизнь,
благодаря его книгам
и видео

4 000 000

человек посетили его живые
тренинги и семинары

Реклама

18+

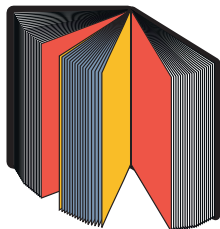
+7 (495) 787 87 67
ROBBINS@SYNERGY.RU

synergyforum.ru

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

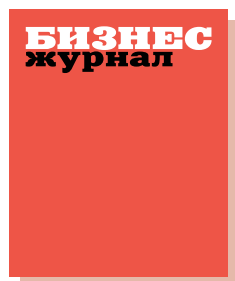
«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратен 16 страницам):

- **64–112** общефедеральных полос, которые одинаковы для всех регионов и которые готовит федеральная редакция;



- **16–48** локальных полос, которые готовит региональная (реже федеральная) редакция и которые содержат статьи и обзоры о местном рынке и компаниях.

Таким образом, локализованная версия «Бизнес-журнала» — это качественный деловой журнал, в котором сбалансированно представлены как общефедеральные, так и локальные материалы, и который, как правило, не имеет аналогов на местном рынке.



ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

«Бизнес-журнал» — всероссийское деловое издание для предпринимателей, управляющих собственников компаний и топ-менеджеров.

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

**Мы предлагаем стать
издателем качественного
делового журнала**

**Подробности по телефону
+7 (4872) 710-804**

**БИЗНЕС
журнал**

INFO@BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE