

#Онлайн-кассы
ПОДСЛАСТИТЬ
ПИЛЮЛЮ

8

#Грузоперевозки
АГРЕГАТЫ
И АГРЕГАТОРЫ

14

#Квесты
НЕ ВЫХОДИ ИЗ
КОМНАТЫ

38

#5 (261) 2018

БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии журнала
business-magazine.online



МИР, ТРУД, УБЕРИЗАЦИЯ

22

КАК ДЕНИС РЕШАНОВ ОБЪЕДИНЯЕТ ТРУДЯЩИХСЯ



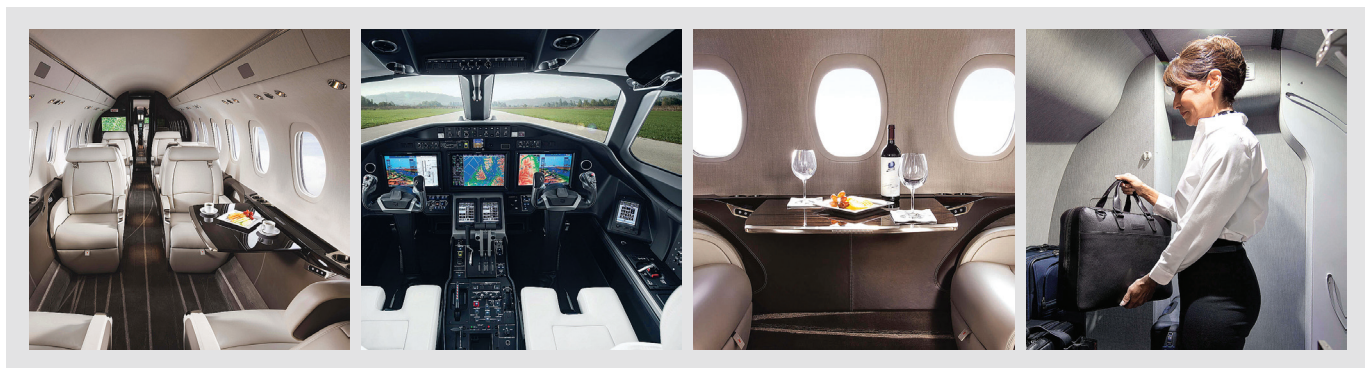
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«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



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

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

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

№ 5 (261) за 2018 год

Свидетельство о регистрации
 ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

Федеральный номер:
 • дата выхода печатной версии — 07.05.2018
 • дата выхода цифровой версии — 07.05.2018

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

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Главный редактор: Наталья М. Ульянова

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

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

Федеральная редакция: Вера Колерова,
 Андрей Москаленко, Ольга Красильникова,
 Наталья Юринова

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

Корректор: Ольга Макеева

Подписной индекс: 82414

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

Фотограф: Андрей Ильин

ISSN: 1819-267X

Размещение рекламы: /
 reklama@b-mag.ru

Художник: Андрей Рубецкой

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

Вопросы регионального развития: /
 partner@b-mag.ru

Верстка: Сергей Ларшин

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

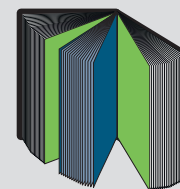
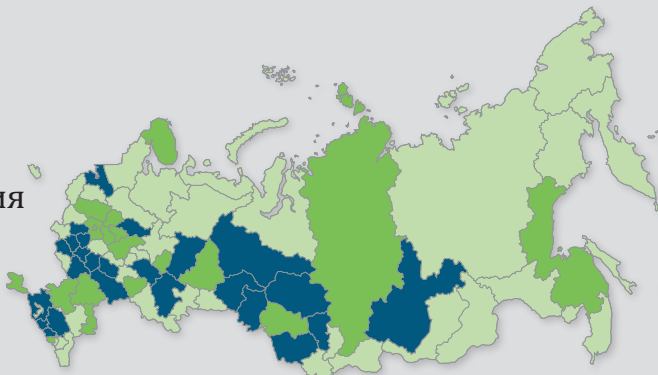
Региональные версии «Бизнес-журнала»

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.

#ОНЛАЙН-КАССЫ



8 ОСОБО ОДАРЕННЫЕ

Российская торговля спешно «цифровизуется». Принудительная модернизация кассовой техники ударила по карману. Однако возможности, которые открывают ККТ нового поколения, с лихвой перекрывают издержки.

#ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

22 ВСЕ ВКЛЮЧЕНО

Петербуржец Денис Решанов устанавливает новые порядки на рынке подбора грузчиков и разнорабочих. Его франчайзинговая сеть «Персональное решение» сделала ставку на «уберизацию» бизнес-процессов в этой области и не прогадала: в 2017 году оборот компании достиг 1 млрд рублей.



#ТРЕНДЫ

28 КРИПТОХАЙП



Когда-нибудь электронные деньги найдут свое место в финансовой системе. Однако пока рынок криптовалют все еще представляет собой большое поле для спекуляций, источником которых является низкий уровень финансовой грамотности людей. У финансового эксперта Владимира Левченко на этот счет особое мнение.

#КРЕАТИВНЫЙ КЛАСС



32 ТВОРЧЕСКИЕ ПЛАНЫ

Креативная экономика — новая, развивающаяся концепция, в основе которой лежат творческие активы, способные заметно повлиять на экономический рост страны. Однако пока Россия не обозначена на мировой карте креативной экономики.

#КВЕСТЫ

38 БИЗНЕС, НЕ ВЫХОДЯ ИЗ КОМНАТЫ

Российскому рынку квестов всего четыре года. Однако он уже успел

превратиться в продукт, пригодный для экспорта. «Головоломки» отечественного производства потребителям кажутся интереснее, антураж — аутентичнее, а производство заведомо более дешево.

#ИЗБРАННОЕ



43 А ПОГОВОРИТЬ?

«Бизнес-журнал» продолжает публиковать лучшие тексты в своей истории. На этот раз профессор РАНХиГС Александра Кочеткова вспоминает, что нужно делать руководителю во время кризисных ситуаций в первую очередь.

#ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ



51 РЕКЛАМА С НУЛЯ

В своей колонке маркетолог Александр Левитас рассказывает, как рекламировать свой бизнес, если у вас совсем нет денег. Для этого есть свои инструменты, и их немало.

И МНОГООЕ ДРУГОЕ #БИЗНЕС-ЖУРНАЛ

ТЕМА #ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ



#ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

14 ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ

Роль транспортно-логистических услуг в российской экономике весьма велика. Исторически здесь лидируют перевозки по железным дорогам. Но в последние годы железнодорожникам все больше наступают на пятки автомобилисты. Масла в огонь подливает рост трафика грузов через границу.

#УБЕРИЗАЦИЯ

18 ПЕРЕГРУЗ

Следуя мировым трендам, российский рынок грузоперевозок стремительно «уберизуется»: заказчики и перевозчики находят друг друга через разнообразные онлайн-агрегаторы, в обход посредников и при участии новых технологий, оптимизирующих всё и вся. К этому процессу подключаются всё новые сегменты рынка.

Лучший корпоративный банк – 2017

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

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



За подключение и обслуживание интернет-банка плата не взимается

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

Апрель 2018-го

В КЛЮЧЕВЫХ СЛОВАХ И ВЫСКАЗЫВАНИЯХ

КОРРУПЦИЯ

44

102

ИННОВАЦИИ

40

56

РУУБ

322

184

САНК

Антон Силуанов, министр финансов РФ, о просьбе подсанкционных компаний выдать 100 млрд рублей, в интервью «Интерфаксу», 20 апреля:

«Мы не собираемся давать денег в капитал. В первую очередь эта помощь должна быть направлена на поддержку трудовых коллективов, которые там работают, потому что вопросы занятости, зарплаты, безусловно, беспокоят правительство. Думаю, что может оказать поддержку Промсвязьбанк. Помощь может быть оказана в виде авансового финансирования. Предположим, тот же самый утилизационный сбор компаниям, попавшим под санкции, может быть в опережающем порядке, и [компании смогут] использовать эти деньги как «оборотку», в которой нуждаются».

Роман Чесов, директор по развитию Flexbby, об убытках российского бизнеса в связи с блокировкой «Телеграм», в интервью «РИА Новости», 26 апреля 2018:

«Там убытки в \$2 млрд, по грубым оценкам. Есть два больших сегмента, которые могут пострадать. Первый сегмент — это облачные провайдеры, Amazon и Google. Если продлится блокировка, то пользователи этих сервисов будут уходить в каком-то объеме. Максимум — все уйдут».

Александр Новак, министр энергетики РФ, о договоренностях с ОПЕК+ по вопросам сокращения нефтедобычи, 20 апреля 2018:

«Мы договорились посмотреть ситуацию в течение ближайших двух месяцев. В целом, мы считаем, рынок движется очень хорошо. Соглашение действует до конца года. В июне мы соберемся и можем рассмотреть в том числе и вопрос снижения квот, если это будет целесообразно».

Александр Ткачев, министр сельского хозяйства РФ, об ответных санкциях — ограничении импорта американских товаров, в интервью «Интерфаксу», 25 апреля 2018:

«В принципе, по-человечески, конечно, я поддерживаю эти инициативы. Сможем ли мы заместить эту продукцию? Уверен, сможем».

Дмитрий Медведев,
премьер-министр РФ, о санкциях
США, 9 апреля 2018:

«В минувшую пятницу [6 апреля — Прим. ред.] минфин США объявил о новых ограничениях в отношении 24 наших граждан и 14 российских компаний. <...> Как и в предыдущих санкционных действиях, мы видим в этом совершенно очевидную, простую, прагматическую цель — решать неконкурентоспособными способами свои экономические задачи».

Игорь Шувалов,
первый вице-премьер РФ, о
смягчении миграционных правил
для граждан Таджикистана, 20
апреля 2018:

«Понимаем, что вопрос миграции для Таджикистана является чувствительным. Готовы его внимательно рассмотреть. Так, чтобы это было, с одной стороны, выгодно для Республики Таджикистан и граждан из Таджикистана, с другой стороны, чтобы это обеспечивало в полном объеме безопасность Российской Федерации».

Юрий Чиханчин,
руководитель Федеральной
службы по финансовому
мониторингу, об изучении
Росфинмониторингом данных из
«панамского» и «райского досье»,
в интервью «РИА Новости», 25
апреля 2018:

«Анализ данной информации показал, что гражданам России подконтрольны тысячи иностранных компаний, проходящих по данным досье. Установлена связь с рядом российских публичных должностных лиц, в том числе и губернаторского, и депутатского корпуса, руководящих составов органов исполнительной власти различных уровней».

Константин Вышковский,
руководитель департамента
госдолга и государственных
финансовых активов Минфина, об
увеличении внутренних займов
в 2018 году на 200 млрд рублей,
в интервью «Интерфаксу», 23
апреля 2018:

«Немного можем увеличить, миллиардов на двести. Это связано с тем, что рубль был крепче, чем тот, с которым сверстан бюджет. <...> Если мы что-то сейчас изменим, увеличим, например, объем программы внутренних заимствований, то это никак не связано с санкционной темой. Это, наоборот, связано с макроэкономической [ситуацией]».



МИГРАНТЫ



ОНЛАЙН-КАССЫ

Михаил Абызов,
министр по вопросам Открытого
правительства, о создании
собственных «Илонов Масков»,
в интервью «Интерфаксу», 18
апреля 2018:

«Мы привыкли делать идолов из зарубежных выдающихся личностей. Но на поддержку Tesla \$5 млрд в год тратит госбюджет США. И мы говорим: «Илон Маск — прорывной технолог». За \$5 млрд и мы сделаем отечественных Илонов Масков. И нету там «все рынок рассудит» — это все сказки, чтобы защитить бюджет, не будет так на самом деле этого прорыва, и надо к этому ответственно отнестись».

ПЕНСИОННЫЙ ВОЗРАСТ

Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении в период с 1.04-30.04.2017 года по 1.04-30.04.2018 года.

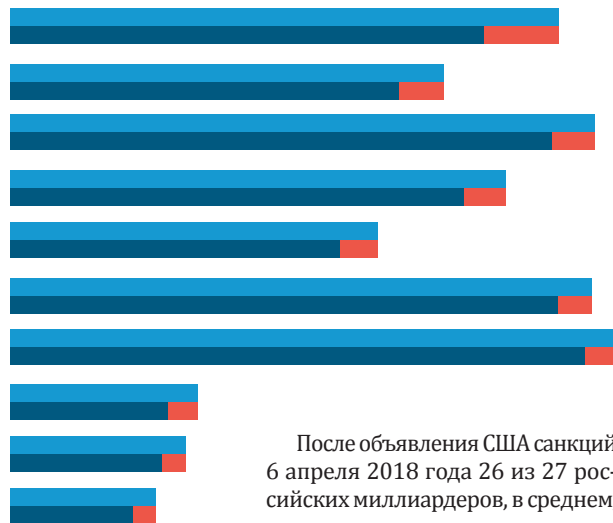
Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. В маленьком кружке другого цвета указывается увеличение / сокращение частоты употребления слова по сравнению с предыдущим периодом в процентах.

Партнер рубрики: «Диалогия»
Частотный анализ публикаций: «Диалогия»
Исследование проводилось по источникам:
«Коммерсантъ», «Ведомости», «Газета РБК»,
«Бизнес-журнал», «РБК Журнал», «Forbes», «Эксперт».

МИЛЛИАРДЕРЫ ОБЕДНЕЛИ

ТОП-10 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ПОНЕСШИХ НАИБОЛЬШИЕ УБЫТКИ, МЛРД \$

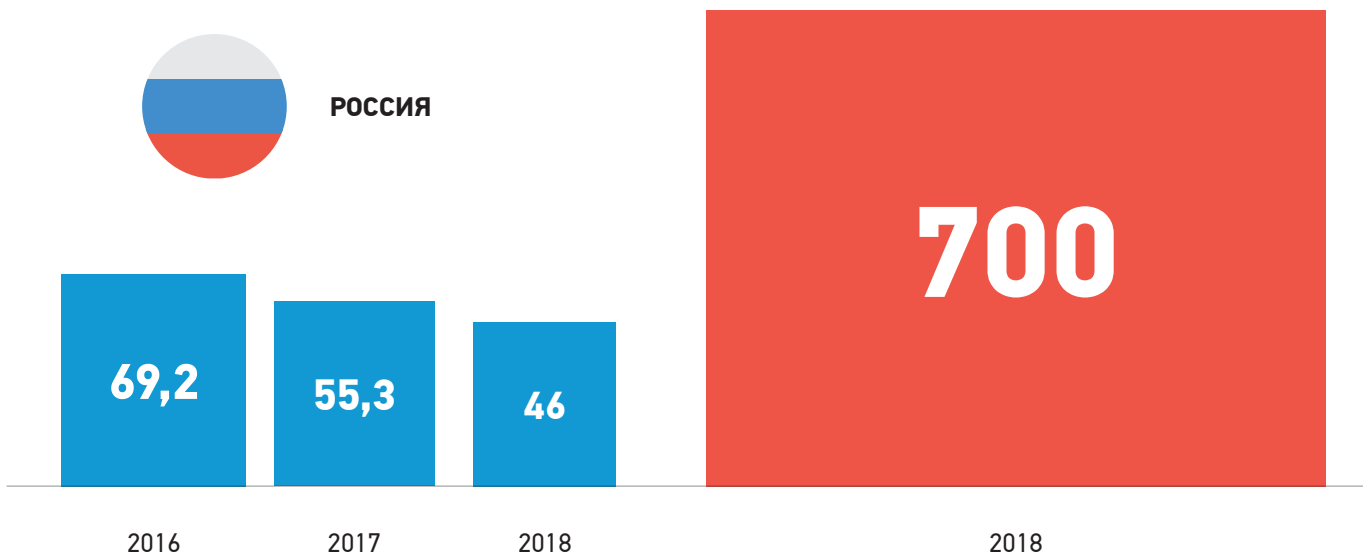
	До объявления санкций	После	Разница
Владимир Потанин	16,7	14,42	-2,28
Вагит Алекперов	13,2	11,83	-1,37
Владимир Лисин	17,8	16,49	-1,31
Виктор Вексельберг	15,1	13,82	-1,28
Геннадий Тимченко	11,2	10,05	-1,15
Леонид Михельсон	17,7	16,67	-1,03
Алексей Мордашов	18,5	17,51	-0,99
Олег Дерипаска	5,72	4,81	-0,91
Искандер Махмудов	5,34	4,61	-0,73
Сулейман Керимов	4,42	3,72	-0,7



Источник: Bloomberg, Forbes, 2018

ВОЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

РОССИЯ ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ПЛАНОВЕРНО СОКРАЩАЕТ ВОЕННЫЕ РАСХОДЫ, \$ МЛРД



Источник: доклад президента В. Путина, ВВС, РБК, 2016-2018

ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ 2018 ГОДА В СРАВНЕНИИ
С ПЕРВЫМ КВАРТАЛОМ 2017-ГО:

+1,9% ИНДЕКС ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРОИЗВОДСТВА

+3,3% ГРУЗОБОРОТ ТРАНСПОРТА

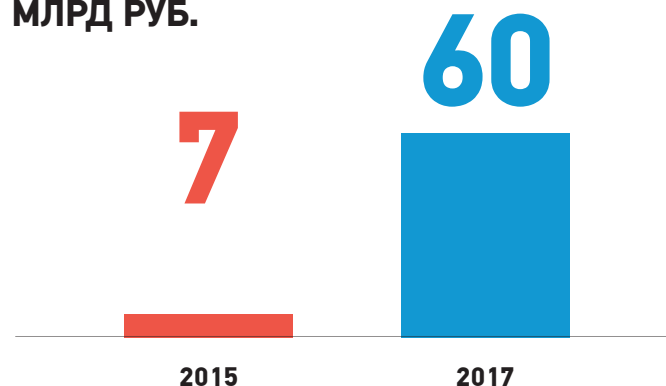
+2,2% ОБОРОТ РОЗНИЧНОЙ
ТОРГОВЛИ

+2,2% ИНДЕКС
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН

-8,7% ЧИСЛЕННОСТЬ
БЕЗРАБОТНЫХ

Источник: Росстат

ГОДОВОЙ ОБОРОТ МЕХОВЫХ ИЗДЕЛИЙ В РОССИИ ДО И ПОСЛЕ ВВЕДЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ МАРКИРОВКИ, МЛРД РУБ.



Обязательная маркировка меховых изделий RFID-метками была введена на территории Евразийского экономического союза (Россия, Армения, Белоруссия, Казахстан, Киргизия) 12 августа 2016 года. Отражаемый статистикой оборот меховых изделий России в результате действия нового регулирования вырос в 9–10 раз за счёт выхода значительной доли рынка из тени.

Источник: Росстат

ДОЛЯ УБЫТОЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2018 ГОДА

33,7%

В ЦЕЛОМ ПО ЭКОНОМИКЕ
(ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ДЕЙСТВУЮЩИХ)

Источник: ФНС

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С САМОЙ ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ УБЫТОЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ:

57,3% ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО
ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ
МЕСТ ДЛЯ ВРЕМЕННОГО
ПРОЖИВАНИЯ

54,9% ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

51,8% ПРОИЗВОДСТВО НЕМЕТАЛЛИЧЕСКОЙ
МИНЕРАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

50,0% ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО
ТРАНСПОРТА: МЕЖДУГОРОДНЫЕ И
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПАССАЖИРСКИЕ
ПЕРЕВОЗКИ

50,0% ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИБЛИОТЕК,
АРХИВОВ, МУЗЕЕВ И ПРОЧИХ
ОБЪЕКТОВ КУЛЬТУРЫ

ОСОБО ОДАРЕННЫЕ

ЧЕМ КАССОВАЯ РЕФОРМА СПОСОБНА ПОМОЧЬ БИЗНЕСУ

Российские предприниматели спешно «цифровизуются». И хотя принудительная модернизация кассовой техники ударила бизнес по карману, те возможности, которые открывают ККТ нового поколения, с лихвой перекрывают издержки. Судя по опросам, многие российские предприниматели уже успели оценить прелести нового уклада.

Поправки в 54-ФЗ стали, скорее, вынужденной мерой. Система фискализации в том виде, в котором она существовала до кассовой реформы, стабильно показывала низкую эффективность, тем более что количество розничных организаций и кассового оборудования только росло. Запрет на использование устаревших моделей ККТ без доступа к интернету, с одной стороны, позволил снизить административную и техническую нагрузку на налоговые инспекции, с другой — подтолкнул отрасль к новому витку развития. Со временем стало понятно, что использование онлайн-касс открывает перед бизнесом новые возможности. «Бизнес-журнал» разобрался, какие бонусы получат предприниматели, если будут следовать букве закона.

С КАССОЙ ПО ЖИЗНИ

Внедрение касс нового образца идет полным ходом. Согласно опросу агентства Magram Market Research, проведенному в феврале 2018 года, 89% компаний уже заменили старую ККТ на онлайн-кассу. При этом 76% таких компаний не столкнулись ни с какими сложностями при внедрении нового оборудования. А 14% предпринимателей заявили, что уже почувствовали положительный

эффект от использования онлайн-касс: вместе с новой техникой компаниям удалось получать качественную аналитику и даже повысить производительность труда. Недовольных — меньшинство: «Лишь 6% предпринимателей утверждают, что установка новых касс снизила эффективность их бизнеса. В основном это связано с финансовыми расходами на приобретение новых касс и проблемами при наладке оборудования и внедрении софта», — объясняет Антон Румянцев, директор оператора фискальных данных OFD.RU.

Онлайн-кассы как класс существовали и до принятия 54-ФЗ, однако в то время «новинку» внедряли редко. Рынок только складывался, и обновление парка кассовой техники выливалось в круглую сумму даже для крупных ритейлеров (чаще всего именно крупные игроки являются флагманами модернизации оборудования). По этой причине к модернизации ККТ стремился лишь небольшой процент розничных компаний, подтверждают в «Инфосистемах Джет», даже несмотря на преимущества онлайн-касс с фискальным накопителем по сравнению с «аналогами», работающими на электронной кассовой ленте. «В случае с кассами на ЭКЛЗ вся информация хранилась, по сути, на бумаге, — объясняет Татьяна



Ландышева, директор по развитию бизнес-приложений и сервисов в компании «Инфосистемы Джет». — Крупной сети, чтобы получить данные по продажам со всех магазинов и свести их в отчет, требовалось около месяца. С онлайн-кассой такую манипуляцию можно произвести за считанные минуты».

ФИСКАЛИЗАЦИЯ 2.0

Уже сегодня количество зарегистрированных касс и проведенных по ним операций превышает дореформенные показатели на 40% — более 1,6 млн онлайн-касс, порядка 28 млрд чеков на общую сумму свыше 18,7 трлн рублей, следует из отчета ФНС. Так что, похоже, закон об онлайн-кассах помогает в России построить не только новую, но и эффективную систему фискализации. Как выглядел процесс регистрации и опломбирования ККТ в налоговой до 54-ФЗ? Предпринимателю требовалось приложить немало усилий для введения в эксплуатацию своей кассы: он был вынужден нести ККТ в центр технического обслуживания (ЦТО), уже оттуда аппарат попадал в налоговую службу для процедуры ее регистрации.

«В период с 2003 по 2014-й в ФНС было зарегистрировано свыше пяти миллионов касс, более чем двух тысяч различных моделей и модификаций ККТ», — отмечает Андриан Бездольный, директор по продукту московской компании «Первый ОФД». Ежегодное введение в оборот около полумиллиона касс (а следовательно, их регистрация и последующий контроль) накладывало на налоговиков огромную административную и техническую нагрузку. Предприниматели также ощущали на себе недостатки «ручной» фискализации. В первую очередь, по причине тарифов на услуги регистрации и опломбирования касс. Кроме того, предприятия были вынуждены платить абонентскую плату за техническое обслуживание касс, хотя на деле необходимость в этом возникла нечасто.

Прежде чем вводить закон об онлайн-кассах повсеместно по всей России, чиновники устроили поправкам

По прогнозам OFD.RU, собираемость налогов после повсеместного внедрения онлайн-касс возрастет на 30–60%. Автоматизированный мониторинг касс достигнет уровня покрытия до 50% всех юридических лиц.

120 МЛН

чеков пробивается ежедневно

Источник: ФНС, 2018

В 1,5 РАЗА

выросла выручка по каждой кассе после внедрения онлайн-ККТ

Источник: ФНС, 2018

89% КОМПАНИЙ

уже заменили старый кассовый аппарат на новую онлайн-кассу

Источник: Magram Market Research, 2018

проверку: с августа 2014 по февраль 2015 новые положения 54-ФЗ в тестовом режиме заработали в ряде крупных регионов: Татарстане, Калужской, Московской областях и в Москве. В эксперименте участвовало свыше одной тысячи компаний (порядка 3,3 тыс. онлайн-касс): розничные магазины, автозаправки, платежные терминалы и другие представители ритейла. Таким образом, был отработан весь процесс — от регистрации онлайн-кассы до передачи чеков в ОФД и налоговую через интернет. Эксперимент в конечном счете показал, насколько менее ресурсоемкой может быть система фискализации, если ее максимально автоматизировать. Сегодня подключить онлайн-кассу можно не выходя из офиса, прямо на сайте оператора фискальных данных, где можно зарегистриро-

вать, перерегистрировать или снять с учета в ФНС кассы в своем кабинете за несколько кликов.

По идее, передача чеков онлайн через оператора фискальных данных может избавить и налоговую, и компании от такой процедуры, как выездные проверки. «Все операции клиента отражаются в налоговой службе в электронном формате, а значит, налоговикам не нужно приезжать с проверками, они и так все видят», — говорит Павел Дерюгин, специалист по сопровождению программных продуктов 1С компании «ИнфоСофт».

АНАЛИЗИРУЙ ЭТО

Главная особенность онлайн-касс — это возможность в режиме реального времени видеть и анализировать все проведенные через кассу операции. ОФД предоставляет протокол обмена данными (API), который, в свою очередь, позволяет подключиться к их серверу и «забирать» оттуда данные по своим чекам. Все сделки — как на ладони. Предприниматель может загрузить данные в свою учетную систему или воспользоваться аналитическим сервисом своего оператора фискальных данных.

По мнению некоторых игроков отрасли, от такой цифровизации в первую очередь в выигрыше окажутся представители малого и среднего бизнеса. «Надо понимать, что большинство некрупных ритейлеров до сих пор ведут бизнес в Excel, либо вообще в тетрадке. И для того чтобы хоть как-то «автоматизировать» процесс и посмотреть продажи по товарным срезам, им нужно все чеки вручную перебивать в систему учета, — рассказывает Иван Воробьев, руководитель дирекции по развитию бизнеса московской компании i-Retail. — Чем больше заказов — тем больше времени отнимает эта операция, и тем больше ошибок случается из-за человеческого фактора».

Кроме того, использование кассы с расширенным функционалом позволяет бухгалтеру оперативно смотреть выручку за любой промежуток времени, а хозяину фирмы контролировать продажи через личный кабинет в мобильном телефоне. «По сути, у ритейлеров теперь есть не просто новая касса, а нормальная товароучетная система, которой у многих раньше вообще не было», — подчеркивает Воробьев.

Минимальный аналитический набор, который предлагают «умные кассы», — это сводка по выручке, товарным остаткам и популярным товарам. Максимальный — расширяет возможности кассы дополнительно программами лояльности, персональными предложениями и скидками, а также аналитикой популярных категорий, прогнозами продаж и связью с поставщиками.

«С помощью аналитических инструментов хозяин магазина может не затаривать склад, не будучи уверенным в том, что купленный впрок товар будет пользоваться спросом: можно брать мелкими партиями под заказ и быстро реализовывать», — объясняет преимущества Иван Воробьев. Точно так же, по мнению эксперта, можно прогнозировать спрос по сезонам, дням недели, формировать акции и спецпредложения. Все это снимает ограничения для роста и дает компании существенные конкурентные преимущества.

А если товароучетная система является облачной, владелец перестает быть привязанным к своей торговой

НА ЧТО СПОСОБНЫ «УМНЫЕ КАССЫ»

Из функций автоматического ведения остатков товара в магазине и на складе:

- автоформирование заявок для поставщиков (вместо товароведа);
- автоконтроль неликвидного товара — рейтинги наименее популярных среди покупателей категорий товара;
- автоматическая наценка от приходной цены для групп товаров для всей сети или каждого магазина отдельно;
- инвентаризация в режиме реального времени (без закрытия магазина);
- автоконтроль «пересортицы»;
- оценка эффективности продавцов за счет анализа выручки, среднего чека и количества продаж за смену.

Из функций лояльности:

- накопительные скидки на период, на чек, за всю историю покупок клиента;
- подарочные акции;
- управление персональными скидками.

Из функций аналитического учета:

- аналитика по продажам в разрезе товаров, точек продаж, сотрудников;
- анализ торгового ассортимента, складских остатков;
- формирование торговых документов и их отправка по электронной почте;
- возможность управления магазином в удаленном режиме (получение данных об открытии магазина, количестве денег в кассе, проданных товарах и прочем);
- контроль остатков по кассе в каждой торговой точке;
- быстрый ввод товаров в номенклатуру (создание карточки товара с помощью сканирования штрих-кода и поиска наименования товара в глобальном справочнике).



54-ФЗ

ОНЛАЙН-КАССЫ

от 18 900 ₽

ЭТО К МТС!

Купите сейчас и до 1 июля не платите за:

- Товароучетное ПО
- Мобильный интернет
- ОФД



В салонах МТС | kassa.mts.ru

Салоны МТС (салоны АО «РТК», ОГРН 1027739165662, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2). Указана цена модели ПТК «МSP05-К». Подробнее об особенностях приема банковских карт с использованием данной модели и о необходимом доп. оборудовании (пинпаде), а также подробности акции — на сайте kassa.mts.ru. Дистанционные продажи — ООО «Интернет Решения», ОГРН 1027739244741, 125252, Москва, Чапаевский пер., д. 14, помещение V, этаж 4, комн. 41. ОФД — оператор фискальных данных, ПО — программное обеспечение. Услуги ОФД предоставляет ООО «Яндекс.ОФД». Реклама.

точке: «Предприниматель через интернет с помощью сервиса видит движение товаров, все продажи и возвраты на кассах во всех своих точках, — отмечает Дмитрий Хомутинин, эксперт веб-сервиса «Контур.Маркет» компании «СКБ Контур». — Он не тратит время на инспектирование магазинов, а занимается общей стратегией развития своего бизнеса».

Часть моделей онлайн-ККТ поддерживает омниканальность — главный тренд розницы на сегодняшний день. Суть тренда заключается в следующем: клиент может приобрести товар любым удобным способом. Непосредственно в магазине, через веб-сайт или как-то иначе. «Хочет прийти ножками в магазин — пожалуйста, хочет сделать заказ через интернет — не вопрос, хочет купить шоколадку или кофе в вендинговом аппарате — тоже можно», — описывает варианты взаимодействия с покупателем Иван Воробьев (i-Retail). В свою очередь, с помощью функционала онлайн-касс можно контролировать продажи через все имеющиеся каналы. Воробьев приводит пример: «Представьте, что у вас офлайн-магазин, онлайн-продажи, два лэндинга, рекламный канал, выездная торговля и что-то еще. Настал сезон распродаж, и у вас поменялась цена на товар. Если вы делаете изменение в одном разделе (например, меняете цену или размер скидки на какой-то товар), благодаря омниканальности эти правки смогут автоматически отразиться во всех интерфейсах».

Минимальный аналитический набор, который предлагают «умные кассы», — сводка по выручке, товарным остаткам и популярным товарам. Максимальный — включает программы лояльности, формирует персональные предложения и скидки, делает прогнозы продаж и многое другое

ПРОЗРАЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Операторы фискальных данных сегодня описывают кейсы удачного использования информации о кассовых операциях и в сфере b2b. Например, Андриан Бездольный («Первый ОФД») видит открывающиеся возможности для арендаторов и их арендодателей: «Представим ситуацию: арендодатель (к примеру, владелец ТЦ) хочет получать арендную плату на основе размера выручки арендатора, но не может проверить достоверность данных, ведь арендатор может сознательно занижать размер выручки. В этом случае арендодатель, арендатор и ОФД могут заключить соглашение о передаче фискальных данных арендатора арендодателю. Все стороны будут получать проверенную и подтвержденную информацию».

Некоторые ОФД уже создали отдельные сервисы для регулирования отношений арендодателей и арендаторов. К примеру, у OFD.RU заработал сервис Renta, который позволяет устанавливать стоимость аренды площадей в зависимости от оборота торговых точек на основе данных онлайн-касс. Динамическая ставка, привязанная к обороту ритейлера, сегодня практикуется в основном крупными ТЦ, которые не просто сдают квадратные метры, но также развивают бизнес вместе со своими арендаторами: «Умный» торговый центр анализирует проводимые им маркетинговые активности, качество предлагаемых со своей стороны услуг покупателям, формирует выбор торговых точек, продумывает их совместимость друг с другом и т. д. Все эти параметры влияют на количество покупателей, то есть в конечном счете — на выручку и стоимость аренды. Выигрывают те владельцы площадей, которые умеют грамотно анализировать эти данные и управлять ими, — говорит Румянцев (OFD.RU). — Предполагаю, таких компаний может быть всего 20–30% от общего числа ТЦ».

Похожим образом данные онлайн-касс могут использовать франчайзеры, устанавливающие в качестве роялти процент от прибыли. По мнению Бездольного, не редки случаи, когда франчайзи скрывают реальные показатели выручки и прибыли, тем самым стремясь занижить выплаты франчайзеру. Как правило, чтобы избежать подобных ситуаций, владелец франшизы вынужден контролировать финансовую деятельность своего «подопечного». Иногда для этих целей используется даже специализированное программное обеспечение. Однако контроль выливается в лишние траты: на покупку, установку и обслуживание софта. Сегодня для того чтобы получить от франчайзи реальную плату за пользование брендом, можно обратиться к данным онлайн-касс. «Франчайзи достаточно предоставить доступ к фискальным данным, хранящимся у ОФД, владельцу франшизы. Таким образом, отпадает необходимость в специализированных программах контроля: франчайзер видит реальную выручку в режиме онлайн», — описывает кейс Бездольный.

НА ЛЮБОЙ ВКУС

На сегодняшний день к онлайн-ККТ можно «подключить» множество сервисов. У некоторых ОФД имеются собственные магазины приложений для касс, вроде App Store или Google Play для смартфонов.

Свой магазин приложений есть и у компании «Эвотор». Сервисы, которые в нем представлены, позволяют интегрировать кассу с 1С или «Моим делом», вести учет товаров, управлять ассортиментом и остатками, продавать алкоголь в системе ЕГАИС, управлять работой кафе и многое другое. «Всего в магазине уже более двухсот приложений для решения разных задач бизнеса», — подытоживает Дмитрий Денисов.

Особый интерес для бизнеса могут представлять отраслевые сервисы. Например, программы учета в кафе и ресторанах (iiko, Quick Resto, R-Keeper). «Это «складские» программы, только адаптированные под нужды кафе, — объясняет Денисов. — В программу загружается меню, в нем указывается, какие продукты и в каком объеме вхо-

БОНУСЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ

- сокращение расходов на обслуживание онлайн-ККТ (обслуживание в ЦТО больше не обязательное требование);
- не требуется сдавать Z-отчеты (отчеты на кассовых аппаратах, которые делают кассиры в конце своей смены, чтобы инкассировать кассу и передать всю наличность администратору);
- зарегистрировать новую кассу можно онлайн, без посещения налоговой инспекции;
- налоговые проверки станут проводиться значительно реже. Если от розничной точки передается достоверная информация, налоговикам не потребуется приезжать в магазин для инспекции.

дят в состав блюд. Когда блюдо пробивается на кассе, со склада списывается соответствующий объем продуктов».

Особняком стоят сервисы, направленные на лояльность: особенно активно предприниматели используют приложения, способные привлечь покупателей или увеличить средний чек. Например, OFD.RU предлагает приложение «Брендовые чеки». С его помощью предприниматели могут самостоятельно настраивать внешний вид чека — создавать дизайн в фирменных цветах, добавлять логотип, информацию об акциях и многое другое. По оценке OFD.RU, использование подобного сервиса позволяет увеличить продажи практически на четверть за счет информирования о спецпредложениях и акциях.

Один из вариантов программ лояльности — начисление бонусов с каждой покупки. «У нас есть сервисы, которые позволяют повысить средний чек по клиентам («Кошелек для бизнеса», Plazius), — говорит Денисов. — Клиент получает бонусы за каждую покупку, которые потом можно полностью или частично тратить на новые покупки (своего рода кэш-бэк). Это стимулирует человека чаще посещать кафе или магазин».

ЭКОНОМ-КЛАСС

Помимо эффектов для развития бизнеса и соответственно увеличения продаж, имеются и прямые выгоды — прежде всего, за счет экономии на бухгалтерских услугах. Данные о продажах автоматически передаются в налоговую, большая часть отчетов формируется в рабочем кабинете на сайте ОФД (есть также сервисы, позволяющие полностью автоматизировать передачу отчетности в налоговую на основе данных о продажах). Все это позволяет «разгрузить» бухгалтера и тем самым сэкономить на оплате его услуг. «Сокращается нагрузка на бухгалтера, что позволяет перевести его на удаленную работу или же передать оставшиеся функции, требующие участия специалиста, внешнему исполнителю (предоставив ему доступ в систему), — объясняет Воробьев (i-Retail). — Расходы на удаленного бухгалтера, безусловно, будут ощутимо меньше, чем на штатного».

Несмотря на расхожее мнение о дороговизне приобретения и установки кассового оборудования, есть способы сократить издержки. Например, арендовав кассовую технику. «Сегодня онлайн-кассу можно взять в аренду у ряда крупных компаний, которые помогают в регистрации кассы онлайн, предлагая сервис под ключ», — рассказывает Алексей Богаткин, генеральный директор Uniteller.

ТЕХНОЛОГИЯ БУДУЩЕГО

Некоторые эксперты полагают, что онлайн-кассы и те возможности, которые они открывают, проявят себя в полной мере лишь спустя некоторое время. «Для того чтобы все эти возможности освоить, требуется время — как и для любых инноваций. Пока идет определенная «притирка», — говорит Воробьев (i-Retail). — На данном этапе в большинстве случаев кассы используются по прямому назначению: выбивать чеки и отправлять данные в налоговую. Следующий этап — это освоение аналитического функционала и его применение в ежедневной практике».

Впрочем, не все онлайн-кассы одинаковы. Существенная часть моделей онлайн-ККТ не имеет доступа к дополнительным функциям. «Многие имеют только фискальный накопитель и могут передавать данные в налоговую, что и требуется по закону, но при этом совершенно не обязательно, что они подключены к облачным сервисам. Такие кассы, как правило, не обладают дополнительным функционалом для бизнеса», — объясняет различия в моделях Дмитрий Денисов. Действительно, «умные» кассы, способные на широкий пул возможностей, приобретает пока лишь небольшое число предпринимателей.

Впрочем, и инфраструктура вокруг онлайн-касс только создается, и к ней нужно привыкнуть. Уже есть несколько сотен приложений, способных работать с кассовым оборудованием и выполнять различные бизнес-задачи. А в будущем количество магазинов приложений и ассортимент самих приложений будет во много раз больше. По мнению Ивана Воробьева, развитию рынка приложений для онлайн-касс поможет «просвещение» предпринимателей: «Чтобы понять необходимость перемен, ритейлерам нужно время, успешные примеры, а также помощь со стороны и государства, и поставщиков кассовых решений. Последние должны слушать рынок, собирать обратную связь, объяснять и обучать».

Впрочем, некоторые разработчики забегают далеко вперед и уже сегодня готовы предложить интересные решения с использованием современных технологий. К примеру, ульяновская компания LiteBox разрабатывает аналитический сервис на базе Big Data. Программа анализирует данные, предоставляемые онлайн-кассами: структуру чека, величину наценок по разным группам товаров, спрос и многое другое. Всё — ради того, чтобы подготовить «советы» по повышению эффективности бизнеса. «Предположим, вы продаете конфеты и шоколад и делаете наценку 25% на оба вида товара, — объясняют принцип действия сервиса в пресс-центре LiteBox. — Система же предлагает вам повысить наценку на конфеты до 50% (потому что это не повлияет на их привлекательность для покупателей) и снизить до 4% наценку на шоколад, чтобы увеличить поток клиентов».

На сегодняшний день подобные аналитические системы из-за дороговизны могут позволить себе лишь крупные ритейлеры. Однако со временем разработчики будут все больше ориентироваться на малый и средний бизнес, увеличивая объем продаж и заодно уменьшая стоимость все более умных сервисов.

БЖ

ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ

ПОЧЕМУ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКИ УСТУПАЮТ ДОРОГУ АВТОМОБИЛЯМ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Роль транспортно-логистических услуг (ТЛУ) в российской экономике весьма велика. По разным оценкам, эта отрасль в России занимает от 3,9 до 5,6% ВВП, что сравнимо с Индией, и выше, чем, например, в Германии и США. Основная составляющая нашего транспортно-логистического рынка — грузоперевозки. Исторически здесь лидируют перевозки по железным дорогам. Однако в последние годы железнодорожникам все больше наступают на пятки автомобилисты. «Бизнес-журнал» выяснил, что способствовало росту объема автотранспортного грузооборота, и с какими вызовами автоперевозчикам предстоит столкнуться.

До 2014 года ежегодный прирост сегмента ТЛУ в России варьировался от 15% до 30%. В 2015 году — после введения санкций против РФ и экономического спада — рост рынка замедляется, и по итогам года — впервые за много лет — показывает отрицательную динамику (–0,2%). Из-за разнородности этого сегмента и его непрозрачности единых, по крайней мере, официальных цифр в денежном выражении до сих пор не существует. Наиболее репрезентативную и близкую к средней дает консалтинговое агентство Market Guide, которое оценило рынок ТЛУ в кризисный год в 8,1 трлн рублей. Однако уже в 2016 году показатели 2015-го как самого неблагоприятного остаются в прошлом, и рынок начинает выравниваться, демонстрируя пусть и небольшой, но рост — в 4,4%. В 2017-м он прибавил еще 8,8%, которые были обеспечены в основном ростом грузоперевозок (на 9,2%).

НЕ ПОЛЕ ПЕРЕЙТИ

Структурно рынок ТЛУ состоит из четырех основных сегментов: грузоперевозок, экспедиторских услуг, хранения и управленческой логистики. При этом грузоперевозки составляют 88% от всего объема ТЛУ. На долю экспедиторских услуг, складирования и управленческой логистики прихо-

дится 9%, 2% и 1% соответственно. Из пяти существующих в России каналов транспортировки грузов наиболее емкими являются два: железные и автомобильные дороги (суммарная доля авиации, водных маршрутов и трубопроводов не превышает и 10% от общего объема рынка). Большая часть грузооборота (55%) все еще пока приходится на железнодорожный транспорт. И какое-то время РЖД еще будет доминировать на этом рынке, однако все говорит о том, что постепенно главной движущей силой развития рынка грузоперевозок будут становиться автомобили. Согласно предварительным данным Росстата к декабрю 2017 года, грузооборот (в тонно-километрах) транспорта в стране вырос на 5,9% к аналогичному периоду 2016 года. При этом если совокупный объем перевозки грузов всеми видами транспорта увеличился на 8,1%, то автомобильным — на все 10,3%. И с каждым последующим годом автоперевозчики будут все активнее теснить железнодорожников.

В качестве драйверов развития грузовых автоперевозок эксперты дружно указывают постепенное восстановление импорто-экспортных отношений, появление новых крупнейших логистических маршрутов через нашу страну, рост внутреннего грузопотока и укрупнение рынка.



Дополнительный толчок развития этого сегмента, по мнению аналитиков, даст интернет-торговля. Точнее, она уже это делает. Минувший год стал первым, когда автотранспортные компании, в том числе крупные, стали обслуживать e-commerce и практически монополизировали сектор LTL (загрузка ниже полного объема), за который железнодорожники, по экономическим соображениям, даже не возьмутся. Именно интернет-торговля и помогла автоперевозчикам улучшить прошлогодние показатели и смягчить «удар», нанесенный «Платоном». К примеру, по данным отчета агентства BusinesStat, в 2017 году стоимостной объем отечественного рынка коммерческих автомобильных перевозок увеличился на 14,6% и составил 733,2 млрд рублей, а грузооборот автотранспорта достиг 130,9 млрд тонно-км, что превысило уровень 2016 года на 6,4%.

«Впервые за долгие годы российский рынок автоперевозок в результате наращивания объема операций, повышения дальности перевозок и средневзвешенного тарифа показал реальный, а не номинальный рост», — говорится в исследовании аналитиков из M.A.Research. По их данным, сейчас в структуре рынка по объему перевозимых грузов доминируют внутрироссийские перевозки (более 99%), однако сегмент международных перевозок дает свыше 20%

доходов автомобильных компаний. Наращивание объемов международных перевозок в импортно-экспортном сообщении и стало важнейшим трендом работы автомобильного транспорта в последнее время. Причем наиболее высокий трафик наблюдается в сторону Китая. По сравнению с 2012 годом объем грузов, перевезенных по этому маршруту, увеличился на 59,2%, а его доля в международных автоперевозках российских грузов ВЭД выросла почти в два раза — с 4,7% до 8,3%.

В свою очередь, в компании Market Guide отмечают, что наиболее весомый вклад в рост автоперевозок дали сборные грузы, с которыми так не любит «возиться» железная дорога: именно поэтому часть клиентов отошли от железнодорожных перевозок и «пересели» в автомобили. Если в целом объем автогрузоперевозок вырос на 5,6%, то выручка в сегменте сборных грузов увеличилась на 16%. Такая динамика в этом сегменте обеспечивает рост загруженности грузовиков: доля таких перевозок сейчас составляет 73%. Как следствие, перевозка «воздуха» уходит в прошлое. Рост числа «сборок», в свою очередь, обусловлен уменьшением среднего размера отправляемых партий, увеличением консолидации грузов разных отправителей, агрессивной территориальной экспансией торговых сетей и опять-таки непрерывно растущими



1,91 РУБЛЕЙ

за километр — составляет на сегодняшний день плата за проезд грузовиков весом более 12 тонн, зарегистрированных в системе «Платон», по федеральным трассам России. Общая сумма отчислений «Платона» в Федеральный дорожный фонд уже превысила 40 млрд рублей

объемами интернет-торговли. По прогнозам экспертов, рост объема электронной торговли между РФ и КНР в этом году может составить около 20%, причем значительную часть этого потока снова могут взять на себя автоперевозчики. В будущем, когда в действие будет введен международный транспортный коридор «Западная Европа — Западный Китай», их значение возрастет еще больше. Трасса общей протяженностью 8 445 км свяжет Европу, Россию, Казахстан и КНР.

Естественно, развиваться автомобильные перевозки будут не только за счет международных направлений. В агентстве MegaResearch считают, что возрастающий рост потребления со стороны населения вызывает дальнейшую региональную экспансию торговых сетей — ключевых заказчиков ТЛУ. Помимо этого, на внутренних маршрутах максимальный прирост автоперевозчикам по-прежнему будет обеспечивать строительные, генеральные и тарно-штучные грузы. Свою роль здесь уже сыграло, например, возведение крупных инфраструктурных и промышленных проектов в

стране (таких как Крымский мост и объекты Чемпионата мира по футболу 2018 года).

К важным факторам роста эксперты относят и увеличение госинвестиций в российскую дорожную инфраструктуру в целом. Один только приоритетный проект «Безопасные и качественные дороги», к слову, предполагает выделение 640 трлн рублей на ремонт и строительство автодорог в 34 городских агломерациях, население которых превышает 500 тыс. человек в каждой. В результате чего должно не только сократиться время доставки грузов по автотрассам, но и вырасти максимальное плечо перевозки.

ГОТОВНОСТЬ НОМЕР ОДИН

Говоря о перспективах, отраслевые аналитики предупреждают, что на рынке грузовых автоперевозок начинает формироваться достаточно выраженная конкурентная среда. Более того, прогнозируется ее дальнейший рост. «Усиление регулирования отрасли и административного давления (например, введение в конце 2015 года системы оплаты движения для большегрузного транспорта «Платон») уже дало дополнительный толчок к укрупнению отдельных автоперевозчиков и успешных логистических операторов за счет ухода с рынка нестабильных компаний и части перевозчиков, работавших по «серым» и «черным» схемам», — подчеркивается в отчете М.А.Research. И это, кстати, подтверждается официальной статистикой регистрации коммерческих автомобилей, причем не только попавших под надзор «Платона» 12-тонников, но и легких коммерческих: только за 2016 год число физических лиц и индивидуальных предпринимателей в первичной регистрации коммерческого автотранспорта снизилось на 36%.

Многие из ушедших с рынка частников и мелких компаний, по информации РБК.research, использовали автомобили с высокой степенью износа (65% эксплуатировалось свыше 15 лет). Высвободившиеся «старички» к работе сегодня не возвращаются: расширяющие автопарк на фоне восстановления спроса более или менее крупные компании предпочитают приобретать новые машины. Так, по данным аналитического агентства «Автостат», в 2017 году продажи новых грузовых автомобилей выросли по сравнению с 2016-м на 50,4% — до 80,2 тыс. единиц.

Избавление от «балласта» и движение к консолидации аналитики рынка называют хорошим симптомом. Сейчас на долю пяти крупных автоперевозчиков («Деловые Линии», «ПЭК», «ЖелДорЭкспедиция», «Глобалтрак» и «Крафтер») приходится 12% рынка. И появление новых игроков на рынке крайне маловероятно. А значит, «выжившим» компаниям в борьбе за клиента придется разработать уникальные предложения, а возможно, снижать цены.

Резюмируя, эксперты в один голос говорят об изменении потребностей клиентов, которые все больше обращают внимание не только на приемлемую стоимость услуг, но также надежность операторов. Сегодня важно и точно в срок доставить груз, и — предоставить потребителю дополнительный сервис, связанный со страхованием, отслеживанием грузов, разрешением спорных вопросов и так далее. Поэтому в безусловном выигрыше окажутся те компании, которые не пожалеют инвестиций в развитие IT-инфраструктуры и технологий, позволяющих анализировать движение транспорта, грузопотоки и многие другие факторы, способствующие максимальной оптимизации всех процессов.

КТО СТРОИТЬ БУДЕТ?

Когда премьер-министр Дмитрий Медведев представлял «дорожную карту» нововведений и говорил о потенциале инфраструктурной ипотеки, он называл интересную цифру: сейчас в России частные инвестиции в инфраструктуру составляют около 1% от общего числа. При этом во многих странах эта цифра достигает 20%, так что есть куда расти и есть к чему стремиться.

Пока неизвестно, как может измениться законодательство, каким образом изменения повлияют на уже сложившийся рынок ГЧП, насколько привлекательными будут новые условия для потенциальных концессионеров, и как смогут использовать эти механизмы регионы. Ясно одно: инфраструктурная ипотека направлена не только на упорядочивание рынка и введение некоего фильтра ГЧП-проектов, но в первую очередь на привлечение частных средств в развитие инфраструктуры и обеспечение государственной поддержки инвесторов. В текущих экономических условиях применение механизма государственно-частного партнерства становится своеобразной палочкой-выручалочкой для сфер, которые не могут полноценно развиваться в ситуации бюджетного недофинансирования.

АКТУАЛЬНО КАК НИКОГДА

Государственная машина зачастую неповоротлива, и если значительная часть бюджета направлена на реализацию крупных государственных проектов, то нет ничего удивительного в том, что более «мелкие» рядовые трудности, с которыми наши граждане сталкиваются изо дня в день, могут остаться незамеченными. Кто увидит проблемный одноуровневый железнодорожный переезд, на котором автовладельцы систематически теряют время, тратят силы и нервы, особенно на фоне таких крупных проектов, как подготовка к Чемпионату мира по футболу 2018?

Именно здесь выходит на первый план необходимость привлечения частных инвестиций. Причем не столько на федеральном, сколько на региональном уровне, где бизнес призван стать гарантом поддержания достойного уровня развития инфраструктуры. Сегодня использование механизма государственно-частного партнерства — это реальное и оперативное решение множества актуальных вопросов локального характера.



**ВАДИМ
КОВАЛЕНКО**

генеральный директор,
ООО «Управляющая
компания «Платная дорога»

О предварительных параметрах инфраструктурной ипотеки¹ говорят уже не только в профессиональной и экспертной среде, но и на самом высоком уровне. Главное, чтобы законодательные инициативы затрагивали не только мегапроекты, но и задачи муниципального уровня.

Только за последние месяцы в формате концессии было заключено большое количество соглашений, цель которых — развитие социальной сферы в регионах. Это проекты по строительству детских садов и школ, клиник и медцентров, проработка остро стоящих коммунальных проблем, реконструирование памятников архитектуры и культурных объектов. В транспортной отрасли идет работа по строительству и реконструкции аэропортов, железных и автомобильных дорог, портов, которые не просто позволят улучшить социально-экономическую ситуацию в конкретном регионе, но и обеспечат повышение уровня логистической составляющей экономики. Такие проекты дают свой мультипликативный эффект для развития экономики в целом. Поэтому здесь важен не столько источник финансирования, сколько реальный результат: появление новых рабочих мест, увеличение налоговых поступлений, оптимизация бизнес-процессов, повышение доступности территорий (этот список можно продолжать). Такие инвестиции дают мощный импульс для роста качества жизни населения и развития страны. Это понимают и федеральные, и региональные власти. Например, в своем послании Федеральному собранию Владимир Путин отмечал, что развитие инфраструктуры — «это, без всяких сомнений, то, над чем вся страна напряженно должна будет работать в ближайшей перспективе. Потому что именно от этого будет зависеть общая конкурентоспособность нашей экономики».

Регионы также готовы полноценно работать с частными инвесторами. И, согласно закону спроса, можно рассчитывать, что в последующие годы объем соглашений на основе ГЧП увеличится в разы. Однако хотелось бы надеяться, что при утверждении новых механизмов привлечения частных инвестиций будут учтены интересы не только крупных институциональных инвесторов, реализующих масштабные проекты, но также — упрощена реализация небольших региональных и муниципальных концессий, направленных на решение локальных, но очень важных для жителей проблем.

1 Ипотека — вид залогового кредитования, при котором право распоряжаться предметом залога остается у должника. В случае с инфраструктурной ипотекой частное лицо сможет прокредитовать государственный проект по строительству дороги или моста, получая гарантированный ежегодный доход.

ПЕРЕ- ГРУЗ

**НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА**

Вслед за мировым трендом российский рынок грузоперевозок стремительно «уберизуется»: заказчики и перевозчики находят друг друга через разнообразные онлайн-агрегаторы, в обход посредников. Пока что этот процесс затрагивает главным образом малотоннажные перевозки. Но скоро, считают эксперты, «умные» технологии изменят и остальные ниши.

Грузоперевозки традиционно считаются «рынком посредника». В США и Канаде логистические брокеры зарабатывают около 15–20% комиссионных от стоимости каждого отправления. В России до 40% стоимости перевозки зачастую оседает на счетах так называемых экспедиторов — компаний, берущих на себя все организационные вопросы по доставке груза. Такая схема складывалась годами: владелец груза обращается к диспетчеру-экспедитору, чья задача — найти на этот заказ транспорт, согласовать цену с обеими сторонами (отправителем и получателем), оформить все необходимые документы и проконтролировать процесс доставки. Зарабатывает экспедитор на разнице в цене. Согласно исследованию компании Trans.eu, именно от посредников поступает 68% всех заказов для перевозчиков; еще 26% заключают сделки напрямую и 6% — через логистические концерны. При этом крупный и средний бизнес работает с проверенными экспедиторами и крупными транспортными компаниями, которых выбирает на тендерной основе. Эффективностью чаще жертвуют в угоду гарантиям безопасности: посредники часто занижают ставки для перевозчиков и затягивают выплаты, зато отвечают перед заказчиками за сохранность груза своей головой.

ПОНАЕХАВШИЕ

В 2000-х годах «лишнее» экспедиторское звено в этой цепочке попробовали вытеснить специализированные онлайн-доски объявлений. В них перевозчики и грузовладельцы публиковали информацию о свободных автомобилях и выставленных заказах.

Сами сервисы при этом зарабатывали на абонентской плате за пользование ресурсом и на рекламе. В России самым крупным таким проектом стала система «АвтоТрансИнфо». Сегодня она, как заявляют представители компании, насчитывает свыше 200 тыс. активных пользователей. Ежедневно на портале ATI.su размещается 125 тыс. заявок на перевозку грузов по территории РФ, стран СНГ, Прибалтики и Скандинавии.

Более «продвинутой» с технологической точки зрения площадку объявлений придумал стартап Trucker Path, основанный командой российских и украинских разработчиков в США. В 2013 году он начал с запуска мобильного ассистента для американских дальнобойщиков. Приложение подсказывало им ближайшие места для парковки и отдыха, проверяло, насколько свободны станции взвешивания, подгружало информацию о ценах на топливо при пересечении границы штата. Чуть позже к нему добавился маркетплейс Truckloads, где встречаются перевозчики и брокеры. Как объясняет сооснователь компании Иван Цыбаев, сервис зарабатывает на рекламе, продаже премиальных аккаунтов и комиссиях от транзакций. По его словам, приложениями пользуется каждый третий участник американского рынка грузоперевозок. Стартап сумел добиться аудитории в 600 тыс. ежемесячных пользователей и привлечь инвестиции в \$52 млн. В конце 2017 года компанию купил китайский аналог Facebook — Renren — и перевел все операции в Китай.

Другая распространенная бизнес-модель — онлайн-агрегаторы, работающие по принципу голландского аукциона. Заказчик оставляет заявку на перевозку в системе, которая рассылает ее перевозчикам. Заинтересованные водители откликаются, пони-



жая первоначальную ставку. Тот, кто установит лучшую цену, выигрывает аукцион и получает заказ. Так работает, например, компания «Везет всем», оборот которой в 2016 году превысил 500 млн рублей. Она начинала с малотоннажных заказов частных клиентов. Организовывала квартирные переезды, перевозку животных, мототехники, а однажды даже разобранного на части самолета. За свои услуги сервис берет комиссию от 8 до 15%. Бизнес пошел так хорошо, что пару лет назад компания даже купила своего главного конкурента — стартап «Перевези.РФ».

Успех «Везет всем» объясняется просто: компании удалось навести порядок на хаотичном и непрозрачном рынке частных грузоперевозок. Рынок этот крайне фрагментирован, а порог входа на него невысок. Любой индивидуальный предприниматель может купить или взять в аренду поддержанную «Газель» за пару сотен тысяч рублей и начать работать — зачастую «все-рую», без декларации доходов, с оплатой наличными «в руки». Понятно, что в этом случае мало кто заключает официальные договоры и гарантирует соблюдение сроков доставки. Поэтому первоочередной задачей для «Везет всем» стало создание базы проверенных контрагентов. Компания тщательно изучает документы перевозчиков, проверяет их профиль и отчетность. У каждого владельца автотранспорта имеется рейтинг, и в случае негативных отзывов сервис перестает с ним работать. По желанию клиентов груз можно застраховать за дополнительную плату. Сегодня на сайте «Везет всем» зарегистрировано около 20% транспортных компаний и частных перевозчиков в России.

Конкуренты «Везет всем» отстраиваются как могут. Для сервиса YouDo частные грузоперевозки — лишь одна из сотен возможных услуг, которые исполнители предлагают заказчикам наряду с маникюром, домашним ремонтом, написанием рефератов и т. д. Сервис B2B-China фокусируется на коммерческих перевозках и использует аукционный принцип для организации международных перевозок в Китай. За заказ соревнуются не перевозчики, а экспедиторы, готовые предложить оптимальный маршрут и скомбинировать в его рамках различные виды транспорта. Онлайн-аукцион Vesta минимизирует финансовые риски: он авансом рассчитывается с водителем из собственных средств, а заказчик оплачивает стоимость грузоперевозки только по факту доставки груза, после получения товарно-транспортной накладной.

КАК ПОВЕЗЕТ

Несмотря на растущую популярность электронных бирж перевозок, они все еще не составляют серьезной конкуренции традиционным экспедиторам в сегменте коммерческих грузов. Для бизнеса важно, чтобы посредник брал на себя всю бумажную работу и предоставлял гарантии сохранности груза. Но лишь немногие онлайн-агрегаторы способны проводить документооборот в электронной форме (это умеют, в частности, «АвтоТрансИнфо», Carlog и некоторые другие платформы). Да и никакой ответственности за перевозку они не несут — разве что гарантируют, что в процессе транспортировки цена не вырастет. К тому же необходимость выбирать лучшее предложение — дополнительная задача для грузовладельца. А сам формат аукциона требует запаса времени и не слишком удобен для экстренных заказов.

Словом, онлайн-агрегаторы очень быстро столкнулись с необходимостью эволюционировать и обрести дополнительные сервисы и ответственность — на уровне полноценных транспортных провайдеров. Эта модель и называется «уберизацией». По-настоящему «умный» сервис грузоперевозок не просто помогает заказчику находить надежного и приемлемого по цене исполнителя, но и повышает эффективность на каждом этапе логистической цепочки. Он распределяет заказы между водителями в зависимости от их загрузки, сокращает простои, оптимизирует маршруты, решает вопросы по обратной загрузке транспорта. «Холостые» километры являются одной из главных проблем логистического рынка: по данным компании GroozGo, перевозчики теряют на них более \$48 млрд рублей в год. Зачастую они готовы загружать транспорт в обратную сторону по цене на уровне себестоимости и даже ниже, лишь бы не ехать порожняком.

Идея, на первый взгляд, витает в воздухе: то же самое компания Uber с успехом реализовала на рынке легкового такси. Однако с коммерческими грузами все не так просто. Здесь мало предложить заказчику фиксированную низкую цену. В логистике масса нюансов, которые нужно учитывать. Начиная от документооборота (сопроводительные бумаги нередко дублируют друг друга, а использование цифровых копий требует заверения их квалифицированной электронной подписью) и заканчивая тон-

нажностью автопарков и особыми требованиями к оборудованию в фурах: например, для поддержания правильного температурного режима. ИТ-платформа должна быть универсальной для любого перевозчика, от мала до велика, и для любого заказчика, вне зависимости от сферы его деятельности. Крупные транспортные компании не против рассматривать передачу экспедиторских функций онлайн-сервису — они от этого лишь выиграют за счет снижения издержек и повышения своих тарифов. А вот с индивидуальными предпринимателями-дальнобойщиками, которым, по данным МВД, принадлежит больше половины грузовых автомобилей в стране, договориться сложнее чисто физически. Как замечает Андрей Лямин, директор по развитию компании Shiptor, собственники грузовых транспортных средств не слишком восприимчивы к новым технологиям. А без них масштабного сервиса не выстроить.

РУССКИЕ «УБЕРЯТА»

Несмотря на очевидные сложности, свой «Uber для грузоперевозок» развивают сразу несколько российских игроков. Один из самых заметных проектов, стартап Deliver (ранее он назывался iCanDeliver), создан в 2016 году и привлек с того времени инвестиции на общую сумму в \$8 млн. Он сфокусирован на перевозках между Москвой и Санкт-Петербургом, а также в Московской и Ленинградской областях. К системе подключено более 59 тыс. перевозчиков — владельцев парка грузовиков, каждый из которых прошел процедуру комплексной проверки на благонадежность. Поиском доступных перевозчиков и

По-настоящему «умный» сервис грузоперевозок не просто помогает заказчикам находить надежного и приемлемого по цене исполнителя, но и повышает эффективность на каждом этапе логистической цепочки. Эта модель и называется «уберизацией»

размещением заказов занимается компьютерная система — и справляется, как заверяет в открытых источниках основатель компании Данил Рудаков, в среднем за 15 минут. Весь документооборот ведется в электронном виде. Сервис берет на себя юридическую и финансовую ответственность за действия перевозчиков и страхует все грузы на 5 млн рублей. При этом цены на перевозку, как утверждают в компании, в среднем оказываются на 14% ниже конкурентов из числа традиционных экспедиторов. Услугами Deliver пользуются крупные ритейлеры и производственные компании: среди ее клиентов «Мираторг», Persico, «Русская рыбная компания», «Л'Этуаль». При этом для компании нет большой разницы, кто именно размещает заказ: процесс устроен одинаково как для крупных корпораций, так и для мелкого бизнеса. Интересно, что к каждому заказу прикрепляется персональный логист, который отвечает на любые вопросы клиента и следит за процессом перевозки.

Ближайший конкурент Deliver, резидент «Сколково» GroozGo, пытается строить бизнес сразу в масштабах всей страны. Эта стратегия легко объяснима: в грузоперевозках чем больше расстояние и тоннажность груза, тем выше цена — а значит, и заработок посредника. Тем не менее масштабирование требует значительных вложений. Прошлым летом компания привлекла \$2,1 млн от логистического оператора КПД; на эти деньги удалось набрать достаточно веса на рынке, чтобы привлечь крупных клиентов, таких как «Дядя Ваня», «Дымов» и «Юлмарт». По словам основательницы сервиса Анны Качурец, большие заказчики соглашаются работать только с платформами с полным страхованием ответственности. С тех пор компания отказалась от работы с мелкими сборными грузами и организует только перевозку полными машинами от 1,5 до 20 тонн. В прошлом году оборот GroozGo достиг 10,5 млн рублей — цифры пока скромные, но бизнес, как утверждают в компании, растет на 10% каждую неделю.

В 2017 году о планах заняться агрегацией грузоперевозок заявили еще несколько компаний. Так, в конце года должна была начать работу система TransCord от оператора складской недвижимости Multinational Logistics Partnership (входит в группу «Сафмар»), однако ее официальный запуск пока так и не состоялся. Фонд развития интернет-инициатив и бизнес-ангел Лев Горилловский вложили почти 26 млн рублей в сервис по автоматизации грузоперевозок Expedito.Pro. Совладелец Lutik Group Торгом Ширинян инвестировал в онлайн-систему управления грузоперевозками Traft — ее разрабатывает одноименная транспортная компания. Компания грузового такси «Грузовичкоф», работающая на рынке малотоннажных перевозок, тоже создала собственную ИТ-платформу автоматического распределения заказов и стала агрегатором: к системе она подключила региональных грузоперевозчиков в 21 городе России. Даже сервис «АвтоТрансИнфо» перерос функционал обычной онлайн-доски объявлений: он автоматизировал процесс заключения договоров и обмена информацией между партнерами, а в 2018-м собирается добавить возможность проведения аукциона между перевозчиками. Появились и первые узкоспециализированные сервисы — например, ИТ-платформа Smartseeds для автоматизации перевозок сельскохозяйственных грузов, запущенная основателем поисковика авиабилетов Anywayanyday Кириллом Подольским.

Не исключено, что рано или поздно на этот рынок посягнет и сам Uber (в партнерстве с нашим «Яндексом»). В марте 2018 года его грузовая «дочка» Uber Freight вывела на американскую трассу первую беспилотную фуру. У столь крупных игроков, как Uber или Amazon, безусловно, значительно больше ресурсов для внедрения инноваций. С другой стороны, на рынке объемом 2,5 трлн рублей (оценка ФРИИ) места хватит многим. При этом убероподобным агрегаторам уже наступают на пятки блокчейн-платформы: например, украинская онлайн-платформа A2B Direct внедрила эту технологию в логистическую цепочку для отслеживания грузов и реализации системы поощрений перевозчиков. Есть, впрочем, еще одно подтверждение того, что момент для реализации подобных проектов сейчас как никогда ранее подходящий. «Обелением» рынка грузоперевозок, в том числе через его цифровизацию, заинтересовалось государство. Первым шагом к этому станет переход в конце 2018 года товарно-транспортных накладных в электронный вид, что вынудит перевозчиков легализоваться и исключит многие «серые» схемы.

АГРЕГАТОР ПЕРЕВОЗОК

КАК ЭФФЕКТИВНО ПРОВЕРЯТЬ КОНТРАГЕНТОВ?

Каждый год в прокуратуру поступает не менее двух тысяч заявлений по факту пропавших грузов (статья 159 УК РФ «Мошенничество») средней стоимостью 3 млн рублей. Количество ДТП, совершенных в 2016 году с участием грузовых автомобилей, составляет около 13 тысяч. Случаи повреждения или утери грузов и вовсе не поддаются подсчету: их количество может достигать и нескольких сотен тысяч.

ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ПОДДЕЛОК

Как показывает практика, зачастую именно посредники (экспедиторы и диспетчеры) являются «недобросовестными лицами», а перевозчики — их подставными жертвами. Часто случается, что псевдо-экспедиторы покупают «чистые» компании с хорошей историей, находящиеся на грани банкротства или уже закрывшиеся, а также аккаунты на популярных сайтах (таких как Ati.su) и предоставляют вам абсолютно легитимные документы, включающие договор перевозки и трудовой договор с перевозчиком. Однако, если вы запросите дополнительные подтверждения, вы столкнетесь с затяжными ответами: у экспедитора может не оказаться всех необходимых документов в готовом виде. Подобные промедления должны вас насторожить.

И ЕЩЕ РАЗ ПРОВЕРКИ

Перед началом работы тщательно проверьте контрагента: запросите данные и документы на автомобиль, водителя и юридическое лицо. Затем убедитесь в том,

Надежность контрагентов — важнейшая составляющая любого бизнеса, а для логистического — это и вовсе основа деятельности. Даже единичная кража груза может обанкротить компанию или «съесть» всю ее прибыль.

что вся предоставленная информация достоверна. В этом могут помочь различные открытые и закрытые (платные) базы данных. Кроме того, важно промониторить наличие у контрагентов административных правонарушений, фактов неуплаты налогов, узнать количество ДТП и их причины. Также проанализируйте юридические данные: узнайте, зарегистрирован ли номер телефона в том же городе, что и компания (или водитель), оформлен ли этот номер на компанию или на ее сотрудника, и т. д. Любые детали и расхождения крайне важны, так как существует огромное количество мошеннических схем, которые становятся все более продуманными.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

При помощи нашей системы автоскоринга мы могли неоднократно пресекать попытки кражи груза. В одном случае, судя по предварительной информации, перевозчик вполне мог быть допущен в рейс, данные в системе не вызвали нареканий, только номер водителя в документах был московским, а ИП и транспортное средство зарегистрированы в Ульяновске. Система автоматически выявила это странное расхождение и перевозчик получил статус «на контроль». Данный статус — сигнал о том, что пользователь требует дополнительной проверки. Получив эти сведения, мы перешли в «ручное управление»: нашли номер телефона реального водителя и спросили, знает ли он о загрузке и куда направляется. Он ответил, что никто с ним не связывался. А значит, в этом случае скорее всего, предполагалась реализация следующей схемы: недобросовестные посредники направляют водителя на загрузку, а после того как он выезжает с товаром, экспедиторы звонят и сообщают о смене пункта назначения; затем товар выгружают себе, подставляя тем самым перевозчика.

БЖ



**АННА
КАЧУРЕЦ**

сооснователь и генеральный директор онлайн-сервиса автомобильных грузоперевозок GroozGo

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

ВСЕ ВКЛЮЧЕНО

Петербуржец Денис Решанов устанавливает новые порядки на рынке подбора грузчиков и разнорабочих. Его франчайзинговая сеть «Персональное решение» сделала ставку на «уберизацию» бизнес-процессов в этой области и не прогадала: в 2017 году ее оборот достиг 1 млрд рублей. Теперь предприниматель намерен изменить систему оплаты труда неквалифицированного персонала — привести ее в соответствие с правилом «каждому по заслугам».

САН САНЫЧ СПРОСИТ

«Алло, здравствуйте, это Сан Саныч. Для вас на завтра есть работа, вам интересно?» — такую фразу в «Персональном решении» произносят сотни раз в день. Голос в телефонной трубке, неустанный Сан Саныч, — не человек, а робот, с помощью которого совсем скоро удастся автоматизировать рутинный обзвон базы временных сотрудников. Пока он трудится в режиме бета-тестирования, но уже в мае заработает в полную силу. Он распознает односложные ответы и сообщает готовым взяться за дело работникам детали: куда и во сколько нужно приехать, что конкретно сделать и сколько это будет стоить. Робот формирует на каждый объект бригаду и рано утром обзванивает всех ее членов еще раз, чтобы подтвердить выход. Если после трех попыток человек не ответил — связывается с работниками из резерва. «Робот сэкономит рекрутеру примерно три часа в день: столько уходит на сбор бригады в 10–15 человек», — утверждает основатель аутсорсинговой компании Денис Решанов. В пересчете на масштаб сети получается неслабая прибавка в эффективности. Ведь у каждого из 250 франчайзи-партнеров «Персонального решения» в штате имеется от одного до трех рекрутеров.

Сан Саныч — один из многих инновационных элементов автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами HRM 4.0. Четвертый по счету релиз системы (она разрабатывается «Персональным решением» с 2012 года) состоялся всего несколько месяцев назад, и, по словам

Решанова, отечественный рынок подбора персонала ничего подобного ей не видел. Предложения рабочим выдаются на основе геотаргетинга, с учетом локации людей и объектов. Контактируют только с теми, кто живет поблизости от объекта — в радиусе полутора–двух километров, чтобы можно было добраться за 20 минут пешком. Это дает возможность работать рядом с домом и существенно уменьшает вероятность невыходов. В перспективе нейронную сеть, лежащую в основе робота, планируется обучить выполнению более сложных задач, чтобы Сан Саныч мог полноценно общаться с собеседником. В идеале он будет не только обзванивать имеющиеся контакты, но и участвовать в формировании базы рабочих. Искусственный интеллект сможет делать «холодные» звонки, а также принимать входящие запросы в колл-центр, которые нахлыывают после публикации объявлений в газетах, на Avito и других площадках.

С помощью цифровых технологий «Персональное решение» также намерено бороться с ключевой проблемой временных работников — нестабильностью качества их услуг. Для этого она ввела систему электронных рейтингов и личных дел. «Принято считать, что заемный персонал — это некомпетентная и недисциплинированная во всех отношениях рабочая сила, — комментирует Денис Решанов, — однако это совсем не так. Как и в любом трудовом коллективе, все люди работают по-разному: кто-то на совесть, а кто-то — спустя рукава». Рейтинги действуют так же, как оценки водителей в Uber. После каждой выполненной



Часто хорошие идеи лежат под ногами. Но их сложно заметить, если смотреть только вверх. Это доказывает опыт успешных предпринимателей, которые приходят в бизнес через простые рабочие специальности.

задачи прораб (или другой куратор со стороны заказчика) выставляет отметку рабочему и фиксирует любые существенные нарекания, если таковые имеются. Как только общая цифра опустится ниже определенного показателя, человек вылетает из базы. Такой жесткий подход позволяет вовремя выявлять тунеядцев, прогульщиков, «запойных» и без сожалений с ними прощаться. Тем более что среди соискателей работы есть какая-никакая конкуренция. «Людей в базе всегда больше, чем заказов», — подтверждает Решанов. Как объясняет предприниматель, в перспективе работодатели будут опираться на рейтинги даже при расчете оплаты труда.

— Сегодня на объект приходит толпа грузчиков, и всем им платят одинаково, — говорит он. — В будущем, когда такая система станет отраслевым стандартом, работники с высоким рейтингом смогут претендовать на более высокую зарплату, по справедливости. Когда перед вами два соискателя — один с рейтингом «3», второй — «5», вы, думаю, будете готовы заплатить второму побольше. В горизонте 10–15 лет рынок найма и труда полностью преобразится. Появление блокчейна позволит создавать распределенные базы данных по всем работоспособным людям. В них будут храниться рейтинги сотрудников. У каждого появится свой репутационный «профиль» — резюме, намертво привязанное к человеку и подкрепленное оценками его работодателей. Взглянув на рейтинг, можно сразу сосчитать с работника, как цену сканером, его потенциальную производительность. И грузчики, и топ-менеджеры, да и сами работодатели — все будут проранжированы в зависимости

от их профессиональных компетенций, способностей и порядочности. Это будет в том числе останавливать людей от должностных преступлений. Украл что-то, накосячил — получил соответствующую пожизненную отметку.

ЛЕГКАЯ НОША

С буднями простых неквалифицированных работяг Денис Решанов знаком не понаслышке. Еще студентом физфака СПбГУ он не чурался приработка, связанного с тяжелым физическим трудом: копал траншеи, подметал дорожное полотно перед асфальтоукладчиком, перетаскивал тяжелые коробки с места на место. Поначалу поденная работа давалась ему лучше, чем бизнес. В 2006 году юноша-первокурсник создал свою первую компанию по ремонту компьютеров и офисной техники. В общежитии под Петергофом (там располагался студенческий городок) было много талантливых программистов, и эти знакомства хотелось монетизировать. Однако заказов компания получила немного, серьезного дохода дело не приносило. А вот на разгрузке и погрузке товаров можно было зарабатывать по 6–7 тыс. рублей в день. Примерно такую сумму — только в месяц — родители давали парню на карманные расходы.

Работа по 14–16 часов в день требовала большой выносливости — и большого количества людей. Выходить приходилось на самые разные объекты: стройки, склады, производство, торговые площадки. Как-то раз Денис с товарищем разгружал фуры на логистическом терминале «Ленты» — таскали коробки с керамикой, предназначенные

для продажи в супермаркетах сети. Расписание прибытия грузового транспорта в хаб было рваным: сегодня могло приехать пять машин, завтра — десять, послезавтра — ни одной. Заказчику приходилось нанимать временных рабочих, ведь держать постоянный штат грузчиков в таких условиях было бы неэффективно. Но на ежедневный поиск людей, готовых завтра выйти на объект, он тратил слишком много сил. «Контингент, с которым приходится работать, — люди непостоянные: они могут пообещать, что выйдут в смену, а сами уйти в запой, — рассказывает Денис. — Мы же на фоне остальных выглядели хорошо: не опаздывали, выполняли задачи спокойно и качественно. Тогда наш заказчик предложил мне поработать не руками, а головой, и переложил на меня организацию всего процесса».

Первых кандидатов Денис решил вербовать прямо среди сокурсников. На территории университетского кампуса проживало в общей сложности 14 тысяч человек, так что недостатка в желающих подработать не было. «Расклеивал объявления «Требуется грузчики» возле лифтов в общажных «свечках» — так и находил трудовые ресурсы», — вспоминает он. За месяц-полтора дело переросло потребности заказчика. Тогда юноша стал размещать простенькую рекламу в интернете: забивал предложениями о грузчиках и разнорабочих всевозможные сайты и доски объявлений. Оказалось, что компаний со схожими проблемами и потребностями в Ленинградской области действительно много.

— Всех наших заказчиков можно условно разделить на четыре типа, — рассказывает предприниматель. — Первый — это компании с неравномерным расписанием прихода грузов, с этого профиля клиентов мы начинали. Второй — бизнес с ярко выраженной сезонностью: работает он два месяца в году, но очень активно. Часто это сельскохозяйственные предприятия, фермерские хозяйства, где на

Высокий, крепкий, с накачанными бицепсами и десятью годами занятий карате за плечами, Денис Решанов не похож на классического «ботаника» с физфака. Так сразу и не скажешь, что он хорошо учился, был победителем олимпиад — и даже поступил в университет без экзаменов. Да и предприниматель он нетипичный

прополку грядок или сбор урожая требуются люди без спецнавыков. Третий тип — срочные и разовые заказы. Например, дорожно-строительное предприятие взяло контракт на укладку асфальта, выполнить который нужно в короткое время. Или производство получило новый проект, под который срочно требуется выставить на конвейер тридцать человек. И, наконец, четвертый — растущие компании. Это, в частности, расширяющиеся торговые сети: они запускают магазины в режиме четыре-пять в

месяц, и им важно как можно быстрее начать торговать. Они берут временных сотрудников «оптом», а потом постепенно заменяют до 80% штата на постоянный. С таким бизнесом можно строить отношения вдолгую и быть для него постоянным источником кадров.

В феврале 2008 года Решанов официально зарегистрировал аутсорсинговый бизнес, а уже в апреле открыл на первые заработанные деньги офис в Санкт-Петербурге. К концу первого года работы выручка компании достигла 6 млн рублей, а чистая прибыль — 2,5 млн. Впрочем, вкусить красивую жизнь стремительно богатеющих стартаперов ему не удалось — осенью 2008-го разразился кризис. Зато для бизнеса он сыграл роль своеобразного акселератора. Мелкие кадровые агентства массово закрывались, а выжившие бились за каждый заказ. Пришлось очень быстро учиться продавать свои услуги и «прокачивать» маркетинговые компетенции. Умение презентовать себя и внушить доверие заказчикам впоследствии не раз пригодится Решанову. Отчасти благодаря ему он станет серийным предпринимателем и запустит целый ряд новаторских бизнес-идей. А «Персональное решение» превратится в успешную франшизу, представленную в восьми странах и 50 с лишним городах.

ЛЮДИ И РОБОТЫ

С самого начала «Персональное решение» специализировалось исключительно на подборе низкоквалифицированных временных сотрудников. Это грузчики, сортировщики и фасовщики продукции, дворники, кассиры, работники торгового зала и т. д. «Синие воротнички», то есть линейный персонал — самый массовый по численности сегмент на российском рынке труда. Его объем Денис Решанов оценивает в 30 млн человек. В зависимости от отрасли заемный труд закрывает 10–20% потребностей в кадрах низкой квалификации. Этот показатель ниже в госкомпаниях, выше — в ритейле. Оценки Ассоциации частных агентств занятости еще скромнее: по данным организации, в 2017 году рынок временного персонала в России оценивался в 35 тыс. сотрудников, из них рабочие специальности занимали лишь 39% (13,6 тыс. человек). В денежном выражении объем рынка составил, по оценкам экспертов, 12,7 млрд рублей.

Рынок подбора временного персонала в России, как считает Решанов, — закостенелый и консервативный, а большинство кадровых агентств пользуются архаичными методами как при общении с заказчиками, так и при распределении задач между людьми из базы. Поэтому автоматизацию предприниматель рассматривает не как способ заменить человеческий труд роботами и сократить издержки на собственный штат рекрутеров, а как оптимизацию бизнес-процессов — чтобы можно было привлекать и обслуживать больше заказов. Самая крупная аутсорсинг-компания в стране qWell выводит порядка 10 тыс. рабочих в день. «Персональное решение» — около 1–1,5 тысяч. «А ведь в одной лишь Москве каждый день на низкоквалифицированные работы требуется порядка ста тысяч человек!» — восклицает Решанов. Высокие технологии, по его мнению, позволят компании снижать цену по сравнению с конкурентами и расти быстрее.

Разработка HRM-системы в свое время была продиктована ровно теми же соображениями. В 2009–2011 годах компания

устроила оборот (с 10 до 31 млн рублей) благодаря снежной зиме. Муниципальные службы в Санкт-Петербурге чистили только подотчетные им территории, а ресторанам и бизнес-центрам для уборки снега на парковках, входных группах и крышах зданий приходилось нанимать временный персонал. Справляться с резко возросшим потоком заказов с помощью базы в Excel стало проблематично. Обычно у аутсорсинговых агентств работает в лучшем случае десятая часть базы; остальные контакты — из числа «один раз вышел в смену и пропал». Чтобы собрать на объект десять человек, нужно сделать около ста звонков, каждый из которых в среднем занимает две минуты. «Мы заметили, что этот процесс можно автоматизировать», — говорит Решанов, — и создали простую систему, которая рассылала по базе SMS-сообщения с предложением работы. Заинтересованные люди перезванивали нам сами». Правда, в дальнейшем выяснилось, что эффективность текстовых сообщений со временем падает: сначала люди на них реагируют, потом игнорируют или вообще блокируют отправителя. К тому же телефонную трубку обычно берут сразу, а на то, чтобы прочитать сообщение и ответить на него, уходит время. При этом на подбор рабочих на срочный объект у рекрутера, как правило, есть не больше суток. Поэтому в 2017-м и решено было вернуться к звонкам — перепоручив их Сан Санычу.

И БОТАНИКИ ДЕЛАЮТ БИЗНЕС

Высокий, крепкий, с накачанными бицепсами и десятью годами занятий карате за плечами, Денис Решанов не похож на классического «ботаника» с физфака. Так сразу и не скажешь, что он хорошо учился, был победителем олимпиад — и даже поступил в университет без экзаменов. Да и предприниматель он нетипичный. «Я строю бизнес не так, как привыкли другие», — соглашается он. Заход «не с того угла» Денис Решанов использовал и при старте других своих компаний. За десять лет он открывал кальянные, владел сетью пиццерий, а сейчас занялся производством логотипов и «продающих» страниц веб-сайтов. Его компания «Логомашина», основанная в 2014 году совместно с другом Романом Горбачевым, разрабатывает фирменный стиль строго за 14 дней — а если не укладывается в сроки или результат не нравится заказчику, деньги возвращают без вопросов. Отказы не превышают 3%; учитывая, что стартап сегодня выполняет 30–35 проектов в месяц (больше, чем любое другое дизайнерское бюро в России), это фантастический показатель. Жесткий цейтнот вынуждает компанию работать максимально эффективно. Для отслеживания степени готовности проектов используются карточки канбан, а для выстраивания бизнес-процессов — принципы agile. Готовится к запуску похожий проект «Сайтомашина» — он станет разрабатывать яркие, запоминающиеся лендинги (стартовые страницы для сайтов) с вау-эффектом. Правила те же самые: фиксированные сроки и стопроцентное возвращение средств, если результат не устроил клиента.

В 2016 году Решанов придумал еще один проект — продавать доли в растущем бизнесе. Он нацелен на людей со свободным капиталом в 5–10 млн рублей, которые не очень понимают, куда их можно инвестировать. Они уже вложились в депозиты, облигации, недвижимость, но не хотят связываться со стартапами или отдавать деньги в управление. «Вложения в стабильно растущий бизнес могут



приносить 25% по дивидендам, плюс человек видит рост доли по капитализации и может реально следить за развитием компании, быть причастным к нему», — рассказывает предприниматель. Начал он с собственного «Персонального решения», которое было оценено в 240 млн рублей. За полтора года однопроцентные доли компании приобрели 19 инвесторов, а Решанов окрестил эту схему «народным IPO». В будущем он планирует проводить оценку сторонних

Уже на старте «Персональное решение» специализировалось исключительно на подборе низкоквалифицированных временных сотрудников. Это грузчики, сортировщики и фасовщики продукции, дворники, кассиры, работники торгового зала и т. д. «Синие воротнички» — самый массовый по численности сегмент на российском рынке труда

компаний, поправлять их стратегию развития, приводить в порядок денежные потоки и помогать готовить отчетность для привлечения инвесторов.

Даже франшизу «Персонального решения» он продает не по общепринятым правилам. Большинство партнеров сети (свыше 200 из общего количества в 250 точек) работает по принципу white label, под собственными брендами. «Рынок большой и свободный, — поясняет, почему компания так делает, Решанов, — на нем явный недостаток предложения». Партнеры при этом платят за интеллектуальную «начинку»: они подключены к бэк-офису франчайзера, пользуются его методологией и накопленными знаниями о массовом подборе, бухгалтерии, юридической составляющей и всех тонкостях бизнеса. Первые франчайзи у компании появились в 2012 году после публикаций о «Персональном решении» в деловых медиа. Консалтинговая компания EY тогда назвала Решанова «Молодым предпринимателем года», и ему со всех концов страны стали поступать предложения открыть аналогичный бизнес за пределами Ленинградской области. Начав с Барнаула, Омска и Старого Оскола, за год компания открыла филиалы в пятидесяти городах страны. Сегодня «Персональное решение» входит в топ-100 самых продаваемых франшиз в России по версии портала BeBoss.ru.

— Что важно для начинающего предпринимателя? Минимум риска и невысокие первоначальные вложения, — рассуждает Решанов. — Наша франшиза стоит от 200 тыс. рублей (300 тыс. для городов-миллионников), а начать работать можно по мобильному телефону прямо из дома, без офиса и помощников. Услуги грузчиков и разнорабочих — это не веяние моды, как гироскутеры, спиннеры и вейпы. Это понятный и твердый продукт, спрос на который будет всегда. Операционные издержки у вас минимальны:

на рекламу и связь в месяц уходит 15 тыс. рублей. А если месяц-другой, так случилось, вы простаиваете без заказов, то ничего не теряете.

Предприниматель раскладывает арифметику франшизы по пальцам. Чтобы заработать 200–250 тыс. рублей в месяц чистыми, нужно выводить на объекты двадцать человек в день. Это даст выручку в 1 млн рублей — за минусом зарплаты, накладных расходов и налогов получится искомая прибыль. Если партнеру повезет, стоимость франшизы можно отбить за месяц одним крупным заказом — такое случалось. Но большинство на подобные объемы выходит постепенно, за два-пять месяцев. «Крепкие середнячки» проводят до трех-пяти объектов одновременно, выводя за день до сотни человек. Это дает выручку в 5 млн рублей в месяц и около 1,2 млн чистой прибыли. «Звезды» добиваются оборота до \$1 млн. Общими силами франчайзи «Персонального решения» заработали в прошлом году 1 млрд рублей.

Бизнес по аренде рабочей силы запускается в любых городах с населением от 30 тыс. человек. «В областных центрах можно сосредоточиться только на аутсорсинге для b2b сектора, в небольших придется браться и за частные заказы по переезду, разовым подсобным работам», — поясняет Решанов. А вот за госзаказом он гнаться партнерам не советует: по опыту, они редко приносят больше 20% оборота. К тому же для них требуется замораживать большой капитал для предоставления гарантий и выплачивать зарплату из оборотных средств — отсрочки платежей по тендерам достигают три-четыре месяца. Поэтому «связываться» с государством лучше, когда вы накопили солидную денежную подушку.

В прошлом году в компании разработали специальную 14-недельную систему обучения и развития франчайзи «Шаттл». Шесть-восемь партнеров объединяются в команду и начинают совместный «полет» с куратором: еженедельные встречи с проектированием дорожных карт, проработкой планов, разбором проблем. Франчайзи обучаются базовым вещам: поиску клиентов, рекламе, маркетингу. В компании наработали огромный архив полезных и бюджетных бизнес-практик: например, придумали 153 способа по привлечению заказов. «Это простейшие советы, но они реально работают», — говорит Решанов. Например, в карточке-совете «Как запустить сарафанное радио» предлагают открыть телефонную книжку, обзвонить один за другим все номера и рассказать, что теперь ты занимаешься подбором грузчиков и разнорабочих.

«Персональное решение» напрямую заинтересована в том, чтобы ее франчайзи добивались успеха и зарабатывали больше: от 2 до 4% их выручки компания получает в виде роялти. Помочь им в этом сможет и корпоративный овердрафтный фонд на \$500 тыс., создание которого запланировано на ближайшие годы. В нем франчайзи в случае задержки платежа от клиента смогут перекредитоваться под мизерный процент, лишь покрывающий себестоимость содержания фонда. Через три-пять лет, мечтает Решанов, нынешними темпами удастся дорасти до вывода 10 тыс. человек в день и стать крупнейшей аутсорсинговой компанией в России. «Сделать это мы намерены именно через сеть франчайзи, каждый из которых — мощный предприниматель, твердо стоящий на ногах в своем регионе и помогающий работать с федеральными заказами», — подчеркивает он.



ВСЕМИРНЫЙ
ФОРУМ И
ВЫСТАВКА ПО
ФРАНЧАЙЗИНГУ

2018

ВСЕМИРНЫЙ ФОРУМ И ВЫСТАВКА ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ

МОСКВА

**ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ
ЭКСПОЦЕНТР, 5 ПАВИЛЬОН**

30 МАЯ - 01 ИЮНЯ



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВА
МОСКВЫ



РОССИЙСКАЯ
АССОЦИАЦИЯ
ФРАНЧАЙЗИНГА



РОСКОНГРЕСС

<https://forum.rusfranch.ru/>

6+

на правах рекламы



КРИПТО- ЖАИП

Вопросов, возникающих вокруг криптовалют, пока больше, чем ответов. В каком направлении двигаться? Где точки соприкосновения старой и новой финансовой системы? Каким образом криптомир может встроиться в современную финансовую систему, не разрушая ее, но повысив ее эффективность?

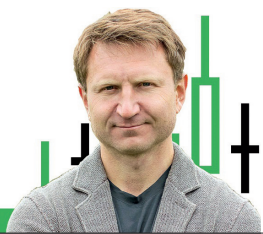
На эти вопросы и предстоит ответить в ближайшее время. Пока же, исходя из текущей ситуации, можно сделать следующий вывод: сегодня весь рынок криптовалют представляет собой игру в манипуляцию ценой электронных записей с целью поднять их стоимость как можно выше, привлечь в этот сегмент финансового рынка как можно больше участников и заработать на них. Этому способствует низкий уровень финансовой грамотности подавляющего большинства населения.

Не так давно перед американскими математиками из Университета Питтсбурга в США была поставлена задача опре-

Последнее время ведется жаркий спор о том, есть ли у криптовалют внутренняя стоимость, на которую можно было бы хоть как-нибудь опереться для определения их курса. Такая стоимость еще не найдена и вряд ли вообще существует. Судя по всему, этим рынком управляет спрос и предложение, основанные исключительно на грамотном PR. Так что современные образцы криптовалют могут называться валютами и деньгами в целом лишь с большой натяжкой.

делить ценность первой криптовалюты Bitcoin при помощи математического моделирования. Ученые пришли к выводу, что рынок криптовалют в целом представляет собой «мыльный пузырь», а биткоин сам по себе является только механизмом для передачи денежных активов. В связи с этим его ценность может быть крайне завышена, ведь определяется она только мнением покупателей. А людям свойственно ошибаться.

Многие владельцы биткоинов хранят их как инвестиции в надежде на повышение цен. Однако мало кто знает, что 40%



**ВЛАДИМИР
ЛЕВЧЕНКО**

финансовый
эксперт, российский
представитель
криптовалютной биржи
Cobinhood

всех биткоинов делят между собой около тысячи человек. Примером такой «консолидации рынка» стал проект Ripple, в развитие которого в 2013 году инвестировали средства Andreessen Horowitz и Google Ventures. В итоге на рынок вышла криптовалюта XRP, и 60% этих электронных денег остались в руках создателей.

Заметный для большинства населения рост стоимости криптовалют начался, когда оценка всех известных видов активов была раздута до невиданных в истории высот (так называемый поздний «бычий» рынок¹). В такой ситуации инвесторы, которые уже хорошо заработали на росте цен традиционных активов, и те, кто по разным причинам оказались за бортом роста, начинают поиск активов, «справедливая цена» которых в зависимости от рыночных условий может отличаться в десятки раз.

Криптовалюта в таком случае является идеальным вариантом для вложения денег, но как мы можем определить «справедливую цену» того же биткоина? Она может быть равна как нескольким центам, так и нескольким миллиардам долларов. Можно сказать, что весь криптохайп в значительной степени обязан нулевым процентным ставкам и работе печатных станков в «основных» странах мира. Но что будет с этим рынком при кризисе, изъятии денег из обращения, росте процентных ставок и кредитном сжатии?

Нередко получается так, что «справедливая цена» определяется даже не уровнем спроса, а игрой мошенников на биржах, которые часто прибегают к такой схеме, как pump-and-dump². Данный метод оценки активов является классическим мошенническим действием, который зародился задолго до появления каких-либо криптовалют. Заключается эта схема в том, что человек или же группа лиц, владеющая каким-либо активом, вступив в сговор, начинают искусственно поднимать его стоимость, чтобы потом реализовать свои акции по завышенной цене. Другие инвесторы, понимая, что стоимость актива растет, также вкладываются в него, а мошенник впоследствии продает все, что было им куплено, и в этот момент цена актива обваливается.

Впервые эта схема была задействована на традиционном фондовом рынке, где использовали дешевые акции небольших компаний с низкой капитализацией (их часто называют «мусорными»). Реакция последовала незамедлительно, что повлекло усиленное регулирование рынка, где торговались подобные ценные бумаги.

Рынок криптовалют — это совсем другая история, ведь этот рынок никем не регулируется, что способствует повышению количества мошеннических операций. Существуют сотни малоизвестных монет с низкой стоимостью, которые являются аналогом «мусорных» акций, в связи с чем схема pump-and-dump на криптовалютном рынке остается сверхпопулярной.

1 Бычий рынок (bull market) — рынок, отличающийся постепенным повышением цены на определенном временном периоде. На бычьем рынке все основные тренды идут вверх, а его основными игроками являются так называемые «быки».

2 Pump-and-dump — «накачка и сброс», практика недобросовестных торговцев, которые искусственно раздувают интерес к ценным бумагам, которые они купили заранее, с тем чтобы затем продать их плохо информированным и неопытным инвесторам по значительно более высокой цене.

ЗА ГРАНЬЮ ВВП

Тот же самый майнинг является переводом киловатт-часов в электронные записи, что приводит к уничтожению ресурсов планеты ради их уничтожения. С помощью майнинга не происходит реального роста ВВП (по причине отсутствия реальной стоимости криптовалют). И это очень напоминает ситуацию с ремонтом дорог, когда асфальт или тротуарная плитка из года в год меняется в одних и тех же местах: ВВП вроде бы растет, люди работают, но условия жизни в городе от этого лучше не становятся. К подобным примерам относятся и неэффективная система отопления домов, и поливальные машины в городе во время дождя, и искусственно создаваемые пробки на дорогах из-за плохой логистики и организации труда.

Сейчас криптовалюты не являются стимулятором роста производительности труда, и, следовательно, уровень и качество жизни среднего жителя нашей планеты с их помощью также не растут. Получается, что это даже не пузырь (переоценка реального, нового и полезного актива в определенный момент времени).

Впрочем, даже если цифровая валюта и кажется бесполезной, стоит обратиться к урокам истории. Большинство инноваций начинались как не очень понятная и ненужная основной массе населения прихоть небольшой группы людей. Поэтому не исключено, что на базе этих электронных инструментов вырастет что-то совершенно новое, или, возможно, со временем эта технология приведет к серьезной эволюции современной финансовой системы.

Сегодня электронные инструменты не являются деньгами по своим функциям и во всем проигрывают фиатным (бумажным) деньгам. Впрочем, и современные деньги не всегда были фиатными, а потому не исключено, что через некоторое время мы с вами станем свидетелями появления новой функции денег как результата некоего симбиоза фиатных денег и криптовалют. Я являюсь сторонником развития именно такого, эволюционного, направления. Именно по этой причине я и согласился стать первым в нашей стране представителем криптовалютной биржи Cobinhood.

Если посмотреть на совокупность мнений об электронных инструментах, можно выделить две полярные тенденции. Наиболее радикальные апологеты считают, что криптовалюты полностью уничтожат современную финансовую систему и займут ее место. Иные полагают, что электронные инструменты — банальная пирамида, за которой ничего не стоит кроме PR.

Говоря о самых агрессивных криптолибералах, стоит также вспомнить историю. На самом деле радикалы как таковые, являясь плотью от плоти существующего мира, не хотят его разрушать. Их лозунг, в котором мало кто из них признается, банален и прост: «Партия, дай порулить!» Исходя из этой логики и арабский мир, скорее всего, не желает уничтожения Запада: арабы мечтают жить, как американцы и европейцы, и именно по этой причине едут на Запад, вместо того чтобы наладить хорошую жизнь у себя. В свое время и варвары не планировали разрушать Рим до основания — они просто хотели жить, как римляне. И подобных примеров можно привести сколь угодно много. Однако история Римской империи свидетельствует также о том, что риск разрушения текущего уклада жизни цивилизации все же существует. А это многие миллионы жертв. Чтобы не допустить такого развития событий, необходимо следовать эволюционному пути развития в любых аспектах бытия.

НЕРЕАЛЬНЫЕ ДЕНЬГИ

МОЖЕТ ЛИ РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС МЕЧТАТЬ ОБ ICO

Идея провести ICO для своего бизнеса приходит сейчас в голову практически каждому предпринимателю. Примеры успешных многомиллионных ICO, особенно тех, что проводились под концептуальные, существующие только на бумаге проекты, заставляют владельцев классического бизнеса рассуждать следующим образом: «Ну раз уж такие проекты привлекли денег, то моему-то точно успех гарантирован. У меня же реально работающий продукт!» Разберемся, насколько убедительны подобные аргументы для криптоинвесторов?



ЮЛИЯ ПЛАВНИК

эксперт в области краудфандинга и токенизации активов, CBDO проекта BoatPilot

Как известно, ICO — это способ привлечения финансирования (фандрайзинга) блокчейн-стартапами посредством предложения неограниченному кругу лиц их токенов в обмен на инвестиции. Разумеется, это не единое и безоговорочное определение ICO, однако оно максимально соответствует сложившейся практике. Итак, ICO — это, прежде всего, фандрайзинг для блокчейн-стартапов, и инвестиции в такие проекты осуществляются преимущественно в криптовалюту.

ICO привлекает многих, но подходит далеко не каждому бизнесу, даже если компания эффективна и в «обычных условиях» может выглядеть очень привлекательно для инвестиций.

Несмотря на то, что дикое время бездумных инвестиций в любые идеи с приставкой «крипто» навсегда закончилось в 2017 году, многие до сих пор считают, что достаточно искусственно «прикрутить» в свои проекты «утилити-токен», и мы получим блокчейн-стартап, готовый идти на ICO. Увы, в 2018-м такие рассуждения являются лишь романтическими иллюзиями... Каким же должен быть сейчас блокчейн-стартап, чтобы заслужить интерес криптоинвесторов?

В идеале это должно быть принципиально новое децентрализованное решение той или иной существующей задачи рынка, которое в разы эффективнее своих централизованных аналогов и способное в будущем полностью вытеснить их с рынка. У такого продукта должна быть ясная стратегия и большой потенциал для привлечения огромного количества пользователей, четкий план развития и понятные цели использования, делающие такой продукт применимым на ежедневной основе.

А теперь плавно перейдем к вопросу об ICO-потенциале проектов из реального сектора. (В данном контексте «реальный сектор» — это любой бизнес, включая IT, изначально никак не связанный с технологией блокчейн).

Ко мне не раз обращались с просьбой помочь токенизировать и вывести на ICO заводы, фермы, медицинский бизнес, спортзалы и даже паркоматы. Я никогда не берусь за такие проекты, поскольку для меня они очевидно заведомо провальны:

- они не имеют ничего общего с блокчейн-стартапами (см. выше);



- как правило, в обмен на инвестиции инвестору предлагается «утилити-токен», экономическая ценность которого де-факто отсутствует. (Вы вроде бы можете оплатить токенами услуги/товары данного бизнеса, но то же самое можете сделать и за фиат);

- в-третьих, целевая аудитория бизнеса реального сектора, которая якобы вовсю должна использовать токен, как правило, далека от технологии блокчейн и даже не имеет криптокошельков.

Таким образом, на мой взгляд, ICO — это, прежде всего, специфичный способ привлечения инвестиций для специфичных (высокотехнологичных и децентрализованных) проектов. Таких как, например, Telegram. В числе проектов, которые успешно прошли ICO, — децентрализованная сеть для хранения и обработки FileCoin, собравшая \$257 млн (ICO проводилось не классически, с помощью «крауд», а по закрытой подписке); проект децентрализованного глобального суперкомпьютера Sonm, который привлек \$42 млн и т. д.

Сказанное вовсе не означает, что у всех остальных проектов совершенно нет шансов использовать столь привлекательный механизм фандрайзинга. Полагаю, что такие шансы есть, прежде всего, у классических IT-проектов, но только если:

- адекватно учтена специфика целевой аудитории и тщательно продуман оборот токенов внутри проекта, особенно если большая часть аудитории — простые люди, а не цифровые гики;

- продуманы механизмы обеспечения роста стоимости токена;

- для инвестора токен должен обладать не только спекулятивной привлекательностью, но и в идеале предоставлять право на получение доли в прибыли проекта, на участие в управлении и так далее. По сути, в неблокчейн-проектах инвестору может быть интересен только секьюрный токен, по объему предоставляемых прав напоминающий акцию или долю в обычной компании.

Достаточно часто я слышу об идеях токенизировать недвижимость. Некоторые подобные проекты уже даже

запущены под слоганом что-то в духе «токен, обеспеченный квадратным метром». Что ж, звучит романтично. Но, к сожалению, не выдерживает даже самого поверхностного юридического аудита.

В завершении хотелось бы дать рекомендацию владельцам классического бизнеса, рассчитывающим улучшить свое финансовое положение с помощью ICO: всегда адекватно оценивайте, насколько ваш бизнес будет интересен именно криптоинвесторам. Не питайте иллюзии, что у вас есть преимущество в виде «реально работающего продукта». Да, криптоинвесторы желают видеть такой продукт, но

Несмотря на то, что дикие времена бездумных инвестиций в любые идеи с приставкой «крипто» навсегда закончились, многие до сих пор считают, что достаточно искусственно «прикрутить» в свои проекты «утилити-токен», и мы получим блокчейн-стартап, готовый идти на ICO

это должен быть блокчейн-продукт, а не магазин бытовых товаров, пусть даже очень успешный. К тому же ICO — это весьма дорогостоящий и очень трудоемкий процесс, на который вам придется отвлечь внимание от ежедневного управления вашим бизнесом. Высока вероятность, что в итоге вы впустую потратите деньги, да еще и придется решать проблемы, которые обязательно возникнут по причине, что делами заниматься было некогда.

БЖ

ТВОРЧЕСКИЕ ПЛАНЫ

ЗАЧЕМ РОССИИ КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

На фоне стремительного развития новых технологий может показаться, что «креативная экономика» — понятие, уходящее корнями в далекое прошлое. Но это не так. Креативная экономика — новая, развивающаяся концепция, в основе которой лежат творческие активы, способные заметно повлиять на экономический рост страны.

Последние исследования¹ говорят о том, что глобальный доход креативных индустрий в мире постоянно растет. Сейчас он составляет \$2 250 млрд, а именно 3% от мирового ВВП. В Москве объем рынка креативной экономики равен 3,95%. Для сравнения в Нью-Йорке — 8,86%, а в Берлине — 8,51%².

БУДУЩЕ НАСТУПИЛО

Творческие индустрии помогают не только изменять окружающий мир, но и сохранять его для следующих поколений. К примеру, человечество старается двигаться в сторону бережливого отношения к окружающей среде и интегрироваться в нее, соблюдая эко-баланс. В резуль-

тате появляются такие проекты, как в Амстердаме, где недавно были установлены скамейки, созданные дизайнерами-урбанистами из переработанного безопасным способом пластика.

В креативную экономику все больше проникают новые технологии: виртуальная и дополненная реальности, искусственный интеллект и машинное обучение. К примеру, в августе 2017 года британский хореограф Уэйн Макгрегор в лондонском театре Roundhouse поставил пьесу «+/- Человек», где были использованы алгоритмы машинного обучения и искусственного интеллекта.

Все это части креативной экономики, особого сектора, основанного на интеллектуальной деятельности человека. Драйвером ее развития в постиндустриальном мире стали креативные индустрии, к которым по международной

Universal University объединяет ведущие образовательные проекты в области креативных индустрий: Британскую высшую школу дизайна, Школу компьютерных технологий Scream School, Московскую школу кино, Московскую школу архитектуры MAPШ, Московскую школу коммуникаций MACS, Московскую школу музыки, Академию блокчейн, The Food Academy, Бизнес-инкубатор для стартапов в области креативных индустрий.



АЛЕКСЕЙ ГАЙДИН

менеджер по исследованиям и стратегическим образовательным инициативам Universal University

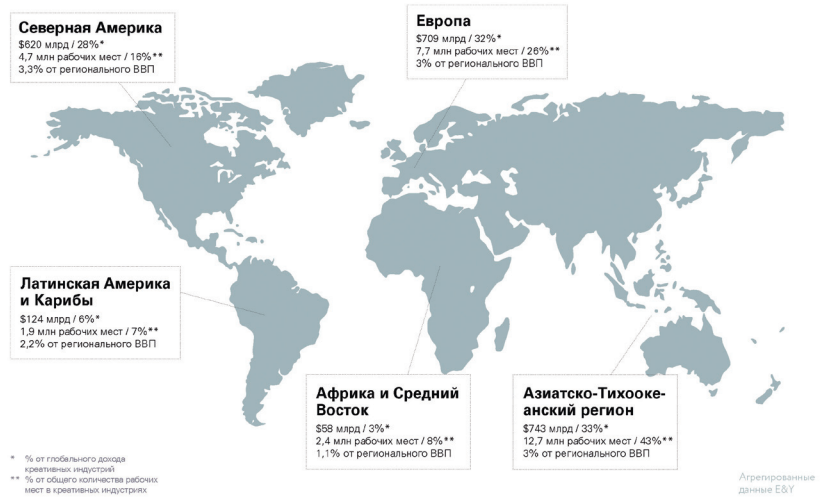
1 CISAC (International Confederation of Societies of Authors and Composers) и E&Y (Ernst & Young).

2 Исследование 2014–2016 гг. «Индекса креативного капитала», проведенного компаниями PriceWaterhouseCoopers, фондом Calvert22 и Центром стратегических разработок.

Креативный мир

классификации относят дизайн, музыку, кино, изобразительные и исполнительские искусства, моду, литературу, издательское дело, рекламу, архитектурное проектирование, интернет, мультимедиа, разработку компьютерных игр, а теперь еще IT и блокчейн. При этом креативная экономика не только способствует созданию рабочих мест и экспортным доходам, но одновременно поощряет социальную интеграцию, культурное разнообразие и развитие человека.

Термин «креативные индустрии» впервые появился в 1998 году в документе Департамента культуры, медиа и спорта правительства Великобритании. А в 2016-м британское правительство объявило, что креативные индустрии являются одним из пяти ключевых секторов, которые составляют фокус английской промышленной стратегии. При этом объем креативной экономики Лондона в том же году составил 10,65%, показав динамику роста на 1,67% по сравнению с 2014 годом³.



ТРУД МИРОВОГО УРОВНЯ

По данным Eurostat, в 2012 году в европейских креативных индустриях работало практически столько же людей (7,060 тыс. чел.), сколько в производстве продуктов питания и напитков (7,274 тыс. чел.), и в пять раз больше, чем на предприятиях химической промышленности (1,346 тыс. чел.).

К 2016 году на глобальном рынке труда креативными индустриями уже было создано 29,5 млн рабочих мест, что составляет 1% от всего экономически активного населения в мире. Для сравнения: число занятых в мировой автомобильной промышленности (Европа, Япония, США) — 25 млн рабочих мест.

При этом креативные индустрии активно развиваются и в Африке, и на Среднем Востоке, и в Латинской Америке. А страны Азиатско-Тихоокеанского региона стоят на первом месте по объему заработанных на сегменте средств — \$743 млрд, что составляет 33% от глобального дохода креативной экономики. При этом в странах этого региона создано 12,7 млн рабочих мест, что практически в три раза больше, чем в Северной Америке, и почти в два, чем в Европе. Что касается России, пока, к сожалению, на карте креативного мира такой страны нет.

По сравнению с мировыми столицами (Нью-Йорк, Берлин, Лондон, Сеул) в Москве самое большое количество университетов (231), музеев (411), креативных пространств (71), концертных залов (73), однако индекс упоминаемости города в глобальном пространстве в контексте креативных индустрий всего 1 357 пунктов. К примеру, в Нью-Йорке, где число университетов (86), музеев (143), креативных пространств (41) и концертных залов (28) в среднем в 2–3 раза ниже, тот же индекс составляет 15 705 пунктов.

Сегмент	Доход в \$млрд	Количество рабочих мест, тыс.
Телевидение	477	3,527
Визуальное искусство	391	6,732
Газеты и журналы	354	2,865
Архитектура	222	1,953
Реклама	285	1,668
Книги	143	3,670
Театрализованные и другие представления	127	3,538
Игры	99	0,604
Кино	77	2,484
Музыка	65	3,979
Радио	46	0,502

Источник: CISAC (International Confederation of Societies of Authors and Composers) и E&Y (Ernst & Young), данные о структуре глобальной креативной экономики за 2016 год.

Что могло бы помочь строительству креативного мира в России? Прежде всего, необходимо обеспечить содействие авторам в защите своих прав. Креативные индустрии нуждаются в поддерживающих правовых рамках, которые защищают права создателей и обеспечивают им справедливое вознаграждение. Это стимулирует экономический рост и создание рабочих мест во всем мире. Также можно пересмотреть текущий трансфер стоимости в цифровой экономике для поддержки креативной экономики. Пока все механизмы создания добавленной стоимости работают на онлайн-посредников. Кроме этого, стоит уделять большое внимание воспитанию талантов. Творческое сообщество — это ядро инноваций и устойчивого развития

3 Исследование 2014–2016 гг. «Индекса креативного капитала», проведенного компаниями PriceWaterhouseCopers, фондом Calvert22 и Центром стратегических разработок.



В целом у России неплохие перспективы для развития креативных индустрий. У нас хорошая база. В России каждый пятый ребенок заканчивает художественную школу, каждый десятый — музыкальную. И, что немаловажно, здесь относительно дешево разрабатывать продукты для глобального рынка

общества, а творческие таланты — источник жизненной силы креативных индустрий; их следует защищать и поощрять.

Например, при объеме отрасли креативных индустрий в Нью-Йорке в 8,86% динамика роста там составляет всего 0,26%. Это говорит об устойчивой модели творческого развития нации, о сформированных подходах и принципах. В Берлине объем сегмента — 8,51% при росте 5,4%, а вот в Сеуле — 7,81% при отрицательном росте -1,45%. То есть цифры как бы сами подсказывают, что Сеул, творческая модель которого ориентирована на подражание, исчерпал свою идейную ресурсную базу и ждет мировых трендов. А вот Берлин, напротив, продолжает разрабатывать и формировать новые принципы развития творческих идей.

В Москве при общем объеме рынка креативных индустрий в 3,95% его рост составил 3,4%. Сейчас достаточно комфортные условия для развития учебных пространств, новых образовательных стандартов, создания культурного и творческого контента, поиска новых пространственных форм для работы, обучения и отдыха. Иными словами, есть все возможности для того, чтобы обозначить «широту» собственных ценностей на креативной карте мира.

ТРУДНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПЕРЕВОДА

Любое образование — это способ «заглянуть» в будущее. Образовательные реформы всегда разделяют участников процес-

са на два лагеря: консерваторов и их полную противоположность, которая появляется вместе с растущей конкуренцией на глобальных и местных рынках труда, зарождением новых профессий, новых навыков и компетенций, возможностей платного образования. К примеру, массовые открытые онлайн-курсы (МООС) уже сегодня начинают соперничать с традиционными вузами. Так что не исключено, что в обозримом будущем в числе ведущих университетов мира мы увидим компании вроде Google.

В целом в России есть неплохие перспективы по развитию креативных индустрий. У нас есть хорошая база: в России каждый пятый ребенок заканчивает художественную школу, каждый десятый — музыкальную. Немаловажным фактором является то, что в России относительно дешево осуществлять разработку продуктов для глобального рынка (дизайн, концепт-арт, анимация, программирование, разработка мобильных приложений, компьютерных игр и т. д.). И такой потенциал хорошо укладывается в рамки тенденций, которые наблюдаются в креативных индустриях в настоящее время.

К 2020 году в мире будет 6 млрд смартфонов, и 20% их владельцев будут активно использовать свои устройства для развлечений. Таким образом, нас ждет рост популярности развлекательного контента, а значит, будут востребованы дизайнеры, работающие с компьютерными технологиями. В ближайшие годы основным драйвером развития будут игры. Параллельно происходит еще одна тенденция, связанная с ростом инвестиций в области виртуальной дополненной реальности. В 2017–2020 гг. сформируется глобальный VR/AR рынок, состоящий из 110 млн устройств, из которых 65 млн — аппаратные средства виртуальной реальности.

Еще одна тенденция связана с развитием онлайн-видео. Уже в 2018 году онлайн-видео должно занять 80% интернет-трафика, поскольку интернет-каналы — это основной способ донесения информации до миллениалов, составляющих сегодня основную массу сотрудников среднего звена. На базовом уровне, например, этот тренд может быть полезен компаниям для внутренних коммуникаций с сотрудниками-миллениалами, где продуктивной формой общения и обучения становятся видеоролики. Это также влияет на увеличение спроса на определенных специалистов.

Последний тренд, на котором я остановлюсь, — трансформация и рост целевых рынков в сегментах культуры и искусства. Сегодня происходит изменение контура потребительских предпочтений: концерты классической музыки проходят при полной заполняемости залов, художественные и арт-шоу переходят в ТВ-форматы. Снижение количества посетителей в музеях и на выставочных пространствах говорит не о снижении интереса, а о стремлении искусства и культуры адаптироваться к новым возможностям.

Большой интерес для нас также представляет музыкальная индустрия, которую в России предстоит только сформировать. В Москве есть 15–17 учреждений, предлагающих классическое музыкальное образование, куда попадает только 5% выпускников музыкальных школ. Что делать остальным? Не все должны стать классическими исполнителями: музыкальная индустрия — очень широкий сегмент. Помимо классического сообщества есть и современные прогрессивные исполнители — лидеры мировых чартов, продюсеры, звуковые дизайнеры, музыкальные медиа, звукозаписывающие студии, продюсерские центры. В этом сегменте сегодня наблюдается также большой запрос на профессионалов.

BIG BUSINESS FUN FESTIVAL

7•8•9
ИЮНЯ
2018

г. Санкт-Петербург,
Приморский пр., 50

3 дня с 10:00 — 21:00
Площадь 4 гектара
600+ компаний, ~5 000 человек

Хедлайнеры, ключевые участники:

Дэвид Грин, Сергей Мовчан, Борис Титов, Дмитрий Мариничев, Дмитрий Потапенко, Сергей Филиппов, Александр Белькович.

География участников:

Санкт-Петербург, Москва, Казань, Великий Новгород, Смоленск, Саратов, Улан-Удэ, Астана, Алма-Ата, Омск, Тюмень, Мурманск, Владивосток, Иваново, Ростов, Ростов-на-Дону, Калининград, Красноярск, Архангельск, Иркутск, Новороссийск, Киев, Милан, Дубай, Хельсинки.

Тематика бизнес-контента:

продажи, финтех, HR, PR, маркетинг, управление бизнесом и персоналом, стартапы, гос.поддержка, инновации для бизнеса.

30 тимбилдинг активностей:

Кубок по мини-футболу, Интеллектуальная игра «Что? Где? Когда?», гигантская бизнес-игра «Бизнесмания», бизнес-квесты от компании «ЁРД», корпоративные дебаты от VeSmart, спортивные игры, гигантские пазлы и головоломки.



Реклама

BBFF.RU
8 (812) 905 2235

18+

ПРАВИЛА ПОТРЕБЛЕНИЯ

Цифровая экономика изменила отношения между ритейлером и покупателем. Потребители ждут от ритейла скорости и качества, но при этом не готовы хранить верность выбранным маркам.

Чем больше развиваются технологии, тем требовательнее становится покупатель. На заре развития интернет-торговли мы готовы были ждать, пока продавец обработает заказ, подтвердит наличие товара на складе, оформит доставку и отправит нам курьера. Сегодня мы хотим получать качественный продукт по приемлемой цене, и обязательно чтобы он был доставлен в течение нескольких часов. Современный потребитель разбалован цифровой эпохой. Он может удовлетворять любую свою потребность в один клик с телефона, планшета или ноутбука вне зависимости от времени суток или своего местоположения.

Покупатели всё меньше привязываются к брендам и сетевым торговым маркам. Смена привычного магазина вызывает у них не дискомфорт, а, скорее, наоборот — чувство азарта и любопытства. О чем в этот момент думают ритейлеры?

Прежде всего о том, что такое потребительское поведение увеличивает количество их конкурентов, которые приходят из других сервисных отраслей. К примеру, Home Credit Банк сейчас продает на своем сайте бытовую электронику, а телеком-операторы позволяют совершать платежи и денежные переводы. Границы отраслей стираются, и главный виновник этих изменений — потребитель. Поэтому сервисные индустрии борются именно за его внимание.

Для того чтобы понять, чего хочет потребитель в эру цифровых технологий, SAP провел исследование 20 тысяч человек в 20 странах мира. В число стран-респондентов вошла Россия. В ходе исследования мы стремились понять, как покупатели в нашей стране относятся к распространению персональной информации, как цифровые технологии изменили путь совершения покупок, и что может заставить клиента изменить свой выбор в сторону конкурирующего товара.

1 ОТКРЫТОСТЬ

Российские покупатели готовы охотно делиться информацией при гарантии ее защиты. Как выяснилось, открытость — это то, что отличает нас от остального мира, в частности от европейцев. 89% опрошенных готовы поделиться той или иной персональной информацией в обмен на качественное обслуживание. Этот показатель больше, чем в среднем по миру, где рассказывать о себе в процессе покупки готовы 80% респондентов. В целом, россияне готовы делиться с ритейлерами любой информацией: 62% россиян охотно предоставят свой адрес электронной почты, однако номер мобильного телефона оставляют лишь 36%; 64% респондентов готовы предоставить доступ к истории своих покупок и поделиться личными предпочтениями. Идентификационные номера документов (паспорта, водительского удостоверения) готовы раскрыть 7% опрошенных, доступ к профилю в соцсетях — 18%, а личные финансовые сведения — 21%.

Что клиент при такой открытости рассчитывает получить взамен? Потребитель ждет, что бренд будет защищать его интересы при использовании персональных данных, не делиться ими с партнерами и, что интересно, контролировать согласованность акций на всех площадках: будь то офлайн-магазин или сайт. Так, например, «Аптечная сеть 36,6» в



**АНДРЕЙ
ГОРЯЙНОВ**

заместитель генерального
директора SAP CIS

прошлом году запустила интернет-аптеку с омниканальными возможностями и планирует к середине 2018 года увеличить долю интернет-продаж с 1% до 10%.

Интересно, что 87% российских потребителей откажутся от взаимодействия с компанией, если она передаст кому-либо их персональные данные, предварительно не предупредив.

Российским ритейлерам на руку тот факт, что потребители охотно делятся персональными данными. Чем больше компания знает о клиенте, тем более подходящее предложение сможет для него сделать.

2 СКОРОСТЬ

Клиенты не любят ждать. Сегодня мы отмечаем, что желание потребителей получать ответы на свои вопросы как можно быстрее растет с каждым днем. По всему миру в среднем 89% покупателей ожидают, что компания будет реагировать на запросы в течение 24 часов. В России этот показатель 82%, но огромную важность имеет другой показатель: 31% опрошенных дают компаниям всего 1 час на то, чтобы связаться с ними при возникновении запроса. При этом 52% российских покупателей ожидают ответа не позже, чем через 3 часа, а 65% — не позже, чем через 12 часов. Скорость реагирования на запросы клиента — одно из конкурентных преимуществ компании в цифровую эпоху.

3 ИНДИВИДУАЛИЗМ

Клиенты хотят чувствовать по-настоящему индивидуальный подход. И дело здесь не только в том, чтобы предложить клиенту что-то особенное. Индивидуальный подход заключается в разных аспектах. Например, в виде дополнительных скидок или персональных товарных рекомендаций. 70% респондентов отметили важность бонусных предложений для выстраивания индивидуального подхода к обслуживанию, и этот показатель намного выше, чем в других странах мира.

Российские потребители лидируют и по степени доверия к тем рекомендациям, которые они получают от компаний: для 59% клиентов это символ проявления заботы о них. Но несмотря на это российские покупатели меньше внимания уделяют дополнительным услугам, в частности бесплатным семинарам и пробному использованию товаров: лишь 39% респондентов отметили этот аспект как важный, тогда как среднее значение в мире составило 46%.

А что сами покупатели вкладывают в понятие «персонализированный подход»? 59% — получение полезных персонализированных товарных рекомендаций, 52% — адекватную реакцию на запросы с полным пониманием истории взаимодействия с компанией, 24% — согласованность сообщений по разным каналам взаимодействия. Мы сегодня говорим о том, что работе с лояльностью помогает выстраивание омниканальной модели взаимодействия с покупателем. Компания работает с клиентом с помощью удобных для него каналов, тем самым помогая совершать покупки быстро и в удобном формате.

Пример — проект федеральной сети гипермаркетов, где была реализована программа лояльности, которая позволила анализировать спрос и формировать персонализиро-

ванные предложения, способные привлечь покупателей, увеличить эффективность предлагаемых скидок и обеспечить лучший клиентский сервис. Программа позволила улучшить обслуживание покупателей: расширился канал коммуникаций с клиентами, у операторов контакт-центра появились точные и оперативно обновляемые данные. В результате 80% клиентов поменяли карты лояльности на новые за неделю работы программы, и на 10% увеличился средний чек.

4 НЕПОСТОЯНСТВО

Клиенты быстро прощаются с брендом, если есть то, что их не устраивает. Сегодня потребители меньше, чем когда-либо привязаны к конкретным брендам, поэтому ошибка, совершенная компанией, может ей дорого стоить. Нужно понимать, что именно не нравится вашему клиенту, чтобы поработать над ошибками.

В ходе исследования мы выяснили, что влияет на то, как покупатель ведет себя с ритейлером. 87% покупателей уходят, не прощаясь, когда их персональные данные без спроса передаются третьим лицам; 73% опрошенных готовы отвернуться от бренда из-за спама, 70% — не могут простить компании неотзывчивую клиентскую поддержку. Также интересно, что 39% покупателей не терпят, когда онлайн-предложения и предложения в магазине расходятся, а 32% респондентов не прощают бренду больше двух ошибок.

Как работать с потребителем новой эпохи?

Итоги опроса показывают, в первую очередь, то, что клиенты хотят, чтобы компании понимали их желания и потребности. Во-вторых, для компании важно правильно донести до потребителя это предложение в правильное время и посредством того канала коммуникации, который максимально удобен для клиента.

В цифровую эпоху компании должны применять бизнес-модели, в которых интересы клиента — превыше всего. Такие подходы становятся сердцем бизнеса, каналы взаимодействия с клиентом — кровеносными сосудами. Данные клиента дают ресурсы не только для выживания компании, но и для ее процветания.

В качестве примера приведу крупнейшего мирового ритейлера спортивных товаров. Компания собирает огромный массив данных о спортивных активностях почти 160 млн человек: с чипов, вшитых в кроссовки; мобильных приложений и других гаджетов, которыми пользуются спортсмены. И эти данные используются во благо клиента: ритейлер советует, когда человеку необходимо поменять кроссовки, и делает ему по-настоящему уникальные и персонализированные предложения.

По данным McKinsey, ритейлеры, использующие аналитику данных, смогут увеличить прибыль на 60% и на 1% повысить производительность труда. Сегодня мы уже видим цифровые проекты, которые помогают ритейлерам поддерживать гибкие бизнес-модели и позволяют быстро адаптироваться к условиям динамично меняющегося рынка. Но самое главное — всегда помнить, что надежные и долгосрочные отношения с клиентом невозможно создать за один день. Для того чтобы удержать потребителя в эпоху, когда сделать это максимально непросто, необходимо много работать и плодотворно с ним общаться.

БЖ

БИЗНЕС, НЕ ВЫХОДЯ ИЗ КОМНАТЫ

БЕРА
КОЛЕРОВА

Рынку квестов — городских игр с головоломками и загадочными историями — всего четыре года. Однако он уже успел превратиться в продукт, более чем пригодный для экспорта. Обычно в квесте цель игроков — выйти из комнаты. Для представителей этого бизнеса сегодня главное — любой ценой в ней остаться, несмотря на экономические трудности на домашнем рынке.

Квест — это искусственная вселенная, наполненная задачами и загадками, которые участники действия решают в соответствии с четкой сюжетной линией и драматургией, объясняет Сергей Кузнецов, совладелец компании «Клаустрофобия», одного из самых крупных участников рынка. О некоторых квестах «Клаустрофобии» клиенты отзываются как об «излишне усложненных и запутанных». Но это дело вкуса. Собственно, как и сами квесты.

Формат комнатных квестов зародился на Западе как попытка перенести в реальность компьютерные игры типа *escape the room*. Проходят квесты в специально сконструированном сложном пространстве, заполненном хитрыми механизмами, электроникой и бутафорией. Причем не обязательно именно в рамках отдельно взятой комнаты. В последнее время всё больше игр задействуют несколько помещений. Как говорят бывалые «квестовики», качественная игра имеет много общего с системой «умного дома», в которую придется погрузиться участникам игры. Необходимо разобраться с электроникой, нажать на правильные кнопки, найти только нужные предметы, точно понять, как именно использовать найденный артефакт или секретный код, а также совершить ряд других странных, но логичных действий. Возможен и другой формат

квестов — напоминающий легендарную игру «Форт Боярд»: в таких играх нужно проявить не только смекалку, но также ловкость и силу.

Первые квесты начали открываться в России в 2012–2013 гг. В Москве первой выстрелила компания «Клаустрофобия», основатели которой однажды поучаствовали в квесте в Будапеште и, похоже, вдохновились им на всю жизнь. Вернувшись, партнеры разработали собственные игры на местном материале: «Советская квартира» и «Психиатрическая больница». На фоне входящих сегодня в моду квестов-хорроров для восприятия публики это была вполне умеренная нагрузка. Например, в «Советской квартире» участники должны были решить череду логических загадок, для того чтобы в конечном итоге найти ключи от квартиры, стилизованной под советский быт.

Возможность на часок отключиться от реальности (у игроков на время игры забирают все устройства связи) оказалась очень востребованной. У «Клаустрофобии» моментально появились последователи — десятки, а следом и сотни проектов. На первых порах квесты окупались за считанные месяцы и приносили сотни процентов прибыли. К примеру, «клаустрофобы» смогли «отбить» свои вложения в размере немногим более миллиона рублей всего за полтора месяца. На этом этапе в Москве каждый



В квестах используют системы, почти ничем не уступающие «умному дому».

месяц открывалось по 80–100 новых комнатных квестов, работающих в самых разных жанрах: приключенческие, хорроры, мистические.

По словам Артема Ярмилко, директора компании «Мир квестов» (онлайн-агрегатор квестов), в 2014–2015 гг. рынок рос на тысячи процентов в год, а порог входа в «комнатный бизнес» был очень низким. Незатейливый квест получалось соорудить за 300 тысяч рублей, и даже на малобюджетный простой продукт находился спрос. (По оценкам игроков рынка, качественный квест стоит около миллиона рублей и требует площади примерно в 100 кв. метров). В «квестовики» потянулось большое количество людей не только творческих профессий. А приживались те, кто хорошо разбирался в электронике и мог сделать «начинку» игры самостоятельно с минимальными затратами.

К примеру, Александр Гончаренко, один из основателей проектов CityQuest и CQfactory, пришел в квесты из консалтинга (в 2014 году) и очень быстро развил свой бизнес. Вместе с партнером они за день соорудили «фейковый» сайт, поместили туда информацию о четырех только что задуманных, но еще не существующих квестах, дали одно рекламное объявление — и тут же на квесты записалось 15 команд. Объявление стоило

2 000 рублей, каждая команда должна была заплатить 3 000. Почувствовав спрос, компаньоны за три миллиона рублей сделали два квеста на темы «ограбление банка» и «тайны старого театра» и окупили свои вложения всего за пять месяцев.

Денис Матвеев из Зеленограда решил уйти в квесты за считанные минуты. После участия в квесте «Клаустрофобии» он обсудил увиденное с товарищем. За двадцать минут партнеры определили, чем будут заниматься (до этого у них уже были проекты в сфере развлечений), и уже через два–три месяца запустили свой квест. Причем если «Клаустрофобия» на каждый квест тратила 2,5 млн рублей, у них получилось уложиться в миллион, которого хватило и на оборудование зоны ожидания — антикафе. Как и многие в этом бизнесе, делали все своими руками.

Тимофей Федотов, директор по маркетингу компании «Квеструм.рф» (Санкт-Петербург), начал открывать квесты вместе с одноклассником по вузу Кириллом Золотухиным. По образованию оба биофизики, а Федотов в придачу получил и гуманитарное образование. До появления в его жизни квестов он работал в газете «Советский спорт» в Санкт-Петербурге, а потом делал научно-популярный журнал для школьников «Я Леонардо».

Илья Рыбкин (Квест-центры «В подвале» и «Quest Hunter») пришел к квестам из совсем другой оперы — до этого он работал проектировщиком систем безопасности. Вместе с другом, который тоже работал в области проектирования, они решили открыть свой квест наудачу: до этого партнеры ничего не знали об этом бизнесе. А со временем научились всему. «Когда открываешь квест, сразу и бухгалтерию начинаешь понимать, и как полы без разводов помыть, и как быть с электрикой, с электроникой, как построить гипсокартонную стену», — признается он. Удача не заставила себя долго ждать. Очень скоро они с приятелем поняли, что пора увольняться: квесты могли приносить им по 150 тысяч рублей в месяц, в то время как на работе (в 2014 году) им платили 60–70 тыс. рублей.

Сюжеты квестов на рынке сначала были довольно однотипными и эксплуатировали самые очевидные темы вроде ограбления банка. Однако конкуренция приносила свои плоды: со временем игры стали все более разнообразными. Некоторые включали элементы детективов из Стивена Кинга и заимствовали сказочные фантазии из Льюиса Кэрролла. Впрочем, самым облюбованным мотивом в России остается «побег из тюрьмы» — полицейской или КГБ. К примеру, среди квестов «В подвале» наиболее востребованными являются игры «Тюрьма», «Бункер Сталина» (из которого нужно успеть выбраться, пока «диктатор» его не взорвал) и «Пила», где за участниками гонится маньяк. «Тюрьма» всегда забита, на нее приходят даже с детьми, — сообщает Илья Рыбкин. — Причем у «Бункера Сталина» возрастная вилка шире: туда идут люди до 55 лет. При том, что наша целевая аудитория — люди от 16 до 32 лет».



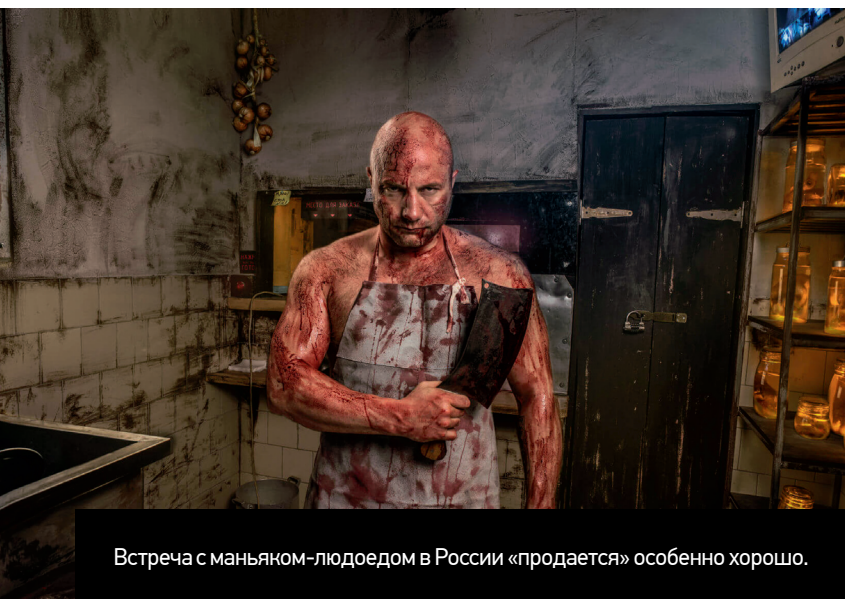
Квесты по мотивам «Шерлока Холмса» до сих пор находят своих почитателей.

По наблюдениям Артема Крамина, совладельца сети квестов «Выйти из комнаты» (Казань), лучше всего продаются страшные квесты с тематикой «встреча с потусторонним» или про условных маньяков-людоедов. «Хотя лично мне очень нравятся детективные истории, где эффект погружения создается за счет туго закрученного действия, а сюжет по ходу развития успевает сделать парочку эффектных пивотов», — говорит он.

КАЖДЫЙ ЗА СЕБЯ

Во всем мире рынок квестов развивается по франчайзингу, и Россия здесь не исключение. «Клаустрофобия» почти сразу после открытия начала продавать франшизу и в Москве, и в регионах, и уже в 2014 году неожиданно для самих основателей оказалась федеральной сетью с более чем 250 точками. Впрочем, в последние годы компания закрыла много франчайзинговых точек, расторгнув соглашения с теми, кто выбывался из общего ряда низкой посещаемостью. Так, компания полностью ушла из Санкт-Петербурга, где раньше у нее было 20 квестов. По словам Сергея Кузнецова, сегодня под маркой «Клаустрофобии» работает чуть более сотни квестов по стране, но компания сосредоточилась на московском рынке, где и проходит основное количество игр. На рынке считают, что построить крупнейшую в стране сеть «Клаустрофобии» помешал вал дешевых конкурирующих проектов, к тому же франшиза этой компании стоила недешево — 8–10 млн рублей. Франчайзинговая сеть «Квеструм.рф» в последнее время тоже серьезно сократилась. Все дело в том, что франшиза в квестах не всегда дает таких однозначных преимуществ, как, например, на рынке общепита. Сила бренда плохо распространяется на франчайзи: бренды даже самых громких квестов мало кто знает в регионах. Управлять локациями на местах тоже сложно. И на практике мало кто может с этим справиться. «Качество — это болезненный вопрос для любого квеста, — объясняет Тимофей Федотов. — Когда ты приходишь в кафе, ты обычно ничего не ломаешь, правда? Совсем не то с квестами, куда люди приходят, чтобы выбраться из комнаты, найти тайники. За комнатами и реквизитом нужно следить каждый день, чтобы все «загадки» работали».

В конце концов, почти во всех крупных городах лидерство на рынке захватили местные сети



Встреча с маньяком-людоедом в России «продается» особенно хорошо.

квестов или компании, работающие в одиночку. К примеру, в Санкт-Петербурге лидирует сеть iLocked, в Казани — «Выйти из комнаты» Артема Крамина, на юге России широко представлена сеть «Паника» и т. д. Рынок очень конкурентный, разнообразный и пока не очень подверженный консолидации, поэтому даже у его старожил, компании «Клаустрофобия», в Москве, по оценкам экспертов, не более 10% от общего числа игр.

«Клаустрофобия», впрочем, не оставляет планов расширяться по стране за счет присоединения к сети крупных региональных игроков. «Пока качество квестов в регионах недостаточно высокое, — говорит Сергей Кузнецов. — Будем ждать». Он осторожно оценивает перспективы развития рынка квестов в регионах. Квесты — дорогое удовольствие. Билет в кино стоит 200–500 рублей, а участие в квесте — от 400 до 1200 рублей на каждого игрока (обычно в команде играют четыре–пять человек). Квесты могут быть хорошо приняты в миллионниках, а в городах поменьше многое зависит от туристического трафика. Тем не менее движение есть, считает Артем Ярмилко («Мир квестов»), по оценкам которого в 2017 году рынок рос именно за счет регионов. В этом году он ждет похожей динамики. Партнеры у «Мира квестов» появляются не только в миллионниках, но и в городах от 500 тысяч населения. «Сейчас в регионах квесты на том же уровне развития, как в Москве в 2014–2015 годах», — объясняет Ярмилко.

Проблема в том, что в небольших городах не так легко «раскачать» население: нужно не только рассказать о существовании квестов, но также захватить воображение потребителей, втянуть их в свой мир. Продавать квесты не менее тяжело, чем управлять ими, утверждает Тимофей Федотов. Приходится использовать все возможные средства. Прежде всего, продвижение в поисковых системах и соцсетях.

Не удивительно, что все больший вес на рынке получают онлайн-агрегаторы квестов — информационные и рекламные площадки, где происходит бронирование игр. Самым влиятельным игроком на этом поле является «Мир квестов», на сайте которого размещено порядка пяти тысяч российских квестов, включая 580 московских (на одну локацию приходится обычно две–три игры). Сюда входят не только «комнатные» классические квесты, но и перформансы (в таких играх участвуют актеры), и экшен-игры — в общем, всё, что можно отнести к рынку квестов. За каждого «завербованного» участника «Мир квестов» берет комиссию. Однако весь российский рынок квестов Артем Ярмилко оценивает в 4 млрд рублей. «Даже рынок хранения шин, наверное, больше», — отмечает он.

По похожей модели работает и сеть квестов QuestQuest, хорошо развернувшаяся на региональном рынке. QuestQuest объединяет функции агрегатора и франчайзера. Компания берет с присоединившихся к сети владельцев квестов пашальный взнос и роялти, которые идут в «общий фонд» на продвижение. По оценкам других участников рынка, в регионах под брендом QuestQuest работает уже порядка 300 квестов, так что сегодня это, по сути, самая крупная компания на рынке. «Это не столько классическая франчайзинговая компания, сколько объединение квестов, и именно за такой моделью будущее, — считает Александр Гончаренко (CityQuest и CQfactory). — Их преимущество — умение создавать приток клиентов. Мы, когда строили свою сеть, не смогли этого обеспечить людям в регионах, только делились своим опытом и давали советы».



Артем Крамин утверждает, что в России неплохо сложился пазл: здесь можно найти всех специалистов для создания квестов, и они обойдутся дешевле, чем за рубежом. Бюджет в 50 тыс. долларов позволяет получить на порядок более впечатляющий продукт, чем у иностранных конкурентов.

ЗАТО МЫ ДЕЛАЕМ КВЕСТЫ

В России сейчас не самое лучшее время для больших проектов в сфере развлечений, думает Артем Крамин: доходы падают, а люди между квестом и холодильником обычно выбирают последнее.

Зато у российских «квестовиков» есть серьезные виды на рынки других стран, где отечественные квесты способны произвести впечатление сюжетной интригой и проработанным антуражем. В целом российские квесты сделаны на более высоком уровне, чем в Европе и США, по крайней мере, так считают сами участники рынка. По мнению Тимофея Федотова, в Европе квесты зачастую состоят из цепочки однообразных загадок и проходят в довольно унылой атмосфере: «Там создатели квестов не обеспокоены стилизацией и визуализацией. У них в комнатах вы найдете дешевые кодовые замочки с обычными ключами и офисный интерьер с непрменной плиткой «Армстронг» на потолке». Почувствовав спрос на «качество», «Квеструм.рф» открыл локацию в Стокгольме осенью 2014 года, а следом еще несколько точек за рубежом.

Квесты за границей организуют уже несколько сетей. «Клаустрофобия» в их числе. По словам Сергея Кузнецова, его компания уже продает квесты в Кувейте, Цюрихе, Сингапуре и Лондоне. А в этом году она открыла локацию в Баку и Валенсии. «В прибыли компании это несущественные показатели (менее 5%), но мы активно ищем новых партнеров за рубежом и планируем основные точки роста именно в партнерствах по всему миру, — говорит Кузнецов. — Политическая ситуация не мешает совсем: мы не госкомпания и не аффилированы с токсичными бизнесами на территории РФ».

Бюджет среднего квеста на рынке Европы или США пока намного меньше, чем московский. Иностранные рынки готовы потреблять более дешевые развлечения. Но, по прогнозам Сергея Кузнецова, ситуация будет меняться в ближайшем будущем: втянувшись в необычный рынок, зарубежные любители квестов начнут требовать более сложный и дорогой продукт.

«В России очень удачно сложился пазл, — рассуждает Артем Крамин. — Чтобы построить крутой квест, нужны специалисты из разных областей: сценаристы, дизайнеры, бутафоры, электронщики, столяры. Все они есть в России, и главное — доступны для сотрудничества. В гипотетическом «Нью-Йорке» вы тоже найдете человека, который сделает вам полноростового монстра с пневматикой и электронным управлением, но все они загружены работой на пару лет вперед для бродвейских мюзиклов или на съемках сериалов для Netflix. Зарплаты тоже соответствующие. В результате за бюджет 50 тысяч долларов

Квесты российского производства и оборудования для «комнатных игр» оказались востребованными за рубежом. Для участников рынка экспорт — это шанс сохранить свой бизнес. Ведь российский рынок уже не растет такими темпами, как четыре года назад

мы имеем возможность создать на порядок более сложный и впечатляющий продукт, чем это может сделать кто-то за рубежом». Как бы то ни было, заграничные квесты Крамина под брендом Komnata почти полностью создаются из российского оборудования и реквизита.

Компания «Выйти из комнаты» сумела накопить силы и набраться смелости для того, чтобы выйти за пределы Казани три года назад. По словам Артема Крамина, выбирали между Москвой и Нью-Йорком. Просчитали инвестиции, риски, и... открыли филиал в США. Потом пришли в Европу, и не жалеют об этом до сих пор. В США и Европе ситуация потрясающе стабильная, сообщает предприниматель: за три года не было ни одного месяца с отрицательной динамикой по совокупной выручке сети. Сейчас в субботу вечером команда в Манхэттене платит компании до 420 долларов за билет; в Казани берут 2 400 рублей с команды. Вот такая впечатляющая разница. В Лондоне тоже дела идут хорошо, поэтому предприниматели планируют открыть там еще десять квестов. В общей сложности квесты казанской компании открыты в 55 точках 15 городов восьми стран мира.

В каждой стране — своя специфика, и все решают нюансы. Главное — не переборщить, ведь степень предельной жесткости и уровень допустимого страха в разных странах существенно отличается. Скажем, сделанный казанцами квест «Пока не сыграл в ящик», который игроки начинают запертыми в ящиках, отлично «заходит» в России, но вызывает неуправляемый эффект в Италии: люди останавливают «загрузку» и просят их выпустить. «Для Нью-Йорка мы перерабатывали российский сценарий квеста «Холодное лето», поскольку он был построен на истории про пионерский лагерь. Получившаяся история про семью, в которой поочередно погибают семеро детей, вышла очень цельной, и она попадает в какие-то тонкие, понятные американским гостям цели. В России я оценил бы ее как «немного страшную». А вот в Нью-Йорке люди часто паникуют», — говорит Артем Крамин.

Выходят на мировой рынок и производители оборудования для квестов. Именно эту нишу выбрал для экспансии Александр Гончаренко (CityQuest и CQfactory), открыв мини-фабрику по строительству квестов под ключ, после того как у компании появился большой проект на обустройство 18 квестов в Европе.

В Москве CQfactory вручную делает гробы и прочий устрашающий реквизит, электронные системы, платы для пульта управления «космическим кораблем». Квесты строят с изрядной долей фантазии и вниманием к деталям, сообщает Гончаренко. В качестве примера он демонстрирует особенное устройство, в котором нужно в определенной последовательности расположить черепа: тогда в стене откроется тайник. Другой любопытный экспонат — статуя женщины. Когда ее берут за руки, она начинает шептать и плакать, ее слезами наполняется сосуд внизу, от этого всплывает ключ, которым нужно что-то открыть... Возможно, заветную дверь из комнаты.

В основном CQfactory работает с покупателями из-за рубежа: с Европой, США, Кувейтом. На экспорт компания уже изготовила около 30 квестов, при том что игра под ключ у CQfactory стоит около 50 тысяч евро (включая оборудование и монтаж). В России таких клиентов не найти: масштабные инвестиции не по карману российским квестовикам, привыкшим полагаться на собственные силы.

КОГДА ВСЕ НАИГРАЮТСЯ?

У рынка квестов много ограничений: покупательная способность, трудности с вовлечением новой аудитории. Зато с фантазией пока все в порядке. «Если говорить об идеях, которые могут быть реализованы в сценариях, то ни о каком кризисе жанра не может быть и речи, — уверен Сергей Кузнецов. — Комбинаторика и точность игровых механик делают этот жанр практически неисчерпаемым».

Рынок по-прежнему растет, считает Артем Ярмилко из «Мира квестов»: в его агрегаторе в 2017 году игр стало больше на 20%. По мнению экспертов, еще два-три года рынок квестов может оставаться в положительной динамике. По словам Тимофея Федотова, у «Квеструма» продажи увеличиваются на 20% в год: «Мы каждый год ждем, что все уже наиграются, но каждый год 30–40% наших посетителей делает это в первый раз».

Есть и другие точки зрения. По мнению Александра Гончаренко (CQfactory), уже в 2016 году предложение квестов превышало спрос. А по мнению Ильи Рыбкина, квесты — уже «мертвая» тема. «Можно провести аналогию с биткоинами — их поздно покупать, — объясняет он. — Время упущено, а это самый главный ресурс».

Количество игроков на рынке сокращается, и со временем, как это происходит на всех рынках, выживут только сильнейшие. Формат квестов тоже постепенно меняется, но в целом все выглядит стабильно: 70% рынка остается за классическими комнатными квестами, остальное — перформансы с актерами и экшен-игры с заданиями на ловкость и силу. Встречаются и масштабные проекты на больших площадках (расстрел зомби, реалити-шоу с «погружением в тюремную жизнь» и пр.). Но такие проекты, как и квесты с использованием виртуальной реальности, на которую часть игроков рынка возлагают большие надежды, пока единичны. Очевидно, что из «комнаты» квесты уже никуда не смогут выйти. Этот формат хорошо вписался в ландшафт современного города наряду с уже привычными коворкингами, антикафе и барбершопами.



№3 (228) 2015



А ПОГОВОРИТЬ?

Мотивировать персонал словом — это недорого. Однако коммуникации руководителя компании с коллективом — настоящее искусство, которым владеют немногие и значение которого в кризис многократно возрастает.

Стоит признать: российские компании в массе своей поднаторели в мерах антикризисного реагирования и не допускают былых ошибок. Когда дело доходит до сокращения персонала, увольняют вдумчиво и взвешенно — при этом компания сжимается, концентрируется, но сохраняет свой потенциал. Выбор кандидатов на увольнение подчиняется закону естественного отбора: выживают сильнейшие, и именно они способны помочь компании выстоять. Больше всего увольнения грозят «надстройке», которая в кризис создает избыточную нагрузку для компании. Под сокращение попадают отдельные позиции в топ-менеджменте, отделах стратегии, маркетинга, развития. «Базис», к которому можно отнести всех, от кого напрямую зависит генерирование денежных потоков (производственный персонал, отдел продаж), если и сокращается, то лишь в незначительной степени.

Угроза увольнения хорошо тонизирует коллектив, однако на мотивации страхом компания далеко не уедет. Возможности руководства использовать материальные стимулы в кризис резко сокращаются, так что приходится все больше полагаться на нематериальные. Вот тут-то управляющие и начинают интуитивно пользоваться чудесным и даровым инструментом, которым в более благополучные времена частенько пренебрегали, — «простым человеческим общением», при этом расширяя круг своих обычных коммуникаций вплоть до рядового персонала. Решение верное, однако общение руководителя с коллективом должно подчиняться своим правилам.

На мотивации страхом (угроза увольнения) компания далеко не уедет. Возможности руководства использовать материальные стимулы в кризис резко сокращаются, так что приходится все больше полагаться на нематериальные

РАЗГОВОРЧИКИ В СТРОЮ

Беседы с подчиненными — один из самых эффективных проводников мотивации, однако и здесь невозможно обойтись без сценария: нужно хорошо понимать, что, в какой последовательности и в какой момент «вбрасывать» в коллектив.

Для начала же можно диагностировать состояние коллектива: какая часть людей сохраняет приверженность компании, а какая готова с ней расстаться. Антикризисные меры на предприятии обычно болезненны, и на этой почве легко формируется «оппозиция» по отношению к руководству, причем ее действия могут оказаться очень деструктивными для бизнес-процессов и общего морального духа. Как этого избежать? В антикризисном управлении есть довольно нетривиальный способ, позволяющий разрешить проблему протестных настроений. Руководство должно описать людям реальное положение дел, объяснить, что происходит с компанией, и предложить в течение нескольких дней (например, трех) решить для себя, готовы ли они остаться, чтобы пережить тяжелые времена вместе, или предпочитают уйти. Сам факт того, что каждый сотрудник делает осознанный выбор, здорово укрепляет моральный дух и служит сильнейшим мотиватором для остающихся. Разумеется, этот способ таит в себе определенные риски, но они оправданы: в организации остаются только мотивированные люди, сохраняющие приверженность компании.



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС при Президенте РФ

На какие базовые идеи руководитель компании (а вслед за ним и начальники отделов, проводящие ту же самую идеологию) должен опираться? Прежде всего нужно иметь в виду, что в нестабильные времена люди подвержены паническим настроениям. Более плотное общение с руководством само по себе оказывает успокаивающее действие. Однако важна и содержательная сторона этого общения. Огульные уверения в безоблачном «завтра» и безосновательные посулы выплатить или даже повысить зарплату — не проходят. Руководитель ни при каких условиях не должен лгать. Он может что-то недоговаривать, может установить для себя определенные информационные границы, за которые не будет заступать (в конце концов, коллективу вовсе не обязательно знать всю финансовую подоплеку), однако в том, что он транслирует коллективу, ему необходимо быть честным до конца. Тем более что ложь персонал считывает моментально — благодаря обострившемуся чутью.

Определенный уровень тревожности в коллективе в кризис все-таки должен сохраняться. В небольших дозах это даже полезно: у сотрудников включаются и начинают работать на благо компании заложенные природой резервные механизмы. Полностью убрав все факторы неопределенности и стресса, мы рискуем ввести коллектив в состояние успокоенности или эйфории (как компенсаторной реакции на пережитые страхи), а это повредит делу. Очень важно определить точную меру стресса, чтобы он выступал стимулом для людей: человек начнет побаиваться (не бояться!) потерять работу, не выполнить задание, неправильно понять босса — а значит, будет более точным, внимательным и собранным.

ВИРТУАЛЬНЫЙ ПРЯНИК

Чем хуже становится положение дел в компании и чем выше тревожность в коллективе, тем активнее должно прибегать руководство именно к нематериальным способам мотивации и стимулирования сотрудников. И в этом нет никакого парадокса. Любые экстремальные условия, будь то кризис или война, делают для человека более значимым базовый набор ценностей, которые в пирамиде Маслоу находятся ближе к основанию. Деньги и размер соцпакета уходят на второй план, вперед выдвигается сама возможность выжить и обеспечить благополучие близких — желательно под какие-либо гарантии и на как можно более долгую перспективу. Мотивировать начинает уже даже не стабильность, а перспектива стабильности. Именно поэтому устраивающийся на работу специалист, если ему будет предоставлен выбор, в кризис скорее примет предложение государственной организации, чем коммерческой. Пусть оклад будет маленьким — зато будет. Во время кризиса это решающий фактор.

Материальное стимулирование в кризис становится менее эффективным еще по одной причине. Каждый сотрудник постоянно взвешивает на своих внутренних весах две чаши. На одной лежат рабочие перегрузки, которые он испытывает, на другой — его денежное вознаграждение. В периоды рыночной стабильности эти две чаши весов работодателю довольно легко уравновесить, поскольку многие параметры более или менее известны: объем работы, сложившийся на рынке труда уровень оплаты для аналогичных специалистов и т. д. В условиях кризиса все эти параметры становятся неизвестными, возросшую нагрузку на рабочем месте практически

невозможно перекрыть адекватным ростом материального вознаграждения (даже если у компании есть ресурсы на это). Добавьте к этому еще девальвацию рубля по отношению к доллару США и рост инфляции, которые мы наблюдаем сейчас, и вы поймете, что ныне творится с внутренними весами ваших сотрудников — и каково им иметь дело с материальными стимулами, истинный «вес» которых всегда будет величиной спорной.

Зато со стимулами нематериальными все просто. Даже в хаотические времена они имеют постоянную и непреходящую ценность. С их помощью можно даже отчасти компенсировать негативный эффект задержек зарплаты, которые сейчас случаются сплошь и рядом. Подумайте, чем в такой момент вы могли бы поддержать своих людей. Например, вы разрешите им несколько дней в неделю работать удаленно. Или позволите подрабатывать на стороне, используя ресурсы организации.

ЭЛЕМЕНТАРНЫЕ ЧАСТИЦЫ

Материальные стимулы девальвируются вместе с рублем и снижением его покупательной способности? Самое время апеллировать к былым завоеваниям! Если вы посмотрите вокруг, то наверняка обнаружите немало аргументов, поддерживающих тезис «Размер зарплаты — не главное». Обратите внимание своего коллектива на вещи, которые они давным-давно воспринимают как само собой разумеющиеся. Этот процесс называется «продавать мотивацию». Кто сказал, что нельзя это сделать повторно? Напомните коллегам про бесплатные или компенсированные обеды, даровые чай и кофе, наличие оборудования, удобное расположение офиса и хорошие отношения внутри коллектива. Акцентируйте их внимание на стабильной оплате, наконец. Сделать это наилучшим образом поможет сравнительный анализ: «Да, у конкурентов платят в полтора раза больше, зато в пять раз реже, а не раз в месяц, как у нас!» Наша цель — открыть глаза на те преимущества компании, которых люди давно уже не замечают. То есть все те несокращенные блага, что остались у предприятия. Компания приходит к аскезе и должна привести к ней всех своих людей. В идеале человек научится не только ужиматься в своих собственных потребностях, но и более бережливо относиться ко всем ресурсам организации. А вот эгоистическое стремление во что бы то ни стало удержать уровень своего дохода может сыграть с работником злую шутку: да, ему пойдут навстречу и повысят зарплату (может быть, даже вдвое), но взамен потребуют выполнять обязанности всех уволенных коллег.

В нематериальной сфере, в отличие от материальной, бесчисленное множество мотиваторов. В их числе — мотивация вызова («Ситуация катастрофична, но давайте покажем, на что способны!»), мотивация единства («Только вместе мы — сила!»), мотивация принадлежности, приверженности, служения («Все это время компания служила нам — теперь мы послужим компании!»), мотивация совести, спасения и так далее.

Последовательно проработав «общечеловеческие» мотиваторы, можно обратиться к ценностям более высокого порядка. В их числе профессионализм. Классическая немецкая формула определяет профессионала как человека, способного стабильно выдавать высокие результаты в любых условиях. А значит, кризис — это проверка подлинной мощности че-

ловека. К аргументам «высшего порядка» для людей, представляющих собой человеческий капитал, относится понятие «эволюция». Дело в том, что любое испытание, которое случается в жизни человека, дано ему с одной только целью — для развития. И кризис — неизбежное звено эволюционного процесса. Если мы не способны преодолеть какой-то этап — значит, и развития не происходит. Это касается любых сторон жизни, не только работы. Сослужит свою службу и мотивация деятельности. Именно в кризис человеку бывает проще всего получить проект своей мечты, в то время как у компании появляются дыры, которые требуется закрыть. И вертикальная, и горизонтальная карьера способна принести людям удовлетворение, даже если в деньгах они нисколько не выиграют. Я привела лишь несколько примеров, но арсенал инструментов руководителя для работы с персоналом гораздо шире. В нем бесчисленное множество психологических рычагов, позволяющих мотивировать людей: власть, лидерство, конкуренция, пример других сотрудников... Что же касается людей, ориентированных строго на деньги, то эта категория работников, скорее всего, покинет компанию на стадии «примите решение за три дня».

Если компания будет последовательна в работе со своим персоналом, управляющий не станет лгать и раздавать

Эффективность бизнеса в кризис нужно поддерживать более активными коммуникациями руководителя с коллективом. Однако если ранее корпоративная культура строилась на лжи и демагогии, эти коммуникации могут и не сработать

пустые обещания, сохранит логичность в выстраивании новой системы мотивации — есть большая вероятность, что бизнес сумеет сохранить свою эффективность. Для этого руководителю придется много коммуницировать. От прямой наглядной агитации до общения — как по вертикали, так и по горизонтали.

Все, что мы обсуждали выше, не может работать лишь в одном случае: если ранее корпоративная культура компании всегда строилась на лжи и демагогии, а топ-менеджмент до сей поры не видел в упор свой коллектив. Тогда, как искусно ни коммуницируй, сотрудники не поведутся. Как известно из классики, во время кризиса обостряются противоречия между трудом и капиталом, а у людей активизируется весь тот негатив, который накопился за предыдущий период работы. Если компании удастся настроить мотивационные инструменты и сохранить своих людей в тонусе, есть шанс, что ее управляющий окажется в числе тех немногих, кто спустя время будет вспоминать и об этом кризисе как об очередном этапе развития компании, а не истории своего краха.

БЖ



Startup Village

в Инновационном центре «Сколково»

Крупнейшая в России и СНГ конференция для стартапов Startup Village пройдёт в Инновационном центре «Сколково» 31 мая и 1 июня.

Ожидается, что участниками шестого ежегодного мероприятия станут 20 тысяч человек из 80 стран. Основатели стартапов встретятся с ведущими акселераторами мира, компаниями-единорогами, инвесторами, крупными технологическими корпорациями и представителями власти для обсуждения современных трендов и презентации инновационных идей.

Деловая программа включает в себя более 150 интерактивных сессий и мастер-классов, посвященных становлению новых рынков, трансформации бизнес-моделей и интеграции прорывных технологий в бизнес-практику. Участники Startup Village смогут заранее запланировать свое общение с экспертами. Для этого организаторы

конференции разработали удобный сервис назначения встреч — SUV Matchmaking.

Отбор лучших стартапов будет проходить на «Конкурсе проектов ранних стадий» и «Конкурсе компаний». Участниками первого мероприятия станут начинающие технологические предприниматели. Они будут соревноваться в четырех направлениях: информационные технологии, биомедицина, энергоэффективность и энергосбережение, а также промышленные технологии. Победитель получит 2 миллиона рублей на развитие проекта.

В «Конкурсе компаний» будут участвовать опытные рыночные игроки с выручкой не менее 1 миллиона рублей в год. Наиболее перспективные разработки определяют по 19 направлениям, среди которых цифровые технологии в бизнесе, производстве, финансах и медиа, цифровое здравоохранение, энергоэффективный транспорт. Главный приз — 5 миллионов рублей. Прием заявок на участие в конкурсах завершится 13 мая.

В рамках конференции также пройдет Startup Bazaar — выставка проектов, на которой молодые команды представят перспективные российские разработки от прототипов до готовой продукции. В этом году в выставке примут участие 200 стартапов.

В 2017 году конференция Startup Village собрала свыше 20 тысяч гостей из 80 стран. В работе мероприятия приняли участие 4500 стартапов, 1000 инвесторов, 490 журналистов и 350 полуфиналистов конкурса. Всего на конкурс команд и идей было подано более 1000 заявок. ■

Startup Village 2018 — Шестая Международная конференция для технологических предпринимателей, уникальное для России по содержанию и масштабам ежегодное мероприятие. Главная цель конференции — общение технологических предпринимателей с успешными бизнесменами, крупными промышленниками, инвесторами, чиновниками и друг с другом. Это единственная стартап-конференция под открытым небом, проходящая в «Сколково» — первом иннограде России. Организатор проекта — Фонд «Сколково».

Подробная информация на сайте конференции:

www.startupvillage.ru

STARTUP VILLAGE

31 МАЯ
1 ИЮНЯ
2018

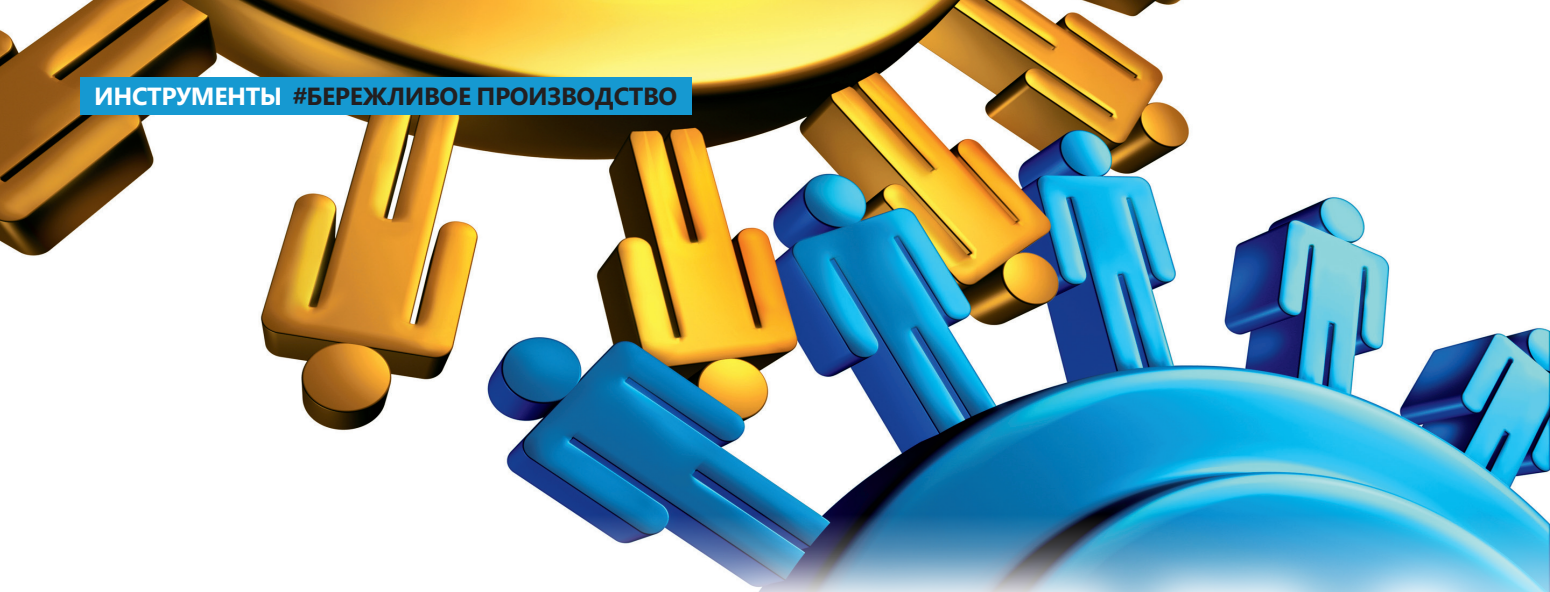


startupvillage.ru

- ВЫСТУПЛЕНИЯ МИРОВЫХ СТАРТАП-ЗВЕЗД
- КОНКУРС НОВЫХ СТАРТАПОВ
- ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ПРОЕКТОВ
- ВСТРЕЧИ С ИНВЕСТОРАМИ

16+





ПРОБЛЕМЫ НА СВОЮ ГОЛОВУ

Если в компании говорят об отсутствии проблем — это уже большая проблема. Проблемы были, есть и будут появляться всегда. Вместе с изменением как внешней, так и внутренней среды компании.

Для начала давайте разберемся с понятием «проблема». Существует много определений этого феномена. Мы исходим из того, что проблема — это несоответствие требованию или ожиданию, которое не может быть устранено однозначным понятным решением. Несмотря на то, что проблемы воспринимаются сотрудниками компании, как правило, негативно, тем не менее это всегда отправная точка для улучшения процессов. А значит, выявление проблем должно всячески поощряться. И уж тем более за это нельзя наказывать.

Существует так называемая формула Деминга¹ «98/2», которая говорит о том, что 98% проблем (от дефектов изделий и услуг до процессов) в организации зависят не от людей, а от системы, и определяются присущими ей недостатками. Люди же, в свою очередь, выполняют лишь то, что этой системой предписано. Из формулы Деминга «98/2» неминуемо следует принципиальный вывод о том, что наказание людей, столкнувшихся с проблемой, как минимум бессмысленно.

Какие же существуют подходы к анализу и решению проблем?

1 Деминг, Уильям Эдвардс (англ. William Edwards Deming) также известен как Эдвард Деминг — американский ученый, статистик и консультант по менеджменту. Наибольшую известность Деминг приобрел благодаря доработанному им циклу Шухарта, который теперь весь мир называет циклом Шухарта-Деминга [PDSA или PDCA], а также за созданную им теорию менеджмента, основанную на предложенной им же теории глубинных знаний. Ему присуждена одна из самых престижных наград, учрежденных Американским обществом качества, — медаль имени Шухарта в 1955 году. Он также стал почетным членом ASQ в 1970 г.



**ТАТЬЯНА
БЕРТОВА**

директор по логистике направления «Минеральная изоляция» корпорации ТехноНИКОЛЬ, руководитель комитета по бережливому производству, один из авторов книги «Эффективное производство в России? Да!»

Один из таких подходов скрыт в принципе, известном как «Гемба Кайдзен». Как работает этот принцип, можно описать на примере нашей компании.

СТАНДАРТ СТАНДАРТОВ

При возникновении проблемы сотрудник ТехноНИКОЛЬ (или рабочая группа по решению проблемы) первым делом отправляется в «гемба» (рабочее место, место возникновения проблемы), где изучает проблему. При необходимости он немедленно принимает контрмеры, а затем начинает поиски ее первопричины. Для того чтобы в дальнейшем не заниматься борьбой со следствием проблемы, необходимо воздействовать на причину, не допуская ее повторного возникновения. Для предотвращения проблемы важно не только найти ее источник, но также внести изменение в текущий стандарт выполнения определенной операции и обязательно обучить всех, кого касается данный процесс, действовать по новому стандарту.

Мы долго приучали своих сотрудников анализировать проблему и находить ее источник (в компании этим занимаются не какие-то отдельные специалисты, а любой сотрудник, в зоне ответственности которого возникла проблема). Однако, как выяснилось, намного сложнее приучить людей к изменению стандартов и обучить их работать по-новому. Для этого даже пришлось сформировать отдельный стандарт — «Стандарт решения проблем».

Поиск коренной причины проблемы может осуществляться по-разному. В нашей компании самыми распространенными инструментами анализа являются диаграмма Исикавы (также ее называют «Диаграмма причинно-следственных связей») и «Рыбья кость») и «5 «Почему?»».

Диаграмма Исикавы хорошо помогает при многофакторном анализе. Любая проблема может иметь огромное количество причин: первостепенных, второстепенных, сопутствующих и так далее. Для того чтобы структурировать все эти причины, можно воспользоваться такой диаграммой (см. рисунок).

ПОТОМУ ЧТО

Использование инструмента «5 «Почему?»» чаще практикуется для построения однофакторных моделей. Смысл инструмента заключается в поиске ответов на вопрос «Почему?» до тех пор,

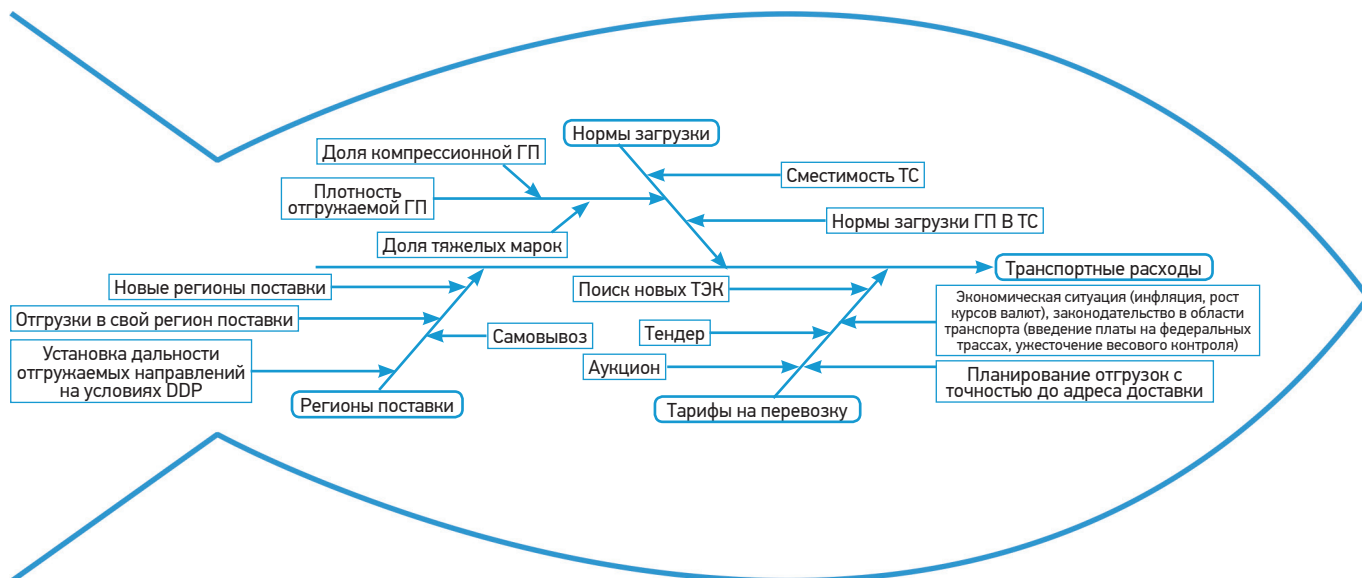
пока не будет найден корень проблемы. Как показывает практика, ответить за один раз никогда не получится. Ведь источник проблемы зачастую не так очевиден, как это может показаться на первый взгляд. Иногда для этого достаточно четырех вопросов, но может оказаться, что и восьми будет мало.

Важные условия, на которые мы обращаем внимание, для того чтобы инструмент обязательно сработал:

- Каждый раз, когда задаем вопрос «Почему?», в ответе должны быть только факты. Никаких допущений!
- Продолжаем спрашивать «Почему?» столько раз, сколько потребуется, чтобы дойти до самой сути. Если мы дошли до этапа, когда такой вопрос уже нельзя задать, это означает, что мы добрались до причины проблемы.
- Проверяем гипотезы о причинах проблемы на каждом этапе, используя только числовые данные и факты. Бывает, о предположительных причинах говорят слишком кратко или расплывчато (например, «дефектные запчасти»). Общие слова не только трудно понять, но и сложно подтвердить или опровергнуть. В таких случаях нужно сразу уточнить подробности. Например, в чем заключается дефект; выявился он в процессе эксплуатации или иначе и т. п.
- Стараемся избегать искушения сразу заглянуть в конец и перейти к последнему «Почему?». Если пропустить кажущиеся очевидными звенья причинно-следственной цепи, можно получить неточное или даже предвзятое мнение.
- Ничего не воспринимаем как данность, все подвергаем критическому осмыслению.

Посмотрим, как может выглядеть поиск причины проблемы с помощью «5 «Почему?»» на конкретном примере. В какой-то момент на одном из заводов возникла проблема в работе оборудования — потеря температуры в камере, что могло повлечь за собой риск выпуска некачественной готовой продукции. Вопросы, которые мы задавали, были следующими:

- 1 Почему падает температура в камере? — Из-за негерметичности заслонок.
- 2 Почему нет герметичности? — Износ уплотнительных щеток.
- 3 Почему произошел износ уплотнительных щеток? — Не было контроля в последний ППР (планово-предупредительный ремонт).



КАК СОСТАВИТЬ «ОТЧЕТ ПО ФОРМЕ А3»

1. Взять чистый лист бумаги и оформить «шапку» отчета, которая включает ваше имя, тему, название участка, подразделения, предприятия, дату составления отчета.
2. Составить описание проблемной ситуации:
 - а) изобразить проблему графически;
 - б) продемонстрировать влияние проблемы на показатели деловой активности;
 - в) обозначить направление потока информации стрелками, чтобы просматривалась последовательность изложения;
 - г) описывая проблемную ситуацию, ее последствия, обосновывая выбор данной проблемы, следить, чтобы число маркированных списков не превышало четырех;
 - д) довод в пользу решения данной проблемы должен быть неопровержимым.
3. Изложить материал, касающийся анализа проблемы:
 - а) как можно шире использовать схемы, графики и диаграммы;
 - б) избегать списка возможных и вероятных причин; описывать необходимо только факты;
 - в) следить, чтобы анализ шаг за шагом продвигался от проблемы к коренной причине (причинам);
 - г) использовать стрелки, чтобы читателю была понятна последовательность изложения;
 - д) убедиться, что коренные причины установлены правильно.
4. Изложить план действий:
 - а) определить краткосрочные и долгосрочные постоянные контрмеры;
 - б) разбить работу на этапы, указав команду и временные ограничения;
 - в) по итогу выполнения всех пунктов дополнить отчет описанием: были ли реализованы в полном объеме все запланированные мероприятия?
5. Описать результаты проведенной работы.
6. Зафиксировать действия, которые будут проводиться в дальнейшем.
7. Краткое содержание итогового отчета:

Заголовок отчета формата А3

Определение и описание проблемы	План внедрения
	Результаты
Анализ проблемы	Дальнейшие действия

4. Почему его не включили в чек-лист для проверки во время последнего ППР? — Не скопировали заказ-наряд с прошлого раза.
5. Почему не скопировали заказ-наряд с прошлого раза? — Ошибка менеджера по планированию работ ТОиР (технического обслуживания и ремонта).
6. Почему менеджер по планированию работ ТОиР ошибся?..

В результате было выработано предложение: автоматизировать формирование заказ-наряда по осмотру уплотнительных щеток в ППР, чтобы избежать риска влияния человеческого фактора (данные работы выполняются с предсказуемой периодичностью).

После того, как удалось найти корень проблемы, мы стараемся убедиться, что в процессе анализа нигде не совершили логических ошибок, в результате которых можно было бы прийти к ложному выводу. Для этого необходимо пройти цепочку «почему» в обратном порядке: от коренных причин к проблеме, то есть убедиться, что проблема является следствием именно выявленных причин. Для этого, стартовав от коренной причины проблемы и пройдя через все стадии, в итоге мы должны вернуться к исходной точке. Если проверка подтвердила, что анализ проведен корректно, переходим к следующему этапу.

В нашей ситуации можно было рассмотреть альтернативные варианты причин. Например, такие как качество материала, из которых были сделаны уплотнительные щетки, или качество проведенных работ по их установке. Эти версии были также проверены — по другой ветке «Почему?».

ДОРОЖНАЯ КАРТА

После поиска коренной причины мы планируем предупреждающие действия, выполняем их, анализируем полученный результат и вносим изменения в стандарт операции. Далее фиксируем историю улучшения на одном листе — в «Отчете по форме А3». (Такое название отчет получил потому, что его составляют на листе бумаги формата цехового журнала, который во многих странах так и называется — «А3»).

Основные пункты отчета:

- описание проблемы (как было/как есть);
- анализ коренной причины;
- действия по устранению проблемы и предотвращению ее появления в будущем;
- результаты (как стало/как будет);
- дальнейшие действия.

По сути, все эти пункты отражают цикл PDCA Деминга. А каждый раздел вытекает из предыдущего. Чем точнее сформулирована тема, тем лучше получится оценить текущее состояние процесса. При этом каждый пункт может переписываться многократно.

Подобная работа очень кропотлива, не у всех менеджеров хватает на это терпения. Однако, на наш взгляд, все это необходимо сделать, для того чтобы решить текущую проблему, предотвратить ее появления в будущем, а также воспитать людей, кадровый резерв. Ценность отчета не в заполнении всех пунктов, а в описании пошаговых действий, которые позволят многократно пройти весь процесс. Для этого нужно не только отразить понимание ситуации на одном листе, но и сделать это так, чтобы тебя поняли другие. И, как показывает практика, подготовка емкого и точного отчета по форме А3 заставляет всех участников процесса выработать глубокое и ясное понимание проблемы, а также ее решения.

РЕКЛАМА С НУЛЯ

Одна из вещей, в которые сложно поверить людям, незнакомым с партизанским маркетингом, — реклама без бюджета. Вообще без бюджета.

Можно ли эффективно рекламировать свой бизнес, если у вас совсем нет денег? Ответ — твердое «Да!» Скажу больше: немало компаний, входящих сегодня в число мировых лидеров, когда-то стартовали с нуля и первые продажи делали без бюджета.

В партизанском маркетинге существует богатый арсенал инструментов бесплатной рекламы. Давайте посмотрим на несколько вариантов, которые можно использовать, если у вас нет денег на рекламу, или... вам жалко их тратить.

ТО ЕСТЬ ДАРОМ

Если вам достаточно единичных продаж, используйте доски бесплатных объявлений в интернете. В ряде случаев свою эффективность покажут объявления в разделах «Куплю–продам» на тематических форумах, связанных с вашей сферой деятельности: будь то садоводство или фотография. Возможно, такой канал связи выглядит не очень солидно. Однако среди моих клиентов есть компании, которые, не пользуясь вообще никакой рекламой, кроме бесплатных объявлений, имеют при этом обороты в миллионы рублей в месяц.

КОМИССИОННЫЕ

Еще один способ рекламы, который часто недооценивают, — партнерский маркетинг. А одна из самых простых его разновидностей — договориться с компанией, у которой уже есть клиентская база или клиентский поток, о том, что они будут рекламировать вас за процент от продаж.

Конечно, такую рекламу нельзя назвать полностью бесплатной. Но в отличие от традиционной и даже контекстной рекламы, когда вы сперва изымаете деньги из бюджета компании и платите за рекламу, а потом, возможно, получаете результат, этот способ позволяет вам сделать продажи, не вложив ни копейки на старте, и только потом рассчитаться с партнером (из полученной прибыли).

Именно поэтому о партнерстве можно договариваться с любым количеством компаний: чем больше их будет, тем лучше.

Ведь платить придется только после того, как усилия партнера принесут вам деньги.

ОБМЕН ВЕЩЕСТВ

Еще одна разновидность партнерского маркетинга — обмен рекламой. Если вы будете рекомендовать мой бизнес, я буду рекомендовать ваш. Если вы будете раздавать своим клиентам мои листовки или визитки, я буду раздавать ваши. Если вы поставите мою рекламу у себя на сайте, в блоге, опубликуете в соцсетях — я сделаю то же самое и для вас.

Договариваясь на обмен рекламой с новой компанией каждую неделю, за год вы наберете более пятидесяти партнеров, каждый из которых порекомендует вас своим клиентам. И вам это не будет стоить ни копейки.

НА МАНЖЕТАХ

Все, что исходит от вас и попадает в руки потенциального клиента — от электронных писем до салфеток, от пакетов до картонных стаканчиков — может стать носителем вашей рекламы и привлекать новых покупателей.

Например, вы можете за пару минут настроить свою электронную почту таким образом, чтобы в конце каждого письма автоматически добавлялся рекламный блок (напишите мне, чтобы посмотреть, как выглядит моя рекламная подпись).

Израильская авиакомпания EL AL печатает на своих салфетках не логотип компании, а информацию о новых маршрутах и о сезонных скидках. А сеть кафе «Шоколадница» по моим рекомендациям поместила на салфетки рекламу своих абонементов на кофе. И это работает.

ПО БАРТЕРУ

Еще один способ получить бесплатную рекламу — бартер с людьми и компаниями, у которых есть рекламные каналы. Это могут быть как традиционные СМИ, так и интернет-порталы, и популярные блогеры, и «владельцы» сообществ в соцсетях.

Конечно, если вы продаете дорогостоящие товары, не стоит отдавать смартфон или телевизор в обмен на рекламу, которая то ли даст результат, то ли нет. Но вот накормить «еще одного человека» узбекским пловом и салатом, пригласить «еще одного человека» на концерт или на семинар или подарить «еще одному человеку» абонемент в фитнес-клуб — не будет стоить вам ни копейки.

Как видите, партизанский маркетинг позволяет использовать немало бесплатных инструментов рекламы. Ну а когда продажа станет больше, и экономия уже не будет приоритетом, можно будет использовать гораздо больше инструментов. Какими? Читайте в следующих номерах журнала.



АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС

эксперт по партизанскому маркетингу, бизнес-тренер и консультант, автор бестселлеров «Больше денег от Вашего бизнеса» и «Экспресс-маркетинг»
Сайт: www.levitas.ru
Email: alex@levitas.ru

РОСТ

КАК КРЕДИТУЮТ МАЛЫХ И СРЕДНИХ

С ПРЕПЯТСТВИЯМИ

По оценке RAEX (Эксперт РА), объем кредитного портфеля МСБ за 2017 год без учета обновления единого реестра субъектов МСП вырос на 10%. Дальнейшее снижение стоимости фондирования и развитие программ господдержки позволят нарастить совокупный объем задолженности МСБ в 2018 году на 15%.

С начала прошлого года на рынке кредитования МСБ наблюдалось восстановление: за период с 01.01.2017 по 01.07.2017 объем задолженности МСБ вырос на 8%. По итогам всего 2017 года кредитный портфель МСБ, по оценкам RAEX (Эксперт РА), показал прирост в 10% и составил 4,9 трлн руб. Однако, согласно официальной статистике Банка России, портфель кредитов, выданных малым и средним предпри-

нимателям, сократился на 7% и составил 4,2 трлн руб. на 01.01.2018. Отрицательные темпы прироста в официальной статистике обусловлены обновлением единого реестра субъектов МСП в августе 2017 года, что привело к исключению из данного реестра свыше 600 тыс. организаций.

Вместе с тем на протяжении прошлого года наблюдался рост объемов выдачи кредитов. За 2017 год объем выданных кредитов достиг 6,1 трлн руб., что на 15% превысило результаты 2016-го (см. график 1). Поддержку рынку оказало снижение стоимости фондирования, которое способствовало росту спроса на заемные ресурсы со стороны предпринимателей. Так, количество заявок на кредит, полученное участниками исследования, второй год подряд увеличивается в 1,5 раза. Кроме того, положительный эффект оказали расширение лимита по программе «Шесть с половиной» и запуск новой программы льготного кредитования МСБ под 6,5%.

В отраслевой структуре кредитов МСБ, выданных за 2017 год, по-прежнему преобладает торговля. Причина в том, что в данной отрасли сосредоточено наибольшее количество субъектов малого и среднего предпринимательства. На торговлю в прошлом году пришлось 51% всех кредитов, выданных МСБ, против 47% за 2016 год. Доля выданных в сфере операций с недвижимым имуществом снизилась за год на 2 п.п. (до 4%) на фоне снижения цен на рынке недвижимости. При этом доля строительства, напротив, увеличилась до 14% в 2017 году против 12% в 2016 году. Доля обрабатывающих производств в совокупном объеме кредитов, выданных МСБ в прошлом году, выросла на 2 п.п. — до 14%. На прочие отрасли пришлось 24% выданных кредитов МСБ против 28% в 2016 году (см. график 2). Наибольший вес в прочих отраслях,

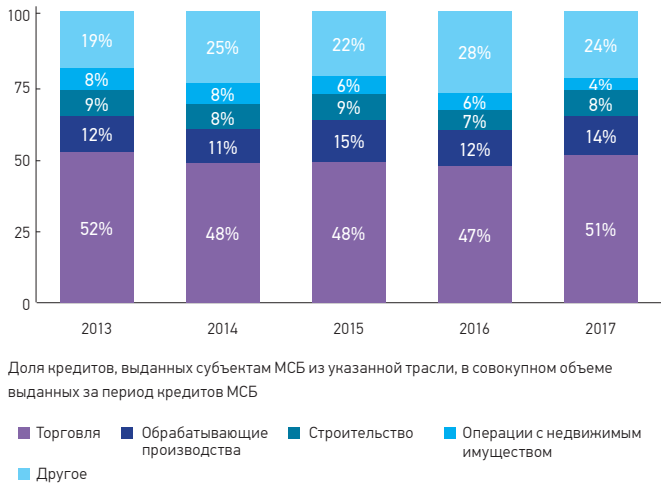
График 1. В 2017 году объем выданных МСБ кредитов стал максимальным за последние три года



Источник: расчеты RAEX (Эксперт РА), по данным Банка России

График 2. Сфера торговли по-прежнему финансируется больше других отраслей

Источник: расчеты RAEX (Эксперт РА), по данным анкетирования банков



как и годом ранее, имеют финансовая и страховая деятельность (6%). При этом благодаря запуску новой программы субсидирования кредитования МСП в 2018 году ожидается рост финансирования ряда других приоритетных отраслей: обрабатывающих производств, строительства, транспорта и связи, туристской деятельности, здравоохранения и утилизации отходов.

РЕКОРДНЫЙ РАЗРЫВ

Объем проблемных ссуд в портфеле МСБ за прошлый год на 7% сократился, составив 623 млрд руб., в то время как доля просрочки в совокупном кредитном портфеле МСБ выросла на 0,7 п.п. и составила 14,9% на 01.01.2018. При этом резкий рост доли просроченной задолженности по кредитам МСБ, отмеченный в августе 2017 года (с 13,7% до 15,5%), был во многом обусловлен существенным сокращением объема кредитного портфеля МСБ вследствие обновления единого реестра МСП. Качество портфеля небольших банков по-прежнему хуже, чем у крупных участников рынка. Кроме того, Агентство отмечает существенное увеличение разрыва между уровнем просрочки в кредитных портфелях игроков из топ-30 и прочих банков: на 01.01.2018 разница составила максимальные 10,2 п.п. против 2,3 п.п. на 01.01.2017 (см. график 3). Доля просроченной задолженности в портфеле банков вне топ-30 на 01.01.2018 составила 21,7% против 15,6% на 01.01.2017. В то время как крупным банкам в тот же период удалось снизить уровень дефолтности на 1,7 п.п., то есть до 11,6%.

Самыми востребованными кредитными продуктами по-прежнему остаются кредитные линии и овердрафты, которые направляются на финансирование оборотного капитала и ликвидацию кассовых разрывов (доля краткосрочных ссуд составила 61% выдач против 66% в 2016-м). Однако срочная структура портфеля кредитов МСБ постепенно смещается в сторону

наращивания инвестиционных кредитов. В 2017 году на срок свыше трех лет в среднем выдавалось около 18% кредитов МСБ в месяц, в то время как за аналогичный период прошлого года — только 13%. Смягчению инвестиционного климата для данной категории заемщиков способствовало то, что средневзвешенная ставка по долгосрочным кредитам МСБ снижалась сильнее, чем по кредитам со сроком до года, и, опустившись за отметку докризисного значения, составила 10,9% на 01.12.2017.

Поскольку крупные банки чаще получают долгосрочное финансирование, а также в основном являются участниками программ господдержки, то именно топ-30 банков выдавали длинные кредиты МСП более активно, чем другие игроки. Доля ссуд сроком свыше трех лет у крупнейших банков за 2017 год выросла на 6 п.п. и составила 24%. В то же время у остальных участников рынка доля выданных долгосрочных кредитов изменилась всего на 1 п.п., до 9%.

КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ПИКЕ

В сегменте кредитования МСБ в 2017 году банки из топ-30 по активам во многом определили динамику рынка. Доля крупных банков в выдачах кредитов МСБ за 2017-й достигла 66% против 57% годом ранее, обновив максимум с момента публикации статистики Банком России. В результате совокупный объем кредитов МСБ, выданных банками из топ-30 по активам, составил 4 трлн рублей на 01.01.2018, что на 34% выше показателей 2016 года. В то же время банки вне топ-30 демонстрируют негативную динамику: объем выданных МСБ кредитов за 2017 год снизился на 9% и составил 2,1 трлн рублей, вследствие чего кредитный портфель упал на 24% (против 15% за 2016-й) до 1,4 трлн рублей.

Лидером рейтингов по объему кредитного портфеля МСБ и выдаче по-прежнему остается ПАО «Сбербанк», увеличивший за 2017-й портфель на 17%, а объем выдач кредитов МСБ на 60%. Необходимо отметить, что без учета лидера рынка объем выданных МСБ кредитов в 2018 году вырос бы всего на 7%. В тройку крупнейших участников рейтинга по объему кредитного портфеля МСБ также входят ПАО «Банк ВТБ» и ПАО «МИнБанк» (см. таблицу 1). В топ-10 по сравнению с результатами 2016

График 3. Качество портфелей небольших игроков в 2017 году заметно ухудшилось



Источник: расчеты RAEX (Эксперт РА), по данным Банка России

года вошли ранее не принимавшие участия в исследованиях АО «АЛЬФА-БАНК» и ПАО «БАНК УРАЛСИБ», которые заняли 5-е и 9-е места соответственно.

Из общего количества банков и банковских групп, принявших участие в исследовании, лишь 45% показали рост объема кредитного портфеля МСБ за рассматриваемый период. При этом нарастили выдачи 57% опрошенных респондентов. Наибольшие темпы прироста из топ-30 по объему портфеля МСБ продемонстрировал ПАО «МОСОБЛБАНК» (+398%), также существенно нарастили портфель АКБ «РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ» (ПАО) (+174%) и АО «СМП Банк» (+104%), что позволило последнему по итогам 2017 года переместиться в ранкинге с 40-й на 29-ю строчку.

На конкуренцию в сегменте кредитования МСБ оказал влияние ряд факторов: рост государственного участия в банковской системе вследствие передачи трех частных крупных банков в Фонд консолидации банковского сектора, а также продолжающиеся отзывы лицензий. В результате частным и особенно небольшим банкам становится крайне сложно конкурировать с крупными госбанками. Экспансия со стороны крупных игроков побуждает их искать новые пути получения прибыли, среди которых особого внимания заслуживает гарантийный банковский бизнес. Многие банки из-за нехватки качественных заемщиков стали делать упор на рост комиссионных доходов. Так, согласно полученным из анкет данным, совокупный объем действующего портфеля гарантий, предоставленных МСБ, увеличился за 2017 год на 35,3%. При этом существенную долю (порядка 43%) в гарантийном портфеле банков занимают гарантии, предоставленные МСБ на цели реализации контрактов с компаниями, находящимися в государственной или муниципальной собственности в рамках законов о контрактной системе (44-ФЗ) и о закупках у госкомпаний (223-ФЗ). «Банки охотно выдают тендерные кредиты и банковские гарантии и без поручителей, но господдержка может быть востребована, когда опытный в выполнении заказов «малыш» получает крупный заказ и может сделать шаг в направлении принципиального роста», — добавляет Антон Купринов, исполнительный директор Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы.

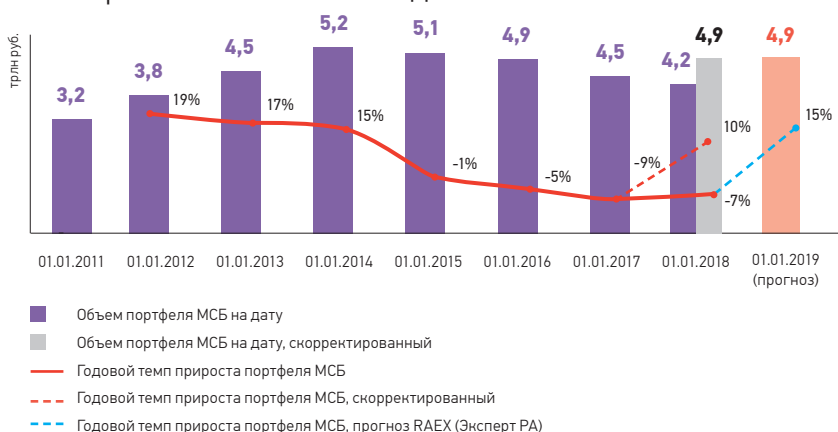
УСЛОВИЯ ДЛЯ РОСТА

В 2018 году динамика кредитования сегмента МСБ в большей степени будет определена развитием программ государственной поддержки субъектов МСП, усилением конкуренции (преимущественно среди крупных банков) за качественного заемщика, а также политикой банков в части подходов к оценке финансового положения своих клиентов. Однако нельзя полагаться исключительно на систему государственных льгот, поскольку она не лишена недостатков. «В целом данная программа может усреднить ставку для бизнеса с небольшим снижением. Однако кардинально она не изменит структуру рынка, ожидания бизнесменов и их взгляды на будущее. Во многом это обусловлено ограниченным периодом действия программы: до 1 июля 2018 года банкам необходимо выдать практически 90% всего объема льготных кредитов — около 22 млрд рублей», — комментирует Кирилл Тихонов, вице-президент — управляющий директор по развитию малого бизнеса «Промсвязьбанк». Даже в условиях расширения господдержки доступ к заемным средствам для значительного числа небольших предприятий крайне ограничен из-за узкого круга кредитных организаций, имеющих доступ к бюджетным средствам (в новой программе стимулирования кредитования субъектов МСП задействовано всего 15 банков), и консервативного подхода банков к оценке бизнеса МСБ. По мнению Агентства, введение более дробных рейтинговых требований к банкам при выделении субсидий, могло бы расширить возможности фондирования МСБ.

Еще одной мерой, способствующей росту кредитования МСБ, может стать снижение требований при определении категории качества заемщиков, а также предоставление кредитным организациям льготного периода для создания дополнительных резервов, например, при проведении реструктуризации действующих кредитов МСП. Действующие нормативные акты Банка России достаточно строго подходят к оценке небольших предприятий, что заставляет банки классифицировать суды МСБ в пониженные категории качества, даже если их реальное финансовое положение оценивается как хорошее. В связи с этим значительные резервы давят на капитал и рентабельность банковского бизнеса.

Темпы восстановления рынка кредитования МСБ по-прежнему во многом будут зависеть от реализации мер по господдержке сегмента, а также от динамики ключевой ставки. Согласно базовому прогнозу RAEX (Эксперт РА), уровень инфляции не превысит 4% за 2018-й, и значение ключевой ставки составит 6,5% к концу года при среднегодовой цене на нефть 60 долларов США за баррель. При таких условиях объем кредитного портфеля МСБ по итогам года покажет рост до 15% и составит не более 4,9 трлн рублей на 01.01.2019 (за базу расчета принимаются данные официальной статистики ЦБ РФ). Объем просроченной задолженности, по нашим оценкам, останется на прежнем уровне и продолжит сдерживать выдачи новых кредитов.

График 4. По прогнозу агентства, объем задолженности МСБ вырастет на 15% за 2018 год



Источник: расчеты и прогноз RAEX (Эксперт РА), по данным Банка России

Материал подготовила Екатерина Михлина, ведущий аналитик по банковским рейтингам RAEX (Эксперт РА)

Таблица 1. Рэнкинг банков по величине кредитного портфеля МСБ на 01.01.18

Место в рэнкинге по объему портфеля кредитов МСБ		Наименование банка	№ лицензии	Кредитный портфель МСБ, млн руб.		Темп прироста кредитного портфеля МСБ за 2017 г., %	Рейтинг кредитоспособности РАЕХ (Эксперт РА) по состоянию на 19.04.18
на 01.01.18	на 01.01.17			на 01.01.18	на 01.01.17		
1	1	ПАО Сбербанк	1481	1 214 613	1 039 269	16,9	-
2	3	ПАО «Банк ВТБ»	1000	162 451	176 672	-8,0	ruAAA
3	4	ПАО «МИНБанк»	912	111 921	85 957	30,2	-
4	5	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	436	81 292	63 807	27,4	ruA-
5	-	АО «АЛЬФА-БАНК»	1326	64 180	88 646	-27,6	ruAA
6	10	ПАО «Промсвязьбанк»	3251	59 740	41 770	43,0	ruBBB-
7	12	АО «Райффайзенбанк»	3292	51 815	37 575	37,9	ruAAA
8	6	ПАО «АК БАРС» БАНК	2590	49 957	50 498	-1,1	ruA-
9	-	ПАО «БАНК УРАЛСИБ»	30	40 052	34 231	17,0	-
10	13	КБ «Кубань Кредит» (ООО)	2518	32 717	33 871	-3,4	-
11	7	«ТКБ БАНК» (ПАО)	2210	32 618	45 877	-28,9	-
12	11	АКБ «Инвестторгбанк» (ПАО)	2763	32 270	33 580	-3,9	-
13	16	ПАО «КБ «Центр-инвест»	2225	27 590	28 494	-3,2	-
14	-	АКБ «Российский капитал» (ПАО)	2312	21 074	7 684	174,3	ruBBB-
15	18	АО «Банк Интеза»	2216	19 709	22 145	-11,0	ruA
16	21	«АТБ» (ПАО)	1810	17 895	20 811	-14,0	-
17	20	ПАО «Банк ЗЕНИТ»	3255	16 740	17 970	-6,8	ruA-
18	17	КБ «ЛОКО-Банк» (АО)	2707	14 689	27 325	-46,2	-
19	22	АКБ «Энергобанк» (ПАО)	67	13 867	13 427	3,3	ruBB+
20	19	ПАО «СКБ Приморья «Примсоцбанк»	2733	13 426	12 384	8,4	ruBBB+
21	23	ПАО «Запсибкомбанк»	918	9 168	11 878	-22,8	ruBBB+
22	25	ПАО «ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК»	493	9 119	9 077	0,5	ruA+
23	28	Банк «Левобережный» (ПАО)	1343	8 965	7 555	18,7	ruBBB+
24	-	ПАО «НБД-Банк»	1966	8 798	9 633	-8,7	ruBBB+
25	-	АКБ «Алмазэргиэнбанк» (АО)	2602	7 873	7 572	4,0	ruBB-
26	27	«СДМ-БАНК» (ПАО)	1637	7 746	8 327	-7,0	ruA
27	29	ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»	485	7 675	6 173	24,3	ruAA-
28	26	ПАО «КБ «УБРИР»	429	7 625	8 539	-10,7	-
29	40	АО «СМП Банк»	3368	6 591	3 227	104,2	ruA-
30	31	ПАО «КБ «РусЮгбанк»	2093	5 483	5 173	6,0	ruBBB
31	-	АО «Банк Акцепт»	567	4 379	3 623	20,9	ruBBB+
32	33	АККСБ «КС БАНК» (ПАО)	1752	4 306	4 428	-2,8	ruBB-
33	38	АКБ «Трансстройбанк» (АО)	2807	3 044	2 963	2,7	-
34	-	ПАО «МОСОБЛБАНК»	1751	2 972	596	398,7	-
35	-	АО «ЮниКредит Банк»	1	2 948	3 090	-4,6	-
36	36	ПАО «БАНК СГБ»	2816	2 709	3 217	-15,8	ruBBB+
37	-	АКБ «Форштадт» (АО)	2208	2 622	2 162	21,3	-
38	41	АКБ «Ижкомбанк» (ПАО)	646	2 425	2 549	-4,9	ruB+
39	-	АО «Банк «Национальный стандарт»	3421	2 173	2 480	-12,4	ruBB+
40	42	ООО «Земский банк»	2900	2 019	2 463	-18,0	ruB
41	46	ПАО «КБ «МПСБ»	752	1 935	1 921	0,7	ruCCC
42	44	Банк «Первомайский» (ПАО)	518	1 730	2 205	-21,6	-
43	-	ПАО «БАНК «СИАБ»	3245	1 461	1 946	-24,9	ruB+
44	50	АО «ПЕРВОУРАЛЬСКБАНК»	965	1 111	592	87,8	ruBB-
45	-	АО «Банк «ТКПБ»	1312	957	1 126	-15,0	-
46	45	ООО «КБ «СИНКО-БАНК»	2838	885	1 989	-55,5	-
47	51	«БУМ-БАНК» (ООО)	1137	495	570	-13,2	-

Источник: РАЕХ (Эксперт РА), по данным анкетирования банков

БОЛЬШИЕ ПЕРЕДЕЛЫ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

БУДУЩЕЕ ОКОННОГО РЫНКА
ОБСУДИЛИ НА ФОРУМЕ
STIS-2018 В БАТУМИ

В апреле в Грузии прошло крупнейшее отраслевое мероприятие — 14-й международный форум производителей светопрозрачных конструкций STiS-2018 (forum.stis.ru).

Начиная с 2005 года это знаковое мероприятие посетили в общей сложности почти 3500 владельцев и топ-менеджеров крупнейших оконных предприятий, девелоперских компаний и инвестиционных структур. Только в этом году в его работе приняли участие свыше 250 производителей светопрозрачных конструкций и представителей рынка недвижимости из России, Белоруссии, Грузии, Казахстана, Узбекистана и Украины. В течение двух дней они обсуждали текущее состояние оконной отрасли, анализировали изменения в потребительских предпочтениях, которые произошли в период экономического кризиса, изучали рекламные и маркетинговые тренды в розничном сегменте оконного бизнеса и определяли перспективы развития рынка на ближайшие годы.

Деловую программу форума открыл директор по маркетингу группы компаний SP Glass Антон Сулин. Он представил обновленный рейтинг крупнейших оконных производителей России по обороту — «Рейтинг F50», который впервые был продемонстрирован на предыдущем Форуме STiS 2017 в Италии. Комментируя изменения в рейтинговой таблице, прошедшие за минувший год, Антон Сулин отметил, что за 2016–2017 годы размер оконного рынка России вырос на 0,2 млн кв. м и достиг 37 млн кв. м. Доля рынка топ-3 оконных производителей увеличилась с 5,0% до 6,4%, доля топ-10 выросла соответственно с 13,9% до 16,5%, доля топ-50 — с 35,4% до 40,5%.

По его прогнозу, при сохранении тренда, суммарная доля топ-50 уже в конце этого года составит 46%, а объем рынка, который приходится на топ-3, — 8%. «В начале 2019 года, не считая мелких производителей, на российском рынке будут работать менее тысячи оконных компаний, тогда как еще лет

семь назад их было свыше восьми тысяч! Только за последний год рынок покинули почти 230 игроков, и 90% объемов рынка приходится сейчас на долю 1 260 компаний, — рассказал он. — И это только начало консолидационных процессов. Впереди большие переделы отрасли».

Рабочую сессию, посвященную современному потребителю, открыл генеральный директор VEKA Rus Йозеф Лео Бекхофф. На примере своей компании, ставшей в этом году генеральным спонсором форума, он рассказал, как трансформируется крупный бизнес под влиянием меняющихся потребительских предпочтений.

С докладом о сдвигах в потреблении, произошедших в период с 1991 по 2017 годы, выступила директор региональной программы независимого института социальной политики, профессор МГУ Наталья Зубаревич. О демографической ситуации в стране и портрете современной молодежи участникам форума рассказала политолог, доцент кафедры государственного управления Института общественных наук РАНХ и ГС при Президенте РФ Екатерина Шульман. Тему «поколения Z», но уже с точки зрения оконного бизнеса продолжила руководитель группы компаний IVAPER Светлана Иванова. С презентациями о современных технологиях в отрасли светопрозрачных конструкций выступил уполномоченный представитель торговой марки Ахог в России Максим Склярков.

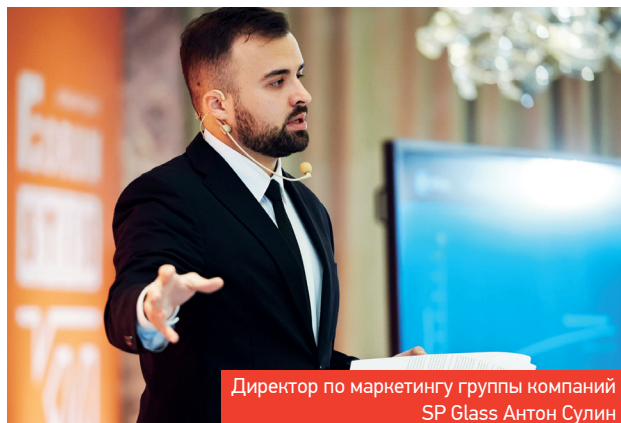
Завершила первый день форума панельная дискуссия в формате ток-шоу, в которой приняли участие представители топ-10 крупнейших оконных компаний России: генеральный директор компании «Оконный континент» Денис Семиглазов и ее учредитель Юрий Выдманов, коммерческий директор



Организатор форума STiS, членом совета директоров группы SPGlass Дмитрий Сулин



Политолог, доцент кафедры государственного управления Института общественных наук РАНХ и ГС при Президенте РФ Екатерина Шульман



Директор по маркетингу группы компаний SP Glass Антон Сулин



Директор региональной программы независимого института социальной политики, профессор МГУ Наталья Зубаревич



компании «БиМакс» Игорь Горбунов, владелец и генеральный директор компании «Экоокна» Андрей Филоненко, соучредитель компании «Стеклодом» Артем Мальцев.

Второй день форума начался с выступления эксперта в области гражданского права, руководителя юридической службы группы компаний SP Glass Алексея Захарьева, который рассказал о судебной практике, связанной с потребительским экстремизмом на оконном рынке. О том, как оконным компаниям поддерживать репутацию в эпоху интернета, собравшимся поведал основатель «Сидорин Лаб», заведующий кафедрой интернет-технологий университета «Синергия» Дмитрий Сидорин.

Прозвучали доклады генерального директора «РОТО ФРАНК» Виктора Мелихова и директора департамента ПВХ-систем и фурнитуры Schüco Игоря Изверского. Финальным аккордом стали выступления специальных гостей форума — экс-топ-менеджера «Билайн» и сети «Связной», основателя и генерального директора Enter Сергея Румянцева, и шоумена, медиаменеджера, директора телеканала «ТНТ4», генерального продюсера «Comedy Radio» Гавриила Гордеева.

Насыщенную деловую программу форума соразмерно компенсировали культурные вечера в живописных локациях Батуми. Участники по достоинству оценили грузинское гостеприимство, национальную кухню и выступления музыкальных гостей: маленьких представителей академического ансамбля «Эрисиони», популярной музыкальной группы «Мгзавреби», государственного академического ансамбля песни и танца «Рустави», пианиста-виртуоза Гиги «Pianoman», джаз-бэнда «San Remo» и дуэта «Asea sool».

БЖ



ЯЩИК

ПАНДОРЫ

ЧТО НЕСЕТ В СЕБЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДОГОВОР

Непрерывные изменения законодательства последних лет привели к существенному расширению и ужесточению административной и уголовной ответственности экономических субъектов и должностных лиц. Чтобы ориентироваться в сложившейся ситуации и избежать вредных последствий для бизнеса, необходимо соблюдать «правила игры». Вопрос — как это делать.



**ЗСААТ Ф.
САМЕДИНОВ**

эксперт-консультант по вопросам учета и налогообложения, президент консалтинговой компании ООО «Фирма «ТОТ»
Сайт: www.firmatot.ru
Email: tot@firmatot.ru

В современных условиях часто возникает ситуация, когда предприниматели при подготовке хозяйственных договоров используют для их составления только нормы гражданского законодательства. Желание защитить свой бизнес от недобросовестных действий партнеров является приоритетным. И это правильно. Однако многие забывают, что, скорее всего, изучать такой документ будет еще и налоговый инспектор, у которого иная цель: проверить сделку или отдельные операции по ней на предмет уклонения от уплаты

налогов в бюджет. А также на наличие налоговых схем, направленных на незаконное уменьшение налоговой нагрузки, в том числе путем неучета объектов обложения, неправомерно заявленных льгот и т. д. Причем если такие факты будут выявлены (по мнению налогового органа), доказывать свою невиновность придется не только проверяемому лицу, но и его партнерам по бизнесу.

Как показывает практика, к такому повороту событий многие не готовы, ведь мало кто анализирует условия контрактов с позиции налогообложения. И тем самым превращают свой договор в пресловутый «ящик Пандоры», источник бед и несчастий, количество которых зачастую не оставляет налогоплательщику даже надежды.

Чтобы помочь предпринимателям не допустить подобных ошибок, попытаемся на примерах судебной практики проанализировать некоторые требования налогового законодательства, которые обязательно должны быть учтены при составлении того или иного вида договора, в том числе рассмотрим «симптомы» налоговой оптимизации, необоснованной налоговой выгоды, а также наличие (или отсутствие) осмотрительности при выборе контрагента.

НАЛОГОВАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ

Жесткие экономические условия, связанные с сокращением доходной части бюджета многих хозяйствующих субъектов, возрастающая конкуренция на сокращающемся рынке и иные аналогичные условия, приводят некоторых предпринимателей к так называемой «налоговой оптимизации», позволяющей, по их мнению, сэкономить на налогообложении. Несмотря на то, что принцип «то, что не запрещено, то разрешено» никто не отменял, действующее законодательство последовательно устраняет поводы для его вольной трактовки отдельными представителями бизнеса.

В частности, если в ходе мероприятий налогового контроля будет доказано, что имела место так называемая налоговая оптимизация, позволившая незаконно применить какие-то льготы (например, специальный налоговый режим), то таких доказательств будет достаточно для решения суда в пользу государства.

НЕОБОСНОВАННАЯ ВЫГОДА

Недавние поправки в Налоговый кодекс привели к появлению в нем статьи 54.1, которая предусматривает ограничения по уменьшению налоговой базы и (или) суммы налога в результате искажения сведений

СИТУАЦИЯ ПО ДЕЛУ № А33-7874/2016:

Арбитражный суд Красноярского края отказал индивидуальному предпринимателю в признании недействительным решения УФНС по Красноярскому краю об отсутствии у него права на применение ЕНВД по объекту розничной торговли, в связи с чем ИП доначислен налог по УСН в размере 3 138 065 руб., пени в размере 942 298,79 руб. и штраф в размере 127 322,60 руб.

В ходе налоговых проверок было установлено, что ИП осуществляла торговлю с использованием торгового зала площадью более 150 кв. м, так как договоры аренды, уменьшающие торговую площадь, были заключены ИП формально, с взаимозависимыми лицами (сыном и невесткой) и не содержали сведений, определяющих местонахождение каждого из арендаторов. Отсутствие конструктивных перегородок в целях разделения торговых площадей было удостоверено показаниями свидетелей — бывших работников ИП, а также покупателей магазина, в связи с чем сделан вывод, что каждая из арендуемых торговых площадей фактически не представляла собой отдельную торговую точку.

Суд согласился с доводами налогового органа, что получило дальнейшее подтверждение в постановлениях по данному делу Третьего ААС и АС Восточно-Сибирского округа.

СИТУАЦИЯ ПО ДЕЛУ № А32-16101/2016:

ООО обратилось в Арбитражный суд Краснодарского края с требованием признать недействительным решение ИФНС России № 2 по г. Краснодару в части отказа в возмещении НДС в размере 16 452 457 руб., а также начисления процентов в размере 1 695 730 руб.

В ходе рассмотрения дела налоговый орган представил свои доводы, в т. ч. отсутствие реальных хозяйственных отношений между ООО и его контрагентами и невозможность выполнения контрагентами своих обязательств, поскольку они:

- не имели необходимых активов, имущества и работников;
- исчисляли налоги в минимальном размере, не соответствующем операциям с ООО;
- не представили доказательств по фактам перевозки от поставщика к продавцу;
- приобретали продукцию напрямую у сельхозпроизводителей, применяющих специальные налоговые режимы.

Кроме того, часть руководителей контрагентов вообще отрицали свою причастность к деятельности этих организаций.

Рассмотрев дело, Арбитражный суд Краснодарского края пришел к выводу, что налоговый орган, ссылаясь на указанные выше обстоятельства, не доказал, что ООО действовало согласованно со своими контрагентами с целью необоснованного получения налоговой выгоды и удовлетворил требования ООО.

Однако вышестоящие суды отменили это решение, так как, по их оценке, установленные налоговым органом обстоятельства, а также выявленные противоречия в документах, позволяют сделать вывод об отсутствии реальной хозяйственной деятельности между ООО и спорными контрагентами.

Определением Верховного Суда РФ от 04.09.2017 № 308-КГ17-11607 решения судов апелляционной и кассационной инстанций оставлены в силе.

Составляя договор, предприниматели часто пользуются только нормами гражданского законодательства. Желание защитить свой бизнес от недобросовестных действий партнеров является для них приоритетным. Однако многие забывают, что, скорее всего, изучать такой документ будет еще и налоговый инспектор, у которого совсем другие цели

СИТУАЦИЯ ПО ДЕЛУ № А50-4720/2017:

Арбитражный суд Пермского края оставил без удовлетворения требования ООО к МИ ФНС № 2 по Пермскому краю о незаконности привлечения ООО к ответственности в виде доначисления сумм НДС в размере 3 522 791 руб., пени – 733 886,77 руб. и штрафа – 352 279,10 руб.

В ходе рассмотрения дела налоговый орган представил доказательства, свидетельствующие о том, что ООО не проявило должной осмотрительности при выборе контрагента. Так, часть представленных налогоплательщиком приложений к спорному договору оформлены ранее его заключения; бывший директор поставщика факт подписания расчетных документов отрицает (что подтверждено экспертизой); денежные средства оборачивались между одними и теми же организациями, которые не осуществляли реальную деятельность и имеют признаки фирм-«однодневок»: не находятся по адресу регистрации, часто мигрируют, не представляют бухгалтерскую и налоговую отчетность и пр.

Доводы ООО о проявлении им должной осмотрительности при выборе бизнес-партнера судом рассмотрены и не приняты, в т. ч. исходя из показаний начальника отдела по безопасности, показавшего, что контакты с контрагентом осуществлялись по электронной почте, а его директор и представители никогда ООО не посещали.

29.11.2017 Арбитражный суд Уральского округа подтвердил решения, принятые АС Пермского края и 17 ААС, своим постановлением № Ф09-6792/17.

о них. При этом фактами, подтверждающими такие умышленные действия, могут быть взаимозависимости контрагентов проверяемому налогоплательщику (их аффилированность или подконтрольность), осуществление хозяйственных операций, в том числе через посредников, с использованием особых форм расчетов и сроков платежей, а также обстоятельства, свидетельствующие о согласованности действий участников хозяйственной деятельности (письмо ФНС РФ от 16.08.2017 № СА-4-7/16152@).

При установлении указанных выше обстоятельств налоговый орган должен доказать умышленный характер действий налогоплательщика конкретными фактами. В противном случае суд может не принять его доводы и встать на сторону налогоплательщика.

КОНТРАГЕНТЫ

Современные требования налогового законодательства заставляют обращать внимание не только на формулировки хозяйственных договоров, но также проявлять должную осмотрительность при выборе контрагентов, с которыми эти договоры заключаются.

Причем новые положения ст. 54.1 НК РФ не отменяют ранее выработанных судами требований по проявлению должной осмотрительности и необходимости проверки тех партнеров, с которыми налогоплательщик оформляет и осуществляет сделки. Например, в одном из недавних дел ответчик попытался использовать статью 54.1 НК РФ в качестве обоснования того, что по новому регулированию он больше не обязан доказывать факт проявления должной осмотрительности. Однако суды эти доводы отклонили, так как подобных выводов в Налоговом Кодексе не содержится (Постановление АС Уральского округа от 29.11.2017 № Ф09-6792/17 по делу № А50-4720/2017).

НА ПОСОШОК

Исходя из рассмотренных примеров арбитражной практики, хотелось бы порекомендовать предпринимателям составлять хозяйственные договоры таким образом, чтобы условия, которые могут повлиять на результаты налогообложения по оформляемым сделкам, были четко и ясно в них прописаны.

К примеру, договор поставки является одним из самых распространенных, а его условия зачастую прямо сказываются на признании (или непризнании) налоговых вычетов по НДС, что можно увидеть из рассмотренной арбитражной практики.

В связи с тем, что в Главе 21 НК РФ нет явных норм, обязывающих продавца (поставщика) провести оформление счетов-фактур и иных расчетных документов надлежащим образом (в том числе в соответствии с требованиями постановления Правительства РФ от 26.12.2011 № 1137), то можно было бы прописать для него такую обязанность в качестве одного из условий оплаты продукции или товара. И в этом случае любая ошибка, способная привести к отказу в возмещении входного НДС, может стать основанием для предъявления ему штрафных санкций по договору.

БЖ



23-26
МАЯ 2018 МОСКВА
+ ОНЛАЙН ТРАНСЛЯЦИЯ



Prime Time Forums
International Show-Forum Company

РОССИЙСКАЯ НЕДЕЛЯ МАРКЕТИНГА 2018

4

ДНЯ

2000

УЧАСТНИКОВ

40

СПИКЕРОВ

В течение 4 дней участники смогут пообщаться с лидерами мнений и руководством крупных и средних компаний.

Центральным звеном форума являются эксперты и спикеры, которые помогут эффективно решить актуальные проблемы бизнеса (разработка финансовой стратегии для маркетинговых кампаний, глубокий анализ таргетированной рекламы, SMM и многое другое).

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ

- МАРКЕТИНГОВЫЕ ИННОВАЦИИ
- ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В МАРКЕТИНГЕ
- ДИДЖИТАЛ ЭРА МАРКЕТИНГА
- ТРЕНДСПОТТИНГ
- КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ
- PERFORMANCE MARKETING
- ТЕХНОЛОГИИ В МАРКЕТИНГЕ
- МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Реклама

Зарегистрироваться на мероприятие:

www.ptf.su/rmw2018

18+

Круглый стол

Организатор:



При поддержке:



САМОРЕГУЛИРУЕМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ
ПЕНСИОННЫХ ФОНДОВ

Информационный
правовой партнер:



КонсультантПлюс
надежная правовая поддержка

БУДУЩЕЕ ПЕНСИОННОГО РЫНКА

30 мая 2018 г., Москва

Обсуждаемые темы:

- Санация банков: издержки и последствия для НПФ.
- Что нужно фондам для прохождения стресс-тестов качества активов?
- Новые требования по размещению средств пенсионных резервов: возможные издержки.
- Как сделать процедуру перехода клиентов между фондами максимально прозрачной?
- Участие НПФ в «бондизации»: масштаб, выгоды, влияние на инвестпотенциал.

Аналитической базой мероприятия станет исследование, включающее рэнкинги крупнейших НПФ, итоги 2017 года и прогноз развития рынка на ближайшие годы.

www.raexpert.ru

На правах рекламы

RAEX