



Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС журнал

#5 (31) 2021

## АРКАДИЙ СТОЛПНЕР

Председатель правления  
Медицинского института  
им. Березина Сергея  
(МИБС)

## ГОСУДАРСТВО МЕНЯЕТ ПРАВИЛА ИГРЫ НЕ В НАШУ ПОЛЬЗУ

с. 32

РОССИЯ ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ  
ЧАЙНОЙ СТРАНОЙ

с. 62

CLUBHOUSE:

клуб по интересам или реальный  
инструмент продвижения?

с. 72

ТЕМА НОМЕРА



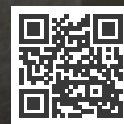
## КОНДИТЕРСКАЯ ИНДУСТРИЯ

Сладкая жизнь закончилась?

Жизнь кондитеров в эпоху тотального  
слома потребительских традиций

В чем ключ к китайскому сердцу,  
и как угодить digital natives?

с. 4



Цифровые версии журнала  
[business-magazine.online](http://business-magazine.online)

ISSN 1819-267X



9 771819 267007

21005

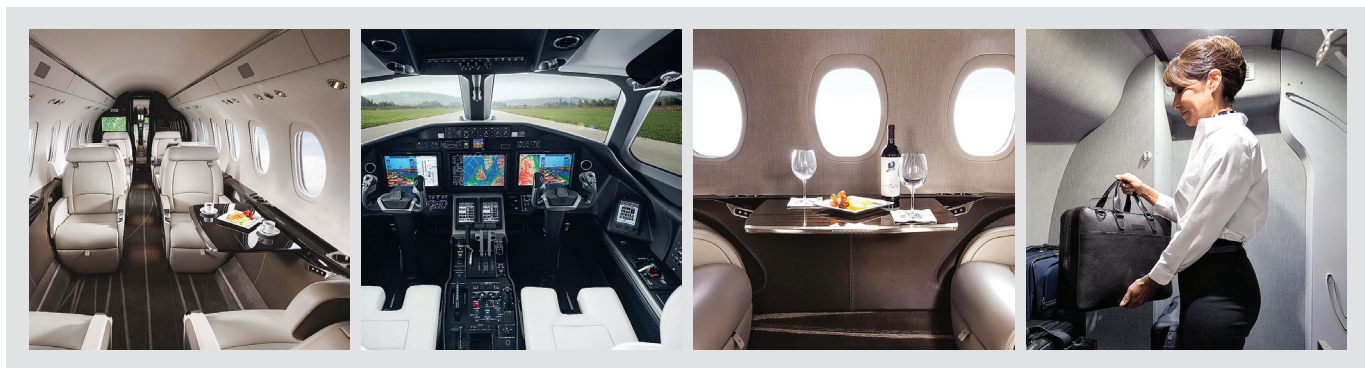
# БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

## CESSNA CITATION LONGITUDE

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



Реклама. 16+

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

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



№ 5 (31) за 2021 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 06.05.2021
- дата выхода цифровой версии — 08.05.2021

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

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

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

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

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

Учредитель и издатель:  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

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

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна  
mihanchik@business-magazine.online

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

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@business-magazine.online

Для лиц старше 16 лет

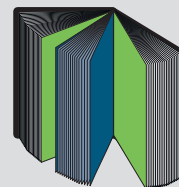
Цена свободная

## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

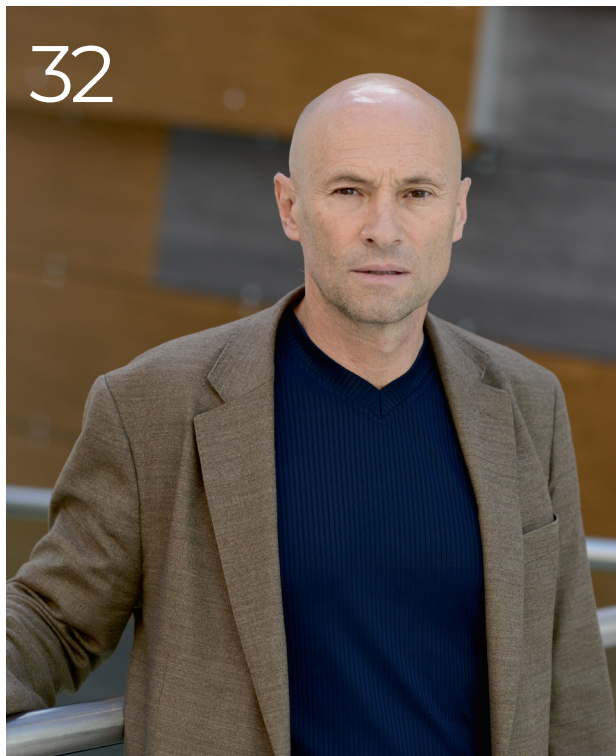
Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес журнал. Кузбасс (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес журнал. Казань (ООО «Коммерсант люкс»)	Филатова Ирина Александровна	Тел: 8 (8432) 12-03-29, e-mail: super5vika@yandex.ru
Бизнес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

## Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА НОМЕРА **АРКАДИЙ СТОЛПНЕР**



## ГОСУДАРСТВО МЕНЯЕТ ПРАВИЛА ИГРЫ НЕ В НАШУ ПОЛЬЗУ

Заявляет персону свежего номера Аркадий Столпнер, председатель правления Медицинского института им. Березина Сергея (МИБС). Предыдущий 2020-ый год сильно изменил жизнь каждого из них. В ковидный год частная медицина во многом помогла государственной. Государство обратилось за помощью своевременно, а МИБС был готов ее оказать. Но поводом для интервью стал не только масштабный опыт взаимодействия частной и государственной систем здравоохранения за предыдущий год. В постковидную эпоху частная медицина уже ощущает на себе в полной мере нехватку денег у населения, госбюджета и «внезапное охлаждение» государства после совместной борьбы с пандемией.

## 24 ТЕНДЕНЦИИ КАК ФАКТОР ВЫЖИВАНИЯ,

или основы тренд-менеджмента для выживания. В современном деловом мире компании должны стратегически распознавать и использовать тенденции, если они хотят выжить. Но как это осуществить в нынешних условиях глобализации и цифровизации, когда масса информации продолжает поступать отовсюду и накапливаться? Свой ответ на вопрос дают эксперты в области стратегического менеджмента из Венской школы бизнеса.

## 28 ДОПУСТИМЫЕ ПОТЕРИ

Хотите знать, почему локдауны неизбежно закончатся? Прочтите аналитику постоянно автора ФБЖ Анатолия Вассермана. В свежем номере — его статья о вероятности смерти от коронавируса и реакции общества на новую болезнь, а еще о том, что изрядно тормозит внедрение новшеств.

## 46 ОПАСНЫЕ ВЫДАЧИ

По итогам 2020 года выдача кредитов малому и среднему бизнесу осталась практически на уровне 2019-го — таких показателей удалось достичь благодаря программам кредитования бизнеса с господдержкой. По прогнозам «Эксперт РА», к концу 2021 года в связи с общеэкономическими последствиями пандемии долги МСБ перед банками заметно подрастут. Цифры и факты в статье аналитиков агентства.

## 56 ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ — ЧЕСТНЫЙ САМОАНАЛИЗ

Финансовая стратегия может стать крайне эффективным инструментом управления, ведь ее главная цель — прогнозировать прибыль. Успешность реализации финансовой стратегии зависит от многих переменных, но, прежде всего, от того, насколько быстро меняются макрофакторы, заложенные в ее основу. Где искать ключ к ее правильному формированию? И почему так важен объективный взгляд на свой бизнес? Рассматриваем финансовую стратегию как инструмент развития, а не киллера самых светлых надежд.

## 62 РОССИЯ ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ ЧАЙНОЙ СТРАНОЙ

Громкое заявление прозвучало на стратегической сессии крупнейшей отраслевой профессиональной выставки COFFEE TEA CACAO RUSSIAN EXPO из уст экспертов рынка чая и кофе. Потребление кофейных продуктов в России растет все последние десять лет. Пока не случилась пандемия, казалось, что этот рост продолжится, но удар был нанесен и по кофейному тренду: в самом остром моменте снижение потребления кофе составило 30%. Что будет дальше? Также читайте, какой кофе в России пьют больше? Пропал ли интерес к капсульному кофе? И кем нарушен покой чайных лидеров?

## КОНДИТЕРСКАЯ ИНДУСТРИЯ

### 4 СЛАДКАЯ ЖИЗНЬ ЗАКОНЧИЛАСЬ?

Как производители сладкого товара чувствуют себя в эпоху тотального слома потребительских традиций? Как и где им искать ключ к иностранным потребителям? Какое место они планируют занять в сердцах поколений Y, Z, digital natives? Аналитики и участники кондитерского рынка делятся мнениями на первом международном бизнес-форуме «Конфекс. Кондитерская экспертиза».

10 В 2024 году мировой рынок кондитерских изделий, по прогнозам аналитиков, составит 222,5 млрд долларов, что на 21,5% больше 2019 года. Быстрому росту рынка способствует растущий ассортимент. Россия в 2019 году заняла 14 место в мире по объемам экспорта с долей 2%. В структуре мирового экспорта основной объем приходится на мучные кондитерские изделия — порядка 47%, высокими темпами растет экспорт шоколадных изделий. Для России, которая традиционно еще с советских времен славилась именно производством качественных шоколадных конфет, это хорошо — есть опыт, известные миру бренды, значит, есть перспектива для расширения экспортных возможностей. Как их использовать и стоит ли вставать под «зонтик»?

14 Кондитерская отрасль на сломе потребительских традиций. Производители имеют дело с новым покупателем, заявляют аналитики. «Шоперские миссии» меняются. Хоуминг, ЗОЖ

### 68 ПРАВИЛА ТРЕХ «R»

Как ресторанам, несмотря на кризис, оставаться «экофрендли»? 41 миллиард бумажных стаканчиков ежегодно оказываются на свалках только на территории России. 1500 тысяч точек общепита поддержали движение My cup, please!». Его организаторы призывают заведения общепита продавать напитки в личную тару покупателя. Среди владельцев бизнеса все больше приверженцев экоконцепции. Но! В 2021 году заведениям общепита стало гораздо сложнее придерживаться экотренда. Эксперт номера рассказывает о бюджетных способах, которые позволяют следовать принципам и оставаться в тренде.

### 72 CLUBHOUSE

Клуб по интересам или реальный инструмент движения? Пока мы работали над номером, над этой конкретной статьей, социальная сеть Clubhouse успела пройти сразу несколько стадий своего развития в России: да, интере-



и цифровая деменция — вот новая реальность постковидного периода. А еще есть разные поколения потребителей: Y, Z, digital natives и new food wave. Рассказываем, что есть что, и как кондитерская индустрия приспосабливается в этом море новых слов, явлений и людей.

19 Много ли значат для ритейла кондитерские изделия? Да, ведь продавать их на 25% прибыльнее, чем в среднем другие категории. Это одна из самых универсальных покупок, коэффициент пенетрации здесь доходит до 95%, то есть это товар, так сказать, на все случаи жизни. Кондитерка на 30% более расширяемая, чем другие категории: покупатель всегда будет рад максимальному ассортименту, с интересом реагирует на новинки, чем больше выбор, тем больше он покупает. Но производители сладкого сетуют: у них нет постоянного места, их полки перегружены и скучно оформлены — покупатель не может выбрать. Какое место планируют занять в магазине будущего продавцы сладкого?

сно, но не затягивает, побаловались, но дальше ничего нового не происходит. Дискуссии о перспективах Clubhouse в России все еще активно ведутся. Сможет ли Clubhouse удерживать повышенный интерес, и на чем он основан?

### 76 ЖЕНЩИНЫ — В БИЗНЕСЕ, ПОЛИТИКЕ, ВО ГЛАВЕ КОРПОРАЦИЙ...

Они постоянно расширяют области применения своих способностей и талантов. Это создает впечатление абсолютного равенства мужчин и женщин в профессиональной самореализации. Но чаще они оказываются на позициях рядовых сотрудников. Можем ли мы быть уверены, что в работе женщина полностью раскрывает свой потенциал? Можно ли ждать от нее прорывов и особых достижений, или ее удел — стабильный середнячок? Чем мотивация женщин в карьере и коллективе отличается от мужской, и как с этим работать HR-службе?

# Сладкая жизнь закончилась?

По итогам сложного и неординарного 2020 года российская кондитерская промышленность произвела 3 млн 850 тысяч тонн кондитерских изделий всех категорий. Объемы производства сократились всего на 2% по сравнению с предыдущим периодом. При этом по объему произведенных сладостей Россия является пятой страной в мире. Такие данные были озвучены на стратегической сессии первого международного бизнес-форума «Конфекс. Кондитерская экспертиза».

**П**одобный профессиональный диалог в рамках выставки «Modern bakery Moscow» был организован впервые. И организаторы выставки явно не промахнулись: в залах форума не было свободных мест. Отрасль находится в переломном для себя моменте, всем игрокам кондитерского рынка, от малого предприятия до гиганта с историей, важно произвести донастройку бизнеса под новые тренды. По традиции начали с аналитики и обзора положения дел в отрасли. Наибольший объем российского кондитерского производства пока остается за мучной катего-

рией, она составляет порядка 50% от всей произведенной продукции, а в денежном выражении занимает 42% рынка. Но при этом кондитеров радует тот факт, что заметно увеличилось потребление шоколада и шоколадных кондитерских изделий. Вопрос в том, стоит ли возлагать большие надежды на этот восходящий тренд, насколько он устойчив и сможет ли заменить собой сокращающееся потребление в других категориях?

## Знаковые цифры

2020-ый год ознаменовался существенными изменениями для кондитерской индустрии. Объем внутреннего рынка сокращался, как и потребление кондитерских изделий в стране. Если в 2019 году в среднем россиянин съедает 24,9 кг сладкого, то в 2020 году этот показатель составил 23,9 кг, то есть индустрия зафиксировала падение на 4%. Кондитеры не могут обойти вниманием этот тренд и с сожалением вынуждены констатировать, что внутренний рынок начинается «сжеживаться». Вряд ли это стоит связывать с пандемией, тренд стал заметен еще несколько лет назад, когда особенно

# 23,9 кг

## КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ

съел средний россиянин в 2020 году, в 2019 году этот показатель был немногим выше — 24,9 кг изделий на одного человека.





**СЕГОДНЯ КОНДИТЕРСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ПЛАТИТ АКЦИЗ, В ПЯТЬ РАЗ ПРЕВЫШАЮЩИЙ УРОВЕНЬ 2018–2019 ГГ. ЭКСПЕРТЫ КОНДИТЕРСКОГО РЫНКА ПРОГНОЗИРУЮТ, ЧТО НА ФОНЕ ОБЩЕГО СНИЖЕНИЯ ПОТРЕБЛЕНИЯ СЛАДОСТЕЙ ЭТО ПРИВЕДЕТ К ТОМУ, ЧТО ЧАСТЬ SKU, В ПРОИЗВОДСТВЕ КОТОРЫХ ВЫСОКОЕ СОДЕРЖАНИЕ СПИРТОВОГО СЫРЬЯ, МОЖЕТ ПРОСТО ИСЧЕЗНУТЬ**

усилилась пропаганда здорового образа жизни, все большую популярность набирают продукты без сахара, еще более ярко выраженными стали веганские тенденции, мощное развитие получило безглютеновое питание, да и в целом корзина потребителя претерпела существенные изменения — и не в пользу кондитерки.

### Куда расти?

В этих условиях российский производитель начал активно задавать себе вопрос: где искать возможности для экстенсивного роста бизнеса? Взоры обратились на внешние рынки. В прошлом году именно экспорт стал для российского производителя единственной возможностью сохранить рост производства. Вячеслав Лашманкин, исполнительный директор Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «АСКОНД», обнародовал на форуме такие цифры: 602 тысячи тонн товаров поставили на экспорт российские кондитеры по итогам 2020 года на общую сумму 1 млрд 435 млн долларов США. Год от года объемы экспорта российской продукции неуклонно растут, добавляет Вячеслав Лашманкин: «Если еще семь лет назад Россия

импортировала сладостей намного больше, чем экспортировала, то начиная с 2014 года ситуация изменилась: мы экспортируем гораздо больше, чем ввозим. Государство сегодня активно помогает кондитерам в освоении новых рынков, предусмотрены серьезные, большие, интересные меры государственной поддержки: компенсация затрат на транспортировку, сертификацию и многие другие направления. Государство особенно активно поддерживает производителей, которые экспортируют товар с высокой добавленной стоимостью».

### Кондитеры «под зонтиком»

Еще одно направление, по которому осуществляется господдержка, — выпуск экспортных справочников. В них можно найти всю информацию о той стране, в которую производитель планирует экспортировать: обзор рынка, группы кондитерской продукции, которые наиболее востребованы в конкретной стране, примеры успешных маркетинговых стратегий национальных и международных компаний.

Чтобы отечественному производителю было проще покорять страны и континен-

ты, решено запустить программу продвижения российских кондитерских изделий, ее старт запланирован на китайском рынке, который сегодня для кондитеров наиболее перспективен. Специально для захода на новые рынки создан единый «зонтичный» бренд — «Российские сладости». «Те компании, у которых сегодня нет возможности самостоятельно позиционироваться на международных рынках, могут встать под общий кондитерский «зонтик» и продвигаться с его помощью», — комментирует инициативу Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «АСКОНД» ее исполнительный директор Вячеслав Лашманкин. Реализация программы начнется в текущем, 2021-м, году.

**ПОТРЕБИТЕЛЮ СИСТЕМНО НАВЯЗЫВАЛИ ПОЗИЦИЮ, ЧТО К ПРОДУКТУ С СОДЕРЖАНИЕМ ПАЛЬМОВОГО МАСЛА ЛУЧШЕ НЕ ПОДХОДИТЬ В МАГАЗИНЕ. КОНДИТЕРЫ ВОЗРАЖАЮТ: НА САМОМ ДЕЛЕ ЭТО НАТУРАЛЬНОЕ РАСТИТЕЛЬНОЕ МАСЛО СО СПЕЦИФИЧЕСКИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ, КОТОРЫЕ ВОСТРЕБОВАНЫ В КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**



### Сильные удары один за другим

Кондитерская промышленность является отраслью с той самой высокой добавленной стоимостью, она же — самый крупный потребитель продукции агропромышленного комплекса. Полтора миллиона тонн сахара, один миллион тонн муки, 150 тысяч тонн молочной продукции всех видов переработала кондитерская отрасль в прошлом году. Безусловно, от того, как ведут себя цены на базовые ингредиенты, зависит экономическая эффективность кондитеров. К сожалению, конец 2020 года нанес сильный удар по экономике предприятий отрасли. Прежде всего, речь идет о ценах на сахар, которые начиная с третьего квартала 2020 года показывали галопирующий рост. В конце марта (данные на 22.03.2020 г.) белый сахар в опте продавался по цене 46 000 рублей за тонну, или 620 долларов США — такие цифры участникам форума привел Вячеслав Лашманкин. Даже если отсюда вычесть НДС, для внутреннего рынка цена составит порядка 560 долларов США, при этом на Лондонской товарной бирже в этот же период цена сахара составляла 450 долларов США за тонну.

«Мы пытались проанализировать причины такого роста, — комментирует ситуацию Вячеслав Лашманкин, исполнительный директор Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «АСКОНД». — Мы видим, что в 2020 году предприятия сахарной промышленности всего за несколько месяцев (апрель, май, июнь) экспортировали порядка одного миллиона тонн сахара по цене 25–26 руб./кг. Сразу после этого сахара на внутреннем российском рынке стало не хватать, цены пошли вверх. Динамика цен на сахар — та задача, с которой мы будем работать в 2021 году. Все кондитеры с этим неизбежно столкнутся, так же, как и с ростом цен на муку и растительное масло, поскольку эти ингредиенты являются базовыми для кондитерского производства».

Что касается цен на муку, в прошлом году правительство приняло ряд своевременных, комплексных и адекватных мер, которые



были нацелены на ограничение экспорта из РФ сырьевых материалов, прежде всего, зерна. В качестве инструментов использовались квоты, пошлины и многое другое. Зерно стало оставаться в России, предприятия мукомольной промышленности получили возможность оформить компенсацию за понесенные потери. В итоге цены на муку в конце 2020 года показали относительную стабильность. Большой комплекс мер правительство реализовало в отношении ограничения роста цен на растительное масло. Ощутимого эффекта кондитеры, к сожалению, на себе не почувствовали, так как меры были направлены на розничный сектор, но и они все-таки позволили стабилизировать рынок масла.

Серьезным ударом для отрасли стало увеличение акциза на спирт в 2019 году, он вырос практически в пять раз. В 2020 году была предпринята попытка «отмотать» ситуацию назад, но в Госдуме эту инициативу не поддержали. Эксперты кондитерского рынка прогнозируют, что на фоне общего снижения потребления сладостей это приведет к тому, что часть SKU, в производстве которых высокое содержание спиртового сырья, может просто исчезнуть из ассортимента.

Еще одна весьма тревожная тенденция — резкий рост цен на все упаковочные материалы. Пока производители не знают ответ на вопрос, как с этим бороться, но совершенно очевидно, что в 2021 году эта составляющая будет давить на производителя не меньше, чем растущие цены на сырье.

### Жертвы пропаганды

Помимо ценовых факторов кондитеры, как никакие другие производители, страдают от пропаганды и лоббизма в области здорового питания.

Один из ярких примеров — борьба с пальмовым маслом. Сегодня потребитель воспринимает этот базовый для кондитеров ингредиент, как «демона, который несется на крыльях ночи». Все последние годы ему системно навязывали позицию, что к продукту с содержанием пальмового масла

## Из пандемии вышли удачно



### ВИТАЛИЙ МУРАВЬЕВ

Президент группы  
кондитерских фабрик  
«ПОБЕДА».

В России действительно есть небольшое падение кондитерского рынка, но здесь нет ничего удивительного, то же происходит последние шесть лет с мировым рынком северного полушария. Я считаю, что из пандемии отечественные кондитеры вышли довольно удачно, так как в России не было столь жестких локдаунов, которые были и есть, например, в Европе. Вот там падение кондитерки намного больше. Например, у нас продажи в Латвии, где мы также представлены, упали на 12%. В сравнении с этим российский небольшой минус по итогам 2020 года — это совсем неплохо. Что касается трендов, в России те же тенденции, что и в мире. Отмечу увеличение потребления горького шоколада, это видно и по полкам, он занимает на них все большее место. Растет потребление продуктов без сахара, это нарастающий тренд, он развивается лет шесть-семь и рос даже в пандемию, ведь интерес потребителей к полезному продукту за последний год только укрепился. Здоровье становится максимальной ценностью. В эту же картину укладывается желание потребителя купить продукт с дополнительными, желательными для организма свойствами. Сюда же можно отнести нишевые, например, веганские продукты. Безусловно, мы вкладываемся в развитие онлайн-каналов продаж: одними из первых сделали интернет-магазин шоколада. Какое-то время назад нам казалось, что мы зря это затеяли, но сейчас интернет-продажи существенно выросли. Наши продажи в столичном регионе через интернет сравнялись и даже опережают показатели традиционной розницы. Потенциал огромен: если офлайн-торговля «смотрит вниз», то онлайн точно вверх.

**1,5** МЛН ТОНН  
САХАРА,

один миллион тонн муки,  
150 тысяч тонн молочной  
продукции всех видов  
переработала кондитерская  
промышленность в 2020 году.

лучше не подходить в магазине. Кондитеры возражают: на самом деле, это натуральное растительное масло со специфическими характеристиками, которые востребованы в кондитерской промышленности. Те же начиночные жиры в условиях нового рыночного регулирования иначе как из твердого пальмового масла сделать не из чего. Производители сладкого и профильная Ассоциация предприятий кондитерской промышленности «АСКОНД» вынуждены активно бороться с этим трендом. На форуме Вячеслав Лашманкин, исполнительный директор Ассоциации, привел в пример диалог с депутатами Совета Федераций РФ, где производители рассказывали о пальмовом масле как о необходимом ингредиенте для произ-

водства их продукции, о том, что в пальмовом масле содержится большое количество витаминов и других полезных веществ.

«Поскольку в обществе уже выработалось негативное отношение к этому продукту, органы власти предпринимают попытки зарегулировать этот вид сырья, при этом за

основу берутся спекулятивные идеи, противоречащие международному опыту, — комментирует ситуацию Вячеслав Лашманкин. — Мы призываем кондитеров совместно с органами власти, институтами охраны здоровья, общественными организациями поработать над корректировкой имиджа пальмового масла. Мы должны закрепить в сознании потребителя факт, что пальмовое масло — натуральное растительное масло, которое не вредит здоровью, и многие виды сладостей без него не произвести».

ЗОЖ и кондитерские изделия не антагонисты — эта мысль звучала рефреном на протяжении всей дискуссии. Здоровый образ жизни — это правильный рацион, настаивают кондитеры. Неслучайно на вершине всем известной пирамиды питания находится именно сладкое, оно является обязательной частью сбалансированного питания человека. Другой вопрос, что границы потребления кондитерских изделий — порядка 5% от общего рациона, а все, что за ними, — отклонения от нормы, в которых производители кондитерской продукции не виноваты.

### Избыточность регулирования

Еще один вызов 2021 года — техническое регулирование. Отрасль ждет изменения сразу нескольких техрегламентов, которые будут иметь самое непосредственное влияние на кондитерский бизнес. Например, предусмотрено введение дополнительных требований к шоколадной кондитерской продукции в Техрегламенте «О безопасности пищевой продукции». Инициаторами ряда новелл выступили белорусские кондитеры: например, они предлагают придать шоколадной глазури, которую в России всегда воспринимали как продукт для массового потребителя, характеристики премиального шоколада. Российские производители оппонировали: еще с прошлого века в России существует четкая вертикаль, на вершине которой стоит шоколад «кувертюр» (натуральный шоколад с высоким содержанием

**50%**

### СОСТАВЛЯЕТ МУЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ

от общего объема произведенной в России кондитерской продукции, в денежном выражении она занимает 42% рынка.





какао-масла, от 33%, и мелкой степенью измельчения какао-бобов), далее следует шоколад и уже потом шоколадная глазурь.

Дамокловым мечом над отраслью продолжает висеть вопрос введения цифровой маркировки продуктов питания. В случае если она будет расширяться на кондитерскую категорию, это одновременно потребует от отрасли вложения порядка 42 млрд рублей вложения — в такую сумму оценила инвестиция отрасли Ассоциация предприятий кондитерской промышленности «АСКОНД». По их же расчетам, еще 46 млрд рублей составят ежегодные траты на саму маркировку изделий. Разработчики проекта закона о маркировке позиционируют его как главный инструмент борьбы с контрафактом — в кондитерской отрасли его уровень официально составляет 0%. Этот факт позволяет кондитерам надеяться, что настолько дорогостоящий проект их в итоге не коснется.

Эксперты-участники международного бизнес-форума «Конфекс. Кондитерская экспертиза» сошлись во мнении, что 2021 год будет для них сложным. Возможно, в эмоциональном плане будет немного проще, чем годом ранее: отменят часть ограничений на физические передвижения, меньше страхов, уже не будет той неизвестности, которая была в начале пандемии. Все это дает надежду, что в текущем году экономика будет плавно восстанавливаться. Нас ждет непростое, но интересное время.

ФБЖ

**ДАМОКЛОВЫМ МЕЧОМ НАД ОТРАСЛЮ ПРОДОЛЖАЕТ ВИСЕТЬ ВОПРОС ВВЕДЕНИЯ ЦИФРОВОЙ МАРКИРОВКИ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ. В СЛУЧАЕ ЕСЛИ ОНА БУДЕТ РАСШИРЯТЬСЯ НА КОНДИТЕРСКУЮ КАТЕГОРИЮ, ЭТО ОДНОМОМЕНТНО ПОТРЕБУЕТ ОТ ОТРАСЛИ ВЛОЖЕНИЯ ПОРЯДКА 42 МЛРД РУБЛЕЙ**

## Рост цен на сырье — главный вызов отрасли



### ВЯЧЕСЛАВ ЛАШМАНКИН

Исполнительный директор Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «АСКОНД».

растительное масло, поскольку эти ингредиенты являются базовыми для кондитерского производства».

«Мы пытались проанализировать причины такого роста. Мы видим, что в 2020 году предприятия сахарной промышленности всего за несколько месяцев (апрель, май, июнь) экспортировали порядка одного миллиона тонн сахара по цене 25–26 руб./кг. Сразу после этого сахара на внутреннем российском рынке стало не хватать, цены пошли вверх. Динамика цен на сахар — та задача, с которой мы будем работать в 2021 году, все кондитеры с этим неизбежно столкнутся, так же, как и с ростом цен на муку и

# Ключ к сердцу, *или* особенности национального потребления \*

В 2024 году мировой рынок кондитерских изделий, по прогнозам аналитиков, составит 222,5 млрд долларов, что на 21,5 % больше 2019 года. Быстрому росту рынка способствует растущий ассортимент. Из видов продукции лидирующими остаются шоколадные кондитерские изделия, доля которых составляет более 50 % от общего объема рынка. Стремительно растет потребление кондитерских изделий в странах Ближнего Востока и Африки. По итогам последнего года Саудовская Аравия была ведущим рынком в регионе. Однако самые быстрые темпы роста в течение 2020–2025 гг. будут демонстрировать Объединенные Арабские Эмираты.

**Э**кспортным возможностям российской кондитерской отрасли была посвящена отдельная сессия первого международного бизнес-форума «Конфекс. Кондитерская экспертиза». Основной докладчик по теме — Дмитрий Краснов, руководитель Федерального центра «Агроэкспорт». Свою презентацию он начал с таких вводных: мировой экспорт кондитерских изделий демонстрирует рост на всем протяжении 2015–2019 гг. Среди основных экспортеров — страны Европы и Америки. Россия в 2019 году заняла 14 место в мире по объемам экспорта с долей 2%. В структуре мирового экспорта основной

объем приходится на мучные кондитерские изделия — порядка 47%, высокими темпами растет экспорт шоколадных изделий. Для России, которая традиционно еще с советских времен славилась именно производством качественных шоколадных конфет, это хорошо: есть опыт, известные миру бренды, значит, есть перспектива для расширения экспортных возможностей. И еще одна цифра: если по итогам 2019 года Россия экспортировала в 74 страны, то сейчас список расширился до 91.

## Китайский экспортный след

В 2020 году России удалось вырасти по объему экспортных поставок относительно 2019 года, правда, рост был незначительным, но если брать во внимание все сложности этого периода, то можно смело утверждать, что российские кондитеры смогли удержаться на мировом рынке, несмотря ни на что. При этом незначительное падение эксперты связывают с китайским потребителем. 13% от российского экспорта — это поставки в Китай. В этой восточной стране кондитерские изделия чаще всего являются подарком к празднику, их непременно покупают, когда идут в гости. Понятно, что в год пандемии

95

МЛРД  
ДОЛЛАРОВ США

может составить  
объем потребления  
кондитерских изделий в  
КНР к 2030 году.



## Чем выше, тем лучше

**«СЕЙЧАС ВАЖНО СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА БОЛЕЕ АКТИВНОМ ПРОДВИЖЕНИИ И ПРАВИЛЬНОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИИ. НАДО ПОНИМАТЬ, ЧТО НА КИТАЙСКОМ РЫНКЕ МЫ СТАЛКИВАЕМСЯ С МЕГАКОНКУРЕНЦИЕЙ. СЕГОДНЯ РОССИЙСКИХ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ НЕТ НАВЕРХУ КИТАЙСКОЙ ПОЛКИ, ТО ЕСТЬ В ДОРОГОМ И ПРЕМИАЛЬНОМ СЕГМЕНТАХ».**

### ДМИТРИЙ КРАСНОВ

Руководитель Федерального центра  
«Агроэкспорт».



массовые праздники и походы друг к другу домой были под запретом. Косвенно эти выводы подтверждает тот факт, что уже во втором полугодии 2020 года российским кондитерам удалось нарастить экспорт в КНР, и сегодня, как говорят эксперты, потенциал по-прежнему не исчерпан.

Обнадеживает и тот факт, что китайский кондитерский рынок показывает динамичный рост: ожидается, что к 2030 году объем потребления кондитерских изделий в КНР вырастет до 95 млрд долларов США. Темпы этого роста в ближайшие десять лет будут значительно выше, чем за все последние годы. Эксперты прогнозируют, что расти будет потребление, прежде всего, мучных кондитерских изделий: население Китая увеличивается, его доходы растут, так же, как и доля среднего класса, поскольку именно он является основным потребительским кондитерской продукции. Китайцы действительно предпочитают мучные сладости, шоколад занимает 30% от их потребления, и по экспорту шоколадных изделий именно Россия занимает первое место среди всех производителей, представленных на китайском рынке. Традиционными торговыми партнерами КНР являются Индонезия

и Малайзия, но при этом Россия уже занимает 11% китайского кондитерского рынка.

### Расширяем ассортимент

В каких направлениях стоит развивать российский экспорт кондитерских изделий? Дмитрий Краснов, руководитель Федерального центра «Агроэкспорт», уверен, что стоит сосредоточиться на развитии ассортимента поставок. Хорошо, что существующий продуктовый портфель российских производителей соответствует предпочтениям целевой аудитории того же Китая, но не во всех категориях. В сегменте плиточного шоколада,



# 3%

## В СТРУКТУРЕ ИМПОРТА

продукции АПК Саудовской Аравии составляет доля шоколадных кондитерских изделий.

сахаристых и мучных изделий российские бренды закрепились в сознании китайского потребителя, в остальных сегментах есть возможности для расширения ассортимента. Есть перспективы роста по шоколадным батончикам, где российские производители традиционно уступают лидерство американцам и европейцам, от российских кондитеров ждут предложений по ассортименту фруктовых конфет и козинаков, имеет смысл увеличить покрытие в ассортименте печенья кукис.

### Маркетинг государственного масштаба

Развитие экспортного потенциала российских кондитеров зависит не только от них самих. Работа над ассортиментом начинается с глубокого изучения конкретного рынка. Азиатский потребитель нуждается в особом подходе, его предпочтения отличаются от среднеевропейских, занять место в его сознании непросто. При этом сам рынок потенциально настолько велик, что за долю на нем придется конкурировать с транснациональными корпорациями. При этом у российской кондитерской продукции есть явная проблема — ее плохо знают в Китае, хотя отечественным производителям порой кажется, что все наоборот. «Сейчас важно сосредоточиться на более активном продвижении и правильном позиционирова-

нии, — заявил участникам форума Дмитрий Краснов, руководитель Федерального центра «Агроэкспорт. — Надо понимать, что на китайском рынке мы сталкиваемся с мегаконкуренцией. Сегодня российских кондитерских изделий нет наверху китайской полки, то есть в дорогом и премиальном сегментах».

И снова зашел разговор о «зонтичном» бренде, под который может встать любое кондитерское предприятие, чьих ресурсов не хватает для самостоятельного осознанного продвижения. Зонтичные бренды — это знак качества, знак страны-производителя. Он не заменяет собой существующие бренды, известные во всем мире, такие как «Аленка», «Красный октябрь» и пр., а дополняет их. Это коммуникационный сигнал, который обозначает территорию страны происхождения и вовлекает потребителя в диалог. По мысли создателей зонтичного бренда «Российские сладости», он будет гарантировать качество и демонстрировать характер страны.

Инициатива с зонтичным брендом — один из векторов государственного маркетинга, без которого расширение экспорта кондитерской продукции будет не столь продуктивно. Дмитрий Краснов уверен, что только полномасштабная поддержка всей отрасли на государственном уровне даст серьезный стимул кондитерам-экспортерам.

Структура российского экспорта кондитерских изделий в 2020 году



**54%**

Шоколад и шоколадные кондитерские изделия



**38%**

Мучные кондитерские изделия



**13%**

Сахаристые кондитерские изделия

### Перспективные рынки сбыта

Не только Китай, но Азия в целом интересна российским кондитерам. Не меньшим потенциалом для расширения экспортных поставок кондитерских изделий из России обладают страны СНГ, Северной Африки, Ближний Восток, на котором явно выделяются лидеры по потреблению сладкого — Саудовская Аравия и ОАЭ. В этих странах неуклонно растет уровень жизни, увеличивается средний класс, на который делают ставку кондитеры. К тому же именно здесь высокие позиции по продажам

Российский экспорт кондитерских изделий в Китай, 2015–2020 гг., млн долл.



занимают шоколад и шоколадные конфеты премиум-качества.

По прогнозам аналитиков, рынок кондитерских изделий Саудовской Аравии достигнет 2,59 млрд долларов США к 2025 г. Сегодня Саудовская Аравия импортирует значительное количество кондитерских изделий, частично из-за большого местного спроса особенно на шоколад. Для саудитов он стал частью культуры дарения, а в подарок здесь принято преподносить только лучшее и премиального качества, именно поэтому шоколад и шоколадные конфеты с начинками являются самыми востребованными видами кондитерских изделий и занимают 66,2% от общего объема продаж.

В структуре импорта продукции АПК Саудовской Аравии доля изделий из шоколада составляет 3%. Объем валового импорта шоколадных кондитерских изделий Саудовской Аравии в 2019 году составил 111,1 тыс. тонн, или 516,4 млн долларов США (+4% в натуральном выражении и +1% в стоимостном к уровню 2018 года). Экспорт шоколадных изделий из России в Саудовскую Аравию рос более высокими темпами, чем из большинства развитых стран, что должно стать сигналом для российских кондитеров.

Заходя на рынок Саудовской Аравии, производителям стоит учитывать особенности местного потребления: самыми востребованными здесь являются кондитерские изделия, ориентированные на потребителей, заботящихся о своем здоровье. В подтверждение еще немного цифр: в 2014–2019 гг. продажи молочного шоколада в Саудовской Аравии снизились на 5,3%, а темный шоколад, который считается

**ХОРОШО, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СООТВЕТСТВУЕТ ПРЕДПОЧТЕНИЯМ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ ТОГО ЖЕ КИТАЯ, НО НЕ ВО ВСЕХ КАТЕГОРИЯХ. В СЕГМЕНТЕ ПЛИТОЧНОГО ШОКОЛАДА, САХАРИСТЫХ И МУЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ РОССИЙСКИЕ БРЕНДЫ ЗАКРЕПИЛИСЬ В СОЗНАНИИ КИТАЙСКОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ, В ОСТАЛЬНЫХ СЕГМЕНТАХ ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ АССОРТИМЕНТА**

более здоровым выбором, увеличил свою долю на 0,6%. Местные кондитеры делают шоколад на основе верблюжьего молока, у которого высокое содержание витамина С и низкая калорийность.

Выходя на рынок Саудовской Аравии, стоит предлагать здоровый и полезный продукт, не лишней будет сертификация «халяль»: она позволит увеличить стоимость товара. Местные продажи кондитерских изделий локализованы в крупной рознице, а значит, возможен прямой импорт, который избавит производителя от поиска местной компании, которая будет выполнять все коммерческие или торговые операции по экспорту.

ФБЖ

*\* При подготовке статьи использованы материалы из презентации спикера форума «Конфекс. Кондитерская экспертиза» Дмитрия Краснова, руководителя Федерального центра «Агроэкспорт».*

# На сломе потребительских традиций



Сладкое, кондитерские изделия — это всегда про настроение. Ими мы перекусываем, их мы дарим, с ними отмечаем, веселимся, горюем, заедаем стресс — с ними легче переживать плохое, вкуснее радоваться хорошему. Кондитерка — самая эмоционально «заряженная» категория продуктов питания, которая про всех. Конечно, собравшимся на профессиональный форум, посвященный перспективам кондитерского рынка, важно было понять, как в такие неоднозначные и сложные времена изменилось поведение потребителей? С каким настроением они сегодня покупают сладкое? Победит ли тренд на здоровый образ жизни любовь россиян к сладенькому?

**В** поисках ответов исследовательская компания NielsenIQ просканировала 1120 городов и населенных пунктов, проанализировала работу 70 000 точек современной и более 20 000 традиционной торговли и e-commerce, в обзор аудиторов попали 320 категорий товаров. О результатах, полученных аналитиками, на форуме «Конфекс. Кондитерская экспертиза» рассказывала Светлана Боброва, руководитель направления развития бизнеса NielsenIQ.

## Онлайн повсюду

Тенденции развития кондитерской отрасли напрямую связаны с FMCG-рынком в целом, с него и начали. Пандемия, карантин, вынужденный рост домашнего потребления повлияли на торговлю и развитие каналов продаж.

Первый и, наверное, самый главный тренд 2020 года — онлайн повсюду, для всего и всех, даже для тех, кто, казалось бы,

не был готов к такому резкому переходу. Цифры говорят сами за себя: онлайн-канал продаж продемонстрировал трехзначные темпы роста по сравнению с 2019 годом, побив все рекорды. Еще один интересный тренд, который уже оказал существенное влияние и будет важен в 2021 году: потребители переехали из больших городов в малые, из центра — на окраины. Ритейл вслед за потребителем пришел в сельскую местность, даже топовые сети активно открывают магазины в небольших населенных пунктах, наращивают в них ассортимент, поскольку аудитория, которая потребляла продукт в мегаполисе, по привычке ищет его на полках по новому месту жительства. Быть удобными для людей — ключевой тренд развития торговли в 2020 году.

## Категории импульсного спроса в опасности

FMCG-рынок в натуральном выражении по итогам прошедшего года немного просел: даже ажиотажная мартовская закупка не смогла компенсировать общее падение

62%

РОДИТЕЛЕЙ  
ГОВОРЯТ

о том, что они использовали снеки, чтобы развлекать детей во время пандемии.



в среднем по году. Продовольственная индустрия в целом чувствует себя стабильно, но вот что касается кондитерского сегмента, его динамика отрицательная. Сказалось многое: закрытие торговых точек, изменение товарной матрицы в прикассовой зоне, смещение фокуса внимания потребителей на товары первой необходимости и средства индивидуальной защиты. Потребитель в кризис всегда переключается на то, что является базовой потребностью. Кондитерской индустрии действительно пришлось непросто в 2020 году, особенно категориям импульсного спроса.

Переезд домой, домашнее потребление — один из ключевых трендов ковидного года. Это спровоцировало изменение потребительской корзины в сторону двух основных категорий: товары для готовки и алкоголь. Хорошую «выживаемость» в новых обстоятельствах продемонстрировала снеговая категория и те продукты, которые приносят удовольствие, — все пытались «заесть» стресс. Восстановление FMCG-рынка началось в июне – июле, к концу года большинство категорий пришли в доковидную норму.

«Мы более подробно анализировали наиболее «пострадавшие» категории, — делится деталями исследования Светлана Боброва, руководитель направления развития бизнеса NielsenIQ, — спрашивали потребителя о его реакции, о том, произошло ли «переключение» на другие категории. В итоге мы увидели две тенденции: часть потребителей стала вести здоровый образ жизни, другие говорили о том, что им хотелось поддержать себя, побаловать, потому что они переживали большой стресс. Сейчас мы видим, что обе тенденции находят свое отражение во многих категориях FMCG-индустрии, они все чаще пересекаются, а производители задумываются, как дать наслаждение, но при этом оно должно быть вкусным и полезным».

### **Депрессия как повод для покупки**

С мнением экспертов NielsenIQ согласна и Юлия Бычкова, директор по изучению по-



**ПРОИЗВОДИТЕЛИ ИМЕЮТ ДЕЛО С НОВЫМ ПОКУПАТЕЛЕМ, КОТОРЫЙ ЛИШНИЙ РАЗ БОИТСЯ ВЫХОДИТЬ ЗА ПОКУПКАМИ, ПОТОМУ ЧТО ОПАСАЕТСЯ ЗА СВОЕ ЗДОРОВЬЕ. ЕГО «ШОПЕРСКИЕ МИССИИ» МЕНЯЮТСЯ: АКТУАЛЬНА БОЛЬШАЯ ЗАКУПКА, ДОЛЯ ЕЖЕДНЕВНЫХ ПОХОДОВ В МАГАЗИН СНИЖАЕТСЯ. ЧЕЛОВЕК УЖЕ НЕ ИДЕТ С РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО РАБОТАЕТ ИЗ ДОМА, НЕ ЗАХОДИТ ПО ПУТИ В МАГАЗИН, ЧТОБЫ КУПИТЬ ЧТО-ТО К УЖИНУ, ЕДА ГОТОВИТСЯ В ОСНОВНОМ ДОМА — КОЛИЧЕСТВО ИМПУЛЬСНЫХ ПОКУПОК СОКРАЩАЕТСЯ**

купательского поведения Ferrero в России и странах СНГ. Люди нервничают, находятся в депрессии, никто никуда не едет, не делает новых покупок — люди экономят, взвешивают свои расходы и доходы, пересматривают траты, оборот розничной торговли снижается. Все полюбили гречку, промотовары, товары под собственными марками ритейла. На этом негативном фоне Юлия Бычкова выделяет пять ключевых трендов, которые будут важны для кондитерской отрасли в ближайшие пару лет.

Производители имеют дело с новым покупателем, который лишний раз боится

выходить за покупками, потому что опасается за свое здоровье. Его «шоперские миссии» меняются: актуальна большая закупка, доля ежедневных походов в магазин снижается. Человек уже не идет с работы, потому что работает на удаленке, не заходит по пути в магазин, чтобы купить что-то к ужину, еда готовится в основном дома — количество импульсных покупок сокращается. Казалось бы, ритейл должен радоваться: средний чек одной покупки растет, а трафик падает. Да, действительно, дела у крупных розничных сетей идут неплохо: многие из них показали достаточно хороший прирост выручки за 2020 год, заметно подросли магазины у дома. Растут продажи на АЗС, так как люди пересели с общественного на личный или каршеринговый транспорт, уехали из больших городов, стали чаще пользоваться авто и совершать покупки на заправке. Сельскохозяйственные рынки снова популярны, сегодня они становятся местом пересечения больших людских потоков, сам формат рыночной торговли трансформировался: есть фудкорты, где представлены различные кухни, здесь же — свежие продукты, которые можно купить домой. Вендинговые аппараты набирают все большую популярность — не нужно идти в магазин и контактировать с людьми.

### Хоуминг, ЗОЖ и цифровая деменция

«Новая ситуация потребления — так называемый хоуминг, — рассказывает Юлия Бычкова, директор по изучению покупательского поведения Ferrero в России и странах СНГ. — Люди вынуждены много готовить и проводить время дома с семьей. На этом фоне резко подросли некоторые категории, в том числе кондитерские — та же шоколадная паста». Тренд на ЗОЖ существовал и укреплялся задолго до пандемии, но в 2020 году люди еще больше стали ценить свое здоровье, многие сместили фокус на профилактику и пересмотрели рацион питания. Весь мир сейчас наблюдает тренд на замену животных продуктов растительными, кроме того, люди стали очень внимательны к составу продуктов, разбираются в нюансах.

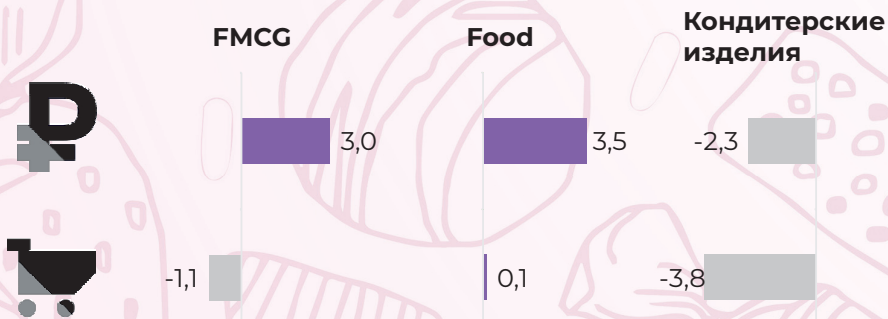
Тотальная диджитализация всего и вся — мощнейший тренд. Эксперты уже заговорили о проблеме «цифровой деменции» среди детей, зависимость от гаджетов пугает. Их называют digital natives, или «цифровые аборигены» — поколение, которое родилось с гаджетом в руках. Очевидно, что, выстраивая свои коммуникации с потребителями, производители обязаны брать в контур своего внимания все эти тренды.

Еще один прогрессирующий тренд делает бизнесу серьезный вызов — социальная и экологическая ответственность. Под знаменами Греты Тунберг уже выстроились колонны молодых потребителей, которым действительно важно, как компания развивает экологическую повестку.

### Без сэнка нет жизни

Свое исследование на тему потребления сэнков провела компания «Мон'дэлис Русь». По ее данным, более 80% людей говорят, что стали перекусывать либо больше, либо не меньше; только 12% потребителей стали перекусывать меньше, чем до наступления лок-

FMCG индустрия — результаты 2020 года



Расчет сделан на основе категорий, доступных в офлайн каналах

Источник: NielsenIQ RetailAudit MAT: Январь 2020–Декабрь 2020

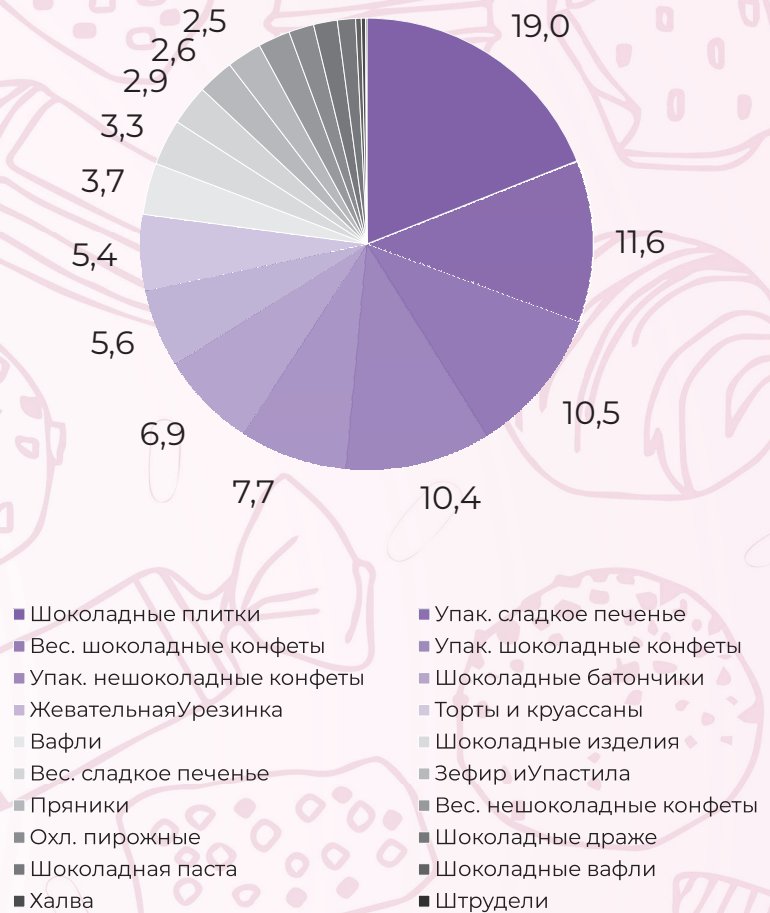
дауна и карантинных ограничений. Снэки набирают все большую популярность, констатирует Юрий Головатчик, директор по корпоративным вопросам ООО «Мон'дэлис Русь». По данным компании, шесть из десяти человек в России не представляют свою жизнь без перекусов и снэков, и это, прежде всего, миллениалы. Многие говорят о том, что именно перекусы помогают «пережить этот день». Действительно, сейчас на большом подъеме эмоциональные сервисы, которые дарят радость, удивляют. «Еда, перекус, снэк — 66% признают их важную роль в своей жизни, — добавляет Юрий Головатчик. — Для кого-то это возможность отвлечься, переключиться, поэтому так важна аура бренда, к которой человек может приобщиться».

### Ковидные традиции и сила бренда

62% родителей говорят о том, что они использовали снэки, чтобы развлекать детей во время пандемии. Люди стали больше готовить вместе, семьями, формировать новые семейные традиции: вместе приготовили — заодно отвлекли ребенка от гаджета, вместе перекусили — заодно пообщались, родители переключились с рабочих задач на семейные заботы — все получили заряд позитива. Раньше люди реже собирались и что-то делали вместе. За счет снэков и еды вообще люди придумывают новые ритуалы. Режим перекусов становится все более разнообразным и спонтанным. По-прежнему россияне часто перекусывают ночью. Пандемия во многом этому способствовала, потому что раздвинулись рамки рабочего дня, люди вынуждены работать вечерами, после того как уложили детей, наступила тишина. Неудивительно, что перекусы случаются и поздним вечером, и даже ночью. Очень многие стараются перекусывать в одиночестве, чтобы питаться более осознанно, — за компанию съедается больше.

В самом ближайшем будущем даже снэки люди все чаще будут покупать онлайн. Это удобно, потому что онлайн-каналы развиваются, геймифицируется процесс выбора

Структура кондитерской индустрии в деньгах



Источник: NielsenIQ RetailAudit MAT: Январь 2020–Декабрь 2020

и покупки, создаются интересные игровые витрины. Совет от экспертов компании «Мон'дэлис Русь»: наращивайте силу бренда. Ассортимент на полке постоянно растет, у потребителя глаза разбегаются, и в этот момент аура бренда выходит на первый план. Все усилия, которые производитель вкладывал в бренд и его раскрутку, не пропали даром.

### New food wave

Основной драйвер, который заставляет покупать продукт, — это бренд, подхватывает тему Анна Луканина, управляющий партнер Depot. За восемь секунд потребитель принимает решение о покупке.

2020 год был рестартом для всех: мы задумались о том, что для нас на самом деле главное. То же самое произошло с брендами: у нас появился второй шанс создать лучшее впечатление о себе, создать новое будущее для своего бренда. «Да, COVID — серьезное испытание, но и большие шансы», — заявляет Анна Луканина и советует: «Не смотрите назад, пытайтесь вернуться в «старую нормальность», — живите и развивайтесь в сегодняшнем мире».

Все прорывные новинки, вышедшие на рынок за последние несколько лет, находятся на стыке двух идей. Первое — осознанное потребление. Люди хотят покупать продукт, который соответствует их внутренней фило-

софии. Второе — продукт должен доставлять наслаждение, поэтому большинство новинок базируется на новых вкусах и их сочетаниях. Как пример — экоснеки, которые оказались в кондитерской категории. Кондитерам не стоит игнорировать и другой мощный импульс — «без глютена»: кто-то его действительно не переносит, но не стоит забывать, что это просто модно. То же происходит и с продуктами на основе растительного молока.

Good for nature — good for me — в переводе с английского эта фраза означает «то, что хорошо для природы, хорошо для меня». За этим слоганом уже сегодня идут многие производители. Порядка 70% из них уверены, что потребитель будет становиться все более чувствительным к вопросам устойчивого развития Земли. Прогрессивные бренды уже используют этот тренд. Люди хотят чувствовать себя причастными к чему-то хорошему, производителям стоит серьезно подумать, как сделать свой бренд частью этого «хорошего потребительского мира». Здесь же возникает вопрос упаковки, ее экологичности — она должна быть полностью пригодна для переработки, и бизнес может стимулировать покупателя к грамотной утилизации: быть первыми, возглавить это движение очень важно. Порой, чтобы отвечать на новые вызовы, стоит всего лишь вернуться в прошлое — многие производители возвращаются к картонной упаковке, с которой когда-то начинали.

И еще одно модное сочетание английских слов: phygital (physical + digital), так называют эпоху, в которой мы сейчас живем. Мы существуем на стыке физического и цифрового пространств, наши коммуникации интегрированы в обе плоскости. При создании нового бренда важно помнить, что ему предстоит «жить» не только в ритейле, но и в цифровом, диджитальном мире, и именно там сегодня выстраиваются коммуникации с потребителем. Впрочем, люди по-прежнему работают для людей, а это значит, что всем нужны яркие эмоции, особенно когда речь идет о кондитерке, где импульс важнее рациона.

**ЕЩЕ ОДИН ИНТЕРЕСНЫЙ ТРЕНД, КОТОРЫЙ БУДЕТ ВАЖЕН В 2021 ГОДУ: ПОТРЕБИТЕЛИ ПЕРЕЕХАЛИ ИЗ БОЛЬШИХ ГОРОДОВ В МАЛЫЕ, ИЗ ЦЕНТРА — НА ОКРАИНЫ. ДАЖЕ ТОПОВЫЕ СЕТИ АКТИВНО ОТКРЫВАЮТ МАГАЗИНЫ В НЕБОЛЬШИХ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТАХ, НАРАЩИВАЮТ В НИХ АССОРТИМЕНТ, ПОСКОЛЬКУ АУДИТОРИЯ, КОТОРАЯ ПОТРЕБЛЯЛА ПРОДУКТ В МЕГАПОЛИСЕ, ПО ПРИВЫЧКЕ ИЩЕТ ЕГО НА ПОЛКАХ ПО НОВОМУ МЕСТУ ЖИТЕЛЬСТВА**





# Как продавать больше в магазине будущего?

Как сделать так, чтобы потребитель захотел купить товар? Вечный вопрос, которым задаются все производители. Кондитерам в каком-то смысле проще — их товар, как никакой другой, в точках продаж представлен сразу в двух местах: на отдельной полке и в прикассовой зоне. Во время пандемии снеки, шоколадки и батончики из прикассы подвинули маски и санитайзеры, но все мы верим, что это временно: сегодня они делят это место пополам, а завтра кондитерка вполне может вернуть себе свои заслуженные позиции. Есть у кондитерских изделий еще одно большое преимущество: для ритейлеров это большая и важная категория, она входит в топ-5 товаров и достигает 10% от оборота магазина.

**А** еще для ритейла кондитерские изделия на 25% прибыльнее, чем в среднем другие категории, это одна из самых универсальных покупок, коэффициент пенетрации здесь доходит до 95%, то есть это товар, так сказать, на все случаи жизни. Кондитерка на 30% более расширяемая, чем другие категории: покупатель всегда будет

рад максимальному ассортименту, с интересом реагирует на новинки, чем больше выбор, тем больше он покупает. Две трети покупок сладкого импульсные, то есть от того, как и что предложить, зависит конечное решение потребителя.

Казалось бы, все вводные — на радость производителю и свидетельствуют лишь о том, что сладкое

**25%**

**ПОКУПАТЕЛЕЙ  
В РОССИИ**

заходят в кондитерский отдел при посещении магазина, в Австралии этот показатель равен 59%.

продавать легко и выгодно. Эксперты форума «Конфекс. Кондитерская экспертиза» соглашаются и добавляют: да, продавать можно больше, если знать, как. Этому и было посвящено выступление Марии Смаль, старшего менеджера по развитию кондитерской категории MARS WRIGLEY. Вместе с участниками сессии она искала ответы на важные для кондитерского рынка вопросы: что происходит с основной полкой в России, что можно сделать для того, чтобы она улучшилась; как построить работу «в полях», в точках продаж, чтобы увеличить покупательский отклик?

### Нет предела совершенству

В кондитерской категории чем больше человеку предлагают, тем больше он будет потреблять, ведь это не подгузники, не туалетная бумага, не продукты первой необходимости, которые напрямую удовлетворяют физические потребности. Как вырастить оборот категории и продавать больше? Эксперты советуют решить две задачи: увеличить трафик и повысить конверсию, то есть максимальное число покупателей, зашедших в магазин, должны захотеть купить как можно больше сладкого.

По словам Марии Смаль, на российском рынке больше всего страдает именно конверсия — она составляет всего 15%. В Европе и США эта цифра колеблется от 19 до 27%, то есть люди, пришедшие в магазин, плохо и мало конвертируются в покупателей кондитерской продукции. Если увеличить конверсию всего на один процентный пункт, можно получить 7% прироста оборота по всей категории — это очень благодатная почва для развития продаж, и стоит постараться.

### Без постоянной прописки

Основная полка — «дом» кондитерской продукции, несмотря на то, что она представлена еще и в прикассовой зоне, но покупатель ожидает увидеть сладкое именно на «домашней» полке. Он уверен, что именно там найдет любой кондитерский продукт, который существует на рынке.

При этом, к великому сожалению, приходится констатировать, что в ритейле у кондитерки нет своего постоянного места. Зайдя в незнакомый магазин, вы не сможете спрогнозировать, где окажется полка со сладким. Так в России исторически сложилось, что тем более странно

**МЫ ЗНАЕМ, ЧТО КОНДИТЕРКА УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ПОТРЕБНОСТИ: ПОДЗАРЯДИСЬ, ПОЛАКОМИСЬ, ПООБЩАЙСЯ, ОТПРАЗДНУЙ. ИМЕННО ПО ЭТОМУ ПРИНЦИПУ И ДОЛЖНА БЫТЬ ПОСТРОЕНА КОНДИТЕРСКАЯ ПОЛКА, ТОГДА ЧЕЛОВЕКУ ГОРАЗДО ЛЕГЧЕ НАХОДИТЬ НУЖНЫЙ ПРОДУКТ, А ЗАОДНО ВСПОМИНАТЬ О ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЯХ**



для категории, которая входит в топ-5 для ритейла. С этим надо бороться, уверены эксперты. В компании MARS WRIGLEY проанализировали долю кондитерской продукции от общего товарного ряда магазинов. Выяснилось, что она колеблется от 2 до 10% — это большой разбег, доля на полке должна соответствовать доле в продажах.

За последние годы сложилась еще одна невыгодная для кондитерской категории тенденция: в минимаркетах, небольших магазинах кондитерскую продукцию разносят по разным полкам: плиточный шоколад представлен в прикассовой зоне, развесной товар может быть где угодно, даже один и тот же ритейлер в разных точках продаж располагает развесные сладости в разных местах.

### И скучно, и грустно

При этом эксперты отмечают еще одну проблему — ассортиментную перегруженность: мерчандайзеры хотят поставить на полку больше, чем на нее физически помещается. Это сказывается на качестве выкладки, покупатель теряется, не может найти то, что нужно, он дезориентирован.

В своем выступлении Мария Смаль, старший менеджер по развитию кондитерской категории MARS WRIGLEY, отмечает еще одну проблему: «В выкладке кондитерской категории по всей России преобладают горизонтальные планogramмы, они совершенно неэффективны, человек не выбирает по горизонтали, ему неудобно двигаться вдоль полки, слева направо или наоборот, в поисках нужного товара, покупатель всегда «движется по вертикали».

Внешний вид выкладки скучный и грустный, похож на все остальные категории, при этом кондитерка — одна из самых импульсных, эмоциональных покупок, она не имеет право быть серой и незаметной, такой, как все. Полку можно



**ПРИ ЭТОМ ЭКСПЕРТЫ ОТМЕЧАЮТ ЕЩЕ ОДНУ ПРОБЛЕМУ — АССОРТИМЕНТНУЮ ПЕРЕГРУЖЕННОСТЬ: МЕРЧАНДАЙЗЕРЫ ХОТЯТ ПОСТАВИТЬ НА ПОЛКУ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НА НЕЕ ФИЗИЧЕСКИ ПОМЕЩАЕТСЯ. ЭТО СКАЗЫВАЕТСЯ НА КАЧЕСТВЕ ВЫКЛАДКИ, ПОКУПАТЕЛЬ ТЕРЯЕТСЯ, НЕ МОЖЕТ НАЙТИ ТО, ЧТО НУЖНО, ОН ДЕЗОРИЕНТИРОВАН**

сделать яркой, красивой, а навигацию по ней четкой и удобной — это верный путь к повышению конверсии посетителя в покупателя.

### Идеальное место

Как же ответить на главный вопрос: существует ли «правильное» место размещения кондитерской категории? В России 25% покупателей заходят в кондитерский отдел при посещении магазина, в Австралии этот показатель равен 59%, но при этом российские потребители чаще покупают, то есть степень их лояльности к категории выше, чем, скажем, у тех же австралийцев. Значит, есть все шансы повысить продажи.

Всем, кто производит и продает товары, хорошо известно, что в ритейле есть «якорные» категории: мясо, рыба, фрукты, овощи, молочная продукция. При открытии новой точки продаж и выборе места они всегда будут в приоритете. Всем, кто работает с кондитеркой, необходимо прикладывать максимум усилий, чтобы их категория получила такой же качественный плейсмент, — она имеет на это право, так как занимает большую долю в обороте.

7%

### ПРИРОСТА ОБОРОТА

кондитерской категории можно получить, если увеличить конверсию покупателей в точках продаж всего на один процентный пункт.

«Самое лучшее место — это точка пересечения всех покупательских потоков: тех, кто пришел на основательную закупку и пройдет по всем полкам; тех, кто делает дозакупку на ближайшие дни; и тех, кто забежал ненадолго взять что-то перекусить, — делится выводами Мария Смаль. — В итоге мы получим идеальное место для кондитерской категории на уровне приблизительно первой — второй кассы».

**ЗАЙДЯ В НЕЗНАКОМЫЙ МАГАЗИН, ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ СПРОГНОЗИРОВАТЬ, ГДЕ ОКАЖЕТСЯ ПОЛКА СО СЛАДКИМ. ТАК В РОССИИ ИСТОРИЧЕСКИ СЛОЖИЛОСЬ, ЧТО ТЕМ БОЛЕЕ СТРАННО ДЛЯ КАТЕГОРИИ, КОТОРАЯ ВХОДИТ В ТОП-5 ДЛЯ РИТЕЙЛА. С ЭТИМ НАДО БОРОТЬСЯ, УВЕРЕНЫ ЭКСПЕРТЫ**

### Выгодный баланс

Сейчас доля продаж кондитерских изделий колеблется от 7,7 до 10% в общем обороте магазина в зависимости от его торговой площади. Внутри категории есть две большие группы: лакомство и перекус — сюда относится все мучное, с помощью чего потребитель утоляет голод.

Еще некоторое время назад полки в магазинах формировались по производителям. Потом началась другая эра, выкладку строили по подкатегориям: батончики, плитки, коробки. Сейчас весь мир переходит на новый подход выкладки — по драйверам, то есть потребностям человека. Мы знаем, что кондитерка удовлетворяет четыре основных желания: подзарядись, полакомись, пообщайся, отпразднуй. Именно по этому принципу и должна быть построена кондитерская полка, тогда человеку гораздо легче находить нужный продукт, а заодно вспоминать о дополнительных потребностях.

Что касается оформления, тренды существенно меняются. Если раньше было достаточно эмоционально оформить категорию, потом акцент сместился на тип продукта, сейчас надо обязательно напомнить о моментах потребления, тех самых драйверах потребления — именно этот подход поможет нарастить средний чек и общие продажи категории.





## Яркий опыт покупки

Современный покупатель сильно изменился, исследователи называют его «покупатель по требованию». Мы все хотим получить то, что хотим, как хотим и ровно в тот момент времени, когда хотим. Покупатели стали очень быстрыми: захотели чего-то, значит, это должно моментально оказаться рядом.

Конечно, производители все больше задумываются о развитии разных каналов продаж, куда направить свои усилия — в онлайн или офлайн. Где потребитель чаще будет покупать кондитерские изделия, снеки, куда отправится в поисках быстрого перекуса — на сайт или в офлайн-магазин?

Мария Смаль уверена, что офлайн никогда не отомрет. Сейчас вопрос заключается лишь в балансе между каналами продаж. Кто-то из экспертов прогнозирует, что к 2022 году через онлайн будет продаваться четверть от всего объема товаров, но, что будет через пять лет, точно никто не знает. «Онлайн не сможет полностью заменить офлайн, так как не может дать те же опыты, — утверждает Мария Смаль. — Тот, кто тщательно выбирает овощи/фрукты, должен обязательно потрогать, понюхать и понять, берет или не берет товар. Есть целый перечень подобных категорий, где важен тактильный и другой эмоциональный опыт».

Чтобы конкурировать с онлайн, офлайн должен создавать запоминающийся опыт. В новых обстоятельствах игра ассортиментом становится очень важна. Не стоит забывать про асоциализацию — люди все меньше хотят контактировать друг с другом. В силу этого магазину будущего присваивают роль «социализатора»: в нем разместятся кафе, игровые зоны, куда люди смогут прийти пообщаться, а не только за покупками. Часть катего-

рий из традиционного ритейла уже уходит в онлайн, в нем локализуются те товары, которые не могут быть достойно и ярко представлены в традиционной рознице. Внутри магазина высвобождаются зоны, вопрос в том, как магазин будущего будет

**ЕЩЕ НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ НАЗАД ПОЛКИ В МАГАЗИНАХ ФОРМИРОВАЛИСЬ ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ. ПОТОМ НАЧАЛАСЬ ДРУГАЯ ЭРА, ВЫКЛАДКУ СТРОИЛИ ПО ПОДКАТЕГОРИЯМ: БАТОНЧИКИ, ПЛИТКИ, КОРОБКИ. СЕЙЧАС ВСЬ МИР ПЕРЕХОДИТ НА НОВЫЙ ПОДХОД ВЫКЛАДКИ — ПО ДРАЙВЕРАМ, ТО ЕСТЬ ПОТРЕБНОСТЯМ ЧЕЛОВЕКА**

перестраиваться, что ритейл поставит на освободившиеся места.

И еще один важный посыл — на смену категориям придут департаменты, которые соответствуют разнообразию ситуаций потребления: еда для перекуса, для праздничного вечера, здоровья и т. д. В целом же, магазин будущего, по прогнозам экспертов, будет максимально ярким: это будет большое, свободное пространство, а на смену прямоугольным формам придут округлые — потребители все чаще ищут гармонии. У ритейла есть все шансы дать посетителю все сразу: удовлетворение эмоциональных и физиологических потребностей, социализацию, развлечения. Магазин будущего должен превратить каждый поход за покупками в яркий experience — опыт, который хочется повторить. Тот же тренд стоит взять на вооружение кондитерам, ведь их продукт всегда эмоционально заряжен, и чем мощнее заряд, тем больше продажи.

**2–10%**

**СОСТАВЛЯЕТ ДОЛЯ**

кондитерской продукции от общего товарного ряда магазинов — это очень большой разбег.

ФБЖ

# Тенденции как фактор выживания

## Основы тренд-менеджмента для выживания

В современном деловом мире компании должны стратегически распознавать и использовать тенденции, если они хотят выжить. Но как это осуществить в нынешних условиях глобализации и цифровизации, когда масса информации продолжает поступать отовсюду и накапливаться?

Как можно отличить настоящие тенденции от искусственно созданных, и как компании могут внутри себя развить навыки профессионального управления тенденциями?



### РЕНЕ МАССАТТИ

Исследователь тенденций, бренд-амбассадор компании TrendONE (Гамбург, Германия), преподаватель в WU Executive Academy (Вена, Австрия).



### БЕРНХАРД ШЕРЦИНГЕР

Эксперт в области стратегического менеджмента, управляющий директор консалтинговой компании Management Results Consulting, преподаватель в WU Executive Academy (Вена, Австрия).

**З**адним числом судить о чем-либо всегда проще: в конце 1970-х генеральный директор Digital Equipment, одной из наиболее влиятельных IT-компаний того времени, посчитал, что дома компьютеры никому не будут нужны. Кен Олсен (Ken Olsen) не смог разглядеть зарождающуюся на тот момент тенденцию, по крайней мере, вовремя. Его компания канула в безвестность — судьба, которую суждено разделить всем тем, кто пренебрегает необходимостью выявлять тенденции на корпоративном уровне, этим своего рода искусством профессионально распознавать и использовать тенденции в интересах компаний. В условиях высокоскоростного технологического прогресса и текущего кризиса, вызванного коронавирусом, способность предугадывать тенденции в бизнес-среде стано-

вится вопросом жизни и смерти для компаний.

### Не все тенденции одинаковы

Способность на раннем этапе распознавать возможное развитие событий — качество, которое может дать компаниям значительное конкурентное преимущество, и, следовательно, выявление тенденций должно стать неотъемлемой и приоритетной частью любой корпоративной стратегии. Задумываясь о ее формировании, нужно ответить на основной вопрос: какие тенденции актуальны, а какие нет. Выявление тенденций — тема, которая долгое время недооценивалась и даже подвергалась высмеиванию. Сегодня она находится в центре пристального внимания. И тому есть явная причина: если компании не справляются

с решением ключевых стратегических задач, таких как распознавание тенденций, они рискуют уйти с рынка. Около 60% предприятий, которые впоследствии становятся банкротами, лишь за год до закрытия начинают понимать, что у них есть проблемы. Поэтому компаниям рекомендуется пристально наблюдать за всем, что происходит вокруг них, и задавать себе вопрос, каким образом они смогут правильно реагировать на изменения, чтобы действовать лучше, чем другие. Сегодня это важно как никогда, поскольку компании вынуждены работать в еще более неопределенных и нестабильных условиях, чем обычно.

Ни одно предприятие уже не может позволить себе обходиться без выявления тенденций. Однако для того, чтобы распознавать и отслеживать важные тенденции, нужна соответствующая инфраструктура. Такой подход обеспечивает возможность непрерывного управления тенденциями, вместо того чтобы выявлять и исследовать только случайные из их общего числа, и это единственный способ поддерживать успех в долгосрочной перспективе.

### Развиваем чутье, но как?

На начальном этапе профессиональное управление тенденциями (тренд-менеджмент) можно развивать посредством семинаров, на которых определяются цели и разрабатываются индивидуализированные тренд-радары для конкретных компаний. Такого рода радары для трендов гарантируют, что вы не упустите ничего важного. Если у вас есть подобный радар, значит, вы уже очень многое сделали. Ключевым моментом является способность отличать шумиху, которая, как прави-



**ВЫЯВЛЕНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ — ТЕМА, КОТОРАЯ ДОЛГОЕ ВРЕМЯ НЕДООЦЕНИВАЛАСЬ И ДАЖЕ ПОДВЕРГАЛАСЬ ВЫСМЕИВАНИЮ. СЕГОДНЯ ОНА НАХОДИТСЯ В ЦЕНТРЕ ПРИСТАЛЬНОГО ВНИМАНИЯ. И ЕСТЬ ЯВНАЯ ТОМУ ПРИЧИНА: ЕСЛИ КОМПАНИИ НЕ СПРАВЛЯЮТСЯ С РЕШЕНИЕМ КЛЮЧЕВЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ, ТАКИХ КАК РАСПОЗНАВАНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ, ОНИ РИСКУЮТ УЙТИ С РЫНКА**

ло, не оказывает ни на что никакого влияния, от реальных долгосрочных тенденций. Последние зачастую начинают развиваться медленно и в незначительных масштабах. Важно на протяжении определенного периода времени внимательно следить за ними.

Следующий и весьма важный шаг, который необходимо предпринять компаниям, — внедрение эффективной системы управления тенденциями. Благодаря ее наличию важная информация будет своевременно поступать к лицам, принимающим решения. К системе, помимо прочего, можно отнести определение плана

**60%**

**ПРЕДПРИЯТИЙ,**

которые впоследствии становятся банкротами, лишь за год до закрытия начинают понимать, что у них есть проблемы.

коммуникаций и соответствующих форматов взаимодействия: например, регулярные встречи, мероприятия и семинары. Это административ-

ная задача, которая носит глубоко политический характер.

### Что может помешать?

Корпоративная культура, пресекающая идеи в зародыше и порождающая среду, враждебную любым инновациям, может считаться потенциальным препятствием для эффективного тренд-менеджмента. Иерархические структуры тоже могут стать реальной угрозой, особенно когда инновации приносятся в жертву игре за власть. Преувеличенный оптимизм, граничащий с высокомерием, — это тоже большая проблема, особенно когда внутри компании у некоторых лиц развивается чувство неприкосновенности. Компании должны постоянно спрашивать себя: что самое худшее может случиться с нашим бизнесом и нишей, которую мы занимаем?

Не только компании из технологического сектора должны сосредоточить свое внимание на выявлении тенденций на корпоративном уровне. Использование этого метода оправдывает себя во всех сферах деятельности, даже несмотря на то, что в одних областях изменения происходят быстрее, чем в других. Например, в металлургии более длительные циклы, чем в сфере высоких технологий. Тенденции необходимо отслеживать и использовать компаниям всех отраслей, ведь не все они основаны исключительно на технологических достижениях: например, в финансах большое влияние оказывают изменения в поведении клиентов. Это в большей степени культурный феномен, нежели просто технологический. Именно поэтому следить за тенденциями так интересно — они невероятно многогранны.

**КЛЮЧЕВЫМ МОМЕНТОМ ЯВЛЯЕТСЯ СПОСОБНОСТЬ ОТЛИЧАТЬ ШУМИХУ, КОТОРАЯ, КАК ПРАВИЛО, НЕ ОКАЗЫВАЕТ НИ НА ЧТО НИКАКОГО ВЛИЯНИЯ, ОТ РЕАЛЬНЫХ ДОЛГОСРОЧНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ. ПОСЛЕДНИЕ ЗАЧАСТУЮ НАЧИНАЮТ РАЗВИВАТЬСЯ МЕДЛЕННО И В НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫХ МАСШТАБАХ**

## Этапы внедрения

Для внедрения системы отслеживания тенденций рекомендуем компаниям следовать трёхэтапному плану действий:

- **НАБЛЮДАТЬ.** Первый этап — наблюдение за важными темами. Еще до его начала необходимо решить, кто будет нести ответственность за выполнение этой задачи внутри компании. В долгосрочной перспективе стоит создать пул источников и экспертов, мнения которых вы будете отслеживать и анализировать.
- **ПОНИМАТЬ.** Второй этап — базовый анализ, который включает оценку зрелости тенденции, возможные эффекты и её предыдущие адаптации другими компаниями, в том числе лидерами рынка и конкурентами (даже из других отраслей). В мире постоянно происходят события, имеющие межотраслевое значение, особенно теперь, когда границы стираются (здесь стоит упомянуть энергетические компании, которые одновременно действуют как интернет-провайдеры).
- **ПЕРЕДАВАТЬ.** Финальный этап — внедрение полученных знаний в развитие продукта с применением таких методов, как дизайн-мышление.

ОДИННАДЦАТАЯ  
ЯРМАРКА  
ЯХТ И КАТЕРОВ



**ВМ**  
ВОДНЫЙ МИР  
**21-23 МАЯ 2021**

ХОТИТЕ ПРОДАТЬ  
ИЛИ КУПИТЬ ЛОДКУ?  
ПРИХОДИТЕ К НАМ!



+7 (495) 626 97 00

BESTMARINE.RU



# Допустимые потери

Почему локдауны неизбежно кончатся

**М**ногие и у нас в стране и за рубежом удивлены: почему в расчёте на душу населения заболеваемость и смертность от нового, обнаруженного в конце 2019-го, коронавируса в Российской Федерации в разы меньше, чем в других странах с сопоставимым жизненным уровнем и заметно лучшим по всем формальным показателям уровнем здравоохранения. И, как правило, считают одним из ключевых факторов то, что у нас ограничения на публичную активность (от работы в коллективах до простых выходов на улицу) введены заметно раньше и соблюдались заметно строже, чем в большей части мира.

Увы, даже у нас не было возможности просидеть в самоизоляции так долго и тщательно, чтобы прервались все возможные цепочки передачи заразы. И уж подавно не предвидится возможности закрыть всю страну от всех взаимодействий с теми местами, где болезнь развивается сильнее, чем у нас.

Даже наши очевидные успехи в разработке вакцин от коронавируса не гарантируют прекращения пандемии. Производственные мощности, порушенные ещё в «лихие» девяностые, позволяют надеяться на полную вакцинацию граждан РФ в лучшем случае к концу нынешнего года. Срок надёжности созданного вакциной иммунитета пока точно не

выяснен, но, по примерным оценкам специалистов на основе аналогий с другими подобными вакцинами, лежит в пределах от года до трёх. Значит, даже если мы все защитимся таким способом, всего через пару лет возможен новый занос заразы из других мест — и новая вспышка.

Вдобавок нуклеиновые кислоты — молекулы, кодирующие синтез белков — способны мутировать, меняться случайным образом и в процессе их копирования для передачи следующим поколениям, и по ходу текущего существования. Вся эволюция живого (и не вполне живого: вирусы не способны размножаться самостоятельно, а пользуются системой копирования, действующей в клетке, куда они попадают) — следствие таких случайных изменений: те варианты, что способствуют выживанию и размножению, распространяются больше и постепенно вытесняют те, что в данный момент не столь эффективны.

Все ныне используемые вакцины от коронавируса 2019-го года содержат в качестве образцов для выработки антител, помимо прочего, ключевые части белка, торчащего со всех сторон вируса, образуя корону. Этот белок прикрепляется к оболочке клетки, обеспечивая проникновение в неё наследственного материала вируса. Мутация части,



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

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



**РАНО ИЛИ ПОЗДНО ВЕРОЯТНОСТЬ СМЕРТИ (ИЛИ ТЯЖЁЛЫХ ОСЛОЖНЕНИЙ, ВСЕРЬЁЗ И НАДОЛГО ПОРТЯЩИХ ЖИЗНЬ) ОТ КОРОНАВИРУСА СНИЗИТСЯ НАСТОЛЬКО, ЧТО ЕЁ СОЧТУТ ДОПУСТИМОЙ ПОТЕРЕЙ — КУДА МЕНЬШЕЙ ОПАСНОСТЬЮ, НЕЖЕЛИ СОВОКУПНОСТЬ ПРОБЛЕМ, СОЗДАВАЕМЫХ ПРОДОЛЖЕНИЕМ КАРАНТИННЫХ МЕР**

обеспечивающей прикрепление, скорее всего, лишит вирус возможности прикрепляться — значит, и размножаться. Но вряд ли невозможна другая конструкция крепежа, сохраняющая опасность вируса, но не связываемая антителами, формируемыми на основе вакцины. Сколько времени уйдёт на выявление такой мутации? А на создание новой вакцины? А на массовую прививку? И сколько за всё это время возникнет новых мутаций?

Обсуждая со мной все эти проблемы, мой брат Владимир отметил, что реакция общества на новую болезнь напомнила ему типовую реакцию на новые технологии — особенно на «прорывные», то есть качественно меняющие обстановку в целых отраслях или даже создающие новые направления.

Начинается всё с испуга, зачастую изрядно тормозящего внедрение новшества. Конечно, постановление британского парламента, обязующее каждую паровую самоходную

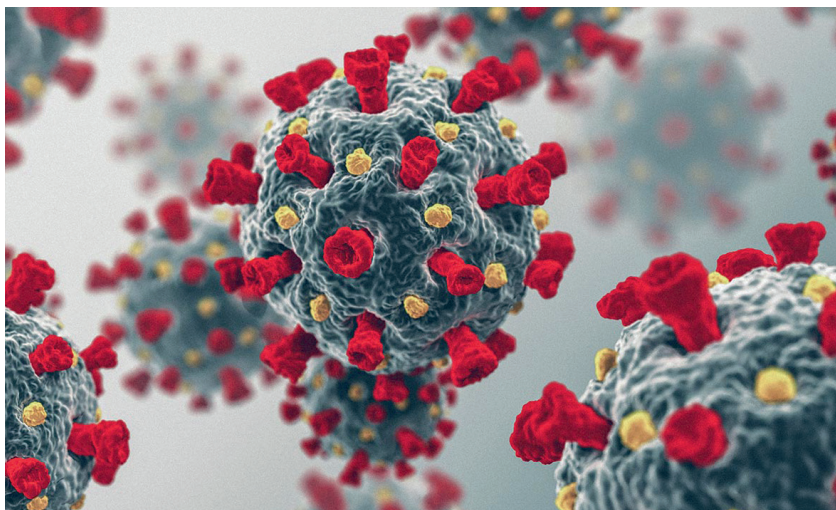
тележку двигаться позади человека с флажком (в тёмное время суток — с фонарём) ради предотвращения дорожных происшествий, пролоббировали конкуренты — владельцы конных повозок. Но ведь риск столкновений и вправду был, пусть при тогдашних скоростях и невысокий. Да и позже лошади откровенно пугались движущихся безлошадных конструкций и в панике шарахались так, что происшествия случались чуть ли не каждый день.

Но по мере накопления очевидных достоинств нововведения и опыта предотвращения неприятных последствий баланс плюсов и минусов обычно меняется так, что рано или поздно потери признают допустимыми. Мы с братом вспомнили множество примеров. Приведу здесь лишь ярчайшие.

Говорят: технический прогресс улучшает нравы — так, с ростом автомобилизации резко сократилось число конокрадов. Шутки шутками, но ведь по мере роста мощности

автомобилей доля пьяного вождения и впрямь падает. Но главное — в пересчёте на человекилометр число несчастных случаев снижается неуклонно и убедительно. Преимущества же очевидны. Достаточно напомнить, что автомобильные грузоперевозки позволяют стыковать в технологические цепочки всё больше разнородных производств, углубляя разделение труда и в большинстве случаев повышая его производительность. А ведь эффективность труда — это ещё и улучшение жизнеобеспечения. С его учётом опасно уже сокращение, а не наращивание применения автомобилей.

**МЫ С КАЖДЫМ ДНЁМ ВСЁ ЛУЧШЕ ПРЕДСТАВЛЯЕМ СЕБЕ МЕХАНИЗМ ДЕЙСТВИЯ КОРОНАВИРУСА-2019. ТАК, МЕСЯЦА ЧЕРЕЗ ТРИ ПОСЛЕ НАЧАЛА ПАНДЕМИИ СТАЛО ЯСНО, ЧТО ЛЬВИНУЮ ДОЛЮ ОСЛОЖНЕНИЙ ТЕЧЕНИЯ БОЛЕЗНИ ВЫЗЫВАЕТ ЦИТОКИНОВЫЙ ШТОРМ — НЕОПРАВДАННО РЕЗКОЕ НАРАСТАНИЕ ИММУННОЙ РЕАКЦИИ**



Мы регулярно встречаем в числе причин пожаров повреждения изоляции электропроводов или даже прямые их замыкания на нечто горючее. Но раньше освещение и отопление обеспечивалось открытым огнём, вызывавшим пожары несравненно чаще. Более того, запасы горючего в домах повышали вероятность распространения пламени. Недаром до эпохи электричества главной задачей пожарных было как можно быстрее разрушить горящее сооружение, не давая огню разрастись настолько, что достанет до соседних зданий. Да и число жертв угара — окиси углерода, образующейся при слабом доступе воздуха к огню — в пересчёте на душу населения и единицу времени несравненно превосходило нынешнее число поражаемых электрическим током.

Конечно, коронавирусу 2019 вряд ли удастся найти полезное применение. Хотя, например, многие аденовирусы уже давно служат основой для создания противовирусных вакцин — так, львиная доля вакцин от нынешнего коронавируса сделана путём встраивания в генетическую информацию некоторых штаммов аденовирусов звеньев, вырабатывающих фрагменты коронного белка. Полную же защиту от него могут не дать и вакцины.

Но мы с каждым днём всё лучше представляем себе механизм действия коронавируса 2019. Так, месяца через три после начала пандемии стало ясно, что львиную долю осложнений течения болезни вызывает цитокиновый шторм — неоправданно резкое нарастание иммунной реакции. А к лету 2020-го выяснилось, что поражает вирус не лёгкие, а капилляры — особо тонкие



сосуды, доставляющие кровь непосредственно в глубину тканей. От чего сильнее всего страдают те ткани, где капилляров больше: лёгкие, мозг... Каждое подобное открытие позволяет уточнить технологию лечения. Да и организация лечебных учреждений существенно усовершенствована, и опыт медиков накоплен...

Рано или поздно вероятность смерти (или тяжёлых осложнений, всерьёз и надолго портящих жизнь) от коронавируса снизится настолько, что её сочтут допустимой потерей — куда меньшей опасностью, нежели совокупность проблем, создаваемых продолжением карантинных мер.

В семье дети общаются в основном по вертикали: с родителями и прочими старшими. Общению по горизонтали, жизненно важному для взрослого, мы учимся по большей части в школе — от начальной до высшей. Уже хотя бы поэтому дистанционное обучение не заменит очного. Кстати, сами учащиеся, даже те, кто до пандемии ходил на занятия неохотно, радостно восприняли возможность вернуться в классы и аудитории: похоже, если не понимают, то, по меньшей мере, чувствуют необходимость живого общения.

Google уже много лет ведёт съёмки всех уголков мира — от густонаселённых до весьма экзотических. Но многим ли путешествия по Google maps всерьёз и надолго заменят собственные поездки? Даже если дополнять их ресторанами кухни соответствующих регионов...

Даже мне с практически отсутствующим музыкальным слухом очевидна эмоциональная разница между концертом, где музыка вживую рождается при слушателях, и



**ОБСУЖДАЯ СО МНОЙ ВСЕ ЭТИ ПРОБЛЕМЫ, МОЙ БРАТ ВЛАДИМИР ОТМЕТИЛ, ЧТО РЕАКЦИЯ ОБЩЕСТВА НА НОВУЮ БОЛЕЗНЬ НАПОМНИЛА ЕМУ ТИПОВУЮ РЕАКЦИЮ НА НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — ОСОБЕННО НА «ПРОРЫВНЫЕ», ТО ЕСТЬ КАЧЕСТВЕННО МЕНЯЮЩИЕ ОБСТАНОВКУ В ЦЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ ИЛИ ДАЖЕ СОЗДАЮЩИЕ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ**

его трансляцией (на что обратил внимание мой брат).

Человек — животное общественное. Для жизни в обществе одних виртуальных контактов не хватит.

Об экономической необходимости физического общения во многих видах деятельности даже говорить не приходится: с нею читатели сталкиваются едва ли не ежеминутно.

Итак, придётся привыкать к пандемии, признавать потери, ею порождённые, допустимыми. И, конечно, всемерно их уменьшать: ранней диагностикой (в том числе, возможно, бесконтактной), лучшей методикой лечения, прививками, но вряд ли новыми долгими карантинами.

ФБЖ

# Правила должны быть одинаковы для всех

МИБС — это более 80 центров в России и за рубежом. Предыдущий 2020-ый год сильно изменил жизнь каждого из них, COVID повлиял на бизнес-процессы, источники финансирования. Большие силы и средства были брошены на борьбу с пандемией. Государство обратилось за помощью своевременно, а МИБС был готов ее оказать. По результатам года центрам сети удалось частично компенсировать выпавшие доходы от снижения потока пациентов в диагностические центры и даже благодаря четкой работе увеличить объем помощи по основному профилю — лечению онкологии, но в 2021 году государство внезапно и резко изменило правила игры.

**В** ковидный год частная медицина во многом помогла государственной. Когда последняя «зашивалась», не хватало рук, коек, средств защиты и оборудования, частники продемонстрировали здоровый бизнес-подход к решению сложной задачи: быстро перестроили бизнес-процессы, перераспределили ресурсы и включились в борьбу с пандемией. Среди них одной из первых была сеть частных медицинских центров МИБС. Власти Санкт-

Петербурга, а именно в этом городе находится головная компания и несколько диагностических центров МИБС, еще в марте 2020-ого обратились за поддержкой к Аркадию Столпнеру, председателю правления Медицинского института им. Березина Сергея (МИБС). Фронт работ был определен сразу: сортировка больных с предварительной постановкой диагноза на основании клинической и рентгенологической картины.

Спустя год говорим с персоной номера Аркадием Столпнером о том, как бизнес-подход помог быстро решить самые нестандартные медицинские задачи. Повод для интервью — не только масштабный опыт взаимодействия частной и государственной систем здравоохранения. В постковидную эпоху частная медицина уже ощущает на себе в полной мере нехватку денег у населения, госбюджета, и ей приходится всерьез задумываться, как расти дальше, и какие для этого остаются возможности. О

**ПОКА ДОФИНАНСИРУЕМ ЛУЧЕВУЮ ТЕРАПИЮ ЗА СЧЕТ ДРУГИХ ИСТОЧНИКОВ ДОХОДА, НАДЕЕМСЯ, ЧТО РАЗУМ ВОСТОРЖЕСТВУЕТ, ВЕРИМ В ЛУЧШЕЕ. КОГДА-ТО МЫ ПРИНЯЛИ УСЛОВИЯ ИГРЫ, НО ОНИ ИЗМЕНИЛИСЬ, ЭТО ПРОИЗОШЛО НЕОЖИДАННО, НО ОТ ПОДОБНЫХ ПЕРЕМЕН ВСЕГДА И ВСЕ ПРОИГРЫВАЮТ**

“

**ПОВЕРЬТЕ МНЕ, ДЕНЬГИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ БЫЛИ ТОЧНО НЕ НА ПЕРВОМ МЕСТЕ. В НАЧАЛЕ ЭПИДЕМИИ МЫ ОТНОСИЛИСЬ К НЕЙ, КАК К ВОЙНЕ. МЫ СДЕЛАЛИ СОБСТВЕННУЮ МЕДАЛЬ, ДАЖЕ НЕ ОДНУ, А ДВЕ: ОДНУ ВРУЧАЛИ ТЕМ, КТО РАБОТАЛ В «КРАСНОЙ» ЗОНЕ, ДРУГУЮ — «ТЫЛОВИКАМ». МЫ ОЧЕНЬ ХОТЕЛИ МОРАЛЬНО ПОДДЕРЖАТЬ ПЕРСОНАЛ, ДЛЯ НИХ ЭТО БЫЛО ВАЖНО!**

Фото: Андрей Ильин.

внезапном охлаждении государства после совместной борьбы с пандемией спросим у самого Аркадия Столпнера.

**— Центры МИБС стали первыми петербургскими и первыми негосударственными в России сортировочными КТ-центрами для COVID-пациентов. Что вы для себя определяли как приоритет в этой работе?**

— Еще в январе мы осознали, что примерно будет происходить в России дальше. В Европе и США ситуация развивалась более стремительно, поэтому для нас их опыт был показателен, мы понимали, что чаша сия не минует и нашу страну. Мы стали покупать тогда еще дешевые СИЗы, наладили взаимодействие с иностранными медицинскими клиникам: получали от них детальную информацию, что и как происходит у них, как они действуют, распределяют ресурсы, реагируют, вместе анализировали ошибки. Мы в МИБС открыли штаб по про-

тивдействию коронавирусу. Когда вирус пришел в Россию, мы уже понимали, как будут развиваться события: было понятно, что всех пациентов госпитализировать нельзя, потому что количество коек ограничено, и они быстро закончатся. Правильная и точная диагностика выходила на первое место. Нужно было отделить пациентов с COVID от тех, у кого обычная инфекция.

В самом начале эпидемии всем было трудно: много времени занимала ПЦР-диагностика, результатов теста приходилось ждать неделями, а это означало, что, пока нет точного диагноза, нельзя начать лечение, таков закон. Ситуация разрешилась, когда ВОЗ ввела специальный код — «рентгенологически и клинически подтвержденный COVID».

Мы организовали сортировочные пункты, в которых проходила медицинская сортировка: отделяли тяжелых пациентов, которые нуждаются в комплексном и сложном лечении, от тех, кто переносил

коронавирус в легкой форме. За 48 ч мы запустили работу одного такого центра, через неделю еще один начал принимать пациентов, его мы переоборудовали за 72 часа. Здесь важно было быстро ориентироваться и принимать грамотные с медицинской и организационной точки зрения решения, что иногда было не менее важно. Например, пациентов, у которых подтверждался коронавирус, но они не нуждались в госпитализации, мы отправляли на домашнее лечение, а кареты скорой развозили их по домам. Таким образом в Петербурге удалось уменьшить распространение инфекции, в Москве такие пациенты ехали домой в общественном транспорте, а значит, неизбежно заражали других.

— *В пандемию с чего началось ваше взаимодействие с местным Минздравом?*

— Со звонка председателя Комитета здравоохранения Санкт-Петербурга, нас попросили помочь, мы были готовы.

**И Я, И МОЯ СЕМЬЯ ПРИВИЛИСЬ СРАЗУ, КАК ЭТО СТАЛО ВОЗМОЖНО. ОДНАКО ВСЕ МЫ ПРОДОЛЖАЕМ НОСИТЬ МАСКИ В ПУБЛИЧНЫХ МЕСТАХ И СОБЛЮДАТЬ ДРУГИЕ МЕРЫ ПРЕДОСТОРОЖНОСТИ. МЫ — ВРАЧИ И ДОЛЖНЫ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ПРАВИЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ НАШИМ ПАЦИЕНТАМ**

Разделили центры на зоны, организовали санпропускники. Наша задача была выполнить исследование на КТ и быстро описать его. К этой работе мы готовили врачей заранее. Да, они — рентгенологи, но часть из них не имели большого опыта именно работы с КТ. Мы сняли людей с других участков, с тех же МРТ — врачей

и операторов, просто закрыли или резко ограничили работу центров МРТ, чтобы высвободить силы для описания КТ. С 26 апреля 2020 года по апрель 2021 года мы обследовали более 100 000 пациентов с подозрением на COVID. Чуть позже к этой работе подключились и другие частные медцентры. В середине 2020 года мы сменили модальность: сортировка стала не нужна, зато появился огромный поток амбулаторных пациентов. Мы уже не сортировали больных — приемные покои больниц сами научились это делать оперативно и эффективно, да и поток ощутимо спал.

— *Когда пандемия только начиналась, было много разговоров о том, нужно ли делать КТ всем, кто хочет понять, есть ли у него вирус в организме. Что скажете сегодня, когда есть первый опыт распознавания инфекции?*

— Я думаю, что часть исследований были сделаны бесполезно. Часто пациенты требовали у врачей направление на КТ, и врачи уступали их напору. Оценить же клиническую картину и решить, нужно КТ или нет, должен врач, а не пациент. Понятно, что всем было страшно, поэтому люди выстраивались в очереди на КТ, что крайне усложняло работу. Паника — плохой советчик, в таких обстоятельствах крайне важно разговаривать с людьми, им надо объяснять, рассказывать, что делать.

— *Как вы сами оцениваете опыт работы центров в пандемию?*

— Мне понравилось, как мы все организовали. Мы любим работать с большими потоками пациентов и в острый период пандемии работали круглые сутки. В «красной» зоне трудились все, кто мог, включая главного врача Наталью Березину и ее заместителя Михаила Черкашина. Каждые полторы минуты наш консультативный центр выдавал заключения, двадцать – двадцать пять рентгенологов трудились в три смены. Два наших центра работа-

ли в четыре смены круглосуточно. У нас был установлен своеобразный рекорд: за одни сутки мы приняли 404 скорых с пациентами.

Мы понимали, что должны были не только делать КТ без перерыва, но и описывать их также непрерывно: скорая не могла стоять и ждать до утра, поэтому мы описывали и немедленно отпускали машины скорой. Первые дни около наших медцентров образовывались заторы из карет скорой помощи. Помню, за день как-то собралось в такой пробке 37 машин. В государственной больнице на то, чтобы их обработать, ушло бы 12–13 ч, мы «раскидали» их за 2,5 ч. Все было очень четко, мы старались сократить временные потери, анализировали все этапы работы, боролись за каждую секунду, чтобы сократить ожидание заключения. Довольно быстро городская станция скорой помощи научилась распределять потоки, и очереди исчезли совсем.

**— Переход на работу с ковидными пациентами существенно изменил структуру затрат ваших медцентров?**

— Конечно, расходы клиник существенно увеличились. Но, с другой стороны, количество пациентов резко возросло, это и помогло: если бы не было столько пациентов, мы бы «просели» по экономике. Мы тоннами закупали средства защиты, антисептики. Работа была выстроена максимально эффективно и безопасно, благодаря чему у нас в «красной» зоне не заболел ни один медработник. Если правильно носить, снимать средства защиты, не пить, не есть во время дежурства, жестко соблюдать все правила, можно избежать заражения. К сожалению, мы мало знали и до сих пор знаем недостаточно об инфекции. Но мы взяли для себя за правило максимально соблюдать все меры предосторожности. Вероятно, где-то они были излишними, но в итоге мы защитили персонал и сохранили его для работы с пациентами в самый острый период. Мы просто действовали по



1. Центр протонной терапии МИБС — первый клинический протонный центр в РФ — был открыт в Санкт-Петербурге осенью 2017 года.

2. Лечебная комната Центра протонной терапии оснащена устройством гентри, которое, вращаясь вокруг пациента на 360 градусов, подает пучок протонов с субмиллиметровой точностью.

внутренней инструкции, не отклоняясь от нее ни на йоту.

**— Как мотивировали врачей на работу в сверхсложном режиме?**

— Персоналу частных организаций, которые работали с ковидными больными, не платили надбавки, как в госсистеме, поэтому мы сами увеличили фонд заработной платы, доплачивая за работу в «красной» зоне. Только спустя полгода наши

сотрудники стали получать надбавки от государства. Также мы немного уменьшили продолжительность рабочей смены — все-таки нагрузка несоизмеримо выросла, персонал стал работать чуть меньше по времени, но при этом больше зарабатывал. Но тогда, поверьте мне, деньги для людей были точно не на первом месте. В начале эпидемии мы относились к ней, как к войне. Мы даже сделали собственную медаль, и не одну, а две: одну вручали тем, кто работал в «красной» зоне, другую — «тыловикам». Мы очень хотели морально поддержать команду, для всех это было важно!

**— Давайте поговорим про «уроки пандемии». Вы считаете, что «пропагандистскую войну с вирусом мы точно проиграли, а она имеет большое значение». Какую составляющую пропаганды надо было усилить, о чем кричать на каждом перекрестке в разгар пандемии?**

— Да, проиграли и продолжаем проигрывать. В самом начале проиграли, потому что не сразу всерьез отнеслись к противоэпидемическим мерам. Понятно, что было много вопросов. Пандемия случилась с нами первый раз за сто лет. В 1918 году была аналогичная ситуация, но сегодня человечеству заметно легче: другой уровень науки, медицины, вакцины от COVID появились. В прошлом веке об этом нельзя было и мечтать.

**— А с пропагандой прививочной кампании власти успели вовремя?**

— Мне кажется, что спрос по-прежнему меньше предложения. Люди боятся прививаться. В стране существует огромное антипрививочное лобби. Плохо, что прививочная кампания по всему миру так сильно политизирована. Про российскую вакцину говорят много плохого. Да, российские вакцины проходили клинические испытания, скажем так, по ускоренной схеме, но и все остальные тестировались примерно так же. Слишком много политики в этой теме. Заметьте: атаки идут волнами — то на одну

вакцину, то на другую. Человечество от этого страдает, люди и без того напуганы, а все эти разговоры еще больше их настораживают, в итоге они не хотят прививаться.

**— Вы и ваша семья привились?**

— Да, и я, и моя семья привилась сразу, как это стало возможным. Однако все мы продолжаем носить маски в публичных местах и соблюдать меры предосторожности. Мы — врачи и должны демонстрировать правильное поведение нашим пациентам.

**— Один из участников рынка частной медицины предположил, что после пандемии рынок изменится: сформируется спрос на вакцинацию, причем частные организации будут оказывать такого рода услуги как платно, так и по ОМС. Какие изменения в секторе частной медицины после пандемии прогнозируете вы?**

— Я думаю, что люди будут больше заниматься своим здоровьем и профилактикой, они станут больше думать о себе, но нет уверенности, что спрос будет перераспределен в сторону частной медицины, у людей просто не хватает денег.

**— 2020 год человечество боролось с вирусом. Не пора ли, на ваш взгляд, часть усилий перенаправить на борьбу с последствиями, побочными эффектами COVID?**

— «Постковид» станет очень серьезной проблемой. Мы знаем, что в США уже целые отделения занимаются борьбой с последствиями заболевания. В России, как мне кажется, пока недостаточно внимания уделяется данной проблеме. В качестве мишеней COVID выбирает различные органы — не только легкие, но и головной мозг, почки, суставы, мы слышали об ухудшении когнитивных способностей после перенесенного коронавируса.

К сожалению, прошло слишком мало времени, чтобы врачи успели глубоко ра-

зобратся с механизмами воздействия коронавируса на человеческий организм. Мы видим, что люди по-разному переносят инфекцию, и последствия у всех разные: у кого-то было 80-процентное поражение легких, но спустя месяцы они чувствуют себя хорошо, у кого-то легочные ткани были поражены относительно несущественно, но у них долго не наблюдается положительная динамика. Безусловно, пациенты, переболевшие коронавирусом, будут нуждаться в курации. Об этом надо задумываться и частной, и государственной медицине.

**— Государственная система здравоохранения готова к этой работе?**

— В этом контексте я бы не делил системы на частную и государственную: мы все в одной лодке, где все настолько новое, непонятное, что никто не располагает ответами на все вопросы, поэтому так важно делиться опытом.

**— Отложенный спрос, сформировавшийся за последние полгода, привел к тому, что сейчас в частных клиниках довольно много пациентов, которые лечат хронические заболевания и острые состояния, не связанные с коронавирусом. А как у вас?**

— Что касается нашего онкологического центра, мы сумели сохранить и даже увеличить объем оказываемой помощи. Однако есть важная тенденция: если раньше мы 70% денег получали от пациентов, а 30% — из различных источников государственного финансирования, то в 2020 году пропорция изменилась ровно наоборот.

**— На одном из медицинских конгрессов вы сказали, что до COVID-19 было больше денег, сейчас их станет меньше. Что вы имели в виду?**

— Приведу близкий мне пример: в прошлом году государство выделяло очень существенные средства на борьбу с онко-



**В САМОМ НАЧАЛЕ ЭПИДЕМИИ ВСЕМ БЫЛО ТРУДНО: МНОГО ВРЕМЕНИ ЗАНИМАЛА ПЦР-ДИАГНОСТИКА, РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА ПРИХОДИЛОСЬ ЖДАТЬ НЕДЕЛЯМИ, А ЭТО ОЗНАЧАЛО, ЧТО, ПОКА НЕТ ТОЧНОГО ДИАГНОЗА, НЕЛЬЗЯ НАЧАТЬ ЛЕЧЕНИЕ, ТАКОВ ЗАКОН. СИТУАЦИЯ РАЗРЕШИЛАСЬ, КОГДА ВОЗ ВВЕЛА СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОД — «РЕНТГЕНОЛОГИЧЕСКИ И КЛИНИЧЕСКИ ПОДТВЕРЖДЕННЫЙ COVID»**



Фото: Наталья Березина, совладелец и главный врач Медицинского института им. Березина Сергея (МИБС). Перепечатка фотографий без согласия автора запрещена.

логическими заболеваниями, благодаря чему мы могли оказывать необходимую профильную помощь онкологическим пациентам и даже в пандемию увеличили объём этой помощи. С 1 января 2021 года изменились тарифы на услуги по лучевой терапии, установленные государством: часть из них понизилась более чем в два раза. Например, за радиохирургическое лечение пациента на кибер-ноже государство в этом году платит 78 000 рублей. Этими деньгами мы не покроем даже расходы на



3



4

3. Ударом в рынду, по традиции МИБС, пациенты ставят финальную точку в курсе протонной терапии, которая обычно длится 5–7 недель.

4. Маленького пациента готовят к сеансу протонной терапии: дети младше 6 лет, как правило, проходят лечение под анестезией, что дает возможность обеспечить прицельную точность поражения опухоли.

техническое обслуживание нашей установки, а помимо него есть ещё множество статей расходов.

Столь резкое снижение тарифа на оказание высокотехнологичной помощи не может не уменьшить ее доступность, в итоге мы получим рост смертности от онкозаболеваний, а это поставит под угрозу выполнение указов Президента. Россия должна заботиться о человеческом капитале, работать над его формированием, значит, финансирование на медицину надо увеличивать, а не сокращать.

**— В Петербурге, Москве и других крупных городах доля частного сектора в оказании востребованных у пациентов услуг за счет средств фонда ОМС вполне может быть не менее 10% — такие оценки дают эксперты. Какова ваша? Сегодня вы далеки от этих показателей?**

— Конкретно в наших центрах доля услуг, оказанных за счет бюджетных средств, особенно высока, порой она доходит до 75%. Но мы стоим особняком, так как занимаемся оказанием высокотехнологичной медпомощи. Здесь мы опередили рынок.

**— Как дальше будут развиваться ваши отношения с государством?**

— Тарифы снижают всем, в том числе государственным клиникам. Если себестоимость услуги выше, чем то, что вы за это получаете, будет копиться долг. По сравнению с государственной системой здравоохранения мы в проигрышном положении, ведь, если у государственного онкологического диспансера накопится кредиторская задолженность, никто его не закроет — выделяют субсидию на покрытие долга. Мы же финансируем себя сами, и если накопим долги, то кредиторы просто нас обанкротят. Если тренд на снижение тарифов на оказание медпомощи будет продолжаться, ничего хорошего нам ждать не следует.



— **Что предпринимаете, чтобы «свести» экономику?**

— Пока дофинансируем лучевую терапию за счет других источников дохода, что резко снижает наши возможности развиваться. Надеемся, что разум восторжествует, верим в лучшее. Когда-то мы приняли условия игры, но они изменились, это произошло неожиданно, но от подобных перемен все проигрывают.

— **Вы оказались в серьезной финансовой зависимости от бюджета, а у него впереди сложные дефицитные годы. Как вы оцениваете подобные риски?**

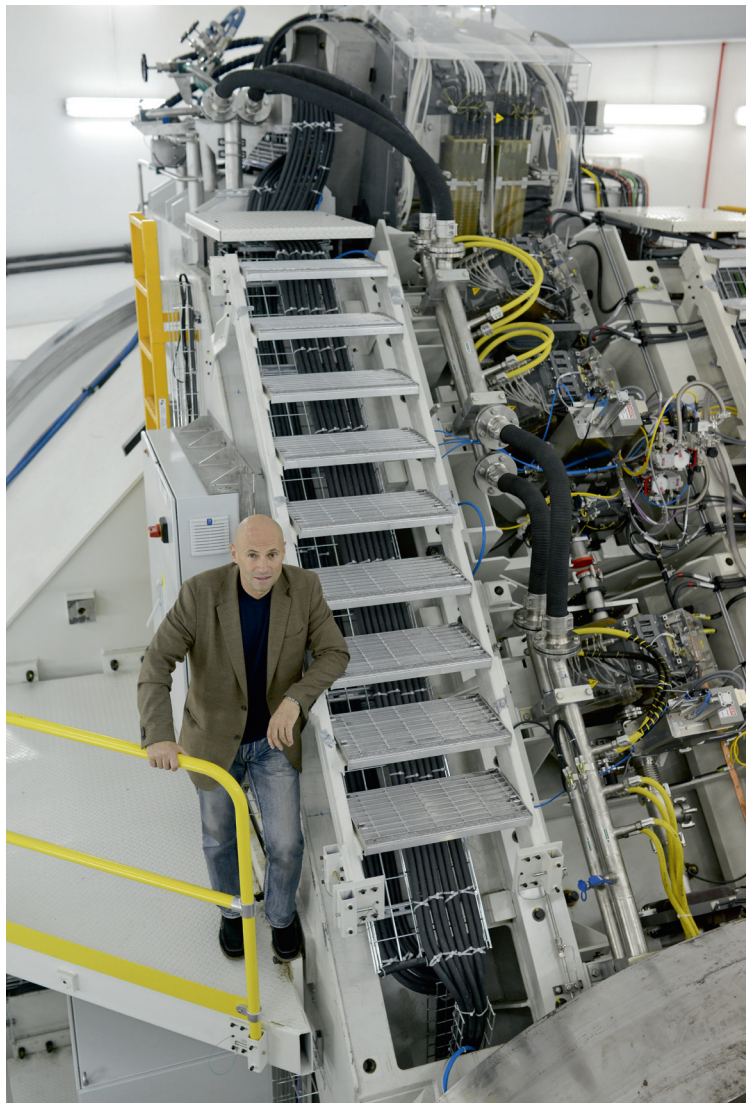
— С точки зрения бизнеса эта ситуация действительно опасна. Если тарифы продолжат уменьшаться, я должен буду переориентироваться, зарабатывать на чем-то другом или закрыться.

— **В этот острый период вы пробовали снять часть нагрузки с персонала и применять искусственный интеллект. Что показал эксперимент?**

— Искусственный интеллект пока был менее эффективен, чем люди. Конечно, я верю, что ситуация будет меняться, ИИ будет все более эффективен. Но его роль — поддержка врачебных решений, о полной и эффективной замене врача искусственным интеллектом говорить пока очень рано — слишком сложная задача, громадное разнообразие вариантов, все это надо описать и заложить в программный код. На решение задачи, мне кажется, уйдут еще многие годы.

— **Какие направления для развития медицинского бизнеса вы видите?**

— У нас есть стратегический план на долгий период. Мы будем продолжать лечить онкологические заболевания и не собираемся заходить в другие области медицины. Максимум наших усилий мы сосредоточим на развитии в МИБС медицинской визуализации, генетики, ядерной



медицины. За последние годы онкологическая наука претерпела огромные положительные изменения, многие диагнозы, которые еще несколько лет назад были приговором, больше таковыми не являются. Наша задача — постоянно следить за новыми технологиями, применяемыми в отрасли, и внедрять их в нашу повседневную практику.

— **Почему государство стало охотнее отдавать лечение онкологии частным клиникам? Что кардинально изменилось внутри системы, чтобы этот сдвиг стал возможным?**

— Я не уверен, что вы правы. Мне кажется, государство выбирает другой путь: оно хочет само лечить, хочет строить новые центры, не слишком заинтересовано в развитии частных клиник.

**— Как сделать процесс взаимодействия частной медицины и государства более эффективным?**

— Первое: не нужно менять регулярно и неожиданно правила игры. Второе: система финансирования должна стимулировать эффективность, что пока не происходит. Правила игры должны быть одинаковы для всех медицинских организаций любой формы собственности. Пока же частники в гораздо худшем положении, чем государственные клиники. Обидно, потому что

**РЕВОЛЮЦИОННУЮ ВЕЩЬ СКАЖУ: СИСТЕМА ОКАЗАНИЯ ПОМОЩИ БЫЛА БЫ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ, ЕСЛИ БЫ ПРЕДУСМАТРИВАЛА ВОЗМОЖНОСТЬ СОПЛАТЕЖЕЙ. НАПРИМЕР, В ЯПОНИИ СТРАХОВАЯ МЕДИЦИНА ПОДРАЗУМЕВАЕТ, ЧТО ПАЦИЕНТ ПЛАТИТ ЧАСТЬ ОТ ЧЕКА. ЕСЛИ МОЖНО БЫЛО БЫ ВЗЯТЬ ДЕНЬГИ ОМС, ДОБАВИТЬ К НИМ ДЕНЬГИ ПАЦИЕНТА — ЭТО БЫЛО БЫ ЭФФЕКТИВНО**

налоговый климат для частной медицины в России лучший в мире: нет НДС, налога на прибыль. Но из-за регуляторных ограничений мы не можем использовать часть средств на развитие.

Революционную вещь скажу: система оказания помощи была бы более эффективной, если бы предусматривала возможность соплатежей. Если можно было бы взять финансирование по линии ОМС, добавить к нему деньги пациента, это было бы эффек-

тивно. Даже Президент РФ как-то говорил о возможности соплатежа в медицине, но я думаю, что мера эта крайне непопулярная, и, конечно, никто не рискнёт ее сейчас даже обсуждать. При этом я уверен, что, если бы пациент доплачивал за лечение из личного кармана, многие люди стали бы относиться к своему здоровью более разумно и бережно.

**— Видите ли вы перспективу в работе с регионами?**

— Здесь все очень по-разному. У нас есть отличный пример: мы открыли центры ядерной медицины в Новосибирске, Томске и Барнауле. Когда строили, договаривались с местными губернаторами об одном объеме финансирования, а когда открылись и начали спрашивать, где пациенты по линии регионального минздрава, оказалось, что нас не могут профинансировать в том объеме, о котором договаривались. В итоге наши центры недозагружены, а сами люди в регионах не могут оплачивать дорогостоящую ПЭТ-диагностику. В случае с Алтайским краем нам удалось решить проблему — направляем туда пациентов из соседних регионов, но это весьма рискованный путь взаимодействия. Несмотря на это, мы будем строить центры ядерной медицины еще в двух городах. Но в целом инвестиционные программы придется сокращать.

**— Что думаете о реформе ОМС?**

— В готовящемся виде она не только не решает, но и усугубляет главную для нас проблему с тарифом ОМС. В последнем, мартовском, варианте поправок по пунктам перечисляется, на что медицинские организации, участвующие в системе ОМС, не могут направлять заработанные средства: на строительство, на закупку нового оборудования, на погашение банковских кредитов. То есть медицинскому бизнесу, по сути, перекрыта возможность развиваться, реинвестируя заработанные сред-



**У НАС ЕСТЬ ОТЛИЧНЫЙ ПРИМЕР — МЫ ОТКРЫЛИ ЦЕНТРЫ В НОВОСИБИРСКЕ, ТОМСКЕ И БАРНАУЛЕ. КОГДА СТРОИЛИ, ДОГОВАРИВАЛИСЬ С МЕСТНЫМИ ГУБЕРНАТОРАМИ ОБ ОДНОМ ОБЪЕМЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ, А КОГДА НАЧАЛИ СПРАШИВАТЬ, ГДЕ ПАЦИЕНТЫ ПО ЛИНИИ РЕГИОНАЛЬНОГО МИНЗДРАВА, ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО НАС НЕ МОГУТ ПРОФИНАНСИРОВАТЬ В ТОМ ОБЪЕМЕ, О КОТОРОМ ДОГОВАРИВАЛИСЬ. В ИТОГЕ НАШИ ЦЕНТРЫ НЕДОЗАГРУЖЕНЫ**

ства. И это очень странно, потому что весь 2020 год представители частных клиник обсуждали со всеми ведомствами необходимость изменений в тарифном регулировании ОМС, и все — Минздрав, Минфин, Минэкономразвития — нас поддержали. А на выходе мы получили диаметрально противоположный законопроект.

И это очень плохо не только для медицинского бизнеса, но и для системы здравоохранения в целом. Россия сегодня отстает от лидирующих стран по уровню развития медицины. Да, случаются важные прорывы, такие, как вакцина «Спутник V». Надо поощрять такие прорывы, и тех, кто идет в фарватере технологического развития, но при этом надо понимать, что этого мало.

Те средства, которые получает от государства частная медицина, слишком малы, чтобы говорить о качественных изменениях, о конкуренции между частной и государственной медициной. Сегодня государство не хочет нас замечать, мы, частный сектор, составляем 3–5% от всего рынка оказания медицинских услуг. Мы — раздражающий фактор, а надо чтобы стали стимулирующим. Очевидно, что у государства есть

собственные планы по развитию платных услуг, и по факту мы конкурируем с госсистемой за платежеспособного пациента.

Хотя, безусловно, есть государственные клиники, на которые можно и нужно равняться.

Например, Центр Димы Рогачева осуществил прорыв в лечении гематологических заболеваний у детей. Приходя туда, я вижу молодых врачей с горящими глазами, и это не может не радовать. Подобные прорывы всегда случаются благодаря кому-то персонально. В нашей клинике то же самое: есть несколько лидеров, которые задают тон работы всей команде.

**— Какими в идеале должны быть основные принципы взаимодействия между частной и государственной медициной?**

— Повторю ещё раз: самое важное — правила должны быть одинаковыми для всех, причем во всех аспектах: подходы к финансированию, протоколам оказания медпомощи. Система должна функционировать по единым стандартам, тогда заработает тезис о национальной системе здравоохранения.

ФБЖ

# Социальный кластер — это выход?

Решение социальных проблем населения — генеральная задача, которую решает социальный предприниматель. В России для него есть безграничный фронт работ, но старт в социальное предпринимательство нелегкий, а господдержка в этой бизнес-нише должна быть еще более мощной, продуманной и системной. Социальное предпринимательство (далее — СП) требует от предпринимателя особого отношения и осознанности, и развитие его инфраструктуры в стране — всегда дорога с двусторонним движением, здесь поодиночке не выжить. Может ли социальный кластер стать одной из успешных форм развития СП?



**ИННА  
НОВИКОВА**

Начальник отдела социологических исследований рынка труда.



**РЕНАТА  
ШАКИРОВА**

Главный социолог отдела, КГБОУ ДПО «Красноярский краевой центр профориентации и развития квалификаций».

**И**дея вот в чем: социальный кластер объединит под своей эгидой всех, кто задействован в структуре социальной поддержки: государственные учреждения, которые призваны решать социальные задачи, социальные организации, созданные для этого, фонды, НКО, социальных предпринимателей и инвесторов, готовых помочь обществу в решении социальных проблем. Цель одна на всех: участники кластера должны обеспечить уязвимые группы граждан социальными услугами, в которых они нуждаются. Идею мы решили протестировать в ходе специального, так называемого разведывательного исследования, которое провели на базе и силами Красноярского краевого центра профориентации и развития квалификаций.

Оно прошло в нескольких регионах России: в Красноярском крае, Белгородской, Вологодской, Мурманской и Тверской областях. Нам

было важно понять, как опрошенные оценивают нынешнее состояние социального предпринимательства в России, какие пути развития СП считают эффективными для страны.

## Никто не помогает

Сотрудники организаций, деятельность которых ориентирована на развитие социальной сферы, считают, что условия для ведения СП в России далеки от идеальных. Они отмечают низкую информированность населения о социальном бизнесе (так считают 21% опрошенных), отсутствие экономической стабильности (12% всех участников опроса), отсутствие необходимой поддержки (11%) или наличие трудностей в её получении (8%) и недостаток нормативного регулирования (8%).

Действительно, предприниматели имеют смутные представления о законодательных мерах содействия ведению социального бизнеса — так



**ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ  
ИМЕЮТ СМУТНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О  
ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ МЕРАХ СОДЕЙСТВИЯ  
ВЕДЕНИЮ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА (54%),  
ТАКЖЕ БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ БИЗНЕСМЕНОВ  
(51%) НЕ ПОЛУЧАЕТ ПОМОЩЬ СО СТОРОНЫ  
ГОСУДАРСТВА, ХОТЯ МНОГИЕ (88%)  
ВИДЯТ НЕОБХОДИМОСТЬ  
В МАТЕРИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКЕ**

заявили в ходе опроса 54% респондентов. Больше половины бизнесменов (51%) не получает помощь со стороны государства, хотя многие (88%) видят необходимость в материальной поддержке. Предприниматели убеждены, что в настоящее время только неправительственные структуры активно поддерживают развитие социального бизнеса, 52% опрошенных упомянули в этом контексте общественную организацию «Опора России» как структуру, которая активно помогает СП в развитии. В целом же бизнесмены прогнозируют, что в России социально ориентированное предпринимательство будет развиваться медленно — так считают 52% респондентов.

Специалисты структур, ориентированных на поддержку социальной сферы, видят решение существующих проблем в пропаганде социального предпринимательства, считают необходимым внедрять материальные программы поддержки, заявляют о необходимости упрощать процедуры ее предоставления. Власти и бизнесу нужен эффективный диалог по теме развития социального предпринимательства, чтобы оно, наконец, получило импульс для реального развития.

## Об исследовании

Метод сбора данных — анонимные онлайн-опросы, выборка была случайной, в исследовании приняли участие:

- сотрудники 126 организаций, деятельность которых направлена на развитие социальной сферы (органы муниципального управления, учреждения, подведомственные министерству социальной защиты, Центр содействия малому и среднему предпринимательству), выборка была сделано стихийно;
- 65 социальных предпринимателей;
- 380 безработных граждан, получивших услугу по содействию самозанятости (здесь выборка была репрезентативной, граждан опрашивали по месту жительства);
- 650 граждан пожилого возраста, получающих услуги в сфере социального обеспечения (выборка репрезентативная с учетом пола и по месту жительства).

### Дефицит доверия

Предприниматели считают, что лучшей формой взаимодействия являются прямые обращения к органам власти (44%), при этом они подчеркивают, что инициатива по мерам поддержки должна исходить от государства (43%).

Интересно, какие задачи опрошенные считают приоритетными для социального предпринимательства.

# 88%

**СОЦИАЛЬНЫХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

заявили о том, что нуждаются в господдержке, больше половины из них (51%) сообщили о том, что ее никогда не получали.

Сосредоточиться, по их мнению, необходимо на предоставлении рабочих мест инвалидам, многодетным/одиноким родителям, малоимущим, выпускникам детдомов и людям предпенсионного возраста. Это самые социально незащищенные категории граждан — они нуждаются в поддержке по всем направлениям, будь то здравоохранение, решение проблем ЖКХ, предоставление медицинских, образовательных, физкультурно-оздоровительных или бытовых услуг.

Помощь им остро необходима, но возникает другая проблема: обращаться за ней в частные структуры они не готовы, и об этом заявляют

85% опрошенных граждан. Проблема, прежде всего, в дефиците доверия (так ответили 47%), еще 33% опрошенных опасаются высоких цен на услуги. Оставшиеся 20% готовы обратиться за социальной поддержкой в частные структуры с бытовыми проблемами — таких среди опрошенных оказалось 32%, за медицинскими (29%) и правовыми (13%) услугами.

### Кто подходит на роль?

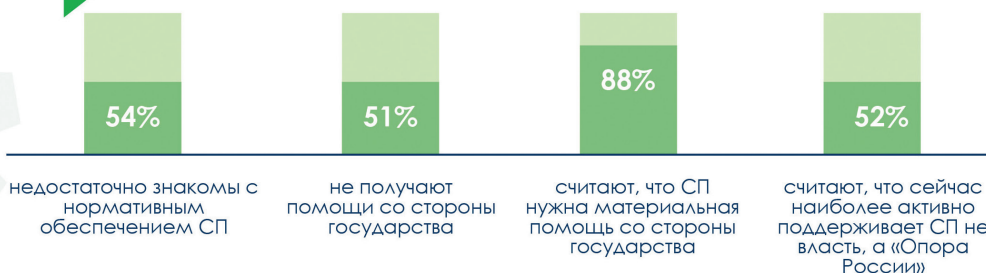
Граждане, даже если они временно оказались без работы, организовывать социальный бизнес не спешат, отчасти потому что мало знают о нем. Профессионалы сферы, занятые в государственной системе соцподдержки, заявляют о том, что вряд ли самозанятые могут стать флагманом для развития социального предпринимательства в России. Быстрее и лучше с этой задачей справится реальный бизнес, особенно те, кто уже имеет опыт работы в социальной сфере, а также некоммерческие организации, которые были причастны к решению сложных социальных проблем.

Какие выводы мы сделали по итогам проведенного исследования?

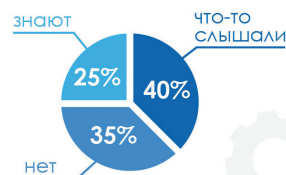
## СОСТАВ И СТРУКТУРА ВЫБОРКИ ИССЛЕДОВАНИЯ



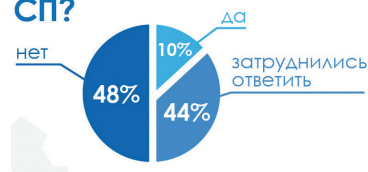
## КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ОЦЕНИВАЮТ РОЛЬ ВЛАСТИ В ПОДДЕРЖКЕ СП?



## ЗНАЮТ ЛИ БЕЗРАБОТНЫЕ О СП?



## ХОТЯТ ЛИ БЕЗРАБОТНЫЕ БЫТЬ СП?



Напомним, что мы оттолкнулись от идеи создания кластера социальных предпринимателей. Мы хотели понять, что знают граждане об этой форме социальной поддержки, как воспринимают этот вид бизнеса и готовы ли потреблять его услуги. С основными выводами мы вас познакомили. Что же касается социального кластера, уверены, он мог бы решить сразу комплекс задач по развитию СП:

- мониторинг потребностей СП;
- формирование их конкурентоспособности;
- внедрение программ поддержки на основе запросов СП;
- упрощение процедуры получения поддержки;
- популяризация СП среди бизнеса, НКО, социальной сферы и экономически активного населения для вовлечения их в социальный бизнес;
- информирование населения о нём для повышения уровня доверия;
- создание аккредитованных программ обучения, направленных на формирование навыков ведения бизнеса в социальной сфере;
- создание единого информационного ресурса о СП.



## КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СП ВИДЯТ ОРГАНИЗАЦИИ



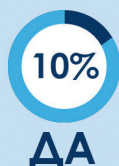
## КОГО НУЖНО ПРИВЛЕКАТЬ К СОЗДАНИЮ СП, ПО МНЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ?



## ПОЧЕМУ ИМЕННО КЛАСТЕР?



## ХОТЯТ ЛИ ПЕНСИОНЕРЫ ОБРАЩАТЬСЯ ЗА СОЦИАЛЬНЫМИ УСЛУГАМИ В КОММЕРЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ?



- бытовые услуги: покупка товаров, сиделка
- медицинские услуги
- правовые услуги



- отсутствие доверия, используют услуги государственных организаций
- дорого
- помогут родственники

# Опасные выдачи

По итогам 2020 года выдачи кредитов малому и среднему бизнесу остались практически на уровне 2019-го — таких показателей во многом удалось достичь благодаря программам кредитования бизнеса с господдержкой. При этом массовые реструктуризации кредитов позволили замедлить рост просрочки. К концу 2021 года, по прогнозам «Эксперт РА», в связи с общеэкономическими последствиями пандемии просроченные долги МСБ перед банками заметно подрастут.



**ЮЛИЯ  
ЯКУПОВА**

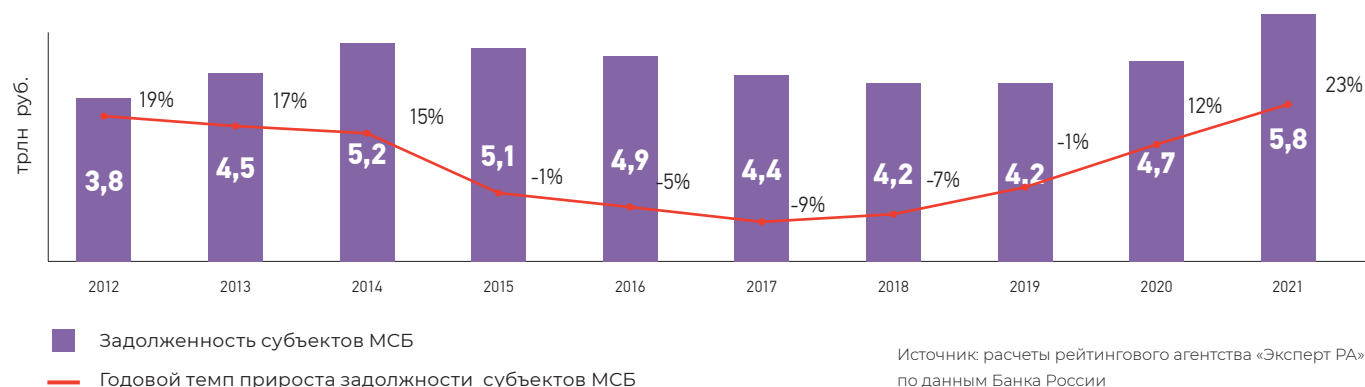
Младший директор по банковским рейтингам «Эксперт РА».

**Н**есмотря на кризис, за 2020 год банки выдали субъектам МСБ кредитов на общую сумму 7,6 трлн рублей, что всего на 2% ниже показателей 2019-го. Сдержать сегмент от существенного падения помогли масштабные государственные программы льготного кредитования, направленные на поддержку бизнеса и населения. При этом задолженность субъектов малого и среднего бизнеса показала рекордный с 2012 года прирост в 23% и на 1 января 2021 года достигла 5,8 трлн рублей.

## Просроченные долги выросли

Рост кредитного портфеля обусловлен снижением его оборачиваемости, которая вызвана в первую очередь масштабными реструктуризациями кредитов. Так, согласно данным статистики Банка России, за период с 20 марта по конец 2020 года банки реструктурировали ссудную задолженность субъектов МСБ на общую сумму не менее 854 млрд рублей. Несмотря на это, по итогам 2020 года просроченная задолженность выросла на 13% и достигла 640,7 млрд рублей, но при этом доля просрочки

**График 1.** Задолженность субъектов МСБ показала рекордный с 2012 года темп прироста





снизилась на 0,9 п. п. относительно результата годовой давности до 11%, что связано с ростом портфеля. Доля просроченной задолженности в кредитах МСБ продолжает оставаться самой высокой: в кредитах крупному бизнесу на конец прошлого года она составила 7,3%, а в розничном сегменте — 4,7%.

В 2020 году средневзвешенная процентная ставка по кредитам субъектам МСБ на срок до одного года опускалась до 7,54% в сентябре, на срок свыше одного года — до 7,55% в июне, что является самым низким значением за весь период наблюдения. Динамику процентных ставок во многом определило снижение ключевой ставки ЦБ РФ до исторически низкого уровня в 4,25%, а также предоставление бизнесу кредитов по программам льготного кредитования, процентные ставки по которым составляли 2% и даже 0%.

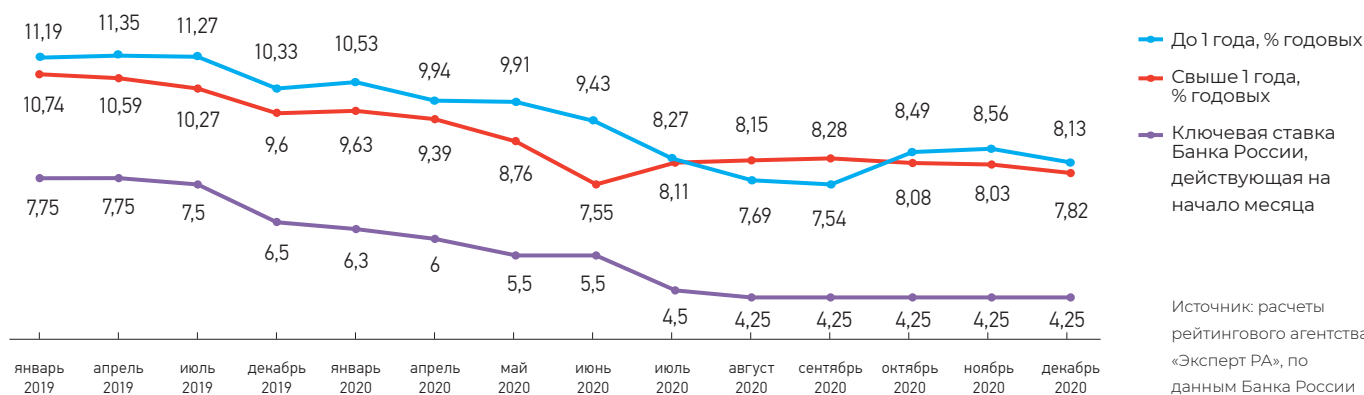
### Льготы в помощь

В 2020 году наблюдался существенный рост спроса на кредиты со стороны субъектов МСБ: если на начало 2020 года около 275,2 тыс. из них имели кредитную задолженность, то к концу года их число достигло 464,8 тыс. При этом средний



размер предоставленного кредита в 2020 году снизился до 4,2 млн рублей против 6,5 млн рублей в 2019-м, причем в июле – августе прошлого года средняя величина кредита опускалась до 2,6 млн рублей. Помогли льготные программы кредитования бизнеса, по которым кредиты выдавались на небольшие суммы, поскольку их размер регулировался условиями программы и зависел от количества сотрудников предприятий. В декабре 2020 года случился резкий скачок средней величины предоставленного кредита: если в ноябре он составлял 4,3 млн рублей,

**График 2.** В 2020 году ставки кредитования МСБ достигали исторического минимума



Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА», по данным Банка России

то в декабре дошел до 8,7 млн рублей. Такой рост может быть связан с финансированием крупных компаний через их дочерние структуры, которые по требованиям 209-ФЗ относятся к субъектам МСБ.

В отраслевой структуре выданных кредитов традиционно преобладает торговля. Наибольший спад показал сегмент финансовой и страховой деятельности — его доля в выдачах снизилась с 12% в 2019 году до 3% в 2020-м, в абсолютном выражении снижение составило 73%. Это объясняется тем, что риски в финансовом секторе существенно выросли на фоне пандемии. При этом в прошлом году банки более активно кредитовали компании из сфер строительства и операций с недвижимым имуществом: прирост по этим секторам по итогам 2020 года составил 29% и 32% соответственно. Ажиотажный спрос на недвижимость на фоне ослабления курса рубля, а также реализация программы льготного кредитования на покупку первичного жилья для населения оказали существенную поддержку компаниям из указанных секторов, что и привело к росту заинтересованности банков в кредитовании этих заемщиков. Объем кредитования одной из наиболее по-

страдавших отраслей, общественного питания, оказался выше уровня 2019 года (63,6 против 45,4 млрд рублей). Этот рост, скорее всего, также был обеспечен льготными программами кредитования, направленными на поддержку бизнеса.

### Участники рынка

Впервые с 2015 года крупнейшие банки не увеличили свою долю в сегменте кредитования малого и среднего бизнеса: в прошлом году около 79% выданных МСБ кредитов пришлось на банки из топ-30 по величине активов, по итогам 2019-го этот показатель находился примерно на том же уровне. При этом объем кредитов, выданных крупнейшими банками в 2020 году, снизился по сравнению с 2019-м на 2,6% (6,05 против 6,2 трлн рублей). Остальные кредитные организации сохранили объем выдач примерно на уровне 2019-го — около 1,6 трлн рублей.

Напротив, задолженность субъектов МСБ, приходящаяся на крупнейшие банки, в 2020 году выросла на 25% в абсолютном выражении и достигла 4,54 трлн рублей, в то время как прирост портфеля банков вне топ-30 составил 15%. В результате к концу прошлого года доля кредитного портфеля субъектов МСБ, приходящаяся на крупнейшие банки, выросла на 1,4 п. п., до 78%, портфель прочих банков составил 22%. Отмеченная тенденция обусловлена тем, что крупнейшие банки стали основными проводниками льготного кредитования МСБ, что способствовало увеличению их кредитного портфеля. Кроме того, банки из топ-30 могли более активно реструктурировать кредиты заемщикам, в результате чего оборачиваемость их портфелей снизилась, что сдерживало погашение ссудной задолженности.

# 5,8

## ТРЛН РУБЛЕЙ

достигла к 1 января 2021 года задолженность субъектов малого и среднего бизнеса перед банками, это рекордный (начиная с 2012 года) показатель. Он выше прошлогоднего значения на 23%.



Банки с государственным участием продолжают оставаться лидерами рынка, на них же приходится наибольший прирост объема задолженности (+2%, или 641 млрд рублей). Крупнейшие игроки, ПАО Сбербанк и Банк ВТБ (ПАО), увеличили портфели на 19% и 23% соответственно. Существенный рост показали ПАО «Промсвязьбанк», АО «АБ «РОССИЯ» и ПАО «Совкомбанк».

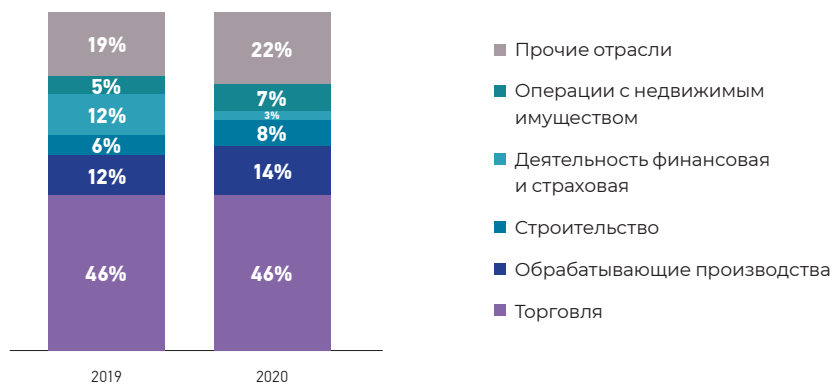
### Прогноз на 2021 год

В прошлом году Правительство РФ активно поддерживало малые и средние предприятия, предоставляя им различные льготы, послабления, отсрочки, безвозмездные кредиты. Не обошлось и без помощи Банка России: чтобы банки охотнее помогали бизнесу пережить локдаун и восстановиться, им была дана отсрочка по формированию резервов по реструктурированным кредитам. Пока она продлена до 1 июля 2021 года.

«Эксперт РА» провел анкетирование среди 32 банков. Мнения банкиров относительно дальнейшей динамики качества портфеля кредитов МСБ разделились: около 70% опрошенных не ожидают роста просроченной задолженности либо считают, что изменения будут несущественными по сравнению с 2020 годом. Остальные отметили вероятность ухудшения качества портфеля.

При этом агентство отмечает, что активная практика реструктуризации кредитов, а также предоставление банкам послаблений по формированию резервов по таким кредитам отложили на будущее решение вопроса роста проблемных ссуд на балансе. Безусловно, многим субъектам МСБ реструктуризация помогла пережить период, когда работа бизнеса была полностью остановлена. При этом мы ожидаем, что

**График 3.** В прошлом году банки существенно сократили объем кредитования компаний из финансового и страхового секторов



Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА», по данным Банка России

падение реальных доходов населения, а также общеэкономические последствия пандемии будут продолжать оказывать негативное влияние на деятельность малых и средних предприятий в 2021 году. Доля просроченной задолженности в сегменте МСБ, скорее всего, вырастет — многим предста-

**ОКОЛО 70% БАНКОВ НЕ ОЖИДАЮТ РОСТА ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ЛИБО СЧИТАЮТ, ЧТО ИЗМЕНЕНИЯ БУДУТ НЕСУЩЕСТВЕННЫМИ ПО СРАВНЕНИЮ С 2020 ГОДОМ. ОСТАЛЬНЫЕ ЖЕ ОТМЕТИЛИ ВЕРОЯТНОСТЬ УХУДШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОРТФЕЛЯ (ПО ДАННЫМ АНКЕТИРОВАНИЯ, ПРОВЕДЕННОГО «ЭКСПЕРТ РА, В КОТОРОМ УЧАСТВОВАЛИ 32 БАНКА)**

вителям малого и среднего бизнеса будет сложно восстановиться после пандемии и начать расти.

Опрошенные «Эксперт РА» банки позитивно смотрят на перспективы роста сегмента: 27 из 32 банков сообщили, что в текущем году планируют нарастить объемы выдач МСБ по срав-

нению с 2020-м, прирост выдач в среднем составит около 13%. Вместе с тем, по мнению агентства, фактическая активность банков в сегменте будет сдержанной, для многих итоговое решение о динамике портфеля будет принято с учетом статистики погашения реструктурированных кредитов.

Государство все так же будет продолжать оказывать существенное влияние на динамику рынка и качество портфеля, однако, по оценкам агентства, в текущем году объемы кредитования малого и среднего бизнеса по льготным программам с господдержкой могут быть на 25–30% ниже, чем в 2020-м.

Агентство ожидает, что в 2021 году ставки по кредитам для малого и сред-

него бизнеса могут вырасти вплоть до 10% — скажется повышение ключевой ставки Банка России в конце марта текущего года и ожидания ее дальнейшего роста на фоне существенных инфляционных рисков. В то же время сдерживать ставку кредитования от роста будут запущенная в марте 2021-го программа льготного кредитования бизнеса ФОРТ 3.0 под 3% годовых, а также одобренное в январе 2021 года снижение с 8,5% до 7,25% (с учетом изменения в марте 2021-го ключевой ставки) процентной ставки по кредитам в рамках Постановления Правительства РФ № 1764.

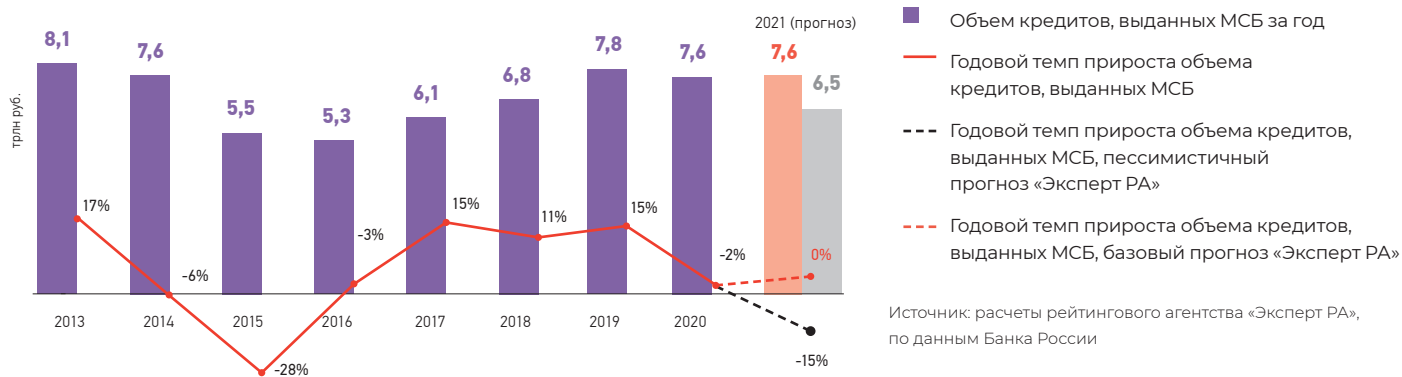
В результате агентство полагает, что при отсутствии новых шоков, например, еще одной вынужденной остановки работы бизнеса из-за пандемии, объем выданных кредитов субъектам МСБ в 2021 году будет находиться примерно на уровне 2020-го и составит около 7,6 трлн рублей, а доля просроченной задолженности в портфеле достигнет не менее чем 13%. В случае реализации негативного сценария объемы кредитования малого и среднего бизнеса могут сократиться на 10–15% по сравнению с 2020 годом и составят 6,5–6,8 трлн рублей, а доля просроченной задолженности вырастет до 16–18%.

ФБЖ

Ажиотажный спрос на недвижимость на фоне ослабления курса рубля, а также реализация программы льготного кредитования на покупку первичного жилья для населения оказали существенную поддержку компаниям из сфер строительства и операций с недвижимым имуществом, что и привело к росту заинтересованности банков в кредитовании этих заемщиков.



**График 4.** В 2021 году «Эксперт РА» ожидает сохранения объемов кредитования малого и среднего бизнеса на уровне 2020-го



Источник: расчеты рейтингового агентства «Эксперт РА», по данным Банка России

**Таблица 1. Рэнкинг банков по величине портфеля кредитов субъектам МСБ на 01.01.2021**

Место в рейтинге по величине кредитного портфеля субъектам МСБ		Наименование банка	Лицензия	Кредитный портфель МСБ, млн руб.		Темп прироста кредитного портфеля МСБ за 2020 г., %	Рейтинг кредитоспособности от агентства «Эксперт РА» по состоянию на 17.03.2021
на 01.01.21	на 01.01.20			На 01.01.2021	На 01.01.2020		
1	1	ПАО Сбербанк	1481	2 017 297	1 696 276	18,9	-
2	2	Банк ВТБ (ПАО)	1000	746 354	605 736	23,2	ruAAA
3	-	АО «Россельхозбанк»	3349	358 913	300 500	19,4	-
4	4	ПАО «Промсвязьбанк»	3251	189 255	108 663	74,2	ruAA
5	3	ПАО Банк «ФК Открытие»	2209	151 466	126 979	19,3	ruAA-
6	8	АО «МСП Банк»	3340	84 007	65 957	27,4	ruA+
7	-	ПАО «Совкомбанк»	963	60 007	37 086	61,8	ruAA
8	7	ПАО «АК БАРС» БАНК	2590	59 680	67 142	-11,1	ruA-
9	10	КБ «Кубань Кредит» ООО	2518	40 061	38 052	5,3	-
10	-	АО «АБ «РОССИЯ»	328	31 886	18 734	70,2	ruAA
11	17	АО «СМП Банк»	3368	31 554	20 747	52,1	ruA
12	14	ТКБ БАНК ПАО	2210	31 501	24 390	29,2	ruBB+
13	11	ПАО КБ «Центр-инвест»	2225	28 500	30 275	-5,9	-
14	12	АО «Банк Интеза»	2216	27 543	26 063	5,7	ruA
15	16	ПАО КБ «УБРИР»	429	23 267	21 048	10,5	-
16	-	ПАО СКБ Приморья «Примсоцбанк»	2733	21 827	20 665	5,6	ruBBB+
17	25	ПАО РОСБАНК	2272	21 608	22 929	-5,8	ruAAA
18	-	ПАО АКБ «Металлинвестбанк»	2440	16 866	12 559	34,3	-
19	19	Банк «Левобережный» (ПАО)	1343	15 141	14 087	7,5	ruA-
20	13	ПАО Банк ЗЕНИТ	3255	14 776	24 752	-40,3	ruA-
21	20	АКБ «Энергобанк» (АО)	67	13 323	13 783	-3,3	-
22	21	АО Банк «Национальный стандарт»	3421	12 985	12 915	0,5	ruBB+
23	23	ПАО «НБД-Банк»	1966	11 842	11 422	3,7	ruBBB+
24	18	ПАО «БАНК УРАЛСИБ»	2275	11 677	15 990	-27,0	-
25	22	«Азиатско-Тихоокеанский Банк» (АО)	1810	10 613	12 761	-16,8	-
26	26	ПАО «ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК»	493	9 115	9 499	-4,0	ruA
27	28	«СДМ-Банк» (ПАО)	1637	8 469	7 640	10,9	ruA-
28	27	ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»	485	7 728	7 645	1,1	ruA
29	-	АКБ «Алмазэргибанк» АО	2602	7 565	7 775	-2,7	ruBB
30	29	Прио-Внешторгбанк (ПАО)	212	5 079	4 934	2,9	ruBB
31	33	ПАО «НИКО-БАНК»	702	4 334	3 091	40,2	ruBB+
32	31	АО «БАНК СГБ»	2816	4 323	3 961	9,1	ruA-
33	-	АО «Банк Акцент»	567	4 168	4 008	4,0	ruBBB+
34	35	АО «Датабанк»	646	3 038	2 697	12,7	ruBB-
35	-	ПАО БАНК «СИАБ»	3245	2 841	1 697	67,4	-
36	34	ПАО Ставропольпромстройбанк	1288	2 579	2 727	-5,4	ruB
37	37	КБ «СТРОЙЛЕСБАНК» (ООО)	2995	2 048	1 949	5,1	-
38	42	АО «ПЕРВОУРАЛЬСКИЙ БАНК»	965	1 785	1 077	65,7	ruB+
39	-	АО АКБ «Алеф-Банк»	2119	1 410	997	41,5	ruB+
40	41	КБ «РБА» (ООО)	3413	1 230	1 342	-8,3	ruB-
41	40	АО Банк «Объединенный капитал»	2611	1 194	1 354	-11,8	ruBB
42	-	(АО «Банк «Агророс»)	2860	1 177	949	24,0	ruBB-
43	43	КБ «Новый век» (ООО)	3417	957	866	10,5	ruB+
44	-	ООО КБ «СИНКО-БАНК»	2838	562	657	-14,5	ruB
45	-	ООО «Промсельхозбанк»	538	339	391	-13,4	ruB
46	44	ООО «Унифондбанк»	3416	309	828	-62,7	ruB
47	-	ООО КБ «ВНЕШФИНБАНК»	3173	98	335	-70,7	ruB+

Источник: «Эксперт РА» по данным анкетирования банков

# Как вернуть деньги даже в безнадежных ситуациях?

## Правила результативного взыскания

В период мирового экономического кризиса, во время пандемии коронавируса и еще из-за тысячи различных причин бизнес оказался в тяжелой ситуации. В такие времена возрастает риск, что контрагенты не смогут исполнить свои денежные обязательства перед вашей компанией. Что еще неприятнее: не всегда неисполнение денежных обязательств означает реальную невозможность выплатить положенное.



**ДМИТРИЙ ПЕЧАГИН**

Руководитель практики  
«Судебные споры»  
LEXRUS

**О**т желания контрагента погасить задолженность будет зависеть и сложность манипуляций по ее взысканию. Впрочем, есть ряд универсальных способов, следуя которым можно не только быстро разглядеть и пресечь недобросовестные намерения контрагента, который задумал не оплачивать задолженности и вывести активы из компании, — с их помощью также возможно стимулировать его к исполнению обязательств.

**ЕСЛИ В ЕГРЮЛ ИМЕЕТСЯ ЗАПИСЬ О НЕДОСТОВЕРНОСТИ КАКИХ-ЛИБО СВЕДЕНИЙ, ВЕЛИКА ВЕРОЯТНОСТЬ, ЧТО В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ФНС РФ ПРИМЕТ РЕШЕНИЕ ОБ ИСКЛЮЧЕНИИ ДАННОГО ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА ИЗ РЕЕСТРА, И ТОГДА ВЗЫСКАТЬ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ С НЕГО БУДЕТ НЕВОЗМОЖНО**

### 1 Контроль деятельности контрагента

В первую очередь необходимо контролировать следующую информацию о деятельности контрагента (отталкиваясь от нее, можно будет понять его дальнейшие планы).

### 2 Информация в Едином государственном реестре юридических лиц

Если после возникновения долга в ЕГРЮЛ должника появляются изменения (смена директора и участников, возможно, появление иностранцев), скорее всего, данное юридическое лицо полностью прекратило свою деятельность, и у него отсутствует какое-либо имущество. Дальше данное юридическое лицо либо будет брошено, либо начнется процедура его ликвидации и (или) банкротства.

Если в ЕГРЮЛ имеется запись о недостоверности каких-либо сведений, велика вероятность, что в ближайшее время ФНС РФ примет решение об исключении данного юридического лица из реестра, и тогда взыскать задолженность с него будет



невозможно. Если вы обнаружили в ЕГРЮЛ записи о том, что ФНС РФ приняла решение о предстоящем исключении компании из реестра, срочно обращайтесь в налоговую с возражением против этого действия и прикладываете документы, подтверждающие долг ликвидируемого юрлица перед вашей фирмой. Если вы узнали, что контрагент, который является вашим должником, ликвидирован, направляйте требование в ликвидационную комиссию. Также вам необходимо отслеживать сведения о реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование), для того чтобы предъявить требование о возврате долга правопреемнику реорганизованной компании.

### **Информация об иных кредиторах**

Важным сигналом о неблагополучной ситуации будет наличие или отсутствие (параллельных с вашими) судов с другими юрлицами по взысканию с контрагента задолженности. Если их много (судов и контрагентов), велика вероятность дальнейшего банкротства фирмы-должника. Ваша задача — по возможности следить за этими

**ЕСЛИ ОБСТОЯТЕЛЬНО СЛЕДИТЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ДОЛЖНИКА И ВОВРЕМЯ ОБНАРУЖИТЬ ЕГО НЕДОБРОСОВЕСТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПО «ВЫВОДУ» ИМУЩЕСТВА, ВЫХОДУ ИЗ СОСТАВА УЧАСТНИКОВ, УВОЛЬНЕНИЮ С ДОЛЖНОСТИ ДИРЕКТОРА И Т. Д., МОЖНО УБЕДИТЬ СУД АРЕСТОВАТЬ ЕГО ИМУЩЕСТВО — ТАК ВАМ УДАСТЯ ПРИОСТАНОВИТЬ «ВЫВОД» АКТИВОВ И, ВОЗМОЖНО, ПЕРЕЙТИ К ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕССУ**

судебными делами. Это несложно сделать, поскольку на сайтах судов публикуются вынесенные решения. Так вы будете в курсе, если ваш контрагент начнет готовиться к предстоящему банкротству, скажем, путем «просуживания» задолженности от другой своей компании, чтобы держать под контролем ситуацию с банкротством.

### **Взыскание задолженности в суде**

Если дело все-таки дошло до суда, важно не только взыскать задолженность, но и

подготовить почву для дальнейшего фактического получения денег по решению суда. В основу успеха могут быть положены обеспечительные меры не только на имущество должника (в размере долга), но и на запрет внесения любых изменений в ЕГРЮЛ компании-должника.

К сожалению, в наши дни в рамках арбитражных дел принятие обеспечительных мер — редкость. Впрочем, если обстоятельно следить за деятельностью должника и вовремя обнаружить его недобросовестные действия по «выводу» имущества, выходу из состава участников, увольнению с должности директора и т. д., можно убедить суд арестовать его имущество — так вам удастся приостановить «вывод» активов и, возможно, перейти к переговорному процессу.

**ЕСЛИ ДО ОТПРАВКИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ЛИСТА В СЛУЖБУ СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ-ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ВЫ БУДЕТЕ РАСПОЛАГАТЬ ИНФОРМАЦИЕЙ О БАНКОВСКОМ СЧЕТЕ КОНТРАГЕНТА, НА КОТОРОМ МОГУТ БЫТЬ ДЕНЬГИ, ВАМ ЛУЧШЕ ПРИЙТИ И СДАТЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ЛИСТ НЕПОСРЕДСТВЕННО В БАНК, КОТОРЫЙ ТАКЖЕ МОЖЕТ ПРИНУДИТЕЛЬНО СПИСАТЬ ДЕНЬГИ С БАНКОВСКОГО СЧЕТА ДОЛЖНИКА**



## Причина образования задолженности

Увеличить шансы на возврат денег может помочь и погружение в ситуацию, если вы готовы разбираться в действительных причинах отсутствия денег у контрагента. Возможно, вам удастся понять, почему он не может погасить долг перед вами. Нехороший умысел по выводу активов не всегда становится первопричиной неплатежей. У контрагента может образоваться дебиторская задолженность, которую не получается оперативно взыскать, бывают и другие причины. Возможно, вы каким-либо образом сможете оказать содействие контрагенту в получении им денежных средств или начнете переговоры о переуступке его дебиторской задолженности, если она, конечно, ликвидна.

## Исполнительное производство

После принятия решения о взыскании задолженности суд выдает исполнительный лист, который нужно предъявить судебным приставам-исполнителям. Они обязаны в максимально короткий срок найти и арестовать все имущество должника, однако на практике приставы работают медленно и неэффективно, если их не контролировать и не помогать всеми возможными способами. Поэтому рекомендую после предъявления исполнительного листа в службу судебных приставов-исполнителей взять процесс под контроль, отслеживать каждое их действие, знакомиться с информацией, полученной об имуществе должника. Если до отправки исполнительного листа в службу судебных приставов-исполнителей вы будете располагать информацией о банковском счете контрагента, на котором могут быть деньги, лучше прийти и сдать исполнительный лист непосредственно в банк, который также может принудительно списать деньги с банковского счета должника.

## Возбуждение уголовного дела

В зависимости от конкретных обстоятельств, поведения контрагента и причин



возникновения задолженности имеет смысл обратиться в полицию и (или) службу судебных приставов-исполнителей с заявлением о возбуждении уголовного дела.

На какие статьи уголовного кодекса можно ссылаться: статья 159 (мошенничество), статья 177 (злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности), статья 196 (преднамеренное банкротство), статья 195 (неправомерные действия при банкротстве). Как минимум сотрудники полиции должны будут вызвать на допрос руководителя компании-контрагента и (или) иных сотрудников. Возможно, активные действия полиции станут стимулом, и у должника появится желание как можно быстрее вернуть вам деньги.

### **Банкротство компании-контрагента**

Принимать решение об обращении в суд с заявлением о признании должника банкротом необходимо, в первую очередь, если нет результата в рамках исполнительного производства. Явные преимущества процедуры банкротства в том, что кредиторы через арбитражного управляющего получают полную информацию о деятельности и имуществе должника. Однако необходимо помнить, что расходы на процедуру банкротства (при отсутствии имущества у должника) будет нести заявитель по делу о банкротстве, то есть первое лицо, которое подало на банкротство компании.

Итак, о преимуществах процесса по банкротству. Первое: оспаривание сделок должника. В банкротстве кредиторы получают возможность не только узнавать обо всех сделках контрагента, но и оспорить их с целью возврата имущества для его продажи и получения своих денег. В случае если незадолго до банкротства или после возникновения долга контрагента из компании отчуждалось имущество, переводились денежные средства, с большой долей вероятности данные сделки можно будет оспорить, если удастся установить, что они

совершались с целью невозврата денег кредиторам.

Необходимо проанализировать выписки по всем расчетным счетам, а также бухгалтерский баланс с расшифровками по счетам, чтобы получить информацию об имуществе должника и попробовать его вернуть, оспаривая сделку.

**ВТОРОЕ, ЧТО МОЖЕТ СЫГРАТЬ ВАМ НА РУКУ: ЛИЦА, КОНТРОЛИРУЮЩИЕ ДОЛЖНИКА, НЕСУТ ВМЕСТЕ С НИМ СУБСИДАРНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ПОЭТОМУ В ПРОЦЕССЕ БАНКРОТСТВА КРЕДИТОРЫ МОГУТ ВЗЫСКАТЬ УБЫТКИ С ЛИЦ, НЕ ТОЛЬКО ВИНОВНЫХ В БАНКРОТСТВЕ КОМПАНИИ, НО И ТЕХ, КТО ПРИЧИНИЛ ЕЙ УБЫТКИ**

Второе, что может сыграть вам на руку: лица, контролирующие должника, несут вместе с ним субсидиарную ответственность, поэтому в процессе банкротства кредиторы могут взыскать убытки с лиц, не только виновных в банкротстве компании, но и тех, кто причинил ей убытки. Все контролирующие контрагента лица, а также лица, которые получили выгоду от их незаконных и недобросовестных действий, могут быть привлечены к субсидиарной ответственности, то есть они наравне с контрагентом будут обязаны погасить задолженность.

Необходимо максимально полно изучить все документы о финансово-хозяйственной деятельности контрагента, понять причины, установить, носили ли его действия заведомо недобросовестный характер, действительно ли они повлекли за собой банкротство. Все это и будет являться основанием для привлечения к субсидиарной ответственности лиц, связанных с контрагентом.

ФБЖ

# Финансовая стратегия — честный самоанализ

Финансовая стратегия — крайне важный инструмент управления, ведь ее главная цель — прогнозировать прибыль. Успешность реализации финансовой стратегии зависит от многих переменных, но, прежде всего, от того, насколько быстро меняются макрофакторы, заложенные в ее основу. Ключ к успеху — ваш объективный взгляд на свой бизнес, честная аналитика данных поможет вам превратить финансовую стратегию в инструмент развития, а не в киллера самых светлых надежд.

**Р**аботу по созданию финансовой стратегии начинаем с анализа и описания тех ресурсов, которые нужны для достижения финансовых показателей. Также вам придется ответить на вопрос, как они будут пополняться при возникновении форс-мажорных обстоятельств. На следующем этапе продумываем финансовые взаимосвязи с банками, клиентами, поставщиками. Учитывайте также те средства, которые могут высвободиться в результате оптимизации бизнес-процессов или расширения производственных возможностей. Задача финансовой стратегии — максимальная прибыль, все ресурсы компании должны работать на эту цель, в том числе те, которые лишь запланированы в будущем периоде.

Положение компании на рынке, ее текущая деятельность и потенциал, анализ конкурентной среды — обязательная аналитическая работа, результаты которой лягут в основу финансовой стратегии. Необходимо обозначить меры по выходу из кризисных ситуаций, выбрать модель управления кадровым ресурсом на тот случай, если компания окажется в неблагоприятной ситуации.

Опишите максимально честно и детально существующее финансовое положение компании, проанализируйте текущую экономическую и политическую ситуации в стране — с опорой на эти данные вы сможете выстроить актуальную финансовую политику и принять релевантные меры, чтобы улучшить позиции на рынке, диверсифицировать риски и сформировать план юридической защиты на случай непредвиденных обстоятельств.



**МАРИНА  
ДЯЧЕНКО**

Основатель аудиторско-консалтинговой группы компаний «Бизнес Эксперт».

## Общие вводные

Возвращаемся к началу — анализ финансового состояния, когда мы выявляем источники поступления денежных средств и резервы, которые позволят бизнесу существовать без внешних заимствований и помощи инвесторов. В этом анализе вам поможет отчетность по прибыли и убыткам за прошлые годы, данные по бухгалтерскому балансу и сведения об имуществе.

Далее определяемся со сроком, на который составляем финансовую стратегию, они лягут в основу расчетов прогнозных показателей. В среднесрочной и долгосрочной перспективе горизонт планирования составляет от 3 до 5 лет.

Выбираем главную цель стратегии, например, увеличение стоимости компании на рынке или минимизация рисков. Прописываем KPI — рентабельность сделок, отношение собственных средств организации к заёмным, уровни ликвидности и платёжеспособности. В этот момент вы должны быть готовы к разработке конкретного плана по достижению желаемых показателей. Для повышения эффективности вычленили отдельные стратегические задачи из общей стратегии и определите дедлайн по каждой из них.

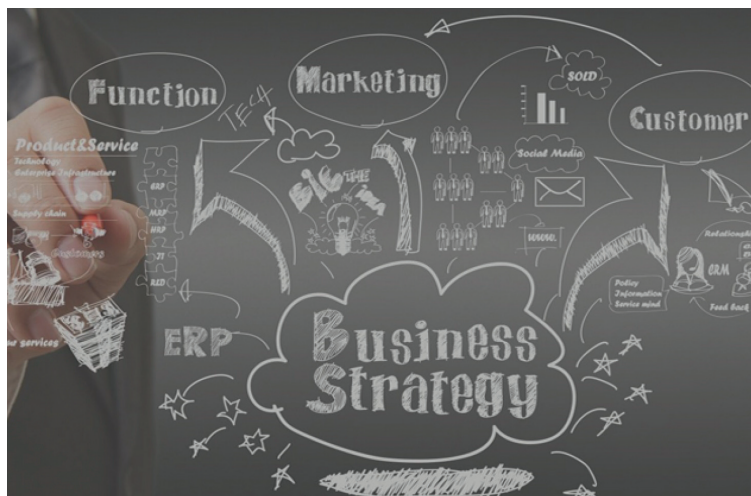
Детально продумывайте финансовую политику вашей компании — это поможет

оптимизировать управление, очертить круг важных показателей. Распределите обязанности, прочертите зоны ответственности в коллективе, поработайте над системой мотивации — все эти меры неслучайно оказались в одном ряду, именно они в комплексе помогут увеличить прибыль.

**ЕЩЕ РАЗ О ГЛАВНОМ: АНАЛИЗ САМИХ СЕБЯ ДОЛЖЕН БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО ЧЕСТНЫМ И ВСЕСТОРОННИМ, УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ВЫСТРОЕННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ СПОСОБНЫ ПРИВЕСТИ КОМПАНИЮ К ЗАПЛАНИРОВАННЫМ ЦЕЛЯМ, — ОПТИМИЗИРУЙТЕ ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ, РАБОТАЙТЕ НАД ИХ КАЧЕСТВОМ**

## Всесторонняя оценка

Еще раз о главном: анализ самих себя должен быть максимально честным и всесторонним, убедитесь, что выстроенные бизнес-процессы, кадровый резерв способны привести компанию к запланированным целям, — оптимизируйте внутренние ресурсы, работайте над их качеством. Постоянно анализируйте внеш-



Выбираем главную цель стратегии, например, увеличение стоимости компании на рынке или минимизация рисков. Прописываем KPI — рентабельность сделок, отношение собственных средств организации к заёмным, уровни ликвидности и платёжеспособности. И вот в этот момент мы уже готовы к разработке конкретного плана по достижению желаемых показателей.

ние факторы: валютные курсы, ключевую ставку, тарифы по страхованию. Для оценки состояния финансовых рынков и их прогнозирования существует множество методов и инструментов. Наиболее распространенные из них — технический и фундаментальный анализ. Теханализ построен на математических методах: так, опираясь на постулат Доу, участники рынка могут анализировать графики отдельно от остальной части информации. Теханализ может быть волновой, свечной, графический и объёмный.

При проведении фундаментального анализа важно учитывать множество внешних экономических факторов. Он, например, позволяет видеть, как реагируют котировки акций на события в мире.

**ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПОЗВОЛИТ ОПТИМИЗИРОВАТЬ ТЕКУЩИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И РЕСУРСЫ, УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ И СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ В СРЕДНЕСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ. КРОМЕ ТОГО, ГРАМОТНАЯ СТРАТЕГИЯ НАПРАВЛЕНА НА УСПЕШНОЕ ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ**



## Цели финансовой стратегии

- выявление количества ресурсов компании, грамотное управление ими и дальнейшая оптимизация;
- анализ актуальной экономической ситуации и последующая корректировка стратегии под конкретные показатели;
- повышение стабильности компании на рынке путем проведения конкретного анализа и мер по расширению рыночных преимуществ.

## Инструментарий финансовой стратегии

- Финансовое моделирование
- Стратегическое планирование
- Финансовый анализ компании
- Экспертиза финансовых рынков
- Прогнозирование результатов

### Оцениваем эффективность

Используйте в качестве основной метрики формулу  $T_p > T_v > T_a > 100$ , где  $T_p$  — темп роста прибыли,  $T_v$  — темп роста объема продаж,  $T_a$  — темп роста авансированного капитала. Если результат не соответствует запланированным вами показателям, стратегию необходимо скорректировать или вовсе изменить — в зависимости от того, насколько действительность и ожидания не совпали. Корректировки должны вноситься оперативно, тогда и результат будет лучше.

Финансовая стратегия позволит оптимизировать текущие бизнес-процессы и ресурсы, увеличить прибыль и стоимость компании на рынке в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Кроме того, грамотная стратегия направлена на успешное преодоление кризисных ситуаций.

# Почему проваливается внедрение финансового учета



Каждая компания пытается внедрить финансовый учет, но не всем это удается. Потраченные деньги, силы и время не гарант того, что финучет будет внедрен. Почему так происходит? Эксперт номера проанализировала самые распространенные причины неудачи по внедрению финучета и ответила на вопрос, что делать собственникам и управляющим директорам в конкретных ситуациях, чтобы прийти до цели и навести порядок в финансовых потоках компании.

**Р**аспространенной является ситуация, когда собственник ведет учет сам, в итоге не успевает ни с бизнесом, ни с учетом. Чем больше разрастается бизнес, тем больше данных нужно вносить в отчеты о движении денежных средств, прибылях и убытках, зарплатную ведомость, учет сделок и так далее. Это сбивает фокус внимания, и собственник становится не управленцем, а финансовым менеджером.

В этой ситуации необходимо делегировать часть рутинных задач, например, ввод цифр можно поручить финансовому менеджеру или личному помощнику. Сразу предупрежу, что бухгалтеру поручать «операционку» не стоит — сроки предоставления управленческой и бухгалтерской отчетности иногда совпадают, к тому же бухгалтер выгорит профессионально, если работы слишком много, и она не по профилю. Чтобы освободить себя от операционки, можно взять удаленного сотрудника на неполный день. В таком случае важно обеспечить оперативный и защищенный обмен информацией между ним и остальной командой, а свое внима-

ние нужно направить на главное — анализ результатов и управленческих решений, который легче делать на основе собранных данных.

## Владелец компании не вовлечен

Другая крайность звучит так: «Сделайте это без меня». Управленческий учет внедряется для руководителя и собственника, без их заинтересованного участия результата не будет, потому что именно они в итоге принимают важные для компании решения. К тому же, когда сотрудники видят равнодушное отношение к учету, они сами будут относиться к нему так же.

Принимать участие во внедрении учета первым лицам необходимо: участвовать в разработке справочников статей, форм документов, проводить совещания с ответственными сотрудниками после разработки документов. После внедрения учета появляются задачи по подведению итогов прошлого месяца, планированию прибыли,



**АЛИНА АСКАРОВА**

Финансовый директор, «Нескучные финансы»

разработке бюджетов, контролю показателей. Это не кропотливое внесение данных, а управление на основе цифр.

### Партнеры хотят разного

В этом кроется большой потенциальный риск для компании, если у нее не один, а несколько собственников. Бывает, что совладельцы бизнеса используют разные подходы к финучету: один считает, что это важно и надо внедрять, другой говорит, что главное — это продажи, нужно работать только над ними. В этом случае надо искать ответ на вопрос, чем учет может быть полезен обоим совладельцам. Например, финучет поможет отслеживать конверсию воронки продаж. С его помощью можно заметить опасные тенденции, скажем, то, что с ростом про-

даж уменьшилась чистая прибыль, потому что стали снижать цены для новых покупателей; или можно обнаружить увеличение затрат, ведь, чтобы больше продавать, нужно больше тратить. Финансовый учет позволяет держать ситуацию под контролем, а это будет полезно любому владельцу вне зависимости от его приоритетов в ведении дел.

### Автоматизируют беспорядок

Иногда компании пытаются наладить учет в разных программах, тратят деньги и время на автоматизацию, а толку нет, потому что автоматизируют не то, что надо. Например, автоматизация позволяет оперативно сформировать отчет о движении денег в компании, но, если подход к классификации расходов выбран неверный, статей будет слишком много, или они будут сгруппированы не по тому признаку. Вода в офис, канцтовары, заправка принтеров — все это расходы на содержание офиса, и это не три статьи, а одна. Отчеты, полученные в результате такой автоматизации, будут неинформативны.

Прежде чем автоматизировать, систематизируйте отчеты — для этого достаточно использовать стандартные офисные программы. Потом определитесь, что

**ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ УЧЕТА ПОЯВЛЯЮТСЯ ЗАДАЧИ ПО ПОДВЕДЕНИЮ ИТОГОВ ПРОШЛОГО МЕСЯЦА, ПЛАНИРОВАНИЮ ПРИБЫЛИ, РАЗРАБОТКЕ БЮДЖЕТОВ, КОНТРОЛЮ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ЭТО НЕ КРОПОТЛИВОЕ ВНЕСЕНИЕ ДАННЫХ, А УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ЦИФР**

Если хотите навести порядок в деньгах, придется доверять людям финансовую информацию о своей компании. Чтобы себя обезопасить, вы можете подписать с сотрудниками соглашение о неразглашении, если работаете с внешними компаниями. Договоренности о конфиденциальности должны стать одним из пунктов договора. Сотрудники могут не знать, сколько дивидендов вы вывели из компании, но они должны иметь доступ к отчетам о результатах своей работы.



послужит источником данных, и как они взаимосвязаны между собой. После этого попробуйте заполнять отчеты в течение месяца – двух — за это время вы поймете, подходят ли они вам, и что в них нужно доработать. Только после этого сформируйте техническое задание по автоматизации и запускайте ее в масштабах компании.

### **Автоматизируют неустоявшийся бизнес**

В молодой компании, которая стремительно развивается, бизнес-процессы еще не устоялись. Сегодня хорошо идет торговля, через полгода к ней добавляются новые направления производства, потом одно из них закрывается, открывается сервис по оказанию услуг — каждое изменение в структуре бизнеса требует доработки отчетов. Возможно, стоит подождать, когда процессы в компании будут более стабильны, и только затем переходить к автоматизации, чтобы постоянно не перестраивать систему под новые обстоятельства.

### **Недоверие сотрудникам**

Бывает, что собственник не доверяет работникам, поэтому дает для сбора отчетности неточные или неполные сведения. Анализировать такую отчетность нет смысла, потому что она не показывает реальное положение дел. Если хотите навести порядок в деньгах, придется доверять людям финансовую информацию о своей компании. Чтобы себя обезопасить, вы можете подписать с сотрудниками соглашение о неразглашении, если работаете с внешними компаниями. Договоренности о конфиденциальности должны стать одним из пунктов договора. Сотрудники могут не знать, сколько дивидендов вы вывели из компании, но они должны иметь доступ к отчетам о результатах своей работы. Так, руководитель проектов заполняет учет сделок, маркетолог — отчет по воронкам продаж.

ФБЖ



**ЧТОБЫ ОСВОБОДИТЬ СЕБЯ ОТ ОПЕРАЦИОНКИ, МОЖНО ВЗЯТЬ УДАЛЕННОГО СОТРУДНИКА НА НЕПОЛНЫЙ ДЕНЬ. В ТАКОМ СЛУЧАЕ ВАЖНО ОБЕСПЕЧИТЬ ОПЕРАТИВНЫЙ И ЗАЩИЩЕННЫЙ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ МЕЖДУ НИМ И ОСТАЛЬНОЙ КОМАНДОЙ**

## **Когда с внедрением финансового учета стоит подождать**

- 1 Не вести учет самому, чтобы не застрять в рутине.
- 2 Не думать, что все получится само собой.
- 3 Не внедрять финансовый учет, если совладелец бизнеса считает это неважным.
- 4 Не автоматизировать учет еще до того, как его внедри и протестировали.
- 5 Не автоматизировать учет в неустоявшемся бизнесе.
- 6 Не давать сотрудникам неточные данные для отчетов.

# Россия перестала быть чайной страной

Одним из первых декретов Советской власти стал декрет о введении акцизов на чай, а одним из первых постановлений Высшего Совета Народного Хозяйства — положение «О Центральном Чайном Комитете». Чай для России всегда был главным напитком и стратегическим товаром. Большевики поспешили взять торговлю им под свой контроль. Центральный Чайный Комитет (он же Центрочай) был призван регулировать «дела снабжения страны чаем, кофе, цикорием, суррогатами кофе и чая и другими продуктами, способными заменить чай». Тренд сменился лишь спустя век. На крупнейшей отраслевой профессиональной выставке COFFEE TEA CACAO RUSSIAN EXPO эксперты рынка чая и кофе заявили, что Россия перестала быть чайной страной, кофе в ней стал напитком №1.

**К**лючевым событием профессиональной выставки COFFEE TEA CACAO RUSSIAN EXPO стало выступление Рамаза Чантурия, генерального директора Ассоциации «Росчайкофе». Среди ее задач — активное лоббирование интересов чайно-кофейной индустрии, аккумуляция информации об отрасли.

В интервью «Федеральному Бизнес-журналу» Рамаз Чантурия говорит, что среди приоритетных задач Ассоциации — «акку-

ратное» вхождение участников евразийского экономического сообщества в зоны свободной торговли со странами-производителями чая и кофе. Если к нему присоединится Индия, крупнейший экспортер чая в мире, конфигурация сильно изменится, что может серьезно дестабилизировать российский чайный рынок.

Дестабилизировал ли чайно-кофейную индустрию прошедший ковидный год? Безусловно, да. Можно ли говорить о том, что отрасль сильно пострадала и потеряла в объемах? Скорее нет, утверждает Рамаз Чантурия. Чайно-кофейная индустрия была на взлете, когда грянул коронавирус. Для кофе и всего, что с ним связано, 2019-ый стал одним из самых удачных годов, так что игроки рынка подошли к кризисному пандемическому году в новом статусе — они задают тренды, с них начинается утро миллионов россиян, они экспортируют кофе в страны, где он растет. Именно экспорт позволил сохранить устойчивость крупным российским производителям, когда потребление кофейных напитков

**ПРОГНОЗ НА ГОД ТЕКУЩИЙ ВПОЛНЕ ОПТИМИСТИЧНЫЙ: ПОТРЕБЛЕНИЕ БУДЕТ ВОССТАНАВЛИВАТЬСЯ, И МЫ УВИДИМ ПРОДОЛЖЕНИЕ ВОСХОДЯЩЕГО КОФЕЙНОГО ТРЕНДА, СФОРМИРОВАВШЕГОСЯ В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ ДВУХ ЛЕТ. КОНЕЧНО, ВСЕ ПРОГНОЗЫ — С ПОПРАВКОЙ НА COVID**



в HoReCa резко сократилось из-за локдауна. Теперь у чайно-кофейной индустрии две опоры: хорошо подросший внутренний рынок потребления кофе и напитков на его основе (чайный сегмент почти всегда стабилен) и растущий экспорт готового продукта.

### Кофе против COVID: кто кого?

Потребление кофейных продуктов в России растет все последние десять лет. Пока не случилась пандемия, казалось, что этот рост продолжится, но удар был нанесен и по кофейному тренду. Рамаз Чантурия шутит: «Хорошо, что он оказался не нокаут, а небольшим техническим нокадауном. В самом остром моменте мы увидели снижение потребления кофе на 30%. Прежде всего, сокращение произошло за счет того, что на некоторое время была остановлена работа общепита: закрылись кофейни, кафе, бары и рестораны».

Уже по итогам лета минус удалось компенсировать. В апреле – мае экспертное сообщество строило разные прогнозы: кто-то заявлял, что потребление кофейных напитков восстановится до прежних значений в течение 2021 года, но рынок превысил эти ожидания, не оправдав минорного настроения экспертов.

Прогноз на год текущий вполне оптимистичный: потребление будет восстанавливаться, и мы увидим продолжение восходящего кофейного тренда, сформировавшегося в течение последних двух лет. Конечно, все прогнозы с поправкой на COVID. Темпы восстановления будут зависеть от того, как поведет себя вирус, удастся ли его побороть. Но эксперты единодушны в том, что самые сложные времена, связанные с пандемией, кофейная индустрия уже пережила.

### Какой кофе пьют больше?

Какой же кофе предпочитают россияне? Эксперты заявляют о новом устойчивом тренде — спрос на качественный продукт растет. Российский потребитель все чаще и дома хочет пить хороший свежезваренный кофе. В первый локдаун неплохо «выступил» чай — народ его массово закупал, когда понял, что остается



## Чрезмерно жесткие регламенты



### РАМАЗ ЧАНТУРИЯ

Генеральный директор Ассоциации «Росчайкофе».

Мы ожидаем, что в 2021 году Ассоциации «Росчайкофе» удастся изменить ключевой параметр безопасности, который заложен в регламенте о безопасности пищевой продукции. Речь о микробиологическом показателе (плесень), который, к сожалению, не позволяет чайной торговле нормально развиваться. В России чрезмерно жесткие регламенты, в частности, ни в одной стране мира в техрегламенте по чаю нет такого показателя, как плесень, у нас он есть. Задача Ассоциации — поддержать индустрию, приблизить показатели, заложенные в техрегламент, к адекватным. Сейчас они существенно связывают руки производителям. Мировые чайные компании работают в более лояльных условиях, что сказывается на объемах экспорта не в пользу России. Российскому же производителю приходится искать сырье, которое будет соответствовать чрезмерным требованиям. У кофейных производителей сложности с регламентами о маркировке, установленными Евразийской комиссией. На наш взгляд, некоторые требования к маркировке не вполне обоснованы, поскольку не учитывают специфику продукта. Производителям запретят в описании кофейных продуктов использовать названия ингредиентов, которые не входят в состав, то есть физически отсутствуют внутри упаковки, например, нельзя будет написать «кофе с нотками черносливки в аромате», если этот сухофрукт не добавлен в состав. Для кофейных производителей это проблема, так как подобное описание важно для раскрытия вкусовых и ароматических характеристик конкретного кофе, а на что ориентироваться потребителю при выборе?

сидеть по домам, и это очень поддержало чайный рынок. «В первую волну, когда в апреле объявили локдаун, народ оказался технически не готов к тому, чтобы варить себе хороший кофе, — рассуждает Рамаз Чантурия, генеральный директор Ассоциации «Росчайкофе». — Не у всех дома были устройства и все необходимое для приготовления хорошего кофе, а привычка пить его уже сформировалась». В этот момент жареный молотый кофе показал хороший рост. Растворимый кофе остается продуктом сетевого ритейла, крупных супермаркетов, хотя его потребление там сокращается. Скорее всего, говорят специалисты индустрии, рынок растворимого кофе еще больше сожмется в объемах. Молотый кофе останется на полках сетевой розницы как нишевый товар. Изменившийся спрос неизбежно ведет к реформатированию каналов дистрибуции кофе: интернет будет отвоевывать все большую долю рынка, кофейная полка в крупных сетях будет сокращаться — на ней останутся



**КИТАЙСКИЙ РЫНОК НАСТОЛЬКО РАЗВИТ И УШЕЛ ТАК ДАЛЕКО ВПЕРЕД ПО СРАВНЕНИЮ С РОССИЙСКИМ, ЧТО КИТАЙСКИМ ЧАЙНЫМ КОМПАНИЯМ ВНЕШНИЕ РЫНКИ МЕНЕЕ ИНТЕРЕСНЫ, ОНИ ДЛЯ НИХ НЕ ПРИОРИТЕТНЫ, ТАК КАК ХОРОШИЙ ЧАЙ ПО ХОРОШЕЙ ЦЕНЕ ПРОДАЕТСЯ ВНУТРИ КИТАЯ**

лишь базовые позиции, а свежееобжаренный, так называемый «specialty-кофе», активно мигрирует в интернет. Небольшая часть продаж уйдет в специализированную розницу и частично в кофейни.

### Кто главный потребитель?

По итогам 2020 года эксперты зафиксировали еще один тренд кофейного потребления: интерес к капсульному кофе пошел на спад. Сегодня можно с уверенностью говорить, что мода на него прошла. Возможно, небольшой рост сохранится, но он будет скорее системным, а не ажиотажным, как последние годы. Кофе в капсулах занял свою нишу, в ней он и останется, а вот напиткам категории «ready to drink» (в переводе «готовый к употреблению») эксперты прогнозируют взрывной рост. Тренд вполне ощутимый — на розничных полках уже можно найти готовый кофе в жестяных банках и бутылках. Пока в этом сегменте напитков на основе кофе доминирует импорт, но у отечественных производителей есть хороший потенциал. «На ближайшие несколько лет кофейные напитки, приготовленные по разной рецептуре и с разнообразием вкусов и составов, будут самым заметным и ярким трендом в кофейной индустрии, — комментирует будущее Рамаз Чантурия, генеральный директор Ассоциации «Росчайкофе. — Всем, кто работает с кофе на вынос и вообще в кофейной индустрии, я рекомендую к нему присмотреться уже сейчас».

Все эти тенденции вполне подтверждают генеральный вывод экспертов кофейной индустрии: кофе стал для россиян базовым горячим напитком, кофейная культура укоренилась в России. Основной потребитель кофе — молодежь и средний класс, скорее всего, так будет в ближайшие десять – пятнадцать лет. Заглядывая в будущее в надежде угадать, что будет с отраслью через одно – два поколения потребителей, Рамаз Чантурия утверждает, что чай по-прежнему сохраняет мощный потенциал. Отчасти это объясняется тем, что люди все больше задумываются о своем здоровье, а у чая — имидж более «спокойного» и «уравновешенного» продукта, в то время



Отраслевая профессиональная выставка COFFEE TEA CACAO RUSSIAN EXPO-2021.

как кофе несет мощный энергичный посыл и заряд. Тренды меняются вместе с философией жизни потребителей, с трансформацией базовых ценностей. Есть в потреблении базовых горячих напитков и философский подтекст, который нельзя недооценивать.

Да, безусловно, у чая есть внутренняя сила, ему вполне по плечу обернуть кофейный тренд в свою пользу. «Кофе — продукт движения, но нам частенько нужна остановка, и эту возможность нам дает чай. Это важное позиционирование, которое закрепилось в сознании потребителей, — рассуждает Рамаз Чантурия. — Накапливается усталость от скоростного темпа жизни, мы перегружены гигантскими потоками информации, которую не успеваем переварить. Чай как продукт, который ассоциируется с размеренностью, передышкой, может стать следующим трендом в безумно быстром мире. В этом и есть его внутренняя сила».

## Покой чайных лидеров нарушен

Какие позиции сегодня имеет чай на российском рынке? Вполне устойчивые, что лишь подтверждает слова Рамаза Чантурия о его «внутренней силе». Правда, небольшие колебания все же есть, а вызваны они, прежде всего, перераспределением каналов продаж и выходом на российский рынок новых игроков. Импорт чая, по данным Ассоциации «Росчайкофе», в последние годы постепенно снижался, и прошлый год не стал исключением. В первом полугодии эксперты ожидали, что объем потребления вырастет, но импорт чистого чая хоть и несущественно, но сократился — на 0,9%. Вряд ли это начало падения, скорее, незначительные колебания, связанные со спецификой производства: в чайно-кофей-

# 90%

## ЧАЯ В РОССИЮ

приходит в нефасованном виде, и на местных производствах товар упаковывается для последующей продажи.

ной индустрии много степеней переработки, поэтому такие проценты незначительны для рынка.

В целом в структуре потребления чая изменений нет: его основу по-прежнему составляет черный чай, импорт которого увеличился в пределах 1–2%. 90% чая приходит в Россию в нефасованном виде, российские производители фасуют товар для последующей продажи. Это свидетельствует о развитии фасовочного производства внутри страны.

Закупочная цена на чай упала приблизительно на 5%. В 2013-ом, который был одним из самых удачных для российской чайной отрасли, цена была на уровне 3,7 \$ за кг чая, сейчас она меньше всего на доллар. В структуре стран-импортеров кардинальных изменений нет, единственное, что отмечают эксперты, это неожиданный выход Кении на лидерские позиции. Страна является крупнейшим экспортером чая в мире, в Россию кенийский чай ввозится в основном для купажей, в чистом виде найти его на полке практически невозможно, поэтому потребитель даже не

знает, что Кения производит чай. Интересно другое: никогда эта страна не приближалась так близко к большой двойке стран-лидеров по объемам импорта чая в Россию — к Индии и Шри-Ланке. Это, безусловно, заявка на лидерство.

На этом фоне еще более заметно снижение объемов поставок из Индии, а вот Китай, который экспортирует в основном зеленый чай, стабилен. «Мне часто задают вопрос, почему китайцы не покоряют международные, в том числе российский рынок, — комментирует данные Рамаз Чантурия. — Казалось бы, страна является крупнейшим производителем чая в мире, а в России по объемам продаж занимает только четвертое место. Все довольно просто: китайский

рынок настолько развит и ушел так далеко вперед по сравнению с российским, что китайским чайным компаниям внешние рынки менее интересны. Они для них не приоритетны, так как хороший чай по хорошей цене продается внутри Китая. Цена чая, которая устанавливается внутри Китая, непонятна и неподъемна для потребителей других стран. Кроме того, Китай концентрируется на производстве именно зеленого чая, а в России на него невысокий спрос».

Сегодня в Россию чай экспортируют более чем 40 стран. Самый дорогой чай по итогам прошлого года, по статистике «Росчайкофе», стоил 94 \$ за кг — он поступил из Малайзии. Средняя цена чая составила 2,68\$/кг, а минимальная — 0,54 \$ (чай из Абхазии). Но и самый дешевый, и самый дорогой чаи составляют мизерный объем в общей массе: например, малайзийского было ввезено в Россию всего несколько килограммов.

На фоне падения внутреннего потребления чая в России эксперты фиксируют рост экспорта этого продукта. Конъюнктура мирового рынка, курсовая разница и развитие современного производства в России сыграли на руку чайным компаниям, сегодня они поставляют чай в Европу, на Ближний Восток и даже в Китай. Средняя экспортная цена по итогам 2020 года составила 7,65\$/кг, что на 25% дороже, чем годом ранее, а всего в прошлом году из России было экспортировано чая почти на 73 млн долларов.

### Чайные тренды

Потребление чая в чистом виде действительно проседает, хоть пока и незначительно, но в Ассоциации «Росчайкофе» фиксируют другой тренд. Россияне стали чаще покупать напитки на основе чая: со вкусовыми добавками в виде фруктов, травяные чаи — их продажи растут. Это явное свидетельство того, что потребитель находится в поиске новых, непривычных вкусовых ощущений. И здесь чайная индустрия сталкивается с системной проблемой: как и в случае с кофейной полкой, чайную ритейл тоже сужает, обедняя

# \$ 94

**ЗА КИЛОГРАМ  
СОСТАВИЛА ЦЕНА**

самого дорогого чая, ввезенного в Россию в 2020 г., он поступил из Малайзии. Средняя цена по итогам прошлого года — 2,68\$/кг чая, минимальная — 0,54 \$, этот чай был привезен из Абхазии.

# \$ 73

**МЛН ДОЛЛАРОВ —**

на такую сумму было экспортировано чая из России по итогам 2020 года.

выбор, сводя его к стандартным недорогим и максимально ходовым позициям. В этих условиях покупатели вынуждены искать альтернативы, которые расширяют их вкусовую палитру. Поиски ведут в интернет, где онлайн-полка почти безгранична. По этому пути идет весь мир: высококачественные чаи продаются в основном онлайн, особенно это заметно в «самой чайной стране» Китае, где в массовом ритейле чай вообще не продается. Китайский потребитель уже привык, что хороший чай можно купить только в интернете.

Ниширование продаж качественного чая — отражение падения интереса к нему. На этот спрос чутко реагирует ритейл, ограничивая закупки чая минимальным набором SKU. Экспертам с грустью приходится констатировать, что чай стремительно теряет ценность в глазах потребителя по всему миру. Яркое свидетельство тому — массовый отказ от чая в Великобритании, которая на протяжении столетий славилась чайными традициями и задавала тон потребления этого напитка всей Европе. В этих условиях производители должны задуматься о формировании новой флагманской концепции чаепотребления в мире, уверен эксперт и глава Ассоциации «Росчайкофе» Рамаз Чантурия. Именно это мы и увидим в ближайшие годы в России — чайная индустрия сплотится для решения стратегической задачи, чтобы окончательно не сдать позиции кофейному тренду.

### Россия догоняет

Законодателями моды в мировой кофейной индустрии долгое время оставались итальянцы. Они обожают кофе и создали из него настоящий культ любви не только к самому напитку, но и ко всему, что вокруг. Этот кофейный роман длится не одно десятилетие. Неудивительно, что этой философией прониклись и в России. В нашей стране по-прежнему уверены, что лучший кофе итальянский. И, несмотря на то, что в самой Италии все чаще потребители предпочитают чай, «итальянский» фактор продолжает влиять на российский рынок. Тем



Кения является крупнейшим экспортером чая в мире, в Россию кенийский чай ввозится в основном для купажей, в чистом виде найти его на полке практически невозможно, поэтому потребитель даже не знает, что Кения производит чай. Интересно другое: никогда эта страна не приближалась так близко к большой двойке стран-лидеров, которые продают чай в России — Индии и Шри-Ланке, и это, безусловно, заявка на лидерство.

не менее наши обжарщики отвоевывают все большую долю, тем самым развивая кофейную индустрию, платят все больше налогов, организуют рабочие места и наращивают объемы производства. Россия производит, перерабатывает, обжаривает внутри страны 75% от общего потребления кофе. И если еще совсем недавно российский производитель технически не был готов удовлетворить растущий спрос, то сегодня тенденция другая, она же способствует росту экспорта готового упакованного кофе из России. Конечно, лидерские позиции в российском экспорте за Nestle и Jacobs, которые имеют на территории России заводы полного цикла. Но внутренний рынок обжарки настолько быстро развивается, что у экспертов есть все основания полагать, что средний и малый кофейный производитель будет наращивать объемы. Рыночная конъюнктура, устойчивый кофейный тренд потребления и развитие кофейной NoReCa явно будут этому активно способствовать. ФБЖ

# Правила трех «R»

## Как ресторанам, несмотря на кризис, оставаться «экофрендли»

В 2021 году заведениям общепита стало гораздо сложнее придерживаться экотренда. Кто-то работает только навывнос, другие ограничены по количеству посетителей — в таких обстоятельствах об экологизации бизнеса многим пришлось забыть. Обороты резко сократились, и большинство кафе и ресторанов не могут позволить себе использовать органическую одноразовую посуду или другие инновации ради экологизации. Впрочем, есть и бюджетные способы, которые позволят следовать принципам и оставаться в тренде.

**С**трого говоря, чтобы быть «экофрендли», точка общепита должна следовать давно известному правилу трех «R»: reduce, reuse, recycle, то есть сократить потребление, использовать повторно и перерабатывать. Тренд на экологизацию в общепит пришел несколько десятилетий назад, но именно в наши дни он стал особенно востребован в HoReCa. Причин тому несколько: среди владельцев бизнеса все больше приверженцев экоконтцепции, потребитель стал гораздо более принципиальным и разборчивым. В итоге курс на экологизацию бизнеса становится не только реальной помощью планете, но и мощным маркетинговым инструментом. Экологичный общепит — сильная и цельная концепция, отдельная ниша, в которой на первом этапе много затрат, но они обязательно окупаются.

Многие уже в деле, а кто-то в начале пути. С чего начать, если экоконтцепция вам близка, но оборотных средств на ее полноценное

внедрение в вашей точке общепита не хватает? Пандемия сильно ударила по отрасли, вернуться к прежним оборотам пока мало кому удастся. Кого-то пандемический кризис заставил отказаться от планов по экологизации заведения, а кто-то воспользовался им как поводом, чтобы сократить расходы и начать диалог с потребителем на важную тему.

### Утилизация отходов

С точки зрения экологии самую большую проблему для ресторанного бизнеса представляет органика — она всегда остается в больших объемах после приготовления пищи. Это удивительно, но именно пищевые отходы — один из основных источников опасных токсинов на свалках. Дело в том, что для процесса их гниения необходим кислород. В условиях мусорного полигона, где копят тонны отходов, его для завершения процесса окончательного распада не хватает: отходы либо закапывают в землю, либо громоздят в гигантские кучи. В них начинаются анаэробные процессы: образуются сероводород, метан, в результате химических реакций происходит



**МАРИЯ  
РАКУСА**

Ресторатор,  
маркетолог.

возгорание. В общей куче оказываются органика и тот же пластик — в результате горения вместе они выделяют в атмосферу токсичные вещества.

Чтобы пресечь проблему на корню, рестораторы прикладывают огромные усилия, если они, конечно, хотят быть «экофрендли». Например, в питерском заведении «Harvest» следуют экологичному принципу использования продуктов: пищевые отходы из зала проходят через измельчители и отправляются в канализацию. Ресторан сдает мусор на переработку — здесь не выбрасывают разбитую посуду, стекло, бутылки из-под вина, пакеты из-под молока и пластиковую упаковку и даже из корней овощей готовят блюда. В результате отходов у «Harvest» стало меньше на 80–90 %. Некоторые рестораны, кому позволяет локация, стали использовать собственные компостные ямы. Другие договариваются с фермерами о сборе и вывозе органики: за то, что пищевые отходы заберут, рестораны еще и доплачивают. Кто-то раздает посетителям кофейную гущу, чтобы те могли использовать ее в качестве удобрения на даче. Можно раздавать пакетики с семенами цветов, зелени — чего угодно, самим выращивать на окнах хоть что-нибудь, пусть не для приготовления еды, а для поддержания общей концепции и уюта заведения.

### Экономия ресурсов

Самый простой путь — начать рационально и осознанно использовать ресурсы. Электросбережение позволяет не только быть «экофрендли», но и существенно экономить на коммунальных платежах. Для этого достаточно заменить обычные лампы на энергосберегающие или светодиодные, к тому же в последних не содержится ртуть. Установка датчиков движения и таймеров также помогает сократить энергозатраты. Еще один простой способ быть на гребне экологического тренда без существенных вложений — своевременная чистка и обслуживание вентиляционных систем и кондиционеров. Это существенно повышает эффективность их работы и снижает



**СРЕДИ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА ВСЕ БОЛЬШЕ ПРИВЕРЖЕНЦЕВ ЭКОКОНЦЕПЦИИ, ПОТРЕБИТЕЛЬ СТАЛ ГОРАЗДО БОЛЕЕ ПРИНЦИПАЛЬНЫМ И РАЗБОРЧИВЫМ. В ИТОГЕ КУРС НА ЭКОЛОГИЗАЦИЮ БИЗНЕСА СТАНОВИТСЯ НЕ ТОЛЬКО РЕАЛЬНОЙ ПОМОЩЬЮ ПЛАНЕТЕ, НО И МОЩНЫМ МАРКЕТИНГОВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ**

энергопотери. Сеть пекарен «Буше» сообщает, что замена в их заведениях обычных ламп светодиодными позволила снизить материальные затраты на 25 %, а установка системы регулирования тепла дала экономию расходов еще на 47 %. Разумное потребление воды — еще один способ экономии и экологизации вашего бизнеса. Используйте фильтрованную воду вместо бутилированной. Рационально используйте воду при приготовлении пищи или влажной уборке. Или решитесь на более прогрессивные меры: например, установите водосберегающие унитазы, сенсорные краны и посудомоечные машины.

Отказ от агрессивной бытовой химии позволит сохранить и поддержать экоконцепцию заведения. При производстве химикатов выделяется много токсинов, они загрязняют

воздух и воду. Замените чистящие средства на экологичные — так вы проявите заботу о здоровье не только гостей, но и персонала.

Один из существенных расходников — полиграфия, ее общепит печатает тоннами: меню, в том числе сезонные, барные карты, специальные и праздничные предложения, акции, к тому же часто все приходится перепечатывать из-за повышения цен, официант не вправе положить перед посетителем потрепанную жизнью, залитые вином и закапанные соусом меню. Они должны быть новыми, эстетичными и чистыми. Многие уже догадались перевести все печатные версии в электронные, используют в работе планшеты или смартфоны, срок жизни которых гораздо больше, чем у бумажных носителей. Кому-то привычнее QR-коды. И если раньше потребители не были физически готовы к такому цифровому переходу, то сейчас людей, которые не могут при помощи гаджета ознакомиться с меню, все меньше.

# 1500

ТЫСЯЧ ТОЧЕК  
ОБЩЕПИТА

поддержали движение *My cup, please!*». Его организаторы призывают заведения общепита продавать напитки в личную тару покупателя. К движению присоединяются сетевые заведения, розничные сети, спортклубы, университеты, АЗС и другие организации, где можно купить напитки и еду навынос.



## Сотрудничество с местными фермерами

Любой ресторанный бизнес — это, в первую очередь, еда. Краеугольный камень этого бизнеса — качество исходных продуктов, а теперь еще к важным составляющим добавилось их происхождение. Многие посетители оценивают блюдо с точки зрения его влияния на здоровье, а некоторые задумываются над тем, какой ущерб был нанесен окружающей среде при производстве компонентов того, что лежит на тарелке. Теперь все мы знаем, какой вред промышленное сельское хозяйство оказывает на экологию. На производство продуктов питания тратятся огромные ресурсы, в процессе используются химикаты — окружающая среда испытывает колоссальные нагрузки. А вот фермеры заботятся об экологии и в своей работе исключают агрессивные методы. Продвигайте в сознание посетителей ваш принцип закупки еды у фермерских хозяйств, и они оценят тот вклад, который вы делаете в сохранение планеты и заботу об их здоровье, их лояльность вы сможете монетизировать разными способами.

## Экологизация интерьера

Вы не замечали, что нас все чаще раздражают пластиковые вещи в интерьере? Мы устали от пластика морально. Уменьшите количество пластиковых вещей и синтетики в декоре и дизайне помещения вашего заведения. Поищите местных производителей мебели — так вы сформируете вокруг себя лояльное комьюнити, особенно если город, где вы работаете, небольшой, а также сократите транспортные расходы на доставку мебели. Смените тканевые скатерти и салфетки на одноразовые, произведенные из вторсырья. Поддержание текстиля в идеальном состоянии требует регулярной стирки и применения сложных химических веществ — все это вредит экологии и не бережет ресурсы Земли.

## Биоразлагаемая посуда

В период пандемии количество пластика ощутимо увеличилось вместе с ростом до-



ставок готовой еды на дом из ресторанов и супермаркетов. Некоторые бизнесмены ошибочно полагают, что облегчили страдания Земли, перейдя на экоупаковку, в условиях городских полигонов бытовых отходов она не разлагается. Хорошей альтернативой будет посуда и упаковка, изготовленная на основе кукурузного крахмала или выполненная из бамбука. Сервис доставки еды «No secret by Valeriya» успешно пользуется такой тарой — клиенты довольны и оставляют по этому поводу положительные отзывы.

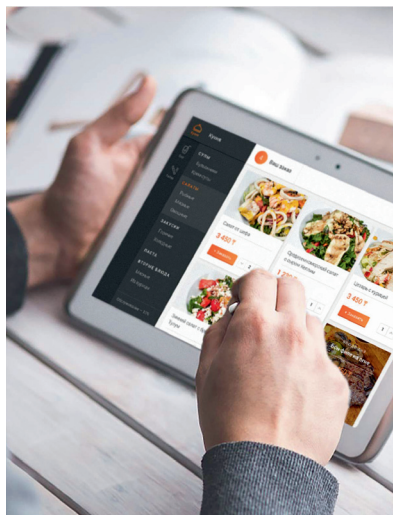
Во многих заведениях посетителям выдают трубочку для питья по запросу. Только представьте: длина использованных соломинок, которые за один день выбрасываются в США, в два раза больше периметра планеты. Вместо пластика используйте трубочки из картона, бамбука, стекла, металла или даже макарон — так делают уже многие.

### Мотивируйте и поощряйте

Все чаще заведения стараются уйти от использования бумажных стаканчиков — сверху они покрыты пластиковой оболочкой. Переработать этот композитный материал в настоящее время нельзя. Только в России около 41 миллиарда бумажных стаканчиков ежегодно оказываются на свалках. Не так давно в нашей стране появилось движение «Mu cup, please!». Его организаторы призывают заведения общепита продавать напитки в личную тару покупателя и даже поощрять их, предоставляя бонусы и скидки. И даже в пандемию этот тренд продолжал набирать обороты. Уже более 1500 тысяч точек общепита поддержали эту идею. Как говорят организаторы инициативы, к ней присоединяются не только точки общепита, но и сетевые заведения, розничные сети, спортклубы, университеты, АЗС и другие организации, где можно купить напитки и еду навынос.

### Пора!

Автомобиль — один из ярых вредителей планеты, постоянный, мощный источник вредных выбросов. К сожалению, в России переход на электромобили происходит слишком



Многие уже догадались перевести все печатные версии в электронные, используют в работе планшеты или смартфоны, срок жизни которых гораздо больше, чем у бумажных носителей. Комучто привычнее QR-коды. И если раньше потребители не были физически готовы к такому цифровому переходу, то сейчас людей, которые не могут при помощи гаджета ознакомиться с меню, все меньше.

медленно — по-прежнему нет необходимой инфраструктуры. Но если вы готовы четко и последовательно внедрять экоконтцепцию в своем общепите, доставляйте еду до потребителя только на электромобилях. Это может быть собственный парк техники или всего одна – две машины, но так ваш вклад в экологию будет существенно заметнее во всех смыслах.

Экологизация общепита — лишь часть глобального тренда на экологизацию общества, сознания, жизни. Мы вынуждены не только задумываться над тем, как сократить урон, причиняемый человечеством окружающей среде, но и активно действовать, чтобы спасти себя от разрушительных последствий.

Хотите вы того или нет, но общепит рано или поздно будет вынужден жить по экологическим принципам. Это неизбежно случится с каждым заведением, ведь HoReCa — социально отзывчивая индустрия, которая стоит близко к потребителю и сильно зависит от его настроений. А настроения сегодня меняются именно в эту сторону. И если позавчера быть «экофрендли» было просто модным, вчера это уже работало на ваш имидж, сегодня это реальный запрос клиента, а завтра — жизненная необходимость. Так что если вы еще не на этой стороне, начинайте движение — пусть небольшими шагами и короткими перебежками, но это надо вашему бизнесу, вашему клиенту и Планете. Пора!

ФБЖ

# Clubhouse: клуб по интересам

## или реальный инструмент продвижения?

Пока мы работали над номером, над этой конкретной статьей, социальная сеть Clubhouse успела пройти сразу несколько стадий своего развития в России. В феврале и до середины марта был дикий хайп, на гребне которого стоимость инвайтов (персональное приглашение в комнату) доходила до десятков тысяч рублей, а к началу апреля к пользователям пришло осознание: да, интересно, но не затягивает, побаловались, но дальше ничего нового не происходит. Но дискуссии о перспективах Clubhouse в России все еще ведутся. Сколько сможет Clubhouse удерживать повышенный интерес, и на чем он основан, предлагает ли сеть реальные маркетинговые инструменты для бизнеса, и как ими грамотно воспользоваться?

**С**еть Clubhouse создана бывшими сотрудниками Google Полом Дэвисоном и Роэном Сетом в марте 2020 года в самый разгар пандемии коронавируса. Она стала еще одним каналом связи для людей, вынужденных находиться на самоизоляции, лишенных возможности общаться вживую. Настоящую популярность Clubhouse обрел спустя год после запуска — сейчас ее аудитория в мире насчитывает несколько миллионов человек.

тели общаются исключительно голосом в режиме реального времени, при этом они находятся в виртуальных «комнатах-чатах» вместимостью до пяти тысяч человек. Запись разговоров не ведется, возможности повторно прослушать то, что обсуждалось, нет. Это дает определенную волю пользователям в высказывании собственного мнения. В рамках комнаты взаимодействие происходит между модераторами, спикерами и слушателями.

Еще одна сильная «фишка», эксклюзив от Clubhouse с налетом избранности, заключается в том, что стать частью сети можно только по приглашению другого, уже зарегистрированного в ней пользователя. Когда доступ куда-то изначально ограничен, складывается ощущение, что есть некий элитарный, закрытый клуб, — это интригует и, безусловно, привлекает внимание. Хороший ход — получить приглашение от



### НАТАЛЬЯ НАЗАРОВА

Бизнес-консультант,  
кандидат экономических  
наук, заместитель  
директора по персоналу,  
доцент Финансового  
университета при  
Правительстве РФ.

### И хайп, и для мошенников благодать

Отчасти ажиотаж вокруг Clubhouse объясняется самим форматом: в отличие от других социальных сетей здесь нет текстовых сообщений, пользова-



**ПОМИМО «КЛАССИЧЕСКИХ» КОМНАТ С МОДЕРАТОРАМИ, В КОТОРЫХ ПРОХОДИТ ОБСУЖДЕНИЕ, СУЩЕСТВУЮТ И ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ «МОЛЧАЛИВЫЕ». В НИХ НЕТ ДИАЛОГА МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ, А НЕТВОРКИНГ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В МОЛЧАЛИВОМ ВЫБОРЕ ТЕХ ЛЮДЕЙ, С КЕМ ХОТЕЛОСЬ БЫ ПОЗНАКОМИТЬСЯ И НАЛАДИТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО. ДАННЫЙ ФОРМАТ УДОБЕН ТЕМ, КОМУ ОБЩЕНИЕ В РАМКАХ ПРИЛОЖЕНИЯ НЕИНТЕРЕСНО, НО ЕСТЬ ПОТРЕБНОСТЬ В ПОИСКЕ НОВЫХ КОНТАКТОВ**

Илана Маска: кстати, именно он спровоцировал безумную волну интереса к сети, зарегистрировавшись в ней.

Закрытость сети стала благодатной почвой для мошенников — они продают приглашения от лица известных людей, а цены на вступление в «клуб» достигают нескольких десятков тысяч рублей.

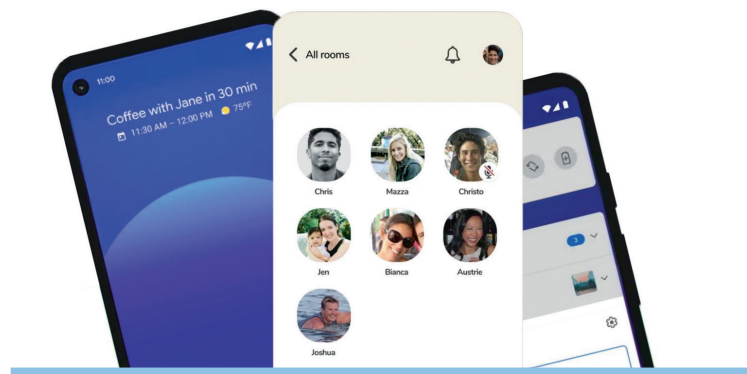
Есть и еще один «ограничитель входа» в круг «избранных»: Clubhouse доступен только пользователя iPhone, версии для Android по-прежнему нет. Большинство смартфонов в мире и в России работают под управлением операционной системы Android: на мировом рынке доля мобильных устройств на Android составляет около 72%, что почти в три раза превышает долю смартфонов на iOS, которая составляет около 28%<sup>1</sup>, в России показатели аналогичны: 73% против 26%<sup>2</sup>.

**1** <https://www.statista.com/statistics/272698/global-market-share-held-by-mobile-operating-systems-since-2009/#:~:text=Android%20maintained%20its%20position%20as,of%20the%20global%20market%20share>.

**2** <https://www.bloomberg.com/graphics/2019-android-global-smartphone-growth/>

### Какие перспективы существуют?

К 10 февраля 2021 года Clubhouse установили у себя 7,7 тысяч российских пользователей, к 16 февраля данный показатель составил уже 137 тысяч, то есть прирост по-



У новой соцсети есть потенциальные конкуренты. Одним из них может стать Twitter — в 2020 году сеть начала тестировать новую функцию, которая позволит пользователям создавать виртуальные комнаты, в которых можно будет организовывать аудиоразговоры онлайн. Функция получила название «spaces». Facebook также включился в эту гонку, в его планах создание аудиочата, схожего по функционалу с Clubhouse

чти в 18 раз всего лишь за неделю. В целом в мире рост за этот период времени оказался не таким активным — с 5,3 млн до 8,09, то есть в 1,5 раза. Основным драйвером роста аудитории Clubhouse в данный момент являются рекомендации вновь зарегистрированным участникам сети. Первым делом после запуска приложения им предлагают выбрать пул пользователей (30–50 человек), на которых они подпишутся, поэтому и прирост топа рейтинга примерно совпадает с приростом новой аудитории сети<sup>3</sup>.

### Биржа вакансий и новые «биологи»

В связи с бурным ростом популярности соцсети на российских биржах фриланса появились новые вакансии — компании активно ищут специалистов, разбирающихся в

**БЕЗУСЛОВНО, ВЗРЫВНОМУ РОСТУ ПОПУЛЯРНОСТИ CLUBHOUSE В РОССИИ СПОСОБСТВОВАЛИ ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ: РОССИЙСКИЕ ГРАЖДАНЕ — АКТИВНЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ИНТЕРНЕТА, ПАНДЕМИЯ ВСЕХ НАС ЕЩЕ ГЛУБЖЕ ПОГРУЗИЛА В ЦИФРОВОЙ МИР. СЕГОДНЯ 72% ГРАЖДАН В НАШЕЙ СТРАНЕ ПРАКТИЧЕСКИ ЕЖЕДНЕВНО ПОЛЬЗУЮТСЯ ИНТЕРНЕТОМ**

специфике нового приложения. Более того, был составлен тематический топ-вакансий на позиции, которые заявлены для работы с Clubhouse, его возглавила вакансия «веду-

# 137

## ТЫСЯЧ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

насчитывал Clubhouse к 16 февраля в России. Всего лишь за неделю их стало больше в 18 раз — еще 10 февраля 2021 года эта цифра равнялась 7,7 тысячам.

щий/модератор в комнату Clubhouse»: за одно выступление заработок может достигать 15 000 рублей. На втором месте находится «стратег по продвижению/клубхаузолог»: в его полномочия входит продвижение комнаты бренда в приложении; такая работа оценивается в 80 000 рублей за месяц. Замыкает тройку лидеров вакансия «менеджер сообщества», ему предлага-

ется оклад до 40 000 рублей в месяц. А еще в Clubhouse есть свои «биологи» — спецы, которые формируют описание профиля, заполняют его «биологию», есть и пикчеры, или мемологи, которые придумывают и визуализируют смешные картинки для профилей.

Безусловно, взрывному росту популярности Clubhouse в России способствовали внешние факторы: российские граждане — активные пользователи интернета, пандемия всех нас еще глубже погрузила в цифровой мир. Сегодня 72% граждан в нашей стране практически ежедневно пользуются интернетом. Время, проводимое ежедневно пользователями в сети, составляет 2 часа 26 минут. С учетом этих обстоятельств у новой социальной сети есть все шансы завоевать свой сегмент рынка в сжатые сроки — момент очень подходящий.

Есть у новой соцсети и потенциальные конкуренты. Одним из них может стать Twitter: в 2020 году сеть начала тестировать новую функцию, которая позволит пользователям создавать виртуальные комнаты, в которых можно будет организовывать аудиоразговоры онлайн. Функция получила название «spaces». Facebook также включился в эту гонку, в его планах создание аудиочата, схожего по функционалу с Clubhouse. Проект, который получил название Fireside, пока находится на самой ранней стадии разработки, мы мало о нем знаем, да и название, скорее всего, может измениться.

**3** <https://www.forbes.ru/tehnologii-photogallery/421491-glavnye-v-clubhouse-reyting-samyh-populyarnyh-rossijskih-polzovateley?photo=13>

## Бизнес-инструменты от Clubhouse

Новая социальная сеть адаптирована для продвижения бизнес-проектов. Это подтверждается и рейтингом лидеров Clubhouse — его возглавляют предприниматели, венчурные инвесторы, блогеры и маркетологи. Clubhouse позволяет выполнять сразу несколько бизнес-задач: во-первых, продвижение личного бренда или бренда компании, улучшение имиджа, позиционирование компании или продукта. Во-вторых, с помощью социальной сети можно привлекать новых клиентов, расширять целевую аудиторию. Здесь же можно получать обратную связь от людей, уже имеющих представление о продукте и бренде. И еще одна возможность — поиск новых сотрудников или, наоборот, работодателей среди наиболее активных участников дискуссии.

Но главный плюс Clubhouse в другом. Социальная сеть — удобная площадка для нетворкинга, в этом пространстве собираются люди со схожими интересами. Помимо «классических» комнат с модераторами, в которых проходит обсуждение, существуют и так называемые «молчаливые». В них нет диалога между участниками, а нетворкинг заключается в молчаливом выборе тех людей, с кем хотелось бы познакомиться и наладить сотрудничество. Данный формат удобен тем, кому общение в рамках приложения неинтересно, но есть потребность в поиске новых контактов.

## Размытые границы будущего

Тем не менее у социальной сети есть и ряд недостатков, которые стоит отметить. Так, если на первых порах комнат было совсем немного, и в каждой из них шло активное обсуждение тех же бизнес-тем, маркетинга, то сейчас Clubhouse заполнили SMM-щики и таргетологи, они плодят «мусорные» комнаты, чтобы нарастить пул подписчиков в других социальных сетях. Тот же нетворкинг далеко не всегда так эффективен, как может показаться на первый взгляд. Количество людей, находящихся в комнатах, столь велико, что понять, кто действительно заинтересован



в теме, а кто лишь стремится увеличить число подписчиков, достаточно трудно. Покидая «комнату», ты не можешь быть уверен, что ее участники действительно заинтересованы в продолжении общения.

Пока соцсеть не предоставляет специальные возможности брендам.

Да, Clubhouse стал неплохой заменой живого общения, но прогнозы относительно будущего социальной сети весьма осторожны. В памяти свеж недавний пример Periscope, его судьба «остужает» пыл многих сделать ставку на инструмент, который может не осилить перелет на длинную дистанцию. Кстати, Periscope окончательно перестал работать совсем недавно — в конце марта, но кто из нас сегодня вспомнит о нем, ответит на вопрос, что это было, а многие и вовсе не знали о его существовании. Было и прошло, а ведь когда-то Twitter делал ставку на этот сервис видеотрансляций, заплатил за его покупку 120 млн долларов США. Тренд очевидно есть — трансляция контента в режиме онлайн интересна пользователю, он сам становится его творцом и ретранслятором. По этому пути развиваются все крупнейшие социальные сети, но пока никто из них не занял доминирующую позицию. Судя по затухающему интересу к Clubhouse, кроме приватности и входа «не для всех» социальной сети пока нечего предложить пользователю, чтобы удержать его внимание надолго.

ФБЖ

# Как помочь женщинам раскрыть свой потенциал?

Сегодня женщины занимаются бизнесом, политикой, возглавляют компании, постоянно расширяют области применения своих способностей и талантов. Это создает впечатление абсолютного равенства мужчин и женщин в профессиональной самореализации. Однако мы видим, что далеко не все женщины становятся лидерами, а чаще они оказываются на позициях рядовых сотрудников. Здесь и возникает множество вопросов: можем ли мы быть уверены, что в работе женщина полностью раскрывает свой потенциал? Можно ли ждать от нее прорывов и особых достижений, или ее удел — стабильный середнячок? Чем мотивация женщин в карьере и коллективе отличается от мужской, и как с этим работать HR-службе?



**ВЕРА  
АЛЕКСАНДРОВА**

Кандидат  
психологических наук,  
бизнес-коуч Inbalansy.



**ЮЛИЯ  
КАРАСЕВА**

Основатель и  
генеральный директор  
Inbalansy.

**В**наши дни женщины наравне с мужчинами имеют возможность получить прекрасное образование как в своей стране, так и за рубежом. Замечено, что девушки учатся лучше юношей — во всяком случае, получают более высокие баллы, прилагают усилия для получения красного диплома. Но, когда дело доходит до построения карьеры, мужчины оказываются впереди по таким показателям, как уровень позиции и оплата труда. Более того, ряд исследований показал, что труд женщин по-прежнему оплачивается на порядок ниже труда мужчин, как в нашей стране, так и на Западе.

## «Принцип Паулы»

Большинство цивилизованных стран декларируют гендерное равенство, при котором женщи-

ны имеют равные с мужчинами социальные и политические права. Номинально деления на мужские и женские должности не существует, однако, согласно статистическим исследованиям, большинство работодателей при поиске претендента на руководящую позицию предпочитают нанимать мужчину. Существует стереотип, что женщина не рождена, чтобы быть лидером, а если способна, то будет чрезмерно жесткой и требовательной.

Профессор Лондонского университета Том Шуллер описал социальный феномен, который назвал «Принцип Паулы»: многие женщины трудятся на должностях ниже уровня их компетенций. Это странно, если учесть, что, согласно исследованиям, женщины нисколько не отстают от мужчин по уровню образования и скорости освоения новых навыков. Том Шуллер стал исследовать эту тему, так как однажды прочитал, что каждый сотрудник в процессе карьерного роста достигает в конце концов собственного уровня некомпетентности. Он пришел к выводу, что ситуация с женщинами зеркально противоположная, то есть чаще всего на работе они остаются недооценены, а их



**НЕЛЬЗЯ ОТРИЦАТЬ, ЧТО ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
КАРЬЕРА ЖЕНЩИНЫ ИМЕЕТ СВОИ  
ОСОБЕННОСТИ, ПОСКОЛЬКУ ДИЛЕММА  
«СЕМЬЯ – РАБОТА» НИКУДА НЕ ИСЧЕЗЛА.  
ЖЕНЩИНА СТАНОВИТСЯ МАТЕРЬЮ И ВРЕМЕННО  
ПОКИДАЕТ ПРОФЕССИЮ (РАБОТУ), ВОЗНИКАЕТ  
ПЕРЕРЫВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ И  
КАРЬЕРНОМ ПРОДВИЖЕНИИ**

умения, способности и опыт не востребованы. Эта проблема справедлива и для России: здесь женщины зачастую опережают мужчин по уровню образования и в целом квалификации. Важно помочь им использовать накопленный потенциал, иначе компания будет упускать хорошие возможности своего успеха и развития.

### **Социальное давление**

Еще на этапе поиска работы многие женщины, в отличие от мужчин, проявляют осторожность: устанавливают для себя более низкий уровень притязаний, занижают свои способности, навыки и умения, готовы согласиться на предлагаемую зарплату, не обсуждают возможности дальнейшего развития и роста в компании. В то же время мужчинам, скорее, свойственна некоторая самонадеянность и большая уверенность в своих силах и способностях. Если при устройстве на работу мужчина чего-либо не знает или не умеет, он редко в этом признается, а говорит «Я справлюсь», учится на ходу и, что интересно, действительно, в 8 случаях из 10 справляется.

Нельзя отрицать, что профессиональная карьера женщины имеет свои особенности, поскольку дилемма «семья – работа» никуда не исчезла. Женщина становится матерью и временно покидает профессию (работу), возникает перерыв в профессиональном развитии и карьерном продвижении. Как правило, к детям добавляется ответственность за стареющих

родителей и уход за ними, который может отнимать много сил, в том числе душевных, времени, существенно влиять на настроение и включенность в работу.

С точки зрения социальных стереотипов женщина оказывается перед сложным выбором. Ей предстоит определиться с приоритетами: кто она — добытчик или хранитель семейного очага. Аналогичный выбор порой стоит и перед мужчиной, общество поощряет его, если выбрана работа. При этом женщина, выбравшая то же самое, по мнению социума, должна испытывать чувство вины, ведь она осознанно отказалась от своей «главной» роли и не уделяет достаточно внимания семье и дому.

### **Отличия в мотивации**

В исследовании «Гендерная диверсификация. Амбиции и возможности в мире карьеры и бизнеса», проведенном компанией Naus в 2019 году, отмечается, что все, что так или иначе связано с компенсацией расходов, подарками и скидками, мотивирует женщин. Для мужчин самыми важными стали стабильность компании на рынке и открытая дружелюбная корпоративная культура. Женщины заинтересованы во внеочередных оплачиваемых отгулах. Очевидно, что необходимость совмещать работу и семейные обязанности формирует мотивационные предпочтения женщин. Мужчины баланс работы и личной жизни

воспринимают шире. Для женщины он чаще основывается на соотношении времени, проведенном с семьей и на работе. Однако женщины находятся в зоне риска, так как по сравнению с мужчинами больше подвержены эмоциональному истощению, которое характеризует синдром эмоционального выгорания (Purvanova and Muros «Gender differences in Burnout»). Это состояние развивается на фоне хронического стресса и ведет к истощению личностных ресурсов и снижению работоспособности.

### В поиске закономерностей

Каждый человек уникален: характер, опыт, возраст, способности, воспитание, уровень культуры и образования у каждого свои. Описывая общие характеристики, мы будем опираться на обобщенные данные и мнения практиков.

Как мы уже отмечали, женщина скромнее в своих притязаниях на высокую оплату труда, при поступлении на работу занимает осторожную позицию, в отличие от мужчины, может согласиться на должность, которая ниже уровня ее компетентности. Однако время идет, профессиональный опыт накапливается, но признание заслуг, карьерный рост и повышение зарплаты не происходят. Это может снижать мотивацию и вовлеченность. Женщинам мо-

**PR ДОСТИЖЕНИЙ У МУЖЧИН ПОЛУЧАЕТСЯ ЛУЧШЕ. ПОРОЙ ЖЕНЩИНА НЕДОВЕРЧИВО ОТНОСИТСЯ И НЕДООЦЕНИВАЕТ СВОИ РЕЗУЛЬТАТЫ: ДАЖЕ ВЫПОЛНИВ СЛОЖНОЕ ЗАДАНИЕ, ОНА ОБЪЯСНЯЕТ ЭТО СЛУЧАЙНОСТЬЮ, ВЕЗЕНИЕМ И ЧРЕЗМЕРНЫМИ УСИЛИЯМИ**

жет не хватать проактивности и уверенности, чтобы заявить о своих амбициях развития в компании. Зачастую они не умеют продвигать свой успех в компании. PR достижений у мужчин получается лучше. Порой женщина недоверчиво относится и недооценивает свои



результаты: даже выполнив сложное задание, она объясняет это случайностью, везением и чрезмерными усилиями.

### Инструктаж для HR-службы

Необходимо еще на этапе подбора объективно определить уровень компетентности кандидата, соответствие ценностям нового сотрудника и коллектива. Окажите поддержку в разработке и реализации индивидуального плана развития внутри компании, помогите наладить обучение и повышение квалификации. Предлагайте льготы, учитывающие комплексную мотивацию женщины. В работе с женщинами нельзя забывать о риске эмоционального выгорания, хроническом стрессе, предлагайте женщинам участие в программах профилактики, внедрите программу поддержки сотрудников (EAP), организуйте психологические консультации. В ваших силах показать четкие карьерные маршруты внутри организации и организовать конструктивную обратную связь и внимание со стороны руководителя.

Эти рекомендации можно использовать для работы со всеми сотрудниками, но именно для женщины все это объективно важно и необходимо — в силу ее социальных ролей, особенностей мотивации, понимания своей роли в жизни семьи и общества.

Раскрывая потенциал сотрудников-женщин HR-служба способствует полному использованию человеческого ресурса компании.



# Эффективные и современные: цифровые сервисы для рекрутинга

Как освободить 30% времени рекрутера и ускорить работу с линейными руководителями? Директор макрорегиона Юг компании HeadHunter Ирина Веретенникова поговорила с HR-командой «Къези Россия» о внедрении облачной CRM для рекрутмента Talantix и о выгоде, которую это принесло.

**Ф**армацевтическая компания «Къези» — это 60 тысяч сотрудников в мире и 170 в России. Подбором в российском представительстве занимаются всего два человека — директор по персоналу Елена Косаченко и ведущий специалист Анна Чеботарь. В «Къези Россия» команда распределена по 37 субъектам РФ. Все они работают в своих часовых поясах, из-за чего рекрутер не всегда может оперативно поговорить с линейным руководителем. Как результат — много времени тратится на созвон, переписку и ожидание, когда в другой части страны начнут работу. Решением проблемы стало внедрение сервиса, который сформировал общее рабочее пространство с доступом 24/7. Подходящий вариант искали почти два года. Точно знали, что важно: доступ в любое время суток для всех участников подбора с любого устройства, возможность добавлять информацию и оставлять комментарии, соблюдение закона № 152-ФЗ «О персональных данных».

После проверок и тестов остановились на Talantix — облачной CRM для рекрутмента от hh.ru. У IT-команды «Къези» были вопросы относительно безопасности системы. Все сомнения разрешили на общей встрече с менеджером Talantix, а линейным руководителям хватило одного обучающего вебинара, чтобы разобраться, как настроить сервис под себя.

## Выгоды автоматизации

Есть мнение, что автоматизация рекрутмента — это дорого, а бонусы не стоят затрат. Опыт «Къези» говорит об обратном: бизнес экономит на серверах и IT-ресурсах. Рекрутер и заказчики экономят время — меньше рутины, меньше обсуждений, данные не теряются. В итоге найм обходится дешевле, ведь в CRM копится база кан-

дидатов, не нужно каждый раз начинать подбор с нуля.

Как же доказать начальнику, что автоматизация нужна? Директор по персоналу «Къези Россия» Елена Косаченко дает такой совет: сделать календарь и хотя бы неделю фиксировать рутину: сколько времени уходит на пересылку писем, разбор резюме, затем перевести время в деньги через почасовую ставку и показать цифры руководителю. Например, благодаря автоматизации «Къези» удалось высвободить около 30% времени рекрутера.



**ИРИНА  
ВЕРЕТЕННИКОВА**

Директор макрорегиона Юг компании HeadHunter.

И немного «говорящих» цифр. Команда Talantix от hh.ru проанализировала компании, внедрившие CRM для подбора. Оказалось, что за 3 месяца после внедрения интервью через Microsoft Teams компании провели больше 58 тысяч онлайн-собеседований. Рекрутеры сэкономили на рутине 224 тысячи часов. В деньгах при усредненной ставке рекрутера это 112 млн рублей! Кстати, среди компаний, которые пока не используют автоматизацию, 25% собираются внедрять CRM и HRM-системы в 2021 году. Если вы еще сомневаетесь, попробуйте две недели бесплатного пользования системой Talantix», — комментирует директор макрорегиона Юг компании HeadHunter Ирина Веретенникова.



[WWW.TALANTIX.RU/PROMO](http://WWW.TALANTIX.RU/PROMO)  
[FEEDBACK@TALANTIX.RU](mailto:FEEDBACK@TALANTIX.RU)  
+7 (473) 2065-065

# Asiatique Event Hall — возможности без границ

**М**ы с вами знаем, что Азия многогранна, а ее кухня притягательна до степени, которая формулируется так: «невозможно остановиться». Ребята из Touch Group Event сделали еще больше — концепт «kitchen&bar» расширили до Asiatique Event Hall. Теперь по известному нам адресу в модном гастрономическом квартале «Депо» ищем не только самых неожиданных сочетаний родом из загадочной Азии, а переосмысливаем полюбившийся нам формат — стираем границы и вербуем любимую локацию под события.

Мы давно осознали, что ходим в концептуальные заведения за новыми впечатлениями, а не только ради еды, напитков или хорошей компании. Атмосфера, возможность оказаться там, где тебе хорошо, — еще один повод отрешиться от повседневности: мы ждем от ресторана многого, полного погружения в другие миры. Сегодня мы стали особенно восприимчивы к ярким впечатлениям, ведь мы пока лишены возможности путешествовать по миру. Возможно, поэтому мы стали так высоко ценить места, подобные Asiatique Event Hall. Чудесно, что и сама площадка предлагает нам свежие идеи, как оказаться в любимом заведении в самый разгар рабочего дня с коктейлем из плодов и цветов в руках и при



этом реализовать важную бизнес-задачу. Просто перенесите в пространство Asiatique Event Hall презентацию или лонч нового продукта, пресс-завтрак или meetup-встречу.

Деловые партнеры будут рады такому формату стратегической сессии или конференции — в атмосфере стильной и гармоничной Азии с цветущими лотосами на потолке в самом центре Москвы. Наверняка и вы почувствовали дефицит живого общения. Мы соскучились по выходам в свет, нам так остро не хватает смены декораций, что решение провести деловое или корпоративное мероприятие в яркой и модной локации будет по достоинству оценено, от таких приглашений не отказываются.

Собирайте партнеров и коллег в Asiatique Event Hall, чтобы обсудить дела или пройти корпоративный тренинг, и вы удивитесь, как много определяет правильный выбор места, как нестандартный формат для встречи подогреет к ней интерес. К тому же у вас будет под рукой все, что нужно для хорошего настроения, доверительного общения и красивого финала. Когда завершить деловую часть и перейти к неформальной, решаете вы: задача Asiatique Event Hall — гарантировать вам еду, которая способна удивить, и коктейли из авторской коллекции. В Asiatique Event Hall смело заявляют, что «нашли cheat code, который подарит вам событие вашей мечты». Нам же остается лишь предложить вам убедиться во всем на личном опыте и получить массу новых впечатлений.

ФБЖ

## Asiatique Event Hall

Банкетная рассадка — до 50 гостей

Фуршет — до 70 человек

Есть открытая летняя терраса, ее площадь — 60 кв. м.

Чек стартует от 1100/человек (при заказе мероприятия)

Авторская паназиатская кухня от бренд-шефа Никиты Кузьменко.

Бар плодов и цветов: 16 авторских коктейлей, 50 — в классическом стиле.

Звук:

- диджейское оборудование;
- портальная система звукоусиления;
- многозонная распределённая система звукоусиления.

5 минут от м. Белорусская.

  
**ASIATIQUE**  
EVENT HALL

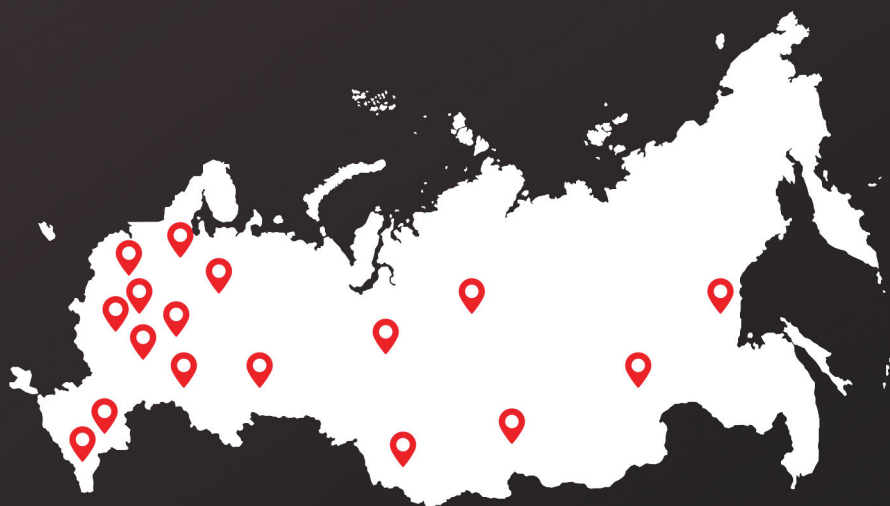
+7 (495) 782-77-47

WWW.EVENT.TOUCHGROUP.RU

УЛ. ЛЕСНАЯ, 20, СТР. 5

СТАНЬ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИЗДАНИЯ  
«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й  
**БИЗНЕС**  
журнал



Первоначальные  
вложения в запуск

**от 900 000₹**

включая стоимость  
паушального взноса

Полная окупаемость  
вложений

**от 6 месяцев**

с момента запуска

✉ [Partner@business-magazine.online](mailto:Partner@business-magazine.online)

☎ 8-915-694-44-49

Н А Н О В О Й В Ы С О Т Е

Организаторы



# МАКС 2021

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
АВИАЦИОННО-КОСМИЧЕСКИЙ  
САЛОН**

Устроитель



[WWW.AVIASALON.COM](http://WWW.AVIASALON.COM) • 20-25 ИЮЛЯ • ЖУКОВСКИЙ