



ВЕРНУЛИСЬ В НЕБО: КАК АВИАОТРАСЛЬ ВЫБИРАЕТСЯ ИЗ КОЛЛАПСА с. 22

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

#6-7 (21) 2020

16+

ТЕМА НОМЕРА:

ПАНДЕМИЯ ВЕКА /
КОРОНАТРЕНДЫ

с. 8



ПАВЕЛ ТИТОВ,
президент
«Деловой России»

ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОТКРЫТО

с. 26



Цифровая версия журнала
business-magazine.online

ПАНДЕМИЯ ЗАСТАВИТ
НАС БЫТЬ ЧЕЛОВЕЧНЕЕ?

с. 4

ПЛОХОЙ ХОРОШИЙ ЗАЕМЩИК:
РИСКИ НОВОГО КРИЗИСА

с. 42

ФРАНШИЗЫ В КРИЗИС:
ЧТО ПОКУПАТЬ?

с. 58



ISSN 1819-267X

20005

9 771819 267007

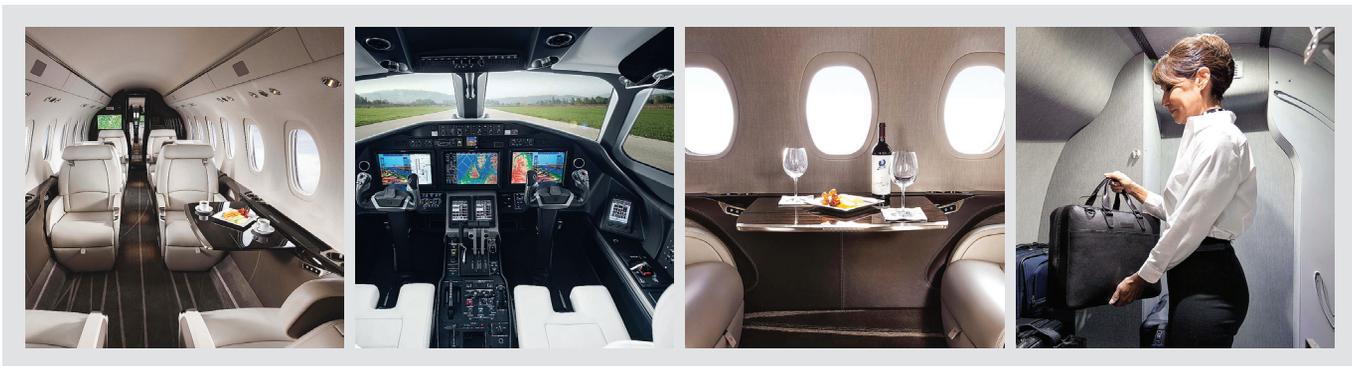
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

CESSNA CITATION LONGITUDE

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



16+

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

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



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

№ 6–7 (21) за 2020 год

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

Федеральный номер:
• дата выхода печатной версии — 25.06.2020
• дата выхода цифровой версии — 29.06.2020

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

Общий тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.
• отпечатанный тираж — 20 000 экз.
• цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна

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

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

Специалисты по рекламе и PR:
Кристина Нижегородцева

Подписной индекс: 82414

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Корректор: Ольга Макеева

ISSN: 1819–267X

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

Верстка: Сергей Ларшин

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

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

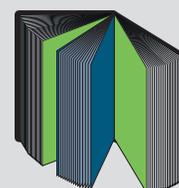
Цена свободная

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Региональный охват
и схема распространения
«Бизнес-журнала»



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

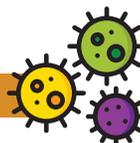
ПЕРСОНА НОМЕРА **ПАВЕЛ ТИТОВ**



26 ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОТКРЫТО

Ландшафт бизнес-объединений в России более чем разнообразен: на этой поляне у каждого свой профиль, своя «паства» и, безусловно, свой уровень влияния. Но именно в такие кризисные времена проверяются в бою те, кто призван помочь бизнесу достучаться до государства и получить от него поддержку. Настал тот самый момент, когда нужно доказать на деле свою эффективность и оправдать свое существование реальной помощью тем, ради кого бизнес-объединения и были созданы. О пользе и помощи, о мерах господдержки и о том, что кризис еще впереди, — с персональной номером Павлом Титовым, президентом «Деловой России».

ПАНДЕМИЯ ВЕКА / КОРОНАТRENДЫ



4 МИР ЗАВТРА И ВЧЕРА: ПАНДЕМИЯ ЗАСТАВИТ НАС БЫТЬ ЧЕЛОВЕЧНЕЕ?

Трансформация отношений в бизнесе и обществе до и после пандемии — тема стала ключевой на Synergy Online Forum 2020. Его участники размышляли о том, как изменятся отношения потребителей и компаний, как собственники должны трансформировать свои стратегии, и пытались найти ответ на вопрос: «Кто-нибудь знает, что будет дальше?»

6 КАК ИЗМЕНИТЬ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ

Первое, о чем задумались собственники бизнеса, управляющие директора с приходом очередного кризиса, пора ли им что-то менять в компаниях и управлении ими. Кто-то отчетливо осознал, что момент настал, другие остановились на перепутье — кризис настиг нас слишком неожиданно и стал настолько масштабным, что трудно сразу выбрать правильный вектор и понять, куда двигаться дальше. Известный бизнес-спикер Максим Батырев рассказывает, как «намечтать» счастливое будущее компании.

8 И СНОВА О ТРАНСФОРМАЦИЯХ

Кризис — это время, когда привычные методы ведения дел уже не приводят к высоким показателям. Малому и среднему бизнесу приходится терпеть колоссальные убытки или срочно переквалифицироваться. Эксперт ФБЖ Рахим Янсуков, советник президента корпорации «Синергия», рассказывает о действенных методах выживания.

10 ОПТИМИЗИРУЙТЕ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ

Номер богат на советы. В кризис на них повышенный спрос. Еще один совет от эксперта:

Что и как — читайте на стр. 10.



12

Чему пандемия научит компании? Своими мыслями с читателями ФБЖ делится Матс Фриберг, генеральный директор, регион «ЗМ Россия и СНГ».

15

ЭКОНОМИКА В ПОИСКАХ СПРОСА

Все вошли в режим сбережений: домохозяйства в силу ограниченности средств и непонимания будущих доходов, предприятия в силу отсутствия спроса (домохозяйства оптимизируют расходы) и необходимости когда-то все-таки отдавать льготные кредиты. О том, куда подевался спрос, и вернется ли он в обозримой перспективе, кейс Ярослава Худорожкова, управляющего партнера консалтинговой компании KYC и Vax Capital.



20

МИЛЛИОНЫ НА ВОЗДУХ

Авиационная отрасль одна из первых «подхватила» инфекцию COVID-19 и теперь остро нуждается в восстановлении. Международное пассажирское сообщение практически заблокировано: количество перелетов сократилось на 98%, почти 70% мирового авиапарка простаивает в аэропортах, прогнозируемое падение годовой выручки авиаперевозчиков — 55%.

22

ЗАМЕРЛИ В ОЖИДАНИИ

Этот год авиаиндустрия не забудет никогда. Безусловно, он войдет в историю отрасли как беспрецедентно сложный, в чем-то даже трагический. Все участники рынка, да что там — весь мир, и мы, пассажиры, в том числе, «зависли в воздухе», «приехали на крыло» — кто в буквальном, кто в переносном смысле. «Федеральный Бизнес-журнал» с помощью сервиса kurbilet.ru попробовал обобщить данные по отрасли, с тем чтобы понять глубину падения, состояние авиаперевозок на сегодняшний день и хотя бы самые ближайшие перспективы.

34

ВИРТУАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВАЖНЫЕ УРОКИ ПАНДЕМИИ

Об этом на страницах свежего номера ФБЖ — представители бизнес-сообщества Австрии, где домашний офис для многих неожиданно стал реальностью, но есть и те, для кого эти уроки выучены на отлично, и уже давно.

38

РЫНОК ТРУДА: НОВЫЕ ПАРАДИГМЫ МЫШЛЕНИЯ

50%

РАБОТОДАТЕЛЕЙ

не заметили спада в качестве труда своих команд на удаленке.

15%

ОТМЕТИЛИ ПРИРОСТ

эффективности при таком формате работы.

8%

СОСТАВИЛО ПАДЕНИЕ

активности соискателей в апреле (по сравнению с мартом), по данным ресурса hh.ru.

62%

РАБОТОДАТЕЛЕЙ

не сократили заработные платы своим сотрудникам (по данным опроса, проведенного hh.ru в апреле).

5%

РАБОТОДАТЕЛЕЙ ЗАЯВИЛИ,

что зарплаты в их компаниях увеличатся. Цифры и анализ рынка труда в период пандемии века в материале экспертов компании HeadHunter.

42

ПЛОХОЙ ХОРОШИЙ ЗАЕМЩИК: РИСКИ НОВОГО КРИЗИСА

Управление кредитными рисками — конференция в онлайн-формате, организованная компанией «Финтех Лаб», обнажила все страхи и риски, с которыми уже столкнулся банковский сектор, но большая часть проблем ждет впереди. Аналитики сходятся во мнениях, что население будет беднеть, доходы упадут, многие потеряют работу. Для банков все это плохие сигналы.

48

ДАЛЬШЕ — МЕНЬШЕ

Показатели по выдаче кредитов субъектам малого и среднего бизнеса в 2019 году стали рекордными (самый высокий показатель с 2014 года) и составили 7,8 трлн руб. Годовой прирост — 15%. Динамику рынка продолжают определять крупнейшие игроки — на них пришлось 80% выданных. Однако пандемия коронавируса серьезно затормозит кредитование МСБ в 2020 году: прогнозируемое снижение объемов выданных составит как минимум 20% по сравнению с прошлым годом. Подробности — в материале «Эксперт РА».

58

ФРАНШИЗЫ В КРИЗИС: ЧТО ПОКУПАТЬ?

Покупка бизнеса по франшизе всегда вызывала больше доверия, нежели стартап. И хотя минимизировать все риски не удастся, все же перед глазами есть успешный опыт, а также лучшие практики и помощь головного офиса. Но что делать, если на дворе кризис? Стоит ли думать о покупке франшизы? Может быть, именно сейчас наступает ваш звездный час: рынок очистится, придут новые игроки, среди них можете оказаться и вы.



Мир завтра и вчера:

ПАНДЕМИЯ ЗАСТАВИТ НАС БЫТЬ ЧЕЛОВЕЧНЕЕ?

Трансформация отношений в бизнесе и обществе до и после пандемии — эта тема стала ключевой на Synergy Online Forum 2020. Его участники размышляли о том, как изменятся отношения потребителей и компаний, как собственники должны трансформировать свои стратегии, и пытались найти ответ на вопрос: «Кто-нибудь знает, что будет дальше?»

Следует сразу оговориться: Synergy Online Forum 2020 состоялся в пиковый момент пандемии, когда самоизоляция была в самом разгаре — еще не прошел первый шок от случившегося с нами, не было времени и сил отрефлексировать и понять, что и почему происходит, как будут развиваться события, что ждет всех нас хотя бы через месяц. Тем интереснее спустя пусть и небольшой, но такой важный с точки зрения нового опыта отрезок времени сравнить ощущения экспертов из мира бизнеса с тем, что происходит в реальности. Общее настроение форума — растерянность. Заданные коронавирусом обстоятельства — новейший опыт, которым никто из

живущих на земле не обладает. В какой-то мере все мы оказались в одной лодке и так близки друг к другу. И это на волне общей дезинтеграции в мире, бесконечных нарастающих экономических и санкционных войн и попыток отделить одну экономику от другой. Но как это ни странно на первый взгляд, эксперты — участники панельной дискуссии о трансформациях отношений в обществе и экономике говорили о справедливости, социальной ответственности и призывали решать проблемы сообща. Ни слова про конкуренцию, доминирование на рынке и борьбу за потребителя. Известно, что общая беда объединяет. Надолго ли...

ФБЖ

Выживать вместе дешевле



СЕРГЕЙ ГОРЬКОВ

Генеральный директор АО «Росгеология»

Наше поколение никогда не сталкивалось с подобным кризисом. Эта мысль — действительно рефрен сегодняшнего дня. Хотя, как ни странно, мир ровно сто лет назад уже переживал нечто похожее: в конце Первой мировой войны, в 1918 году, разразилась «испанка», то есть Европа переживала нечто похожее, когда сразу два мощных негативных фактора сошлись в одной точке: последствия мировой войны и эпидемия. Сегодня, конечно, надо выживать вместе, не будем отгрызать друг у друга проекты. Сочувствие, сопереживание, социальная ответственность — действительно все это очень важно. Вопрос еще и в том, какие уроки мы вынесем из пандемического кризиса.

Что касается бизнес-стратегий, я считаю, что время технологичных стратегий уже давно прошло, еще в 2008-ом году. Нельзя выстраивать одномерную

стратегию, потому что всегда существует то, что невозможно предсказать. Даже Насим Талеб не мог угадать, сколько «черных лебедей» к нам одновременно прилетит вместе с пандемией. Главная задача — определить точку, в которой ты должен менять наполнение стратегии. Еще раз задамся вопросом: мы это время быстро забудем или все-таки сможем проанализировать новый опыт и предпринять что-то конкретное? Оптимизация сегодня — это нужный процесс, но ее недостаточно, нужно думать о будущем, а каким оно будет, точно предсказать никто сейчас не может. Многоценарность, мультимодальность в построении бизнес-стратегий — единственный эффективный метод, построением их надо заниматься уже сейчас. Понятно, что не все драйверы известны, на какие-то вопросы нет ответов, но к осени мы все тенденции поймем, можно будет говорить о некой картине. Сейчас многие говорят о том, что мир не будет прежним. Я пока понимаю только одно: никто не знает, каким он будет.

Как разруливать — непонятно



МИХАИЛ ХАБАРОВ

Главный исполнительный директор банка «Траст»

Сегодня поиск быстрых решений очень востребован. Пандемия это показала. Я вынужден работать каждый день с помощью не очень хорошего интернета, еду мне привозит неизвестный мне человек, иногда у него нет ни маски, ни перчаток, что меня не очень устраивает. Конечно, хотелось бы, чтобы еду мне доставлял робот, и это ждет нас в скором будущем. Я ожидаю, что сервисы будут развиваться, и они должны выйти на новый уровень, потому что с той ступени, на которой они сейчас находятся, невозможно качественно вырваться вперед. У нас нет сценария, когда закончится пандемия, никто из нас не был в подобной ситуации. Как будем разруливать, пока непонятно. На чем я бы хотел сделать акцент сегодня — на социальной ответственности. Никогда вопрос рассмотрения

бизнес-планов не стоял так остро: что из проектов останавливать, а что нет. И при этом «заморозка» может приводить к потере тысячами людей рабочих мест. Поэтому, я уверен, надо искать варианты, прежде всего, для сохранения рабочих мест. В этих словах нет никакого пафоса: если действовать по-другому, то во всей стране начнет очень быстро падать потребление. Кто будет ходить в торговые центры, покупать продукты? Безработные? И этот фактор все чаще становится решающим при принятии бизнес-решений.

Уметь договариваться



АНАТОЛИЙ КУЧЕРЕНА

Председатель Общественного совета при МВД РФ

Пандемия внесла изменения не только в отношения государства и бизнеса, человека с бизнесом. В историческом контексте, когда речь шла о пандемиях, люди не всегда понимали, что делает власть в этих условиях, как она будет справляться с пандемией. Сейчас люди все-таки понимают роль власти в подобных ситуациях. Да, есть ошибки в решениях на уровне государства. Мы все оказались в психотравмирующей ситуации, что объясняет отчасти эти ошибки. Вокруг нас сложилась весьма непростая психологическая обстановка. Мы все должны были продолжительное время сидеть дома — это приводило к нервному напряжению, даже психозу, ведь не все готовы подчиняться жестким ограничениям. В таких ситуациях самое

правильное — заключить некий общественный договор, мы все должны уметь договариваться, а потом принимать ключевые решения. Мы сегодня живем в среде, в которой нам надо заново учиться общаться друг с другом и принимать решения, и у нас сегодня общая цель — выжить.

Справедливость и репутация



АНДРЕЙ ЕЛИНСОН

Управляющий партнёр AI

Период, который мы сейчас проживаем, очень интересный. Много стало выгуклым, драматически изменилась скорость, с которой наступают перемены. Что бы лично я отметил: государство, бизнес, потребители резко сокращают дистанцию: количество посредников между ними в разных бизнес-процессах стало существенно меньше. Та же доставка от производителя до потребителя — плечо стало намного короче.

Необходимость в сложных, больших корпоративных конструкциях исчезает. Это же наблюдается и во взаимодействии бизнеса с государством. Вторая тенденция — справедливость и сам целевой запрос на нее. Справедливое распределение благ — сегодня это очень актуальная парадигма мира. Кажется, что сейчас справедливости в мире должно стать гораздо больше. Сейчас для этого самое благоприятное время. В обществе будет существовать повышенный запрос на справедливость. Это неизменно отразится и на бизнесе. Думаю, что эта тенденция найдет отражение в такой плоскости, как репутация компании. Еще совсем недавно мы оценивали компании старыми, индустриальными методами: качество машин и оборудования, иные элементы материального благосостояния — вот что являлось прямым индикатором стоимости бизнесов. Репутации вообще не было в повестке дня, потом она стала играть все более заметную роль. Постепенно появлялась аналитика и данные на этот счет. Еще совсем недавно речь шла о том, что репутация составляет ориентировочно 3% от стоимости компании. Сейчас, я уверен, этот показатель точно вырастет до 30%, то есть репутация компании, складывающаяся из совокупности действий, основанных на принципах справедливости, взаимодействия с разными группами людей, в том числе малоимущими, — все это станет частью оценки бизнеса. Мы увидим эту трансформацию в самое ближайшее время. Сегодня растет спрос на горизонтальные связи. Если в кризисы 1998-ого, 2009 годов каждый был сам за себя, все боролись за свое место под солнцем и старались как-то выжить, то сейчас уровень горизонтальных связей, открытости, которому способствовало развитие технологий, он заметно вырос. SEO ведущих компаний максимально быстро могут собрать конференцию в сети, чтобы обсудить общие вопросы, и они делают это. Бизнес сделал для себя вывод, что общие проблемы вместе решать легче и дешевле.

Как изменить стратегию компании

Первое, о чем задумались собственники бизнеса, управляющие директора с приходом очередного кризиса, пора ли им что-то менять в компаниях и управлении ими. Кто-то отчетливо осознал, что момент настал, другие остановились на перепутье: кризис настиг нас слишком неожиданно и стал настолько масштабным, что трудно сразу выбрать правильный вектор и понять, куда двигаться дальше. Максим Батырев, один из спикеров Synergy Online Forum 2020, прописал пошаговый план смены стратегии компании и дал старт переменам для всех, чья задача — остаться в бизнесе.

Меня в этот кризис часто спрашивают: нужно ли менять компанию сейчас? Вопрос, конечно, странный: странно, что его задают. Ответ на него очевиден: менять себя и стратегию необходимо именно сейчас. Я всегда сравниваю компанию с человеческим организмом. Есть сердце — это софт, оно бьется и качает кровь, разносит полезные вещества; есть мозг — это топ-менеджмент, который принимает решения; есть руки — это бэк-офис; есть глаза — это маркетинг; есть ноги — это продавцы, они же — язык. Вот живет себе этот организм и вдруг узнает о том, что есть какая-то непонятная, новая болезнь, она поражает, в первую очередь, дыхательную систему, а человек этот курит. И тут возникает перед ним вопрос: а надо ли бросать срочно курить, чтобы уберечь себя? Ответ очевиден: глупо сохранять в новых обстоятельствах старый образ жизни.

Все, кто прошел хотя бы один кризис, понимают, что надо действовать очень быстро, и начинают менять свою операционную деятельность, тактику, стратегию. Есть люди, которые не проходили ни одного кризиса, — они немного сейчас подтормаживают. Я считаю, что в этих обстоятельствах нужна новая стратегия для каждого из направлений бизнеса. Любое изменение внешней среды должно повлечь пересмотр стратегии.

Я всегда рекомендую использовать систему «7 шагов».

Намечтать бизнес

Для начала необходимо создать образ будущего. Это должен сделать человек, который формирует стратегические планы компании: как правило, это собственник бизнеса. Он должен обязательно представить, какой должна быть его компания, скажем, через год. Необходимо «намечтать» себе этот образ, понять, каким ваш бизнес должен стать спустя этот год. Звучит банально, но все коучи с мировым именем когда-то просто мечтали.

Если вы наемный топ-менеджер, ничто не мешает вам «намечтать» прообраз того подразделения, которым вы руководите. Это не бизнес-планирование, это формирование стратегии компании, а по сути это материализация большой мечты. Мечта дарит людям надежду, она «зажигает» их. Любой лидер должен привести команду в будущее, надежда — отличный проводник. Люди готовы идти за своим

лидером, особенно в кризисы им нужен человек, который знает, куда надо идти.

В стратегической сессии должны участвовать ключевые игроки управленческой команды, те люди, которые, по сути, являются центрами влияния, носителями корпоративной культуры и технологий, те участники команды, с которыми собственник хочет и дальше создавать мечту и компанию будущего.

На одной волне

Второй шаг — синхронизация идей. Дайте задание топ-менеджменту написать эссе в свободной форме по теме «Каким я вижу будущее компании». Главное требование к будущему: организация должна выйти на качественно новый уровень. Это очень важный для собственника бизнеса момент: вы увидите, как настроены ваши топ-менеджеры, скептически или оптимистично, вы можете почерпнуть идеи, ведь вы не всегда видите все, что происходит внутри компании. Получив эссе, вам нужно обязательно подумать, как все картинки, «нарисованные» вашими управленцами, синхронизировать друг с другом, для этого нужна общая площадка, желательно, чтобы это был не офис, чтобы «стены не мешали».

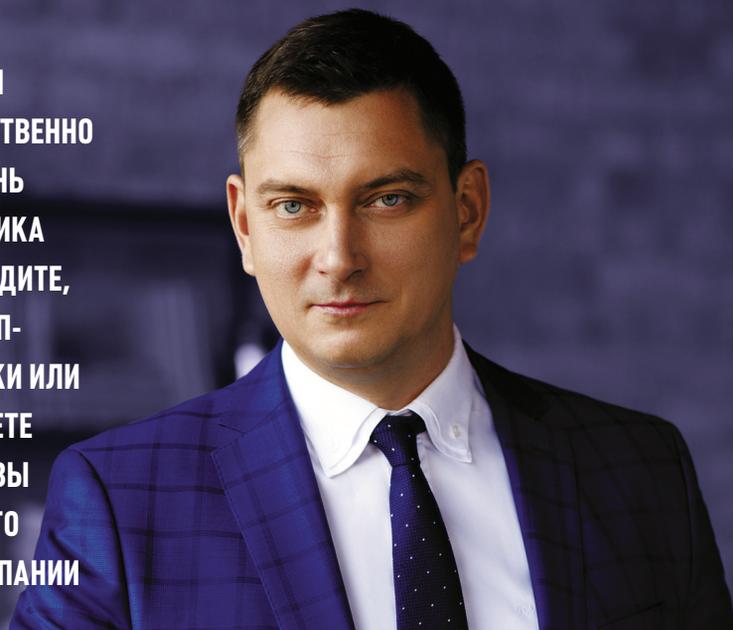
Третий шаг — собраться и обсуждать прообразы будущего. Я проводил подобную стратегическую сессию в своей компании, но моя ошибка была в том, что я собрал всех, даже новичков. Уверен, что участвовать в создании прообраза будущего должны те, кто уже поработал в компании некоторое время, ассоциирует себя с брендом. Это, прежде всего, должны быть ключевые игроки команды, тогда вы избавитесь от «лишнего шума».

В результате этого шага мы должны определить мегатренды: что происходит сейчас в мире, что мы можем заметить, чтобы создать правильный образ будущего нашей компании, — без учета мегатрендов мечтать о будущем нельзя. Это будет просто безумная фантазия.

Мегатренды будущего

Какие тренды можно выделить? Онлайн — безусловно. Этот тренд существует уже давно. И если вы его не замечали, не перестраивали бизнес под него, вам сейчас тяжело. Вирус все сделал за тех, кто до сих пор тянул с онлайн, в нем по

**ГЛАВНОЕ ТРЕБОВАНИЕ К
БУДУЩЕМУ: ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОЛЖНА ВЫЙТИ НА КАЧЕСТВЕННО
НОВЫЙ УРОВЕНЬ. ЭТО ОЧЕНЬ
ВАЖНЫЙ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА
БИЗНЕСА МОМЕНТ: ВЫ УВИДИТЕ,
КАК НАСТРОЕНЫ ВАШИ ТОП-
МЕНЕДЖЕРЫ, СКЕПТИЧЕСКИ ИЛИ
ОПТИМИСТИЧНО; ВЫ МОЖЕТЕ
ПОЧЕРПНУТЬ ИДЕИ, ВЕДЬ ВЫ
НЕ ВСЕГДА ВИДИТЕ ВСЕ, ЧТО
ПРОИСХОДИТ ВНУТРИ КОМПАНИИ**



каким-либо причинам не присутствовал, теперь переход в него стал очевидной необходимостью. Виртуальная реальность (VR) — еще один тренд. Удаленка — очевидно, что многие не вернуться с нее, потому что поймут, что это выгодно, экономично. Обучение — люди сейчас ценят «быстрое», то есть короткое обучение, чтобы быстро овладеть определенным навыком. Аутсорсинг — тоже важный тренд, и он будет усиливаться.

В России выделю еще несколько трендов: «насильственное обеление» бизнеса: предпринимателям создают условия, при которых им проще существовать в легальной, а не в «серой» зоне. Системы тотального контроля продолжают развиваться: мы все находимся «под колпаком», когда мы с вами мечтаем о будущем, не забудьте это учесть, работа с «серыми» деньгами и другие полулегальные схемы — от них надо уходить, так как контроль за действиями предпринимателей будет и дальше усиливаться. Система распознавания лиц и ее масштабное распространение по миру — мощный тренд. Отказ от налички — по сути, это построение системы финансового мониторинга и контроля.

Здоровый образ жизни, экология, борьба с пластиком в океане — кому-то кажется, что это далеко, но это все глобальные тренды, тот же отдельный сбор мусора, глобальное потепление — все эти тренды важны для будущего, они будут оказывать влияние на бизнесы. Формирование личного бренда — мощный тренд. Порой этот инструмент защищает, а еще клиент должен иметь возможность «дотянуться» до вас. Я считаю, что предпринимателям надо выходить из тени, «раскачивать» свой личный бренд. Меняется поколение сотрудников, теперь ими надо по-другому управлять, они по-другому мечтают, их надо мотивировать на другие вещи, не только на деньги.

Свобода мышления, передвижения — сильный тренд. Отказ от нефти и газа — все больше в мире используют альтернативные источники энергии. Разинтеграция на уровне государств — выход Великобритании из ЕС, Китай и зависимость от его экономики, которая беспокоит европейские страны. Роботизация — тренд, который сильно будет

влиять на рынок труда, на сервисные бизнесы. Скорость и дешевизна получения услуги, товара — особенно ярко тренд обозначился в пандемию. Отказ от дорогих брендов — люди становятся более демократичными, они отказываются от премиальности в пользу демократичности и простоты. Все тренды нужно проанализировать с точки зрения влияния на вашу компанию сегодня и в будущем.

Структурируем мечты

Четвертый шаг — мы мечтаем о том, какой будет ваша компания через год с учетом всех трендов, которые на нее влияют. Здесь уже должна появиться структурированная и конкретная информация. В результате вы должны ответить себе на вопросы: какие у нас будут работать сотрудники через год; кто будет управлять; какие продукты, услуги мы будем предлагать; как выстраивать отношения с клиентами; к какому уровню клиентоориентированности придем; какие дополнительные сервисы создадим; как будет выглядеть система управления. Мы должны все это описать максимально подробно.

Такая работа над будущим очень вдохновляет команду. Люди становятся авторами своей жизни. Они собственными руками создают стратегии развития компании — в этом процессе формируется сплоченная команда единомышленников. В результате у вас должен появиться образ будущего, который вдохновляет.

Пятый шаг — на этом этапе мы анализируем компанию в ее текущем состоянии. Чтобы прописать стратегию, нам нужно понять, где мы находимся. Стратегия — это «вычитание» картинки настоящего из картинки будущего. То, что в остатке, — это и есть стратегия, то есть перечень действий, проектов, которые нужно реализовать, чтобы достичь прообраза будущего.

На финальном этапе создания новой стратегии развития компании мы должны выделить ключевые проекты, которые будут пронизывать все уровни бизнеса. Все в итоге должны узнать, под каким лозунгом, девизом мы будем жить в ближайшие год-два.

ФБЖ



Трансформация стратегий

Кризис — это время, когда привычные методы ведения дел уже не приводят к высоким показателям. Малому и среднему бизнесу приходится терпеть колоссальные убытки или срочно переквалифицироваться, а переход в онлайн — быстрый, но далеко не единственный и всегда действенный метод. В «турбулентное время» инвестиции в людей оказываются самыми прибыльными, и вот почему.

То, что работало вчера, уже не работает сегодня, а если и работает, то с серьезными потерями. Перезапуск, а скорее всего, новый старт, заставят искать как традиционные, так нетрадиционные пути для спасения бизнеса. И если раньше вы не уповали на поддержку государства, то сейчас самое время начать это делать.

Получите помощь государства

Изучите все документы по мерам поддержки, которые были декларированы руководством страны. Зная твердо, на что вы можете рассчитывать, обратитесь в правительство того региона, где работает ваш бизнес. Неспроста глава государства делал упор на точечный подход к оценке необходимой помощи и, главное, выделе-

ние ее не для отчетов, а ради реального восстановления тех или иных предприятий. Более того, меры поддержки еще будут корректироваться, так как только после окончания пандемии можно будет дать реальную оценку ущербу, нанесенному вынужденным простоем и самоизоляцией. Дождитесь нормативных актов от Минфина и Федеральной налоговой службы (ФНС), а пока сосредоточьтесь на внутреннем аудите, именно он покажет вам статьи расходов, нуждающиеся в оптимизации. Помните, лишние расходы есть абсолютно в любой компании.

Экономьте, но только не на зарплатах

Сокращайте арендную плату за офис или откажитесь от него вовсе, договаривайтесь с поставщиками о новых условиях, но не трогайте команду. Именно ваши работники, профессионалы своего дела, помогут вам быстро восстановиться. Я искреннее верю в то, что самая большая ошибка, которую допускает любой руководитель, — сокращение заработных плат сотрудникам. Срезая зарплату персоналу, вы еще на один шаг станете ближе к пропасти. Сотрудники должны думать о работе, а не о том, как платить за кредит, квартиру и детский сад. Не зря работодатели в Кремниевой долине не только оплачивают обеды и транспорт своим специалистам, но и заботятся об их развлечениях. Креативить могут лишь те люди, голова которых не забита бытовухой, говорят



РАХИМ ЯНСУКОВ

Советник президента корпорации «Синергия»

ЕСЛИ РАНЬШЕ ВАША ФИРМА МОГЛА СЕБЕ ПОЗВОЛИТЬ ОКАЗЫВАТЬ ЛИШЬ УСЛУГИ ПО ОСНОВНОМУ ПРОФИЛЮ И ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ВЕСЬМА КОМФОРТНО, ТО В КРИЗИС ЭТО НЕ РАБОТАЕТ. ВЫ КАК ГРАМОТНЫЙ МЕНЕДЖЕР И ВЛАДЕЛЕЦ БИЗНЕСА ДОЛЖНЫ ИСКАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ, КАК ДЛЯ КАЖДОГО ОТДЕЛЬНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, ТАК И ДЛЯ БИЗНЕСА В ЦЕЛОМ



Я ИСКРЕННЕЕ ВЕРЮ В ТО, ЧТО САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА, КОТОРУЮ ДОПУСКАЕТ ЛЮБОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ, — СОКРАЩЕНИЕ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ СОТРУДНИКАМ. СРЕЗАЯ ЗАРПЛАТУ ПЕРСОНАЛУ, ВЫ СТАНЕТЕ ЛИШЬ НА ОДИН ШАГ БЛИЖЕ К ПРОПАСТИ

топ-менеджеры Долины. Новые идеи вашей команды — путь к спасению.

Постарайтесь максимально поддерживать и поощрять свой коллектив, тогда в случае необходимости вы сможете попросить их о сверхурочных часах без доплаты.

Новые способы заработка

Если раньше ваша фирма могла себе позволить оказывать лишь услуги по основному профилю и чувствовать себя весьма комфортно, то в кризис это не работает. Вы как грамотный менеджер и владелец бизнеса должны искать дополнительные заработки, как для каждого отдельного подразделения, так и для бизнеса в целом. Ваше сильное звено — отдел маркетинга или продаж? Предложите их услуги рынку на аутсорсинге, ведь ваши специалисты с такой же самоотдачей и профессионализмом могут продавать другой продукт, так же, как и ваши дизайнеры разрабатывать макеты для сторонних организаций.

Пообщайтесь с постоянными клиентами. Узнайте, какие еще продукты и услуги им необходимы. К примеру, вы давно продаете 3D-дизайн квартир, так почему бы не посмотреть на ситуацию шире и не заняться дизайном загородных домов, беседок, а может, и офисов? Тем более что время самоизоляции многие используют для ребрендинга и ремонта помещений.

Создавайте бизнес-экосистемы

Понятие «sharing» уже достаточно глубоко интегрировано в нашу жизнь. Это

тренд последних нескольких лет. У нас есть car-sharing (аренда машин на короткий срок), bike-sharing (аренда велосипедов), и, наконец, мы уже не строим дачи, а берем в аренду загородные дома. Создание бизнес-экосистем по принципу «шэринга клиентов» как идея увлекает предпринимателей уже несколько лет, и очень актуальна в период кризиса. Более того, в условиях снижения платежеспособного спроса населения, прогнозируемого к лету, именно объединение на базе общих бизнес-интересов является самой реальной антикризисной стратегией. Подумайте, с кем и, главное, для чего вы можете объединиться, чтобы сделать жизнь ваших клиентов еще более комфортной. Если продаете стройматериалы, рассмотрите сотрудничество со строительными фирмами. Вы «дарите» партнерам свою клиентскую базу, но взамен получаете новую, проверенную платежеспособную аудиторию.

Не берите кредиты, а ищите инвесторов

И, наконец, каким бы тяжелым в кризис не представлялся поиск инвесторов, это возможно. На фоне обвала акций большинства компаний все больше людей ищут выгодные инвестиции. И если купить акции крупных международных компаний далеко не всем по карману, то потенциальные инвесторы могут рассмотреть ваш бизнес как перспективное вложение.

ФБЖ

Оптимизируйте, чтобы выжить

2020 год — год неопределенности и турбулентности. Все больше от этих явлений страдает малый бизнес, ведь его денежный ресурс и остальные мощности максимально ограничены. Что можно сделать уже сейчас, чтобы остаться на плаву? Эксперт «Федерального Бизнес-журнала» дает проверенные советы, которые не требуют существенных затрат, но позволяют заметно оптимизировать существующие.

Любому бизнесу нужно обладать двумя важными качествами, чтобы суметь вовремя перестроиться: гибкость и динамичность. Малому бизнесу абсолютно некогда сидеть и размышлять — нужно подстраиваться под потребности рынка, меняющуюся среду и др.

Прогиб под реальность

Простой пример: 2020 год, период самоизоляции. Одна из известных компаний, специализирующаяся на развлечениях (VR-парк развлечений), подстроилась под текущие реалии и теперь проводит детские праздники в онлайн-формате. Дети с радостью принимают участие в викторинах, игре «Мафия» и дискотеках в режиме онлайн — эта среда для них вполне органична для любого вида деятельности, особенно для игры. А ведь кому-то могло показаться, что переход в онлайн развлечений невозможен. Однако компания доказала обратное — вот они: динамичность и гибкость на практике. Отсюда первый совет: подумайте, как вы можете подстроиться под текущую ситуацию и измененное потребительское поведение? Будьте гибче и динамичнее!

Процессы и шаги

Если раньше любой бизнес рассматривался как совокупность отделов и департаментов, то сейчас это совокупность бизнес-процессов.

Очень важно, чтобы бизнес-процессы в компании были описаны, зафиксированы. Это можно сделать в форме регламентов, инструкций, блок-схем. Бизнес-процесс должен быть разбит на шаги, и каждый сотрудник должен понимать алгоритм их выполнения одинаково.

Если подобного описания нет, каждый будет трактовать свои функции на свой лад. Например, пришла заявка с сайта. Иван сначала занесет ее в CRM-систему, затем позвонит клиенту, а потом отправит письмо с подтверждением договоренностей. Новый сотрудник Елена сразу занесет информацию о новом клиенте в

CRM-систему и отправит ему письмо с просьбой оплатить услугу. Есть вероятность, что клиент уйдет, ведь ему не позвонили и даже не обсудили с ним детали заказа. Именно поэтому любой бизнес-процесс должен быть разбит на шаги, описан в регламенте, все сотрудники должны его выполнять одинаково, соблюдать единственно верную последовательность этапов.

Обязательно рассмотрите типологию описания процессов по системе SIPOC (от англ. supplier, input, process, output, customer — поставщик, вход, процесс, выход, заказчик). Этот инструмент позволяет выстроить бизнес-логику и спрогнозировать возможные провалы и ошибки на каждом из этапов бизнес-процесса. Не забывайте о том, что в любом бизнесе очень важно оптимизировать процессы. Постоянно думайте о том, как еще можно ускорить работу, сэкономить время на выполнение задач.

Приведу еще пример. Некоторое время назад сотрудники составляли коммерческое предложение заказчику вручную. Количество времени, затраченное на подготовку КП, зависело от нескольких факторов: скорости мышления сотрудника, его коммуникативной культуры, понимания принципов построения КП в компании и т. д. Необходимо было также написать сопроводительное письмо, а для этого надо обладать хорошими навыками коммуникации и знать законы построения писем заказчикам.

Подобная задача давно стала функцией CRM-системы, где есть шаблон, по которому сотрудник может оперативно создать коммерческое предложение, откорректировав нюансы: сумма, название компании и др. Письмо-обращение также легко создается с помощью шаблона. Таким образом, клиент получает персонализированное предложение, но на его создание у сотрудников уходит гораздо меньше времени, чем раньше. Это и есть простой пример оптимизации бизнес-процесса. Обязательно опишите и максимально оптимизируйте свои бизнес-процессы.

Тиражируем знания

Каждый из вас наверняка оказывался в ситуации, когда после ухода из компании конкретного сотрудника многие процессы рушились: никто не знал, как выполнять операции, в какой папке что лежит, что именно помогало сотруднику выстроить правильные отношения с клиентом. При грамотном подходе знания сотрудников должны описываться и тиражироваться в компании. Цель руководите-



АННА СОСНОВАЯ

Сертифицированный специалист в области стратегического менеджмента, консультант по процессному управлению, основатель бизнес-школы для помощников и ассистентов руководителя

ля — привести знания сотрудников к единому стандарту благодаря опыту лучших из них.

Пример: менеджеру по работе с клиентами Ивану всегда превосходно удается нивелировать конфликтные ситуации с клиентами. Как только в компанию звонит недовольный, его направляют к Ивану. В итоге клиент успокаивается, и компании удается решить конфликт мирным путем. Конечно, это прекрасно, ведь Иван работает на благо компании и явно хорош в своем деле. Однако он постоянно отвлекается от основной работы на подобные звонки. Кроме того, другие сотрудники не учатся решать конфликтные ситуации, не получают столь важного опыта.

Копите банк знаний, чтобы каждый сотрудник мог им пользоваться, «упаковывайте» лучшие практики компании, превращайте их в прикладные инструменты: чек-листы, учебные видео, памятки и др. В данном конкретном случае руководитель должен попросить Ивана записать короткий видеоролик с советами по работе с конфликтными клиентами. Это малозатратный, но очень эффективный прикладной инструмент и удобная форма передачи знаний внутри компании. При грамотном подходе к работе со знаниями все они будут вовремя оцифрованы и сохранены на внутреннем портале компании или в «облаках» в виде так называемой «библиотеки». Ими смогут пользоваться все сотрудники — и действующие, и новички.

Итак, описывайте знания и экспертизу сотрудников с помощью прикладных форматов: чек-листы, памятки, видеоролики — все это будет служить на благо компании на протяжении долгого времени.

Оцифровка и автоматизация бизнеса

Малому бизнесу как можно быстрее следует вставить на digital-рельсы. Многие процессы можно автоматизировать, а значит, сэкономить деньги и время. Про отправку писем и КП клиентам мы уже говорили — их легко автоматизировать с помощью универсальных шаблонов, созданных в CRM-системе.

Анализируйте каналы продвижения. Именно с помощью сквозной аналитики любой специалист (даже непрофессиональный маркетолог) сможет разобраться, в какие рекламные каналы стоит вкладывать деньги, а от каких стоит отказаться. Собирать информацию и анализировать ее также может ваша CRM-система, ведь в ней можно хранить все данные о цикле сделки с покупателем: откуда он пришел, по какому ключевому слову вышел на вас, сколько заплатил и др.

Оценка качества обслуживания — процесс, который тоже поддается автоматизации. В отделах продаж небольших компаний существуют две крайности: одни руководители отдела продаж (РОП) тратят много времени на прослушивание звонков своих подчиненных, другие не прослушивают их вовсе, а ведь телефонное общение — это составляющая сервиса. С клиентом поговорили недоброжелательно и без эмпатии, считайте, что вы собственноручно передали его конкурентам.

Сегодня существует широкий выбор инструментов речевой аналитики, они позволяют РОПам и маркетологам оперативно получать нужную информацию о сервисе в компании и обойтись без существенных временных затрат на многочасовые прослушивания телефонных разговоров сотрудников компании с клиентами. Итак, автоматизируйте свой бизнес и получайте экономию ресурсов.



Слагаемые эффективной удаленки:

- бизнес-процессы должны быть качественно описаны;
- требования к сотрудникам должны быть понятны и прозрачны;
- необходимо грамотно подобрать digital-инструменты для работы на удаленке (программы, приложения, сервисы для работы и связи с коллегами, хранения и пересылки конфиденциальной информации компании);
- взаимодействие и совместная работа должны осуществляться по правилам.

Оптимальное сокращение затрат

Практически любой бизнес-процесс может осуществляться удаленно, если грамотно его описать и создать работающие инструкции. При работе с удаленным call-центром важно снабдить сотрудников подробными и понятными скриптами, хотя про контроль и корректировку форматов и нюансов забывать не стоит. Впрочем, дать обратную связь можно также дистанционно, планерку легко провести онлайн.

Как показал период самоизоляции, сотрудники могут эффективно работать из дома. К примеру, помощник или ассистент руководителя может выстраивать коммуникации и бизнес-процессы из дома, находясь при этом в любом регионе или даже за рубежом.

Рутинные процессы — созвоны, деловая переписка с клиентами и партнерами, организация графика руководителя, поддержка жизнеобеспечения офиса (заказ канцтоваров, воды) — «не привязаны» к месту. Именно поэтому сейчас мы наблюдаем восходящий тренд — спрос на удаленных ассистентов руководителя. В таком формате их найм обходится дешевле.

Итак, хотите оптимизировать затраты, переведите часть сотрудников на удаленную работу, а часть бизнес-процессов отдайте на аутсорсинг.

ФБЖ



Как коронавирус меняет парадигмы

Пандемия оказывает чрезвычайно большое влияние на людей и бизнес ежедневно по всему миру. Поразительно, насколько быстро изменилась наша жизнь в связи с ситуацией с коронавирусом. Начавшись в декабре в Китае, в январе вирус распространился по всей стране. Сейчас весь мир — во власти пандемии. Скорость распространения вируса и ограничительные меры, предпринимаемые правительствами различных стран, заставляют задуматься о глобализации мира, интеграции и взаимосвязи всех процессов.

Подобную ситуацию лет сто назад было бы легче сдерживать, сегодня это очень сложно сделать, так как все взаимосвязано и взаимозависимо. Я очень обеспокоен тем, что пандемия усугубила гуманитарные проблемы и унесла столько жизней людей по всему миру, люди продолжают погибать. Коронавирус, безусловно, оказывает влияние не только на жизни и здоровье людей, но и на бизнес. Все отрасли подвержены этому воздействию. Меняются цены, курсы валют, бизнес во всем мире переживает банкротства в невиданных масштабах, такого не было, наверное, с 1930-х годов. Пандемия влияет и на такие компании, как 3М — мы зависим от субподрядчиков, цепочек поставок, а также от открытых границ для поставки товаров, которые мы производим.

Чему пандемия научит компании?

Еще недавно мы думали, что мир и современные технологии смогут сдержать вирус и его распространение из одной страны в другую, с одного континента на другой. Но теперь очевидно, что вирус не признает границ, а его последствия для нас очень серьезны. Это значит, что компании и бизнес должны быть гораздо лучше подготовлены. Мы должны оценивать и закладывать в свои стратегии риски, имеющие решающее значение для существования компании. Думаю, что многие сделают следующие выводы из этой ситуации. Во-первых, необходимо быть готовыми быстро диверсифицировать производство и переносить его в другие локации. Можно также закладывать возможность сотрудничества с другими производителями, чтобы при

необходимости организовать производство критически важной продукции совместными усилиями. 3М сегодня сотрудничает с компаниями Ford и Cummins, мы организовали выпуск силовых респираторов с принудительной подачей воздуха, спрос на которые сегодня чрезвычайно высок.

Во-вторых, компаниям нужно лучше управлять своими внутренними процессами и операциями, чтобы иметь возможность поддерживать их на самом высоком уровне в любой ситуации и при любом развитии событий. Имеет смысл инвестировать в качественные системы удаленного взаимодействия и коммуникации внутри компании и с внешним миром: клиентами, поставщиками, партнерами и другими третьими сторонами.

Необходимо быстро адаптироваться к меняющемуся спросу, находить новые растущие сегменты, которые открывают кризис, и развиваться в них.

Какие сдвиги в сознании топ-менеджеров произойдут?

Должен отметить, что лично я очень впечатлен тем, как быстро наша компания смогла приспособиться и перестроиться на работу в новом режиме. Нами были разработаны антикризисные планы действий в различных ситуациях. Мы быстро наладили эффективную коммуникацию с сотрудниками, клиентами и партнерами и сосредоточились на критически важных мерах. С начала пандемии компания удвоила глобальный объем производства респираторов во всем мире до 1,1 млрд штук в год, сегодня предприняты меры, чтобы удвоить и этот показатель до 2

1,1

**МЛРД ШТУК
В ГОД —**

объем производства респираторов компанией 3М во всем мире. Сегодня предприняты меры, чтобы удвоить и этот показатель до 2 млрд штук в течение следующих 12 месяцев.



ВО-ПЕРВЫХ, НЕОБХОДИМО БЫТЬ ГОТОВЫМИ БЫСТРО ДИВЕРСИФИЦИРОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕНОСИТЬ ЕГО В ДРУГИЕ ЛОКАЦИИ. МОЖНО ТАКЖЕ ЗАКЛАДЫВАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ СОТРУДНИЧЕСТВА С ДРУГИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ, ЧТОБЫ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО КРИТИЧЕСКИ ВАЖНОЙ ПРОДУКЦИИ СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ

МАТС ФРИБЕРГ

Генеральный директор,
регион «ЗМ Россия и СНГ»

млрд штук в течение следующих 12 месяцев. В рамках этой глобальной тенденции в мае мы увеличили объем производства респираторов на заводе в Волоколамске.

Динамика падения/роста

Помимо спроса на средства индивидуальной защиты, мы видим позитивную динамику во многих промышленных сегментах. Исключение составляют авиастроение и автопромышленность — спрос на материалы для этих направлений заметно снизился. В области здравоохранения растет сегмент общемедицинских изделий, расходных материалов и оборудования. Существенно сократился спрос на стоматологическую продукцию в связи с приостановкой работы стоматологических клиник. На потребительском рынке наблюдается негативная динамика в направлении товаров для офиса, а также в сегментах товаров для DIY и благоустройства дома и дачи из-за провалившегося сезона. Увеличение спроса мы также видим в сегменте средств по уходу за домом. В целом по всем бизнес-направлениям динамика нейтральная, так как падающие сегменты компенсируются растущими.

План действий

Уже больше месяца мы находимся в режиме удаленной работы: сотрудники работают из дома и не посещают наших клиентов, если это не критично для бизнеса. Мы постоянно поддерживаем открытый диалог с клиентами с помощью всех современных средств связи.

В текущей деятельности мы по-прежнему основываемся на разработанных в начале года бизнес-планах, а также на стратегии диверсификации как фундаменте глобальной бизнес-модели компании. Диверсификация позволяет оставаться в нейтральном положении даже в кризисное время за счет того, что различные географии, рынки и продукты компенсируют друг друга.

Что касается нашего плана действий, то сейчас он имеет антикризисный характер и направлен больше на уменьшение ущерба от происходящего, чем на извлечение коммерческой выгоды. Несмотря на то, что в обычном режиме в компании, как правило, решения принимаются централизованно на глобальном или региональном уровне, в данный момент вся полнота ответственности сконцентрирована на уровне анти-



СРЕДА СТРЕМИТЕЛЬНО МЕНЯЕТСЯ, И НАС ЕЩЕ ЖДУТ ПОСЛЕДСТВИЯ ТЕКУЩИХ СОБЫТИЙ, ПОЭТОМУ МЫ СЧИТАЕМ ЦЕЛЕСООБРАЗНЫМ НЕ МЕНЯТЬ СТРАТЕГИЮ, А ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ АНТИКРИЗИСНОГО ПЛАНА, ОСНОВАННОГО НА ГИБКОСТИ И АДАПТИВНОСТИ. ИМЕННО ТАКОЙ ПОДХОД ПОЗВОЛЯЕТ БЫСТРО РЕАГИРОВАТЬ НА ИЗМЕНЯЮЩИЕСЯ УСЛОВИЯ



кризисных комитетов в каждой из стран присутствия ЗМ. Комитеты оперативно решают вопросы затрат, цен, кредитных условий для клиентов и поставщиков, обеспечения операционной деятельности и другие актуальные вопросы. Среда стремительно меняется, и нас еще ждут последствия текущих событий, поэтому мы считаем целесообразным не менять стратегию, а придерживаться антикризисного плана, основанного на гибкости и адаптивности. Именно такой подход позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия.

В ЗМ мы обеспечили непрерывность критически важного производства и бизнес-процессов, обеспечили сотрудникам возможность и ресурсы для нормального и эффективного выполнения ими своих профессиональных задач из дома. И самое главное — мы стараемся поддерживать постоянный тесный диалог с нашими сотрудниками, говорить с ними о том, что они чувствуют в этой ситуации, поддерживать друг друга. Это, наверное, один из самых важных уроков для меня.

Культура роста

Корпоративная культура ЗМ, которой уже около ста лет, всегда одно из самых главных мест отводила заботе и развитию сотрудников. Сегодняшний кризис еще раз доказал состоятельность этого принципа — люди и вся компания работают слаженно и четко.

В основе корпоративной культуры лежат следующие принципы:

- фокус на клиентах;
- смело предлагаем новое;
- вовлечены и энергичны;
- действуем гибко и побеждаем;
- соблюдаем бизнес-этику.

Идеям нужна свобода для роста, поэтому наша культура способствует развитию креативного мышления. В компании поощряется подход, согласно которому 15% рабочего времени инженеры ЗМ могут посвящать разработке собственных идей и проектов, а компания предоставляет им оборудование и материалы. Множество уникальных изобретений было создано именно благо-

даря этому подходу. Такая культура послужила основой тысяч продуктов, которые ЗМ представила за эти годы.

Как изменится философия ведения бизнеса?

Думаю, что бизнес станет еще более социально ориентированным — корпоративной социальной ответственности будет уделяться еще большее значение.

Меня очень радует тот факт, что сегодня бренды, известные и влиятельные люди совершают благотворительные пожертвования, поддерживают сообщества, в которых они работают. В эту деятельность вовлекается все большее число организаций. То, что мы пытаемся помочь другим в этой критической ситуации, демонстрирует лучшую сторону в людях и в бизнесе, хочется верить, что это останется с нами и после пандемии.

Я искренне надеюсь, что кризис поменяет поведение крупных компаний. Корпорации и влиятельные люди должны помогать другим всеми доступными способами — деньгами, продуктами или ноу-хау. Сейчас мы должны быть еще более сосредоточены на поддержке общества. Например, компания ЗМ имеет очень давнюю и благородную традицию делать это с помощью инициативы ЗМ Gives — в рамках этой глобальной программы мы поддерживаем инициативы, которые помогают решать самые насущные мировые проблемы. Нашим сотрудникам, вовлеченным в волонтерскую деятельность, мы обеспечиваем гибкий график работы, мы разделяем их стремление помогать другим. Добавлю, что ЗМ была одной из первых компаний, основавших благотворительный фонд, это был 1953 год. С тех пор мы пожертвовали обществу более 1,5 миллиарда долларов США в денежной и неденежной форме и продолжаем эту традицию.

Я считаю, что философия бизнеса и общества на самом деле меняется в позитивном ключе. Надеюсь, это будет один из уроков, который мы извлечем из пандемии, так сильно повлиявшей на нас в течение последних месяцев.



Экономика в поисках спроса

Еще в начале 2020-го одной из главных интриг года были выборы в США и судьба действующего президента Трампа, который все четыре года своего президентства оставался явным возмутителем спокойствия. Отмена реформ, проведенных предыдущей американской администрацией, «твиттер-дипломатия», многочисленные торговые войны, сомнительные с точки зрения американской дипломатии, инициативы по ограничению въезда в США граждан ряда стран и даже строительство заградительной стены между США и Мексикой. Повестка, конечно, не скучная, но так казалось лишь до прихода COVID-19.

Вы помните, как все начиналось? Редкие и едва заметные на пестром информационном поле новости о вспышке «какой-то там эпидемии» где-то в Китае... Не попадая в топ новостей, они быстро терялись в мировой новостной повестке. Мало ли было за последнее время эпидемий? Никак не изменили привычный уклад нашей жизни лихорадка Эбола, птичий и свиной грипп, вирус Zika. Новости о вспышках новых инфекций были похожи на молнии — яркие, но короткие, и мы быстро о них забывали. Коронавирус стал первой в этом тысячелетии глобальной вирусной интервенцией под названием «пандемия». Это, конечно, не испанка с ее 50–100 миллионами (по разным оценкам) погибших, но уже и не азиатский грипп с 70 000 жертв. Пока по количеству унесенных им жизней коронавирус сравним с гонконгским гриппом 1968–1969 гг.: тогда погибли около одного миллиона человек. Очень надеюсь, что мы сможем избежать таких печальных цифр.

Зарождение «идеального шторма»

Коронавирус породил необычный и давно забытый в XXI веке формат борьбы за выживание человечества — глобальный карантин, или изоляция. Ей подверглись люди, домохозяйства, предприятия, целые отрасли экономики, страны, континенты, что запустило ценную реакцию разрушения глобальных технологических, логистических цепочек, вскрыло существующие экономические дисбалансы, обрушило паритеты спроса и предложения. Одним из самых болезненных для экономики стало падение

цены на нефть вследствие развала сделки ОПЕК+.

Подобное соглашение было необходимо, так как спрос никак не успевал за увеличивающимся предложением: рост мирового ВВП не оправдывал ожиданий, а тут еще сланцевая революция в США и рекордное увеличение добычи нефти в этой стране до 12,7 млн бар/сутки. Это был второй «черный лебедь» 2020 года, который способствовал зарождению «идеального шторма» в мировой экономике. Он же породил и третьего «лебеда» — неопределенность в траектории движения финансовых рынков и глубине дна, на которое они могут уйти. В новейшей истории человечества еще не было компиляции этих факторов в одном временном отрезке, да еще и обрушившихся на экономику с такой скоростью.

Ахиллесова пята

Если мы проанализируем самые масштабные пандемии первых столетий нашей эры, то сможем составить чек-лист их последствий для экономики.

1. Падение спроса на товары и услуги.
2. Ограничение предложения.
3. Уменьшение рабочей силы.
4. Нарушение логистических цепочек.
5. Нарушение технологических цепочек.
6. Остановка инвестиционных программ предприятий, оптимизация расходов.
7. Безработица.
8. Падение реальных заработных плат.
9. Падение дохода государства как гаранта поддержки.
10. Падение цен на товары и услуги в силу дисбаланса спроса и предложения.

1,84

ТРЛН РУБЛЕЙ
В МЕСЯЦ

такой может быть сумма ежемесячных трат состоятельных Россиян после снятия большинства ограничительных мер.



**ЯРОСЛАВ
ХУДОРОЖКОВ**

Управляющий партнер консалтинговой компании KYC и Vax Capital



Пункт 2 имеет ограничение по времени действия (до 3 мес.) — в современном мире уже ищут вакцину от коронавируса; лучше лечат, чем в предыдущие века, когда человечество сталкивалось с эпидемиями; на борьбу с вирусом брошены силы всего мира. Пункт 3 тоже не сыграет существенной роли — все-таки нас живет на планете несравнимо больше, чем в I-ом, XIV-ом и даже XIX-ом веках, когда случались масштабные эпидемии, к тому же группы риска мало пересекаются с трудоспособным населением. Пункты 5, 6 — думаю, эти последствия будут преодолены довольно быстро, опять-таки в силу тех же причин: высокой скорости коммуникаций, развитой логистики и глубокого проникновения технологий.

В сухом остатке имеем.

1. Падение спроса на товары и услуги.
2. Остановка инвестиционных программ предприятий, оптимизация расходов.
3. Безработица.
4. Падение реальных заработных плат.
5. Падение дохода государства как гаранта поддержки.
6. Падение цен на товары и услуги в силу дисбаланса спроса и предложения.

Наверное, многие согласятся, что если первоначальной причиной падения спроса был искусственно созданный карантин, то после его окончания на экономику будут воздействовать безработица и падение зарплат, поэтому предлагаю их объединить в один пункт как непосредственно взаимосвязанные между собой. Падение же спроса на товары и услуги (1) и падение цен (6) спровоцирует падение доходов предприятий и приостановку их ин-

вестиционных программ — объединяем эти пункты, остается:

- 1) падение спроса на товары и услуги в силу безработицы и падения заработных плат;
- 2) остановка инвестиционных программ предприятий, оптимизация расходов в силу падения цен на товары и падение спроса;
- 3) падение дохода государства как гаранта поддержки.

У меня не вызывает сомнений, что пункт 3 зависит от успешного преодоления пунктов 1 и 2, поэтому его исключим как причинно-следственный, как и пункт 2 как следствие пункта 1.

Остается только пункт 1 — падение спроса на товары и услуги в силу безработицы и падения реальных заработных плат. Это и есть ахиллесова пята человечества в эпоху посткоронавируса? Если да, что с этим делать?

Цена неравенства

Во многих странах предпринимаются беспрецедентные меры по поддержке бизнеса и домохозяйств, вплоть до их прямого финансирования («вертолетные» деньги), льготного кредитования, отложенных налогов и т. д. Но проблема, на мой взгляд, этим не решается. Почему? Потому что все вошло в режим сбережений: домохозяйства в силу ограниченности средств и непонимания будущих доходов, предприятия в силу отсутствия спроса (домохозяйства оптимизируют расходы) и необходимости когда-то все-таки отдавать льготные кредиты. Банки как распределители капитала не понимают своих рисков в силу затрудненной кредитной оценки реального сектора и мало прогнозируемого восстановления спроса на товары.

Сумма отложенного спроса составит порядка 3,675 трлн руб. Существует вероятность, что эти деньги будут потрачены довольно быстро, то есть в экономику они выльются за 1–2 месяца — люди действительно устанут от многочисленных ограничений.



Возможно, мы кого-то мы забыли? Например, какой-нибудь маленький процент населения, тот самый один процент, в руках которого сосредоточены 99% всех богатств. Действительно, что же состоятельные люди? Они тоже боятся тратить или пока просто не могут из-за жестких ограничений? Скорее, второе.

Давайте попробуем представить модель их поведения в ближайшем будущем — месяца через 2–3, когда будут сняты ограничения на передвижение, посещение общественных мест, путешествия, полеты по миру и др. Я думаю, наступит время для реализации так называемого отложенного спроса. Люди, ведущие активный образ жизни, которые привыкли много тратить, перемещаться, во время карантина были лишены привычных радостей, к тому же значительно сэкономили поневоле, и, что не менее важно, они «истосковались» по развлечениям, покупкам, путешествиям.

Месячные расходы состоятельной (не очень богатой или ультрабогатой, просто состоятельной) семьи варьируются от 1 до 3 млн руб. В период карантина эта сумма сократилась в среднем до 500 000–1 млн руб. «Экономия» составляет 1,25 млн руб. Таких людей порядка одного процента от общего населения России, то есть примерно 1,4 млн человек. Если сложить их совокупный отложенный спрос, получится порядка 1,75 трлн руб. Умножаем эту сумму на три месяца действия жестких ограничений в мире, получим уже 5,25 трлн руб. Из этой суммы минусуем порядка 30%, так как спрос будет восстанавливаться постепенно, ведь и ограничения власти будут снимать очень осторожно и не все сразу. Итак, сумма отложенного спроса составит порядка 3,675 трлн руб. Существует вероятность, что эти деньги будут потрачены довольно быстро, то есть в экономику они вольются за 1–2 месяца: люди действительно устанут от многочисленных ограничений. Итого: 1,84 трлн/месяц — это послужит довольно хорошим стимулом для спроса.

Стимулирование = мягкая сила

Таким образом, у меня есть надежда на частичное быстрое восстановление спроса. В этом случае удастся избежать резкого падения ВВП на 20–30–40%. А если еще и стимулировать траты наших состоятельных сограждан, то мы можем и не заметить падения во втором квартале. Главное — запустить спрос. Дальше запустятся рыночные механизмы. Как можно стимулировать спрос состоятельных граждан? Допустим, если траты отдельной семьи в месяц превышают в течение всего третьего квартала (или до конца года) сумму 1 млн руб., то со всей подтвержденной суммы трат государство может вернуть 5%, как банки кэшбэк: с 2 млн — 10%, с 3 млн — 15%, но не более 3 млн.

Такая мера обойдется государству примерно в 840 млрд руб. в квартал. Она позволит запустить важную для экономики цепную реакцию: нарастание спроса — увеличение предложения — рост доходов предприятий — восстановление инвестиционной активности бизнеса — сокращение безработицы — увеличение реальных заработных плат — запуск второй волны спроса. Эту цепную реакцию способен запустить 1% состоятельных граждан, если государство

ВСЕ ВОШЛИ В РЕЖИМ СБЕРЕЖЕНИЙ: ДОМОХОЗЯЙСТВА В СИЛУ ОГРАНИЧЕННОСТИ СРЕДСТВ И НЕПОНИМАНИЯ БУДУЩИХ ДОХОДОВ, ПРЕДПРИЯТИЯ В СИЛУ ОТСУТСТВИЯ СПРОСА (ДОМОХОЗЯЙСТВА ОПТИМИЗИРУЮТ РАСХОДЫ) И НЕОБХОДИМОСТИ КОГДА-ТО ВСЕ-ТАКИ ОТДАВАТЬ ЛЬГОТНЫЕ КРЕДИТЫ

их хотя бы незначительно простимулирует к активным действиям.

Еще большего эффекта удастся добиться в случае эффективной поддержки бизнеса и домохозяйств, но с переменой мест слагаемых в той политике, которую сейчас реализует российское правительство:

- домохозяйствам не давать «живые» деньги, только через банки в виде льготных кредитов. Например, под учетную ставку ЦБ, а ее можно и опустить, инфляция в ближайшее время вряд ли разгонится. Выплаты процентов по этим кредитам лучше сразу отложить на 3–6 месяцев, обязательными оставить выплаты самого тела кредита;

- банкам выделить прямые кредитные линии под залог льготных кредитов, выданных домохозяйствам: например, под ¼ от учетной ставки;

- малому и среднему бизнесу сделать возвраты налогов, уплаченных ими за один из предыдущих периодов, снять обязательства по ФОТ;

- простимулировать вложения крупного бизнеса в собственные старые и новые активы путем вычетов или налоговых льгот на вложенные суммы (с ограничениями по стимулам).

Все это может стоить госбюджету примерно 2–2,5 трлн руб. Не забудем про недополученные доходы за энергоносители — это порядка 1–1,5 трлн руб. Согласитесь, в итоге складывается вполне приемлемая цена перезапуска экономики, особенно если брать во внимание размер ФНБ.

ФБЖ

Локальный эгоизм

Глобальные решения невозможны в раздробленном мире

Ещё в августе 2019 го один из моих комментаторов, некий Максим Красников, написал мне, помимо прочего: «Как заставить власти всех стран решать глобальные проблемы? Есть ли будущее у наших детей?!» Я ответил: «Значительная часть глобальных проблем преувеличена или даже вовсе сочинена, а многие реальные проблемы, например, глобальные потепления и похолодания, возникают вовсе без участия людей. Поэтому правительства предпочитают не втягиваться в большие и, скорее всего, бессмысленные затраты». Он уточнил, какие именно проблемы считает глобальными: потепление, мусоропереработку, «опасную игру ядерных держав», состояние здравоохранения. И высказал своё мнение по каждой из них: «Потепление мы не остановим, в этом почти уверен, но можем заранее подумать о последствиях. Пока что затопливает одиночные населённые пункты, но потом их будет намного больше — затопит многие прибрежные и не только города. У нас есть временные прогнозы и хоть какая то предварительная подготовка к грядущим событиям? И конечно, в России будут спасаться люди из других стран. Мы обязаны их принять, об этом тоже нужно думать заранее». Про «мусорную» проблему Максим Красников написал так: «Эффективная мусоропереработка — острейшая проблема, которую достаточно просто решить. Крупный бизнес подталкивают на любые масштабные инвестиции, только не на эти». Далее: — «По ядерным играм — всё по законам теории игр, и

ничего не изменится — просто боимся». Про здоровье населения: «Уже делается много, но делается дилетантами. Чтобы быстро увеличить продолжительность и качество жизни большинства населения России, нужно выделить всего топ-5 рисков смертности: сердечно-сосудистые заболевания, онкология, инсулинорезистентность и некоторые другие, разработать некую памятку с простейшими мерами снижения рисков, как то: двигаться, не есть сладкое, убрать основные дефициты — витамин D, сырые овощи и зелень, минимизировать канцерогены — курение, продукты с высоким содержанием КПП (увы, я не попросил автора расшифровать сокращение, но полагаю, что речь идёт о каких-то веществах,

способных при пищеварении превратиться в канцерогены). Ну, в общем, больше идеологической работы. Систематизировать все метаисследования. ВОЗ всё это уже сделала, просто нужно вести активную пропаганду. Реально ли изменить референтные значения основных маркеров, наладить производство отсутствующих у нас в аптеках биодоступных витаминов и минералов — например, МК7, метилкобаламин и т.п.?»

Тогда срочные дела отвлекли меня от беседы. Но пандемия коронавирусного воспаления лёгких вынудила задуматься не только над перечисленными задачами, но и над понятием «глобальные проблемы» в целом.

Глобальное потепление действительно наблюдается. Но оно, несомненно, не вызвано действиями человечества, что видно хотя бы из сопоставления нынешнего климата с тем, что был тысячелетие назад. Тогда на южном побережье Гренландии выращивали в товарных количествах злаки, овощи, что позволило скандинавским мореплавателям, опираясь на промежуточную базу, освоить северо-восток Нового Света. А через пару веков там похолодало настолько, что пришлось им свернуть своё заатлантическое присутствие. Да и недавнее, с середины XX века, исследование антарктических льдов, накопленных за полмиллиона лет, показало: концентрация углекислоты в атмосфере начинает расти через несколько десятилетий после начала очередного глобального потепления, то есть для охлаждения планеты нам сейчас надо бы нарастить сжигание угля и нефти в промышленных целях. Но вряд ли в этом есть смысл: в целом по планете глобальное потепление скорее полезно, даже если несколько крупных портов и придётся реконструировать.

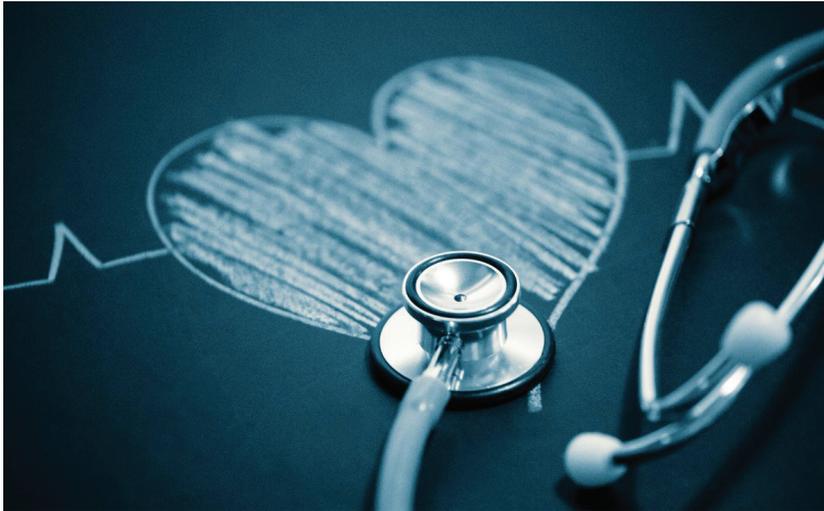
Мусоропереработка — дело вроде бы полезное, но при нынешних технологиях нерентабельное. Только когда технологии распознавания образов и бесконтактного химического анализа разовьются до уровня, позволяющего без участия человека сортировать мусор прямо на конвейере, станет возможно разделять отходы нашей деятельности в промышленных масштабах для последующего раздельного же использования сообразно химической поговорке: отбросы — то сырьё, для какого пока не найдена технология обработки.

Недавний очередной конфликт Индии с Пакистаном мгновенно спущен на тормозах именно потому, что со времени предыдущих затяжных стычек они обзавелись ядерными зарядами. Полагаю, и в обозримом будущем



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр



УВЫ, ПРОВОЗГЛАШЕНИЕ МЕДИЦИНЫ ЧАСТЬЮ СФЕРЫ УСЛУГ ПОДТАЛКИВАЕТ СКОРЕЕ К СОКРЫТИЮ ПОЛЕЗНЫХ СОВЕТОВ: НА НИХ МОЖНО ЗАРАБОТАТЬ КУДА МЕНЬШЕ, ЧЕМ НА ЛЕЧЕНИИ. КАК И ПРОЧИЕ ДЕЯНИЯ ТОТАЛИТАРНОЙ СЕКТЫ «ЛИБЕРАЛОВ», ТРАКТОВКА ЛЕЧЕНИЯ КАК УСЛУГИ — ЛЮДОЕДСТВО

ядерное оружие останется надёжнейшим средством сдерживания потенциальной агрессии. Способов по-эффективнее пока не предвижу.

Здравоохранение и впрямь обеспечивается, прежде всего, профилактикой. Против мер, перечисленных Красниковым, вряд ли можно возразить. А уж агитация в пользу профилактики очевидным образом необходима. Увы, провозглашение медицины частью сферы услуг подталкивает скорее к сокрытию полезных советов: на них можно заработать куда меньше, чем на лечении. Как и прочие деяния тоталитарной секты «либералов», трактовка лечения как услуги — людоедство. Всему миру нужна единая система здравоохранения, разработанная в нашей стране ещё до революции несколькими совещаниями медиков под руководством Георгия Ермолаевича Рейна (1854.05.02–1942.12.04) и внедрённая сразу после революции под руководством Николая Александровича Семашко (1874.09.20–1949.05.18).

Но ведь и в России в целом, и в Российской Федерации в частности система Рейна–Семашко за три постсоветских десятилетия в значительной степени демонтирована — и только под воздействием коронавирусной пандемии частично возрождена. А уж в Соединённых Государствах Америки (или США), откуда к нам ещё при Горбачёве понаехали консультанты с готовыми рецептами по всем вопросам, включая медицину, всё здравоохранение чисто страховое: не платишь — не заслуживаешь жизни. Возможно ли при столь коммерческом подходе рассмотрение каких бы то ни было проблем именно как глобальных, то есть заслуживающих решения единообразного по всему миру?

Всё тот же коронавирус наглядно показал локальное различие подходов к глобальной проблеме. Несколько стран, включая РФ, предложили Генеральной ассамблее ООН резолюцию, призывающую хотя бы на время пандемии отменить не санкционированные Советом безопасности той же ООН ограничения на поставки медицинских средств. Кстати, такие односторонние ограничения часто называют экономическими санкциями,

но по уставу ООН они считаются агрессией, так что США сейчас находятся, по сути, в состоянии войны с Ираном, РФ и многими другими странами. А уж ограничение на то, что нужно здравоохранению, и вовсе выходит далеко за пределы международных соглашений по гуманитарному праву. Как бы то ни было, принятию резолюции воспрепятствовали не только США, но и Европейский Союз, и многие зависящие от них государства. Хотя более чем очевидно: наличие очага какой бы то ни было заразы в какой бы то ни было стране опасно для всего мира, так что экономическое и локальное вроде бы ограничение пагубно для глобальной безопасности. В том числе и для безопасности стран, выступивших против резолюции. Но в них пандемия уже бушует. Вероятно, все они надеются, что накопят коллективный иммунитет, а посему вторая волна из стран, куда лекарства не ввозят, им не страшна.

По немецкой поговорке из любого свинства можно выкроить кусочек ветчины. Пока в мире господствует (а по воззрениям тоталитарной секты «либералов», верующей в благотворность неограниченной свободы личности без оглядки на общество, даже полезно) стремление к зарабатыванию «бесчестно, если удастся, и честно, если нельзя иначе», по выражению Сэмюэла Лэнгхорна Джон-Маршалловича Клеменса (1835.11.30–1910.04.21), более известного как Марк Твен (в молодости он работал лоцманом на Миссисипи, где два фута под килем считались достаточными для безопасного маневрирования, и соответственно отметка «два» — mark twain — на лоте — тресе или штоке для измерения глубины — называлась вслух чаще прочих), будет довольно трудно избежать накопления свинства в товарных количествах. В частности, вряд ли удастся добиться единства при решении какой бы то ни было глобальной проблемы, если найдутся желающие извлечь из неё локальную выгоду. Даже ценой несопоставимо громадных глобальных потерь. Боюсь, надежда Красникова ограничена не только различием наших с ним трактовок проблем.

ФБЖ



Миллионы на воздух

Авиационная отрасль одна из первых «подхватила» инфекцию COVID-19 и теперь остро нуждается в восстановлении. Международное пассажирское сообщение практически заблокировано: количество перелетов сократилось на 98%, почти 70% мирового авиапарка простаивает в аэропортах, прогнозируемое падение годовой выручки авиаперевозчиков — 55%. Мировая авиация уже нуждается в 20-миллиардной поддержке, и власти всех стран готовы помочь.

Правительства западных стран уже начали помогать авиаторам: во Франции в марте на финансирование отрасли были выделены субсидии в размере 500 млн евро, из государственного бюджета США — 25 млрд долларов, в Турции сократили НДС до 1% для авиакомпаний, осуществляющих внутренние перелеты. Президент России поручил Правительству выделить на поддержку российских авиаперевозчиков 23 миллиарда рублей, которые будут направлены на лизинг авиационной техники, пополнение оборотных средств, выплаты заработных плат сотрудникам, оплату стоянки воздушных судов. Мер поддержки, о которых просили сами компании, — налоговые каникулы, снижение сборов за полеты, скидки в аэропортах на парковку вынужденно простаивающих самолетов — пока оказано не было.

Глубокое пике

Еще до окончания пандемии приблизились к роковой черте: семи иностранным компаниям, в числе которых Air Canada, Norwegian Airlines, Delta, пришлось оптимизировать от 50% до 90% штата сотрудников; British Airways, KLM, United и другие международные компании сократили маршрутную сеть, зарплаты руководству; по такой же схеме действуют и лоукостеры: Ryanair, EasyJet, Wizz Air, «Победа».

На грани банкротства оказалась одна из крупнейших немецких авиакомпаний Lufthansa — власти Германии собираются спасти ее от разорения путем частичной приватизации государством. И это, похоже, только первый шаг трансформации, которую переживает отрасль после пандемии. Быстро «взлететь» авиаторам помешают очередные расходы на технический аудит самолетов после простоя, который невозможно провести одновременно для всего авиапарка. В итоге очереди в центрах обслуживания и нехватка технических мощностей для восстановления всего пассажирского потока. А восстановится ли он? По самому оптимистичному прогнозу,

пассажиропоток аэропортов выйдет на докризисные показатели не раньше 2023 года, а то и 10 лет спустя.

В связи с закрытием воздушных границ несут убытки не только авиаперевозчики, но и смежные отрасли: самолетостроение, вертолетостроение, производство двигателей, авиационных приборов и агрегатов. Производители потеряли как отечественные рынки сбыта в связи с отсутствием спроса на воздушные суда, так и импортные — из-за ограничения авиасообщения. Из-за катастрофического снижения пассажиропотока некоторые аэропорты планируют закрываться, так как расходы на содержание помещений превышают доходы. Например, четвертый по величине аэропорт Германии «Тегель» (Берлин) с 15 июня собирается сделать двухмесячный перерыв в своей работе. В России в конце мая должно вступить в силу постановление Правительства РФ о предоставлении аэропортам более 10 млрд рублей в виде субсидий на выплату заработных плат персоналу и покрытие страховых взносов, содержание зданий, оборудования и транспортных средств.

Медленный взлет

На примере китайского сценария ликвидации последствий пандемии можно ожидать слияний и поглощений на рынке авиаперевозок. В КНР это прежде всего коснулось небольших компаний, которые и до кризиса имели проблемы с финансовой ликвидностью. Уже выставлены на продажу такие авиаперевозчики, как Lucky Air (Okay Airways), у которой на приколе стоит более 60% авиапарка. Тем не менее наибольший убыток от коронакризиса понесут именно крупные перевозчики, так как у них простаивает большее количество самолетов из парка и на содержании остается немалая часть персонала, экипажей и ремонтных баз. В России это «Аэрофлот» — компания-перевозчик, осуществляющая две трети всех перелетов в Европу и Китай, занимающая половину всего российского рынка гражданской авиации — как по парку авиатехники, так и по объемам перевозок.

Имея статус национального перевозчика, «Аэрофлот», разумеется, получит необходимую поддержку государства. Другой крупный перевозчик — S7 — без труда возьмет займ в любом банке, имея минимальную кре-



**АЛЕКСЕЙ
ТУЗОВ**

Независимый эксперт
транспортной отрасли

диторскую задолженность и положительную историю по кредитам. Всего этого нельзя сказать о Utair — авиакомпании с большим кредитным портфелем и не самой «чистой» кредитной историей.

Понимая тяжесть своего положения, многие авиакомпании самостоятельно принимают антикризисные меры, среди которых закрытие рейсов, сокращение маршрутов и авиапарка, оформление вынужденных отпусков сотрудникам и оптимизация работы персонала в целом. С 1 апреля АК «Аэрофлот» сократила зарплаты топ-менеджмента на 40%, а на майские праздники уменьшила количество внутрироссийских рейсов почти на 50%. Авиакомпания Wizz Air сократила заработную плату пилотов, бортпроводников и офисного персонала на 14%, а топ-менеджеров — на 22%.

Примечательно, что на поддержку государства могут рассчитывать только те авиакомпании, которые самостоятельно проводят оптимизацию бизнеса. Поэтому авиакомпания Utair реализовала программу снижения издержек: сократила управленческий персонал и оптимизировала маршрутную сеть. В итоге авиаперевозчик получил от акционеров предложение по выпуску облигаций на 14,5 млрд рублей в качестве меры поддержки.

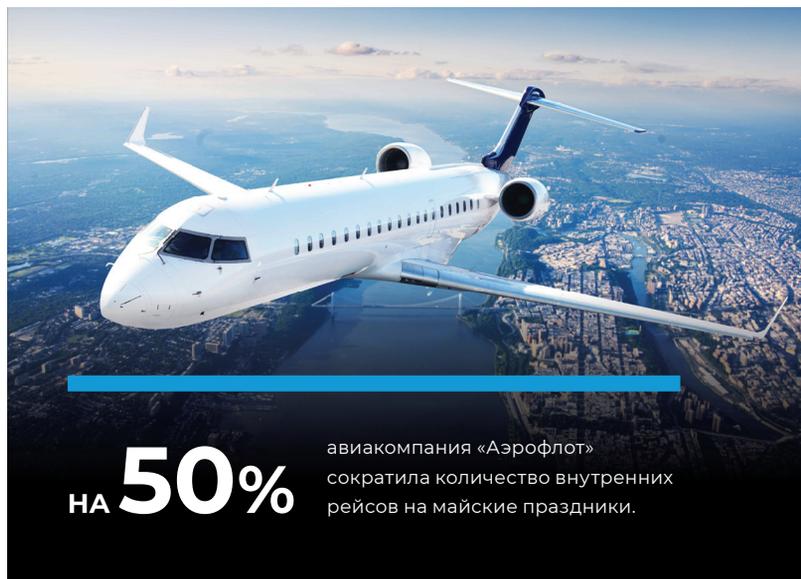
Сами авиаперевозчики считают пандемию беспрецедентным кризисом, с которым не сравнится даже извержение исландского вулкана 10 лет назад и теракт 11 сентября 2001 года. Авиакомпания Delta констатирует, что никогда ранее авиация не сталкивалась с таким стремительным сокращением спроса, а британское Управление гражданской авиации заявляет, что чем дольше изоляция будет продолжаться, тем ниже шансы выжить у большинства авиакомпаний. Насколько эффективными окажутся антикризисные меры самих авиаторов и поддержка властей, будет понятно после определения точных сроков снятия режима изоляции.

Готовые на всё

Сейчас вся мировая авиация зависит только от одного события: не от прекращения пандемии, а от первых послаблений в режиме ограничений. Авиаторы готовы на все: разделить полеты на три типа: с высоким, средним и низким уровнем риска в зависимости от эпидемиологической ситуации (Россия); ограничить вместимость первого класса до 50%, а основного салона — до 60% (США); усилить меры дезинфекции салонов при помощи процедуры электростатической очистки, внедрить или увеличить количество систем фильтрации воздуха.

Однако некоторые изменения пойдут отрасли авиаперевозок не на пользу. Например, обязательное постоянное ношение масок во время рейсов Таиландских авиалиний лишает пассажиров возможности попить и перекусить. Бизнес-классу Emirates, Air Canada и British Airways придется обходиться без премиальных блюд от шеф-поваров, проведение при посадке на рейсы Emirates анализов крови приведут к очередям.

Помимо этого, новые правила перевозки могут привести к увеличению стоимости билетов на 50%. Тогда авиаперелеты снова станут доступны только для пассажиров с высоким уровнем дохода, а большая часть



пассажиropотока переместится в сегмент железнодорожного транспорта.

Сейчас многие страны уже готовятся к туристическому сезону: отели и аэропорты проходят специальную антивирусную сертификацию, Таиланд уже разрешил осуществлять внутренние рейсы с 1 мая, в Британии и Германии обсуждается ужесточение санитарных мер, например, планируется увеличить число автобусов, доставляющих пассажиров одного рейса к самолету. Страны намерены требовать у пассажиров при онлайн-регистрации перед полетом справку о том, что они здоровы.

НОВЫЕ ПРАВИЛА ПЕРЕВОЗКИ МОГУТ ПРИВЕСТИ К УВЕЛИЧЕНИЮ СТОИМОСТИ БИЛЕТОВ НА 50%. ТОГДА АВИАПЕРЕЛЕТЫ СНОВА СТАНУТ ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПассаЖИРОВ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ДОХОДА, А БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ПассаЖИРОПОТОКА ПЕРЕМЕСТИТСЯ В СЕГМЕНТ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Германия и Австрия готовы открыть свои границы уже с 15 июня. Чехия и Греция тоже готовы принять гостей в первом месяце лета, тогда как Испания с 1 июня разрешает только внутренний туризм, а иностранцев ждет не раньше июля, как и Черногория. Скорее всего, Россия присоединится к более «осторожным» странам и возобновит международное сообщение с 1 июля. Главное, чтобы новые санитарные правила авиаперевозок оказались эффективными, а государственная поддержка авиационной отрасли не обернулась «деньгами на ветер».

ФЕЖ



Замерли в ожидании

Этот год авиаиндустрия не забудет никогда. Безусловно, он войдет в историю отрасли как беспрецедентно сложный, в чем-то даже трагический. Все участники рынка, да что там — весь мир, и мы, пассажиры, в том числе, «зависли в воздухе», «присели на крыло» — кто в буквальном, кто в переносном смысле. Впервые с того момента, как самолет однажды поднялся в воздух, случился авиакотлапс по всем направлениям. «Федеральный Бизнес-журнал» с помощью сервиса kupibilet.ru попробовал обобщить данные по отрасли, с тем чтобы понять глубину падения, состояние авиаперевозок на сегодняшний день и хотя бы самые ближайшие перспективы.

В такой ситуации все отказываются делать прогнозы. Хорошо, что есть искусственный интеллект, на основе его данных мы можем строить версии и предположения. Но сегодня они целиком и полностью зависят от вируса, от того, насколько долго продлится его коронное шествие по миру, от того, насколько быстро мы научимся с этим жить, эффективно бороться. Мечта человека о небе сегодня не просто тяга к путешествиям, это еще и бизнес, и жизненная необходимость оказаться в определенном месте в нужное время. Мы привыкли к регулярным и быстрым передвижениям на большие расстояния, и совсем не готовы были от этого отказаться. Но наши переживания и недоумение ничто по сравнению с потерями авиаотрасли, у которой вирус отобрал слишком многое: доходы, работу, хорошие перспективы. Звучит слишком грустно. Хорошо, что искусственный интеллект агрегирует объективные данные — сухие цифры анализируем с Инной Пик, представителем сервиса kupibilet.ru.

Итак, по данным аналитической службы сервиса kupibilet.ru, по сравнению с уровнем продаж мая–июня 2019-го в этом году показатели снизились на 65,8%: в мае падение составило 65,3%, за первые несколько дней июня — 40,3% относительно того же периода в прошлом году.

С СЕРЕДИНЫ МАЯ МЫ НАБЛЮДАЕМ СОКРАЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ НА 14% И РОСТ КОНВЕРСИИ ПО СРАВНЕНИЮ С АПРЕЛЕМ. КОНЕЧНО, У ПОКУПАТЕЛЕЙ ЕЩЕ НЕТ ТАКОЙ ЖЕ РЕШИМОСТИ, КАК ДО ПАНДЕМИИ, НО ВИДНО, ЧТО ПОЛЬЗОВАТЕЛИ СТАЛИ СМЕЛЕЕ В ПОКУПКЕ БИЛЕТОВ

Средняя стоимость билета в 2020 году выросла относительно данных за 2019 год в апреле на 2%. В начале мая, когда появилась первая информация о снятии карантинных мер, стоимость авиабилетов повысилась в среднем на 25%.

— Как в мае 2020 г. изменились цены на билеты на лето и осень-2020, на новогодние праздники относительно того же периода в 2019 году?

— Сейчас на новогодние праздники продаж почти нет. Правительства стран, губернаторы российских регионов до сих пор не дают четких ответов о сроках полного открытия границ, поэтому трудно что-либо прогнозировать и продавать билеты.

— Что вы знаете о планах авиакомпаний на ближайшие полгода?

— Сейчас в планах авиакомпаний на ближайшие полгода ВЫЖИТЬ. Мало кто из авиаиндустрии обладает информацией, как ситуация будет развиваться дальше.

— Все ли мировые авиакомпании пережили тотальный карантин, то есть все ли выжили?

— Да, пока живы все. По крайней мере, своим партнерам о банкротстве никто не сообщил. Важно учитывать, что с началом пандемии авиакомпании приостановили практически все свои косты, то есть приземлили флот, чтобы нести как можно меньше прямых расходов. Когда самолеты вновь полетят, расходы будут явно в разы больше, чем входящий финансовый поток. Нужно будет платить за обслуживание судов, рейсов и продолжать возвращать билеты, которые были аннулированы еще в начале весны. Авиакомпании, которым не будет оказана адекватная финансовая поддержка, рискуют обанкротиться.

— Все, с кем вы работали, предлагают полеты на лето и осень?

— На лето и осень билеты предлагают все авиакомпании без исключения. Даже те, у кого на несколько месяцев вперед все рейсы были отменены, даже они продают би-



ИЗ ЧИСЛА АВИАКОМПАНИЙ, ЧЬИ БИЛЕТЫ МЫ ПРОДАВАЛИ, МЕНЕЕ 10 ПРОДОЛЖАЮТ ВОЗВРАЩАТЬ ДЕНЬГИ ЧЕРЕЗ СИСТЕМЫ БРОНИРОВАНИЯ. ПРИМЕРНО СТОЛЬКО ЖЕ АВИАКОМПАНИЙ РАЗРЕШАЮТ ДЕЛАТЬ ЗАПРОС НА ВОЗВРАТ И ОБЕЩАЮТ ВЕРНУТЬ ДЕНЬГИ, КАК ТОЛЬКО ВОЗОБНОВЯТСЯ ПОЛЕТЫ. ОСТАЛЬНЫЕ ПРЕДЛАГАЮТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ОБМЕН БИЛЕТА ИЛИ ВАУЧЕР

ИННА ПИК

Представитель сервиса
kupibilet.ru.



леты на вторую половину 2020 года и далее. Идет обмен билетов на отмененные рейсы, их просто перенесли.

— Как изменилось количество рейсов?

— Количество международных и внутренних рейсов в начале пандемии упало всего на 4% относительно показателей того же периода в 2019 году. Тогда как показатели за апрель просели аж на 87%. К примеру, если в 2019 году группа компаний «Аэрофлот» совершила около 15 000 международных рейсов, то в 2020 году их осталось всего 287. Та же тенденция у «Аэрофлота» и на внутренних рейсах: в 2019 году их было более 20 000 в месяц, тогда как в апреле 2020 года зафиксировано чуть больше 4 000.

— Заметили ли вы следующие тенденции в работе авиакомпаний: сокращение/увеличение маршрутов, больше/меньше стыковочных рейсов, меньше прямых, отмена непопулярных маршрутов и т. д.?

— На цифры по сокращению количества рейсов во многом влияет клиентский спрос. С начала года мы увидели тенденцию к увеличению доли рейсов «в одну сторону»: январь — 68%, февраль — 67%, март — 76%, апрель — 92%, май — 82%. Это значит, что люди просто возвращаются домой. В эту статистику попали «репатриационные» рейсы по возвращению граждан на Родину. В рейсах «туда-обратно» наблюдается противоположная картина: январь — 32%, февраль — 32%, март — 24%, апрель — 8%, май — 18%. Данные свидетельствуют о том, что в начале весны путешественники испытали шок из-за резкого закрытия границ и отмены рейсов. Люди начали с осторожностью относиться к путешествиям и

предпочитают брать билет в одну сторону, а уже на месте приобретать обратный. Еще не во всех регионах отменили карантин по прилету, и путешественники осознают риск не успеть на обратный рейс.

— Расскажите, как вы работали с возвратами, какую позицию в этом вопросе заняли авиакомпании?

— Что касается нас, то мы, конечно, сосредоточили все свои усилия на улучшении сервиса. Ситуация была крайне нервная, люди были в растерянности, авиакомпании тоже не сразу сориентировались, входящий поток вопросов, жалоб и требований был огромным. С момента закрытия границ очередь из стандартных тысячи обращений в сутки выросла до сорока тысяч «срочных», горящих, требующих безотлагательного внимания клиентов. За март через форму на нашем сайте, письма и звонки на горячую линию было создано 110 319 заявок. В апреле этот показатель существенно снизился — было создано 38 814 новых заявок. Нам пришлось внедрять дополнительные технологии, чтобы успевать обрабатывать заявки, уменьшить время ожидания. Мы как агенты передаем клиентам ту информацию, которую нам дают авиакомпании. В большинстве случаев клиентам предлагают вернуть билеты на отмененные рейсы до конца текущего года.

— Какие самые частые жалобы/просьбы от клиентов поступали в вашу клиентскую службу?

— На первом этапе карантина, в марте, больше всего обращались те, кто летел за границу. Основной запрос был на возврат или обмен билетов на более поздний период. В конце марта прибавились запросы от жителей Средней Азии,



Самые популярные направления по России в мае 2020 года

Указана средняя цена за билет в одну сторону, по данным сервиса kupibilet.ru на 10.06.2020

Ростов-на-Дону – Москва. Билет подорожал на 18% по сравнению с 2019 г. По сравнению с апрелем билет в мае подорожал на 16%.

Минводы – Петербург. Стоимость билета по сравнению с прошлогодней упала на 37%, но по сравнению с апрелем 2020 г. в мае цена на него подросла на 3%.

Москва – Симферополь. Цена в этом году выросла на 10% по сравнению с 2019 г., в мае билет подешевел относительно апреля на 1%.

которые по разным причинам не отследили статус рейса до выезда в аэропорт. Был также период, когда авиакомпании не оперативно рассматривали запросы на возвраты. Пассажиры волновались и начали создавать повторные заявки, отправлять просьбы об ускорении их рассмотрения, создавались очереди. Многие были недовольны тем, что деньги не возвращают моментально, по первому требованию. Клиентам не хватало понимания того, что ситуация патовая, и авиакомпании просто не знают, как действовать. К маю, когда авиакомпании ввели систему ваучеров, была разработана программа автоматической отправки сообщений о том, что пассажиры могут обратиться с запросом в авиакомпанию напрямую. Тогда и нам стало легче.

— **Какие меры предлагали авиакомпании, чтобы облегчить жизнь клиентам?**

— Из тех авиакомпаний, чьи билеты мы продавали, менее десяти продолжают возвращать деньги через системы бронирования. Примерно столько же авиакомпаний разрешают делать запрос на возврат и обещают вернуть деньги, как только возобновятся полеты. Остальные предлагают исключительно обмен билета или ваучер.

— **Какова статистика: сколько билетов вернули, а сколько обменяли на ваучеры?**

— В апреле началась основная работа по учету обмена билетов на ваучеры. Если ориентироваться на данные только за период апрель – май и начало июня, то примерно треть билетов была заменена на ваучеры, а две трети оформлены как возврат.

— **По вашим ощущениям, отрасль оживает, или большинство авиаперевозчиков все еще занимают выжидательную позицию?**

— На начало июня Росавиация и авиакомпании еще не предоставили официальные данные по количеству рейсов за апрель и май. Если анализировать конкретно наши продажи, то наблюдается медленное, постепенное восстановление. Показатели мая и начала июня значительно лучше апреля. Летом будет стабильная тенденция

Колебание цен на авиабилеты

↓ Падение цены ↑ Рост цены

По данным сервиса kupibilet.ru на 10.06.2020



АЭРОФЛОТ

Общее снижение к лету с начала 2020 года на 35%

Январь	↓ 12%
Февраль	↓ 17%
Март	↓ 18%
Апрель	↓ 6%
Май	↓ 23%



УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ

Общее снижение к лету с начала 2020 года на 7%

Январь	↓ 22%
Февраль	↓ 8%
Март	↓ 24%
Апрель	↓ 20%
Май	↓ 6%



ПОБЕДА

Общее снижение к лету с начала 2020 года на 52%

Январь	↓ 29%
Февраль	↓ 39%
Март	↓ 39%
Апрель	↓ 40%
Май	↓ 63%



S7

Общее снижение к лету с начала 2020 года на 36%

Январь	↑ 19%
Февраль	↓ 7%
Март	↓ 19%
Апрель	↑ 17%
Май	↓ 11%



ДРУГИЕ АВИАКОМПАНИИ

Общее снижение к лету с начала 2020 года на 7%

Январь	↑ 42%
Февраль	↑ 10%
Март	↓ 2%
Апрель	↓ 27%
Май	↓ 13%

к улучшению, но сокращение частоты рейсов по определенным направлениям есть и останется. По данным Аэрофлота, снижена частота рейсов на черноморские курорты, при этом другие авиакомпании их активно восстанавливают. Авиакомпании исходят из двух переменных: административные ограничения (полные запреты на рейсы, карантин для прибывающих в регион), действующие в разных регионах России и странах мира, а также спрос клиентов на конкретные направления. На основе этих данных авиакомпании принимают решения.

— Как изменилась психология покупки билета?

— В период с начала марта по конец апреля, когда все перелеты были остановлены, пользователи показывали минимальный покупательский интерес. Судя по падению конверсии, визитов на сайт было много, а покупок мало. При бронировании и оформлении покупки времени до окончательного принятия решения тратилось больше на 25–30%. С середины мая мы наблюдаем сокращение времени принятия решения на 14% и рост конверсии по сравнению с апрелем. Конечно, у покупателей еще нет такой же решимости, как до пандемии, но видно, что пользователи стали смелее в покупке билетов. Конверсия еще не восстановилась до значений начала года, но выросла примерно в полтора раза по сравнению с показателями апреля. Посетителей сайта в июне стало значительно больше, чем в апреле, увеличилась доля посетителей, которые не просто изучают информацию, а приобретают билеты.

— Каковы ваши прогнозы на ближайшие месяцы?

— К сожалению, даже на основании аналитических данных и активности покупателей нельзя делать однозначных прогнозов. Как показала весенняя ситуация, когда абсолютно все рейсы были остановлены, на возможность летать в сегодняшних реалиях влияют не только спрос и предложение. Можно делать гипотетические умозаключения о том, что люди устали сидеть дома, что бизнесу пришло время восстанавливаться. Но все это будет лишь выражением надежды на скорое открытие границ.

ФБЖ

Вернулись в небо

АВИА-КОМПАНИЯ	ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ С ПОЛЕТАМИ
ПОБЕДА	С 1 июня возобновила рейсы по России
Nordwind	С 1 июня восстановлен график полетов на летний сезон-2020, добавились новые рейсы на курорты Юга России из регионов — основная часть полетов в этом направлении начнется с 15 июня.
LOT	С 1 июня возобновились внутренние перелеты внутри Польши, с 15 июня планируется возобновление международных перелетов.
Turkish Airlines	С 1 июня возобновили перелеты внутри Турции. В планах возобновление международных рейсов с 10.06.
AirChina	С 12:00 1 июня до 12:00 1 июля 2020 г. авиакомпания Air China будет выполнять рейсы по 24 международным маршрутам в неделю, включая 19 маршрутов через Пекин, три маршрута через Шанхай и два маршрута через Чэнду. Пассажиры, вылетающие рейсами из России, должны предоставлять справки о том, что они не заражены коронавирусом.
Lufthansa group	Все рейсы авиакомпаний Lufthansa, SWISS и Eurowings на первые две недели июня (с 1 по 14 июня 2020 года) уже доступны для бронирования. Austrian Airlines продлил временную приостановку регулярных рейсов до 7 июня и рассматривает возможность возобновления полетов в июне. Брюссельские авиалинии планируют возобновить полеты с ограничениями по маршрутам. 126 направлений открыты в июне: 106 — из Вены, Брюсселя, Мюнхена, Франкфурта и Цюриха по Европе и 20 межконтинентальных.
Alitalia	В июне возобновляются рейсы по Европе, в том числе из Италии в Великобританию.
Czech Airlines	С мая возобновляются перелеты в/из Праги в Амстердам, Франкфурт, Париж (с 18.05), Стокгольм и Бухарест (с 25.05).
Qatar Airways	Авиакомпания постепенно возобновляет временно приостановленное сообщение. К концу июня стоит цель довести число рейсов в расписании до 80, включая 23 — по Европе, четыре — в Америку, 20 — на Ближний Восток и в Африку и 33 — в Азиатско-Тихоокеанский регион. Для российского рынка эти рейсы пока недоступны.
SAS	Постепенно возобновляет полеты по Европе и в США. График и направления полетов размещен на сайте.
Japan Airlines	Планируется возобновление внутренних перелетов с 14 июня 2020 года.
AirFrance/KLM	С июня начались полеты по Европе, а также межконтинентальные.
Brussels Airlines	С 15 июня планируется открытие границ Брюсселя. В течение лета рейсы будут добавляться.
EasyJet	С 15 июня начнутся полеты по Великобритании, Франции, рейсы будут постепенно добавляться в зависимости от эпидемиологической обстановки в странах.
AirBaltic	С 18 мая постепенно возобновляются прямые рейсы из Риги, Таллинна и Вильнюса, Осло, Франкфурта, Хельсинки, Мюнхена, Амстердама, Берлина, Гамбурга, Вены, Парижа, Дюссельдорфа (с 09.06.2020).
Emirates	С 21 мая восстанавливаются регулярные рейсы по девяти направлениям: Лондон (аэропорт «Хитроу»), Франкфурт, Париж, Милан, Мадрид, Чикаго, Торонто, Сидней и Мельбурн.
Ural Airlines	С 1 июня будут запущены прямые рейсы в Минеральные Воды из Москвы и Екатеринбурга (расписание на сайте а/к). Для пассажиров из восточных регионов России доступны стыковки из Хабаровска, Благовещенска, Читы, Иркутска, Барнаула, Омска, Томска и Новосибирска через Москву и Екатеринбург в Минеральные Воды.
Аврора	Со 2 июня возобновлены рейсы Кавалерово – Хабаровск – Кавалерово. Данное направление является социально значимым и включено в список субсидируемых по Постановлению Правительства РФ №1242.
Finnair	С мая осуществляются рейсы по Европе. К июлю планируется возобновить около 30% рейсов.
AirEurope	В июне возобновляются вылеты: Пальма-де-Мальорка – Ибица, Пальма-де-Мальорка – Менорка. С 22.06.2020 возобновляются рейсы по маршрутам Пальма-де-Мальорка – Мадрид, Пальма-де-Мальорка – Барселона, Пальма-де-Мальорка – Аликанте, Мадрид – Тенерифе, Мадрид – Лас-Пальмас. Остальные рейсы приостановлены до конца июня.

Окно возможностей открыто

Ландшафт бизнес-объединений в России более чем разнообразен: на этой поляне у каждого свой профиль, своя «паства» и, безусловно, свой уровень влияния. Но именно в такие кризисные времена проверяются в бою те, кто призван помочь бизнесу достучаться до государства и получить от него поддержку. Настал тот самый момент, когда нужно доказать на деле свою эффективность и оправдать свое существование реальной помощью тем, ради кого бизнес-объединения и были созданы.

В коронавирусной агонии бизнес отчаянно искал помощи, искал того, кто поможет достучаться до власти, ведь именно она распределяла меры поддержки, назначала наиболее пострадавших и формировала списки системных компаний, без которых экономика остановится надолго. В какую очередь становится за господдержкой, как попасть в эти таинственные списки, как доказать, что твой бизнес имеет право считаться и пострадавшим, и системным? Предприниматели, управляющие директора и собственники стучались во все двери, вспомнили про членство во всех бизнес-объединениях и обрывали телефоны не только региональных правительств, но и тех, кому они исправно платили членские взносы, не сильно задумываясь, а зачем им это надо. Настал момент, когда стало «надо». Павел Титов, президент «Деловой России», оказался сразу по две стороны баррикад: его бизнесы не меньше других нуждаются в поддержке, его пост в «Деловой России» обязывает откликнуться и помочь. С чего для него начиналась пандемия, и как он планирует из нее выходить?

— *Начнем с личного: как вы переживаете пандемию с точки зрения бизнеса и просто по-человечески?*

— Да, это было неожиданно — события разворачивались очень быстро. Основной бизнес (русский винный дом «Абрау Дюрсо», — *Прим. Ред.*) вошел в карантин достаточно неплохо. Спрос на вино напрямую с пандемией не связан. Продажи немного просели, конечно, но мы думаем, что в среднем по году от намеченного плана мы потеряем не более 20%.

Что касается лично меня, то, не скрою, мне, как и другим, было сложно. Когда собственник бизнеса наблюдает, как его дело терпит убытки, или другую неудачу, это не просто. И при этом, вы можете считать меня мазохистом, мне нравится этот период. Это самое подходящее время, чтобы найти «глаз шторма, бури». Это такой личный вызов самому себе: когда вокруг все горит и рушится, ты должен остановиться и начать думать — не тратить время на переживания о вещах, которые контролировать невозможно. Надо думать сразу о будущем: стоит ли закрывать бизнес моментально, или все-таки есть перспективы для продолжения его работы.

Что еще: работы прибавилось, особенно по линии «Деловой России». Сейчас стараюсь визуализировать, как каждое из моих направлений деятельности будет функционировать после выхода из карантина, по окончании пандемии. Признаться, не все видятся мне успешными в будущем, не все будут иметь продолжение. Но, с другой стороны, именно в кризис приходило решения, которые раньше казались невозможными.

— *Как вам удастся найти в себе силы держать равновесие?*

— Спокойно переживать кризис нелегко, но у российского предпринимателя есть закалка. Мы все прошли через уйму кризисов как глобальных, так и личных. С нами такое случается регулярно, именно поэтому бизнес-комьюнити в России максимально подготовлено к стрессовым, чрезвычайным ситуациям. В России достаточно нестабильный бизнес-климат — закалки нам не занимать.

— *Что изменилось в вашем бизнесе в связи с пандемией? Как вы оцениваете эти перемены?*

— В виноделии вряд ли что-то поменяется в связи с пандемией. Мы сейчас на этапе капитальных вложений в развитие инфраструктуры. Фактор влияния пандемии существует только в разрезе доступности кредитных средств, которые мы запланировали взять в банках. Прогнозные цифры по продажам я вам уже обозначил, повторюсь: я и моя команда думаем, что падение спроса будет краткосрочным. За время существования вина в этом мире подобные катаклизмы уже случались, в том числе и эпидемии — вино продолжают пить и покупать.

Туристический бизнес в Абрау-Дюрсо, к сожалению, полностью закрыт, рестораны работают только на доставку — это, конечно, мизер. Мы просто терпим и очень ждем скорейшего открытия. Мой личный проект — «Варяг» (сеть бойцовских клубов, — *Прим. Ред.*) — был закрыт одним из первых. Но нам удалось вовремя реструктуризировать кредит, и мы получаем господдержку. Благодаря этому держимся на плаву, но коллектив все равно страдает. Основной заработок тренера напрямую зависит от количества занятий. Мы поддерживали их вначале, но резервы иссякают. Остается ждать, когда нам разрешат открыться.



**МОЖЕТЕ СЧИТАТЬ МЕНЯ
МАЗОХИСТОМ, НО МНЕ
НРАВИТСЯ ЭТОТ ПЕРИОД.
ЭТО САМОЕ ПОДХОДЯЩЕЕ
ВРЕМЯ, ЧТОБЫ НАЙТИ «ГЛАЗ
ШТОРМА, БУРИ». КОГДА
ВОКРУГ ТЕБЯ ВСЕ ГОРИТ
И РУШИТСЯ, ТЫ ДОЛЖЕН
ОСТАНОВИТЬСЯ И НАЧАТЬ
ДУМАТЬ — НЕ ТРАТИТЬ
ВРЕМЯ НА ПЕРЕЖИВАНИЯ
О ВЕЩАХ, КОТОРЫЕ ТЫ
КОНТРОЛИРОВАТЬ НЕ
МОЖЕШЬ**

Производство мяса курицы — еще одно направление бизнеса: здесь все неплохо, но в связи с пандемией и карантинном меняются циклы потребления, мы вынуждены под них подстраиваться. Нам удалось адаптироваться, выстроить эффективные отношения с торговыми сетями, думаю, что закончим текущий финансовый год даже лучше, чем предыдущий.

— Что изменилось в общественной работе «Деловой России» в связи с коронавирусом? Увеличилось количество звонков от бизнесменов, с которыми вы лично знакомы, с просьбами помочь, замолвить словечко и т. д.?

— «Деловая Россия» является основным коммутатором для бизнеса. И в этом направлении динамика такая: когда у бизнеса тяжелые времена и меньше работы, у «Деловой России» ее становится больше — как сейчас. Безусловно, мы сместили фокус с фундаментальных, долгосрочных, перспективных проектов на общение по трем основным пакетам мер поддержки, за которые мы очень боролись с первых дней карантина. Мы включились в эту работу сразу же, как только стало очевидно, что наша экономика находится под большими рисками. Мы стараемся максимально расширить спектр мер поддержки. К сожалению, не все удастся. Те льготы, которые объявлены, основные идеи для них формулировали в том числе и мы в «Деловой России». Над этими предложениями работала большая группа экспертов: правительственные чиновники, банкиры. Принятие наших идей за основу — результат их

качественной проработки. Для нас это крайне важно — предлагать реальные механизмы, которые можно тут же воплотить в жизнь, чтобы действительно помочь бизнесу пережить непростые времена.

— Меры поддержки бизнеса, которые объявило/разрабатывает/реализует правительство РФ. Ваша оценка, если коротко: двумя – тремя словами как бы вы их описали?

— Запоздавшие, неполноценные и асимметричные.

— А теперь подробности: вы уже высказывали точку зрения, что «то, что сегодня уже сделано для поддержки предпринимателей, — это в принципе меры эффективные. Но они рассчитаны на то, чтобы ситуацию неким образом заморозить и не дать бизнесу одномоментно рухнуть. Это правильно. Но, к сожалению, грядет следующая волна, когда нам нужно будет обратиться к более глубоким и более долгосрочным мерам поддержки». Почему меры не способны поддержать «вдолгую» российских предпринимателей?

— Я сразу оговорюсь, что ситуация, в которой сейчас находится и российская, и мировая экономика, она беспрецедентна: на значительное и неопределенное время была остановлена большая часть экономических процессов. То, что происходит внутри экономики, глубину просадки, мы понимаем пока недостаточно хорошо.

Мы можем наблюдать, как ведут себя правительства США, Великобритании и других стран, которые оказались в аналогичной ситуации. Мы видим, что ответственность за компенсацию потерь экономики они берут на себя, используя резервные фонды и дополнительные займы. Суммы, которые выделяются на поддержку экономик разных стран, беспрецеденты, такого в истории не было. В России пропорция между размером ВВП и объемом поддержки неадекватна. Мы считаем, что меры не рассчитаны на долгосрочную перспективу. Даже если мы сейчас обеспечим часть предприятий определенной ликвидностью, как это уже отчасти сделано, мы все равно придем ко второму этапу кризиса — финансовому. Перегруженные предприятия начнут по очереди банкротиться, потому что у них не будет возможности обслуживать и закрывать взятые кредиты. Нам нужна более глубокая проработка долгосрочных, перспективных мер поддержки. То, что предлагается в части стимулирования экономического роста, — зачастую тоже хорошие продукты, но мы считаем, что они должны быть намного глубже, с более понятными и прямыми инструментами поддержки.

— Ваш коллега по «Деловой России» Павел Гагарин был более жестким в оценках госмер по поддержке бизнеса в России. В частности, он высказался так: «В том виде, в котором меры поддержки существуют в данный момент, ими не смогут воспользоваться более 50% предпринимателей, из нескольких пакетов мер безусловно работает лишь помощь президента самозанятым, возвращение налогов за 2019 год. При красивом декларировании сама помощь мало до кого дойдет. Реальная позиция государства совершенно другая. В первую очередь, оно будет спасать своих, системообразующие предприятия. А если малый бизнес погибнет — ничего, народ построит новый». Как прокомментируете высказывание вашего коллеги по «Деловой России»?

— Павел в своем мнении не одинок. Мы в «Деловой России» видим проблему с использованием и распространением существующих мер поддержки. Я уже отмечал, что и мои собственные предприятия не попали ни в одну программу, хотя относятся к пострадавшим отраслям, в частности, туристический бизнес. Мы еще не вошли в стадию восстановления, лечения нашей экономики. Надо отдать должное, социально-экономический блок правительства нас слышит, понимает глубину проблемы. Но необходимо двигаться дальше — дополнять существующий перечень мер, не останавливаться на том, что есть. Мы должны быть готовы к следующим этапам кризиса, о которых я сказал ранее.

— Действительно, есть мнение, что малый бизнес он на то и малый, чтобы быстро ужиматься, быстро разворачиваться, восстанавливаться, поэтому на место старых придут новые. Вы согласны с мнением, что малый бизнес действительно сможет довольно быстро восстановиться?

— Нет, не согласен. Представьте себе винодела или фермера, который вложил в землю, засадил лозы, рассчитывает на кредиты, не получает их. Или другой пример:

бизнесмен открыл гостиницу, и тут же вынужден закрыть ее из-за карантина. Малый бизнес в основном рассчитан на постоянный спрос. С другой стороны, я поддерживаю мнение, что на индустриальный, промышленный бизнес придется следующий удар. Восстанавливать такого масштаба бизнес будет намного сложнее, от него зависит большая доля ВВП. Здесь мы видим существенные риски, поскольку господдержка не ориентирована на промышленный сектор экономики. Предприятия, даже пережив острую фазу кризиса, окажутся в сложной ситуации в самом ближайшем будущем. При любой негативной динамике спроса на их продукт они столкнутся с трудностями с возвратом кредитных средств, а спрос в экономике, его объемы — под большим вопросом.

— Каковы, на ваш взгляд, как финансиста и аналитика далеко идущие последствия от «смерти» малого и системообразующего бизнеса? Что страшнее в перспективе для экономики, населения и государства?

— Я считаю вопрос некорректным. Мы все-таки не переживаем армагедон. Да, мы переживаем новейший глубочайший кризис. А потом, что вы называете «смертью» в данном случае: кассовый разрыв, дефолт, банкротство? Всего этого при правильном подходе можно избежать. Если мы будем работать вместе с государством на перспективу, тогда у нас получится смягчить удары для бизнеса. Необходимо усердно работать с ожиданиями кредиторов, с институтами поддержки — это одна из моих главных задач в «Деловой России».

— По результатам опроса аналитического центра «Синергия», у 42,9% предпринимателей не получилось воспользоваться предложенными государством мерами поддержки (данные на конец апреля 2020 г). По мнению экспертов, всему виной огромное количество оговорок — и помощи можно лишиться из-за одной неверной буквы в документе. Почему так?

— Вы демонизируете государство, предполагаете злой умысел там, где есть простая бюрократия и неэффективность. Знаете, я постоянно общаюсь и с представителями правительства, и с Банком России, и с другими государственными институтами — я вижу, что есть желание помочь, решить проблемы. Но государственная система, к сожалению, неповоротлива. Многие решения принимаются на скорую руку, недостаточно проработаны, а исполнители на местах не хотят, да и боятся брать на себя ответственность за разночтения. Отсюда у чиновников этот страх перед «неверной буквой».

В своей работе в «Деловой России» мы стремимся стать этим посредником между чиновником и предпринимателем, дать понять, что именно в программах не работает и почему. Вы приводите данные на конец апреля. Мнения сложились по результатам действия программ, которые были запущены в течение марта, — это различные послабления, связанные, например, с банковским кредитованием, обязательными платежами. На тот момент это были правильные и важные меры. Но они очень долго запускались.

Сейчас эти программы уже более-менее работают, зато не работают те, которые были запущены позже. И пробле-



СПОКОЙНО ПЕРЕЖИВАТЬ КРИЗИС НЕЛЕГКО, НО У РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ЕСТЬ ЗАКАЛКА. МЫ ВСЕ ПРОШЛИ ЧЕРЕЗ УЙМУ КРИЗИСОВ КАК ГЛОБАЛЬНЫХ, ТАК И ЛИЧНЫХ. С НАМИ ТАКОЕ СЛУЧАЕТСЯ РЕГУЛЯРНО, ИМЕННО ПОЭТОМУ БИЗНЕС-КОМЬЮНИТИ РОССИИ МАКСИМАЛЬНО ПОДГОТОВЛЕНО К СТРЕССОВЫМ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ

ма именно в том, что к тому моменту, когда объявленный ещё месяц назад механизм начинает функционировать, он уже недостаточен и устаревает.

Как мне представляется, ключевая проблема — именно в неэффективности трат. Эта проблема была и остаётся. Задача «Деловой России» именно в том, чтобы деньги выделялись на программы, которые действительно востребованы бизнесом, которые могут ему помочь.

— «Деловая Россия» отправляла в правительство несколько пакетов предложений. Что из них вам кажется действительно самым важным и значимым? Выделите 5–7 пунктов, которые максимально важны, на ваш взгляд.

— Давайте не забывать, что «Деловая Россия» — это ключевой представитель сырьевого российского бизнеса. Поэтому помимо пакетов общих предложений мы постоянно направляем разнообразные инициативы, связанные с поддержкой конкретных отраслей, с запуском новых механизмов, расширением списка системообразующих предприятий и прочее. Это кропотливая, многомерная работа, которую невозможно «ужать» в 5–7 «максимально важных» пунктов. Что касается общих мер, то, в первую очередь, мы говорим о необходимости расширения мер поддержки на всю экономику, а не только на субъекты малого и среднего предпринимательства отдельных отраслей. Думаю, когда принимались программы поддержки малого и среднего бизнеса, ориентировались на аналогичные программы в Европе и Китае, где на малый и средний бизнес приходится более половины всей экономики. У нас же на эти компании приходится где-то 20%, а ключевая экономическая активность, занятость (и речь идёт и о нересурсных) Правительству необходимо это учитывать.

Мы постоянно подчёркиваем, что есть необходимость увеличить финансирование программ поддержки. Государству всё равно придётся нести эти расходы, но на сегодняшнем этапе это будет стоить дешевле и принесет больше пользы. У нас есть колоссальные резервы на чёрный день, просто пора признать, что он настал.

Мы уверены, что помощь должна быть не в виде возвратных средств, а в виде грантов, то есть безвозмездная. Этому процессу могут сопутствовать различные условия, например, требование сохранять занятость, но при этом необходимо снять с предпринимателей финансовые обязательства перед тем же государством, банками.

— Что является критерием вашей собственной эффективности на посту президента «Деловой России»?

— Хочу максимально способствовать тому, чтобы вести бизнес в России было, во-первых, просто, во-вторых, безопасно. Если говорить о конкретных вещах, сейчас создаю внутри организации эффективные механизмы обратной связи между руководством, аппаратом и регионами, работаю над созданием нетворкинг-платформы, которая станет бизнес-коммуникатором для предпринимателей из разных регионов.

Стратегическая цель в том, чтобы «Деловая Россия» была ещё больше инкорпорирована в разработку и реализацию экономической политики страны. Для этого мы сейчас реформируем принципы нашей экспертной работы, наращиваем участие в разнообразных рабочих группах, выходим с новыми инициативами. Я хочу сделать организацию более прозрачной для её членов, более гибкой в реакциях на происходящее, увеличить нашу вовлечённость во взаимодействия с государственными институтами. Эта работа не делается за месяц, но в результате мы получим возможность эффективно и быстро

доводить мнение предпринимателей до правительства, повысим эффективность принимаемых решений.

— *Согласитесь, что сейчас тот самый момент, когда бизнесу реально нужна поддержка власти и проводники вроде «Деловой России». По результатам этого взаимодействия многие будут судить о «полезности» того или иного посредника, в том числе того, которому платят членские взносы. Каковы ваши операционные задачи по текущему периоду, чтобы вашу работу оценили как незаменимую, чтобы ваша полезность была максимально очевидна? Вы в такой плоскости рассматривали этот вопрос как президент «Деловой России»?*

— Я думаю, все самое сложное нас ждет впереди. Сейчас многое поставлено на паузу и не осознаётся до конца. Как только начнётся «перезапуск» экономики, её выход из режима самоограничений, вот в этот момент действительно будет необходимо оперативно и максимально быстро реагировать на изменяющийся бизнес-ландшафт, несовершенства и ошибки государственного регулирования.

Что касается того, по каким результатам нас будут «судить»: всё же бизнес-организации создаются не для преодоления последствий кризиса, а для организации нормального функционирования экономики, для диалога между властью и бизнесом. Но вы правы в том, что сейчас во многом открывается окно возможностей для диалога с правительством. Мне бы очень хотелось, чтобы этот кризис стал поводом для решения наболевших проблем российского бизнес-климата: защита прав собственности, реформа контрольно-надзорной деятельности, уход от излишнего регулирования.

— *GR в России существует? Каковы его характерные черты и особенности в нашей стране — политические и ментальные?*

— Да, конечно, существует, но в недооформленном виде, как институт взаимодействия. У российских чиновников есть привычка считать бизнес не союзником, а проблемой, и в какой-то степени ресурсом. Хочу заметить, что среди лиц, принимающих решения, — на уровне главы правительства, министров — этот взгляд уходит в прошлое, надеемся, постепенно он исчезнет и на всех остальных уровнях.

— *Для вас GR в России — это игра по правилам? Скажем, в Англии, Швейцарии эта сфера более прозрачна?*

— Знаете, мне представляется, что это просто две разные игры. В России мы сейчас чаще просим правительство не мешать. Где-нибудь в Англии или Швейцарии GR — это, наверное, просьба к правительству помочь. Если же вы имеете в виду, насколько формальна деятельность GR в России, вы, наверное, удивитесь, но она очень формальна — во многом она даже бюрократична, сплошной поток бумаг и протокольных совещаний.

— *Вы считаете себя GR-стратегом? Эта функция вам интересна?*

— Моя задача как президента «Деловой России» — сделать так, чтобы эта организация была эффективным посредником, чтобы то мнение, которое транслирует объединение, было услышано и принято во внимание на всех уровнях государственной власти.

— *Когда вы заняли эту должность в конце 2019 года, речь шла о том, что на вас будет возложена задача по «стратегическому планированию». Каков ваш стратегический план?*

— Встроить «Деловую Россию» в систему принятия решений в экономике России в интересах предпринимателей.

ФБЖ

В РОССИИ ПРОПОРЦИЯ МЕЖДУ РАЗМЕРОМ ВВП И ОБЪЕМОМ ПОДДЕРЖКИ НЕПРАВИЛЬНАЯ. МЫ СЧИТАЕМ, ЧТО МЕРЫ НЕ РАССЧИТАНЫ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ. ДАЖЕ ЕСЛИ МЫ СЕЙЧАС ОБЕСПЕЧИМ ЧАСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЛИКВИДНОСТЬЮ, КАК ЭТО УЖЕ ОТЧАСТИ СДЕЛАНО, МЫ ВСЕ РАВНО ПРИДЕМ КО ВТОРОМУ ЭТАПУ КРИЗИСА — ФИНАНСОВОМУ



Протекционизм и плохое взаимодействие

Госзакупки в стране характеризуются не только значительным уровнем регионального протекционизма, но и чрезвычайно высокой долей Москвы, которая выступает как в качестве заказчика, так и поставщика товаров и услуг. Согласно новому «Рейтингу регионального протекционизма», опубликованному порталом «Госрасходы», в 2019 г. 65,8% контрактов на поставку товаров и услуг для региональных органов власти заключались с поставщиками из этого же региона.

Как указывается в материалах Счетной палаты, эти факты свидетельствуют «об отсутствии конкуренции и избыточности механизмов протекционизма». Однако на основе данных опубликованного рейтинга можно сделать еще ряд выводов, которые свидетельствуют о перекосах в экономическом развитии субъектов РФ, низком уровне конкуренции и взаимодействия регионов в процессе госзакупки.

Вектор на Москву

Наибольший объем госзакупок сосредоточен в центральной части страны, прежде всего в Москве. Более трети всех госзакупок в стране приходится на Московский регион. При этом доля Москвы в общей сумме контрактов в 2019 г. составляла 28,8%, а Московской области — 5,8%. Такие показатели превышают и без того высокие значения долей этих регионов в экономике страны. Так, по данным за 2018 г., доля Москвы в совокупном ВРП России составляла 21,0%, доля Московской области — 4,9%.

На весь Центральный федеральный округ в прошлом году приходилось 43,0% общей суммы госзакупок в стране. Для сравнения: совокупная доля Сибирского и Дальневосточного федеральных округов была значительно ниже. Так, на Сибирь в 2019 г. приходилось лишь 8,0% общей суммы госконтрактов, на Дальний Восток — 7,1%. При этом доля Сибирского ФО в совокупном ВРП (9,8% в 2018 г.) превышает его долю в общем объеме госзакупок. Наименьшая же доля госзакупок в 2019 году приходилась на Северо-Кавказский федеральный округ (3,2%). В целом, кроме Москвы и Московской области, лишь у 11 регионов доля в общей сумме госзакупок в стране составляла 1,5% и более (см. рис. 1).

За редким исключением

Москва является ключевым поставщиком по госконтрактам для подавляющего большинства регионов России. По расчетам ИКСИ, более четверти (26,8% в 2019 г.) общего объема госконтрактов во всех регионах страны заключается с поставщиками из Москвы. В ряде регионов зависимость от поставок из Москвы существенно превышает средний уровень. Так, в Московской области доля Москвы в общей сумме поставок по госконтрактам составляла в прошлом году 40,3%, в Тамбовской области — 38,0%, в Калужской — 37,6%, в Смоленской — 30,9%, в Магаданской — 30,6% (см. рис. 2).

Конечно, наиболее зависимы от поставок из Москвы регионы Центрального федерального округа. Доля контрактов со столицей в общей сумме госзаказов из данных регионов (за исключением самой Москвы) составляла в прошлом году 29,5%. Однако в целом по стране Москва сегодня является первым по значимости регионом для 4 субъектов РФ, вторым по значимости — для 62 субъектов РФ и третьим по значимости — еще для 10 субъектов РФ. Исключениями из этого списка стали лишь Республика Карелия, Вологодская область, Краснодарский край, Пензенская и Тюменская области, Ямало-Ненецкий автономный округ, Республики Алтай и Бурятия.

Таким образом, регионы не только преимущественно заключают госконтракты с местными поставщиками и слабо взаимодействуют с соседними субъектами РФ, но и во многом зависят от поставок из Москвы. Данная тенденция свидетельствует о крайне низком уровне развития экономического взаимодействия между регионами, что снижает эффективность поставок по госконтрактам и тормозит темпы экономического роста в стране в целом.

ФБЖ

Рис. 1. Крупнейшие регионы по доле в общей сумме госзаказов в стране в 2019 г., %



Рис. 2. Регионы, в которых контракты с поставщиками из Москвы занимают наибольшую долю в общей сумме госзаказов в 2019 г., %



НАТАЛЬЯ ЧУРКИНА

Эксперт Института комплексных стратегических исследований



Полтора месяца на удаленке:

что понял про себя бизнес

В конце марта компании, вынужденные перевести сотрудников на удаленную работу, зачастую впадали в крайности: кто-то считал меру губительной для бизнеса, кто-то с восторгом принял возможность поэкспериментировать с новым для себя форматом. К маю все встало на свои места, бизнес сделал первые выводы об удаленке. Этот опыт подарил бизнесменам ряд инсайтов, которые в дальнейшем будут определять векторы развития компаний.

Да, рано или поздно необходимость в самоизоляции отпадет, и большая часть сотрудников вернется на рабочие места, но мир уже не будет прежним. Полученный опыт обязательно найдет себе применение в посткарантинной реальности.

Удаленка как зеркало для бизнеса

Уже спустя пару недель после начала самоизоляции управленцы в компаниях поняли свою реальную цену. Там, где были отлажены процессы контроля качества и производительности команды, работа продолжилась без потери эффективности.

В компаниях, где до кризиса топ-менеджеры не научились управлять продуктивностью сотрудников, все посыпалось. Мелкие недочеты в коммуникациях вдруг превратились в заметные провалы, и их стало невозможно игнорировать.

Удаленка выявила слабые места в организации процессов и заставила топ-менеджеров и собственников быстро искать решения возникших проблем.

Разумеется, с вызовами справятся не все: кто-то поймет, что его бизнес нежизнеспособен и покинет рынок, освободив место для более сильных игроков, а кто-то станет сильнее, исправив недочеты, незаметные до кризиса.

Не исключено, что, оценив реальные таланты своих менеджеров, собственники бизнеса начнут искать замены, уже зная, какие навыки и качества действительно важны для людей на управляющих позициях.

Смартфон против телефона

Удаленная работа буквально за несколько дней показала уровень технологизации бизнеса. И речь идет не только об умении использовать облачные технологии и Zoom.

Банальный пример: если компания еще до кризиса вложила и купила для своих сотрудников хорошие ноутбуки, обеспечила их качественной связью и всеми необходимыми инструментами для работы, люди просто «забрали» свое рабочее место домой и спокойно продолжили трудиться.

Компании, не позаботившиеся заранее о мобильных рабочих местах для команды, были вынуждены срочно закупать ноутбуки по уже завышенным ценам, экстренно устанавливать программы, осваивать новые для себя технологии. Кто-то просто надеялся на то, что на домашних компьютерах персонал сможет хоть как-нибудь работать. Все это — потеря времени и дополнительные траты.

Образно говоря, месячный опыт удаленной работы показал, кто все еще пользуется телефоном в мире, где давно придуман смартфон. Этим компаниям пришлось быстро наверстывать упущенное и осваивать новые технологии.

Данные — новая нефть

Как только сотрудники разбежались работать по домам, стало понятно, сколько информации о своих бизнес-процессах и клиентах компания смогла собрать и систематизировать до кризиса. Компании, которые работали с данными до кризиса: собирали их, очищали, структурировали и анализировали, — в период самоизоляции смогли спокойно принять ситуацию и взвешенные решения. Бизнес, который не уделил достаточного внимания сбору данных, столкнулся с



АЛЕКСЕЙ МИРОНОВ

Вице-президент по операционному управлению международной компании ANCOR



Компании во всем мире оказались перед угрозой экономического кризиса, спровоцированного пандемией. И прошедший месяц для российских предпринимателей стал достаточным сроком, чтобы понять ключевую вещь: может ли их бизнес быть полезным в новых реалиях, готов ли продукт меняться под новые требования целевой аудитории или пора уходить с рынка.

хаосом разного масштаба — от невозможности быстро оценить потребности своих клиентов до непонимания, как идут операционные процессы, например, скорость прохождения платежей. В кризисные периоды невозможно работать по старым схемам. Только анализ информации дает объективную картину, на основе которой можно придумывать что-то новое и жизнеспособное.

Скрытые резервы

Опыт удаленной работы заставил бизнес увидеть скрытые резервы. Довольно быстро стало понятно, как сохранить ту же эффективность работы (или даже повысить ее), обходясь меньшими тратами. За месяц самоизоляции выяснилось, кто из сотрудников может собраться и работать на результат в любых обстоятельствах, а кто просто занимает должность; функционал каких отделов можно расширить, а что вовсе убрать за ненадобностью.

Кроме того, за это время бизнес получил шанс пересмотреть свои затраты на содержание офиса. Ведь если команда или ее часть способны эффективно работать из дома, то арендуемые площади можно сократить, а это заметная экономия бюджета.

Есть и еще одна выгода от перевода сотрудников на удаленку. Многие соискатели возможность хотя бы периодически работать из дома оценивают как дополнительный бонус. Таким образом, работодатель не только экономит, но и увеличивает свою привлекательность для сотрудников.

Быть или не быть

Пожалуй, главный инсайт, который каждый бизнесмен получил для себя за месяц

удаленной работы, — это осознание нужности и жизнеспособности своего бизнеса. По сути, удаленка — всего лишь один из возможных методов работы. И дело не в том, как будут работать люди в компании. Дело в том, нужна ли вообще кому-нибудь их работа.

Сложившуюся ситуацию не стоит рассматривать узко. Компании во всем мире столкнулись с экономическим кризисом, спровоцированным пандемией. И прошедший месяц для российских предпринимателей стал достаточным сроком, чтобы понять ключевую вещь: может ли их бизнес быть полезным в новых реалиях, готов ли продукт меняться под новые требования целевой аудитории или пора уходить с рынка.

Честность — лучшая политика. Уже сегодня каждый бизнесмен может объективно оценить свои перспективы и либо идти вперед, либо искать для себя принципиально иные дороги.

ФБЖ

КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЛИ С ДАННЫМИ ДО КРИЗИСА: СОБИРАЛИ ИХ, ОЧИЩАЛИ, СТРУКТУРИРОВАЛИ И АНАЛИЗИРОВАЛИ, — В ПЕРИОД САМОИЗОЛЯЦИИ СМОГЛИ СПОКОЙНО ПРИНЯТЬ СИТУАЦИЮ И ВЗВЕШЕННЫЕ РЕШЕНИЯ. БИЗНЕС, КОТОРЫЙ НЕ УДЕЛИЛ ДОСТАТОЧНОГО ВНИМАНИЯ СБОРУ ДАННЫХ, СТОЛКНУЛСЯ С ХАОСОМ РАЗНОГО МАСШТАБА

Виртуальный менеджмент:

важные уроки пандемии

Домашний офис неожиданно стал реальностью во многих секторах бизнеса. Десятки тысяч сотрудников в Австрии работают из дома. В Германии, согласно исследованию Bitcom, половина работающего населения сейчас трудится удаленно. Управление не просто наладить в быстро изменившихся обстоятельствах, особенно тем, в чьих рабочих процессах цифровые инструменты и онлайн-коммуникация до сих пор играли несущественную роль.

Как менеджеры справляются со вспышкой коронавируса? Как они руководят своими командами в условиях домашнего офиса? Четыре руководителя и выпускника WU Executive Academy (бизнес-академия, Вена, Австрия) делятся своим опытом по успешному управлению сотрудниками из дома и дают советы, как добиться успеха в формате «управление на удаленке».

Прозрачность важнее, чем когда-либо

Выпускник программы Global Executive MBA и управляющий директор нескольких компаний Гаральд Трауч верит в силу прямой и четкой коммуникации со своими сотрудниками. Вспышка



ГАРАЛЬД ТРАУЧ

Бизнесмен,
Австрия

Личное участие

«Я всегда ценил ясность и открытость в отношениях со своими сотрудниками, а в нынешней ситуации это стало необходимостью. Это также касается обсуждения деликатных тем, таких как вынужденный переход на режим неполной рабочей недели»

коронавируса затронула его в нескольких аспектах. В настоящее время он занят координацией, делегированием и устранением проблем и тратит на это до 20 часов в сутки. Весь персонал его софтверной компании сейчас перешёл на режим удаленной работы. «Благодаря использованию тикет-системы, обмену сообщениями и видеозвонкам, коммуникация протекает на удивление хорошо. Мы даже увеличили производительность в первые две недели режима самоизоляции, — говорит он. — Некоторые сотрудники уже работали удаленно раньше, поэтому нынешняя ситуация не является для них чем-то новым». На ранней стадии вспышки коронавируса многие клиенты цифрового агентства Трауча, особенно работающие в сфере B2C, приостанавливали работу своих компаний и переносили проекты. Когда первый шок прошел, они осознали необходимость восполнять недостающий личный контакт с клиентами с помощью цифровых средств. Так, после первоначального спада бизнес Трауча снова набирает обороты. А вот его кроссфит-студия переживает тяжелый период. Тренажерный зал был закрыт за несколько дней до того, как поступило официальное распоряжение правительства, это было сделано ради здоровья клиентов и персонала. На сокращенную рабочую неделю перевели как сотрудников, занятых неполный рабочий день, так и тех, кто работал на полную ставку, правда, было решено выплачивать зарплаты даже тем, кто работает меньше часов. Среди таких сотрудников много студентов. Трауч подчеркивает, что открытость в общении никогда не была столь важна, как сейчас. Вечером и даже ночью он пишет сообщение за сообщением, чтобы держать коллег в курсе происходящего или, скажем, подвести итоги рабочего дня: «Я всегда ценил ясность и открытость в отношениях



Взаимодействие с другими людьми и возможность смотреть друг другу в глаза по-прежнему будут иметь большое значение в деловой жизни. В то же время вновь приобретенные навыки виртуального общения останутся с нами навсегда и после коронавируса.

со своими сотрудниками, а в нынешней ситуации это стало необходимостью. Это также касается обсуждения деликатных тем, таких как вынужденный переход на режим неполной рабочей недели. Очень важно уметь стремительно реагировать в условиях кризиса. Мы с самого первого дня работали с полной самоотдачей, чтобы адаптироваться к новой ситуации. В результате наши команды почувствовали мотивацию и уверенность, ведь у нас есть план действий». В тесном контакте команда Трауча остается со всеми партнерами — ежедневные информационные рассылки помогают не терять связь, за время пандемии даже удалось привлечь новых клиентов и разработать новые бизнес-модели. Например, компания начала сотрудничество с крупным австрийским СМИ, чтобы с его помощью предлагать фитнес-уроки в видеоформате онлайн. Гаральд Трауч также выступил руководителем проекта и возглавил команду, которая в режиме онлайн в течение нескольких дней разработала NoVID20 — это приложение для отслеживания вспышек коронавируса уже использует правительство Грузии. Трауч говорит, что нынешний кризис сильно ударит по многим отраслям и компаниям, и подчеркивает одну вещь: «Сдаваться не выход! Неудачи могут превратиться в отличные возможности для развития новых бизнес-моделей. По крайней мере, окружающая среда получит передышку».

Приоритеты меняются

Йоганна Гофманн, выпускница Professional MBA Finance, возглавляет отдел в международной интегрированной нефтегазовой компании со штаб-квартирой в Вене. Как и многие другие, она в настоящее время руководит своей командой, состоящей из семи сотрудников, из дома. В прошлом работа в

таком формате для нее была чем-то исключительным и допускалась лишь время от времени. Иногда она брала домой документы для проверки, но в виртуальном общении не было необходимости, в ее компании общались в онлайн-режиме только с коллегами из других регионов. Команда Гофманн, которая сосредоточена в Вене, отвечает за системы отчетности и мониторинга здоровья и защиты окружающей среды. На данный момент она тесно сотрудничает с ИТ-отделом, который занимается внедрением новой системы. Йоганна подчеркивает, что руководители обязательно должны пересмотреть свои обязанности в свете изменившихся обстоятельств: «Конечно, наши задачи по-прежнему важны, но приоритеты изменились: например, мы должны убедиться, что система SAP функционирует у всех, кто с ней работает. Кроме того, я должна оказывать моральную поддержку своей команде. Все они очень ответственные и добросовестные люди и всегда выполняют свою работу вовремя. Но некоторые задачи трудно решить из дома. В

ЧАСТО КОЛЛЕГИ, ПОДЧИНЕННЫЕ, ПАРТНЕРЫ НА ЗАДНЕМ ПЛАНЕ ВИДЯТ ГРЯЗНУЮ ПОСУДУ ИЛИ БЕЛЬЕ НА СУШИЛКАХ — РАБОТА НА УДАЛЕНКЕ ТОЖЕ ДОЛЖНА ВЫСТРАИВАТЬСЯ ПО ПРАВИЛАМ, ИНАЧЕ РУКОВОДИТЕЛЮ БУДЕТ СЛОЖНО ПОДДЕРЖИВАТЬ ИЕРАРХИЮ ОТНОШЕНИЙ В КОМПАНИИ

таких случаях я заверяю их, что все в порядке, и пытаюсь правильно расставить приоритеты в этой исключительной ситуации».

Что касается виртуального общения, то, по словам Гофманн, она была приятно удивлена тому факту, что во время онлайн-собраний по скайпу или телефону все участники гораздо более сфокусированы, чем в офисе. Все хорошо подготовлены и выходят на связь вовремя. Команде удается максимально сосредоточиться на рабочих вопросах, не отвлекаться, потому что не возникает никаких «промежуточных» вопросов, которые, бывает, мимоходом появляются во время личной беседы в офисе. Регулярные встречи команд, которые раньше проходили раз в неделю, теперь проводятся два раза в неделю. Более того, характер общения изменился: «Важно, чтобы вы как руководитель могли поддерживать своих сотрудников в личных вопросах, когда это необходимо, а не сосредотачиваться исключительно на работе. У некоторых коллег есть дети, кто-то из них нуждается в большей поддержке, чем другие. Я считаю частью своей работы необходимость слушать представителей нашей команды и давать им возможность поговорить с кем-то, кто не является членом их семьи». Вся команда Йоганны Гофманн живет в Вене, но некоторые сотрудники приехали в Австрию из других стран, таких как Казахстан, Тунис и Великобритания. По этой причине она делится с ними актуальной информацией о распространении коронавируса в Австрии на английском языке, и в этом тоже состоит ее задача как менеджера.

Все остальные встречи с коллегами и подрядчиками в настоящее время Гофманн также проводит с помощью видео- или телефонных звонков. Она реорганизовала тренинги в онлайн-формат: «Я

предпочитаю взаимодействовать со своей аудиторией вживую, чтобы получать прямую обратную связь. Четырехчасовые skure-тренинги, во время которых практически невозможно наблюдать за участниками, могут быть очень утомительными. Всегда есть риск, что люди теряют фокус, как только выключается камера. В конце концов, постепенно привыкаешь к потере визуальной обратной связи».

Йоганна Гофманн убеждена, что нынешняя ситуация определит формат работы многих компаний после коронакризиса: «Я надеюсь, что мы будем работать более гибко, думаю, будет больше онлайн-сотрудничества, в том числе и на глобальном уровне. Многие люди уже сейчас приходят с творческими идеями, потому что текущая ситуация освободила большое количество ресурсов».

Например, в команде Гофманн есть новая сотрудница, у которой маленький ребенок, ей работать удаленно удобнее, она организовала свой рабочий день таким образом, что во второй половине дня может позволить себе выходить на прогулку с ребенком, она «не привязана» к рабочему месту строго с девяти до пяти. В таком формате людям проще планировать рабочий день.

Эмпатия сейчас нужна больше всего



Кристиан Кесиневич обычно проводит много времени в самолете. Старший менеджер по развитию бизнеса отвечает за освоение новых рынков и расширение компании по производству медицинско-го оборудования. Он возглавляет команду из семи человек, большинство из

которых находятся в Гетеборге в Швеции, часто ездит в командировки по проектам, связанным с выходом на новые рынки. В настоящее время он общается только посредством видеозвонков, встречи с командой проводит один раз в неделю. На них обсуждаются и распределяются задачи. «Это очень забавная ситуация, потому что сейчас я использую виртуальный тип сотрудничества не только с моими коллегами, но и с внешними деловыми партнерами, с которыми я никогда не встречался, — комментирует Кристиан. — Отсутствие возможности встретиться лично усложняет задачу по развитию бизнеса, ведь договоренности, достигнутые при личной встрече, всегда надежнее. Кроме того, приходится прилагать больше усилий для структурирования повседневных дел».

В этом вопросе Кристиан нашел цифровых помощников, которые помогают придать его проектам четкую структуру. Этот рабочий инструмент стал для Кристиана настоящим открытием, и он решил изучить его глубже. «Несмотря на то, что потребность во внутренней коммуникации между



ЙОГАННА ГОФМАНН

Начальник отдела в нефтегазовой компании, Австрия

Ресурсы для новых идей

«Я надеюсь, что мы будем работать более гибко, думаю, будет больше онлайн-сотрудничества, в том числе и на глобальном уровне. Многие люди уже сейчас приходят с творческими идеями, потому что текущая ситуация освободила большое количество ресурсов»

членами команд варьируется от сектора к сектору, для всех менеджеров в период неопределенности справедливо одно: эмпатия — то, что сейчас наиболее необходимо, — говорит Кристиан Кесинович. — Сегодня как никогда важно учитывать индивидуальную ситуацию каждого сотрудника, необходимо уделять время каждому, выслушивать личные проблемы — только так в удаленном режиме можно поддерживать командный дух. Это особенно актуально во времена, когда будущее кажется таким неопределенным». Кристиан уверен, что в будущем количество онлайн-встреч будет расти, в том числе и с внешними партнерами, личного общения с партнерами станет меньше. Тем не менее Кристиан говорит, что люди — социальные существа. В разных отраслях все будет складываться по-разному, но он убежден, что личная встреча останется наиболее эффективным способом создания прочной основы для устойчивых, успешных деловых отношений. Взаимодействие с другими людьми и возможность смотреть друг другу в глаза по-прежнему будут иметь большое значение в деловой жизни. В то же время вновь приобретенные навыки виртуального общения останутся с нами навсегда и после коронавируса.

Четкие указания и открытые каналы связи



С 2013 года дистанционная работа стала стандартом для Сандры Бихль, генерального директора компании, специализирующейся на карьерном консалтинге и ориентированной на руководителей и менеджеров. В компании более 20 сотрудников, работающих в разных странах

Европы. Работая удаленно, Сандре Бихль удалось пожить в таких странах, как Польша, Германия и Эквадор. С 2014 году она уже в статусе партнера WU Executive Academy в сфере предоставления услуг по развитию карьеры регулярно проводит семинары и вебинары по управлению карьерой руководителя, международному поиску работы, личному бренду или LinkedIn. У Сандры Бихль есть четкие правила общения со своей командой и иерархия каналов связи, которая определяется срочностью задач. Существуют план «B» и план «C» для коммуникаций — на случай отказа цифровых технологий. Члены её команды договорились о том, когда писать электронные письма, когда разговаривать по скайпу. Телефонные звонки используются только в чрезвычайных ситуациях, которые, как сообщает Сандра Бихль, случаются один или два раза в год. Сотрудники поддержки работают на основе тикет-системы и имеют четкие задачи. У карьерных консультантов есть общий календарь, в который они вносят информацию о встречах и так называемом «времени сосредоточенной работы без

перерыва». Все это уменьшает количество отвлекающих факторов, уверена Сандра Бихль.

Она сама как руководитель следует тем же правилам, что и сотрудники: когда ей нужно что-то обсудить с кем-то из членов команды, она спрашивает в чате, свободен ли человек для разговора. Сотрудник может ответить отрицательно, если

ЧЕТЫРЕХЧАСОВЫЕ SKYPE-ТРЕНИНГИ, ВО ВРЕМЯ КОТОРЫХ ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО НАБЛЮДАТЬ ЗА УЧАСТНИКАМИ, МОГУТ БЫТЬ ОЧЕНЬ УТОМИТЕЛЬНЫМИ. ВСЕГДА ЕСТЬ РИСК, ЧТО ЛЮДИ ТЕРЯЮТ ФОКУС, КАК ТОЛЬКО ВЫКЛЮЧАЕТСЯ КАМЕРА

занят, и предложить другое время для звонка. Сандра особенно тесно сотрудничает с двумя коллегами. Еще до начала встречи каждый добавляет в календарь темы, которые хотел бы обсудить, — у всех есть возможность подготовиться к диалогу, и поэтому он проходит конструктивно. Правила корпоративного общения Сандра обозначает на этапе принятия на работу новых сотрудников. Они получают буклет, содержащий соответствующую информацию и глоссарий сокращений, используемых в организации. Всем тем, кто работает из дома вынужденно и никогда не имел подобного продолжительного опыта, Сандра советует работать над развитием самодисциплины, ее значение при работе на удаленке часто недооценивается. Очень важно спланировать день заранее.

Сандра отмечает, что именно сейчас она наблюдает непрофессиональное поведение со стороны некоторых руководителей, которых в настоящее время консультирует. В ее практике бывали случаи, когда, к примеру, член правления компании позволял себе присоединиться к телефонной конференции с региональной командой с влажными после душа волосами или совмещал конференцию с коллегами с завтраком. Это нельзя назвать хорошим примером, по крайней мере, для компаний, в которых действует иерархическая структура, считает карьерный эксперт. Сандра рекомендует обращать внимание на обстановку в комнате, из которой осуществляется видеозвонок. Часто коллеги, подчиненные, партнеры на заднем плане видят грязную посуду или белье на сушилке — работа на удаленке тоже должна выстраиваться по правилам, иначе руководителю будет сложно поддерживать иерархию отношений в компании.

ФБЖ



Рынок труда:

новые парадигмы мышления

Ситуация с распространением коронавируса и ограничительные меры оказали влияние на рынок труда, как и на другие сферы экономики и в целом на нашу жизнь. Мы называем период кризисным, однако подчеркиваем его отличия от кризисов прошлых лет. Угроза здоровью, закрытые границы — с таким мы еще никогда не сталкивались ни в 2008-м, ни в 2014-м годах. Весь апрель мы находились в условиях неопределенности, и до сих пор прогнозы развития событий делать сложно.

По данным сайта hh.ru, количество вакансий в апреле уменьшилось по сравнению с мартом на 8%. Рост показали сферы «Медицина, фармацевтика» (92%), «Государственная служба, некоммерческие организации» (39%) и «Рабочий персонал» (18%). В остальных профессиональных областях наблюдалась отрицательная динамика. Особенно сильно пострадали «Спортивные клубы, фитнес, салоны красоты» (-43%), «Туризм, гостиницы, рестораны» (-38%), «Искусство, развлечения, масс-медиа» (-37%).

Сохранить тех, кто есть

Снижение количества вакансий объясняется тем, что в условиях кризиса на первый план для работодателей вышла задача сохранить персонал, а не набрать новых сотрудников. На восстановление положительной динамики по числу предложений о работе потребуется время. Мы видим, что в мае компании стали постепенно возвращаться к вопросам найма. Однако пока выводы делать сложно. Для этого месяца характерен сезонный спад активности подбора специалистов в связи с большим количеством праздничных дней.

Первая пятерка востребованных работодателями сфер остается стабильной — как

до кризиса, так и сейчас. В мае топ-5 по числу вакансий в России на сайте hh.ru возглавляет профессиональная область «Рабочий персонал» — примерно треть всех предложений. Компаниям требуются грузчики, комплектовщики, сборщики, экспедиторы. На втором месте «Продажи». Относительно стабильным остается спрос на таких специалистов, как менеджеры по работе с клиентами, торговые представители, продавцы-консультанты. На третьем месте — «IT, интернет, телекоммуникации». Компании приглашают на работу разработчиков, программистов, бизнес-аналитиков. В лидерах по количеству вакансий также «Производство» и «Строительство, недвижимость».

На гребне пандемии

До пандемии мы говорили о том, что будущее за IT и цифровыми профессиями. Этот тренд сохраняется. Для того чтобы глобально изменить рынок труда, месяца самоизоляции явно недостаточно. Формирование тенденций, как и появление или исчезновение новых профессий, — длительный и сложный процесс. Тем не менее во время самоизоляции мы шутили, что внезапно профессией будущего стал курьер. По России в целом рост



**ИРИНА
ВЕРЕТЕННИКОВА**

Директор
макрорегиона Юг
компании
HeadHunter

количества таких вакансий в марте–апреле был стремительным, однако произошло это в основном за счет столиц. В регионах увеличение потребности в курьерах было не так ярко выражено — небольшой скачок был отмечен, но затем тенденция пошла на спад. Это явление называется ситуационный спрос.

Самым ярким примером в текущих условиях стало увеличение количества вакансий для медицинского персонала. Положительную динамику роста предложений для медицинского персонала аналитики отмечают и на федеральном, и на региональном рынке труда. Во многих городах профессиональная сфера «Медицина, фармацевтика» в апреле вошла в топ-5 востребованных работодателей. В целом по России в мае раздел занимает шестую строчку по числу вакансий. Стоит отметить, что увеличение количества предложений в профессиональной области на сайте стало возможно благодаря активному сотрудничеству Минздрава РФ и HeadHunter. Мы ввели упрощенный режим публикации таких вакансий на hh.ru по всей России.

Рынок работодателя

Пока говорить о резком скачке безработицы оснований нет. Существенного прироста количества резюме в апреле эксперты сайта hh.ru не отмечают, напротив, по сравнению с мартом соискательская активность в России понизилась на 8% — сказалась самоизоляция. Это еще один косвенный признак того, что в текущих условиях работодатели стремятся сохранить штат сотрудников: в противоположном случае мы бы заметили значительный явный приток резюме. Снижение активности соискателей в текущих условиях связано также с тем, что работники оценивают риски и ведут себя осторожно: например, приостанавливают поиск нового места работы и держатся за текущего работодателя.

Таким образом, сегодня ситуация на рынке труда складывается скорее в пользу работодателя. Несмотря на отсутствие притока резюме, в целом по рынку соискателям работу искать стало сложнее. За счет уменьшения количества открываемых вакансий выросла конкуренция среди кандидатов. По данным hh.ru от 22 мая 2020 года, в России в среднем на одну вакансию приходится восемь резюме соискателей, стандартным же для рынка считается показатель четыре–пять резюме на одно предложение. Сильная позиция работодателя проявляется еще и в том, что рекрутеры и нанимающие менеджеры понимают готовность части соискателей соглашаться на меньшую заработную плату — некоторые сотрудники потеряли работу из-за пандемии и готовы снизить свои зар-

платные ожидания, чтобы поскорее найти новое место.

До марта ситуация была противоположной, и мы говорили о том, что рынок труда был больше соискательским, чем работодателем. Это продолжалось несколько лет. Кризис сбалансировал ситуацию. Пока мы видим перекося в сторону работодателя, но в скором времени, вероятно, ситуация стабилизируется. Хотя прогнозы делать сложно, так как неопределенность все еще высокая: ситуация с вирусом может измениться и повлиять на процессы в экономике в целом и на рынке труда в частности.

Что касается заработных плат, мы провели опрос среди работодателей всей России по этой конкретной теме. Судя по результатам, кризис не отразился на вознаграждении сотрудников 62% компаний. На урезание зарплаты пошли 23% работодателей, причем чаще об этом заявляли небольшие фирмы — численностью до 250 человек (54%). В ближайшие 6 месяцев не изменятся расходы на оплату труда в 30% компаний, о вероятных или планируемых сокращениях говорят 27%. Вместе с тем 5% работодателей заявляют, что зарплаты увеличатся. Давать прогнозы на длительный срок затрудняются 39% респондентов.

Как до, так и после кризиса работодатели ценят тех сотрудников, которые работают эффективно и приносят компании прибыль. Востребованность IT-специалистов увеличивается с каждым годом, после истории с внеплановым переводом части процессов в онлайн спрос на тех, кто может создавать IT-инфраструктуру для бизнеса, ожидаемо увеличится.

РАБОДАТЕЛИ ОСТАВЯТ В ОНЛАЙН-РЕЖИМЕ ТЕХ СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ НЕ ПОТЕРЯЛИ СВОЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПЕРИОД РАБОТЫ ИЗ ДОМА. ТАК УСТРОЕН БИЗНЕС: ЕСЛИ МОЖНО ОПТИМИЗИРОВАТЬ ПРОЦЕСС И СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ БЕЗ УЩЕРБА КАЧЕСТВУ РАБОТЫ, ЗНАЧИТ, НАДО ПЕРЕСТРАИВАТЬСЯ

Что касается системы мотивации, то многие работодатели в связи с пандемией и ее экономическими последствиями начали пересмотр системы поощрения сотрудников. В условиях падения доходов компании работодатели все-таки стремятся сохранить коман-

50%

РАБОДАТЕЛЕЙ

не заметили спада в качестве труда своих команд на удаленке, 15% даже отметили прирост эффективности при таком формате работы.

8%

СОСТАВИЛО ПАДЕНИЕ

активности соискателей в апреле (по сравнению с мартом), по данным ресурса hh.ru.

3%

ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА

составляют вакансии с удаленной формой работы (на сайте hh.ru, май 2020 г.)



ду. И это вполне понятно и оправданно. Главное — объяснять сотрудникам, что и почему происходит с бонусами, успокоить, что это временная мера. Пока рынок работодателский, гонка окладов и премий приостановилась. Когда рынок труда начнет разворачиваться, мы увидим возвращение «плюшек».

Удаленка — формат настоящего и будущего?

Удаленная работа была всегда. Сейчас на сайте hh.ru количество предложений дистанционной занятости составляет 3% от общего числа всех вакансий. Если говорить об истории вопроса, то доля удаленной работы плавно увеличивалась в течение последних пяти лет. Компании чаще других предлагают работать из дома IT-специалистам, профессионалам сфер продаж и маркетинга, бухгалтерам и юристам. Это объясняется тем, что дистанционную работу для таких сотрудников организовать проще — нужно обеспечить техникой и позаботиться о защите корпоративных данных. Для организаций, которые оперируют в цифровой среде, — это нормальная практика, они знают, как наладить удаленные процессы. IT-компания, онлайн-торговля, цифровой маркетинг — необходимость работать удаленно в период самоизоляции для них не стала чем-то новым.

62%

РАБОТОДАТЕЛЕЙ

не сократили заработные платы своим сотрудникам (по данным опроса, проведенного hh.ru в апреле). 5% работодателей заявили, что зарплаты в их компаниях увеличатся.

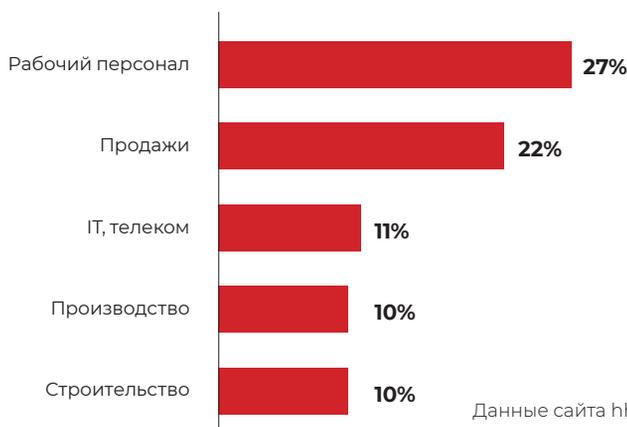
Однако рекомендация оставаться дома оказалась болезненной для многих бизнесов, где важно физическое присутствие сотрудников, например, производство, строительство. Некоторые процессы просто невозможно перенести в онлайн, но даже те функции, которые можно выполнять удаленно, перевести в онлайн оказалось слишком сложно. Если у компании не было работающей IT-инфраструктуры, то построить ее в сжатый срок оказалось нереально. Полагаю, многие работодатели задумались над тем, что современный мир диктует свои правила, и цифровая среда становится важной частью нашей жизни. Стоит подчеркнуть, что еще до начала пандемии во многих компаниях и отраслях сформировалось достаточно предпосылок для перевода части процессов и взаимодействий в онлайн. Сложившаяся ситуация просто форсировала такой переход.

Работодатели и сотрудники во многом готовы к удаленной работе. Некоторое время назад у руководителей были опасения по поводу контроля за работающими дистанционно, многим управленцам казалось, что в таком формате контроль за персоналом невозможен. Теперь же менеджеры видят, что некоторые работники стали справляться с задачами даже более эффективно, чем в офисе. Служба Исследований HeadHunter провела в апреле опрос сотрудников российских компаний, находящихся на руководящих позициях. Выяснилось, что половина респондентов не заметила спада в качестве труда своих команд на удаленке, а 15% даже отметили прирост эффективности при таком формате работы.

Я уверена, что после снятия ограничений многие сотрудники вернуться на рабочие места. Однако существует высокая вероятность перевода в удаленный формат некоторых специалистов. Работодатели оставляют в онлайн-режиме тех, кто доказал свою эффективность в период работы из дома. Так устроен бизнес: если можно оптимизировать процесс и сократить издержки без ущерба качеству работы, значит, надо перестраиваться. Это логично.

Что касается реакции самих работников, то здесь красноречиво все объясняют цифры. В прошлом году опрос Службы Исследований HeadHunter показывал, что 85% офисных сотрудников хотели бы попробовать удаленный режим работы: 23% говорили про формат фриланса, ещё 62% про возможность остаться в штате компании, но выполнять задачи из дома.

Топ-5 профессиональных сфер с наибольшим количеством вакансий по всей России



Данные сайта hh.ru, 22 мая 2020.



Во время самоизоляции мы шутили, что внезапно профессией будущего стал курьер. По России в целом рост количества таких вакансий в марте–апреле был стремительным, однако произошло это в основном за счет столиц. В регионах увеличение потребности в курьерах было не так ярко выражено

С наступлением кризиса многим пришлось в короткий срок перестроиться на удаленный режим — понравилось не всем. По данным апрельского опроса hh.ru, мнения соискателей разделились следующим образом: 39% специалистов заявили, что работать из дома сложнее, чем в офисе; 37% сообщили, что им справляться с задачами стало даже проще; 18% респондентов не заметили разницы.

Плюсы и минусы удаленной работы называют разные. Перечислю те, что встречаются чаще других. Начну с преимуществ: одни отмечают, что за счет экономии времени на дорогу получается больше внимания уделять личным делам или общению с близкими. Другие говорят о том, что дома стало проще сохранять высокий уровень концентрации, так как ис-

чезли факторы, которые отвлекали в офисе: например, фоновый шум или вопросы коллег.

Теперь о недостатках. Многие говорят о нехватке привычного общения с коллегами. В топе ответов также технические трудности: перебои связи, нестабильное интернет-соединение, отсутствие подходящей по мощности техники. Мы регулярно следим за тем, как меняются настроения сотрудников. Еженедельные опросы соискателей показали, что с каждой неделей становится все больше тех, кто видит сложности в дистанционном режиме работы. Чаще всего сотрудникам не хватает хорошо оборудованного рабочего места: удобного стола, компьютерного кресла, быстрого интернета. А это значит, что офисы нужны не только работодателям, но и самим сотрудникам.



15% РАБОДАТЕЛЕЙ

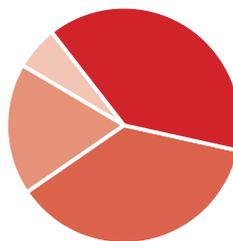
работодателей отметили прирост эффективности сотрудников при удаленном формате работы (по данным Службы Исследований HeadHunter за апрель 2020 г.)



Удаленка или работа в офисе?

6%

Затрудняюсь ответить



39%

Из дома работать сложнее

18%

Не заметил разницы между удаленкой и работой в офисе

37%

Справляться с работой на удаленке проще

По данным Службы Исследований HeadHunter, апрель 2020 г.

Плохой хороший заемщик: риски нового кризиса

Управление кредитными рисками — конференция в онлайн-формате, организованная компанией «Финтех Лаб», обнажила все страхи и риски, с которыми уже столкнулся банковский сектор, но большая часть проблем ждет впереди. Аналитики сходятся во мнениях, что население будет беднеть, доходы упадут, многие потеряют работу. Для банков все это плохие сигналы. Кредитная нагрузка населения, которую банкиры усердно «растили» последние несколько лет, высока, а значит, как никогда велики риски личных банкротств, персональных дефолтов.

Среди участников вебинара — банкиры, аналитики, представители финтех-сектора, создатели сервисов по анализу заемщиков. Все они решают общую проблему: кому давать, кому отказать и как разглядеть в заемщике того, кто совсем скоро откажется платить по кредитным обязательствам? На помощь, конечно, придет подросший за последние несколько лет финтех — с искусственным интеллектом и анализом больших данных. Продукты для скоринга становятся все сложнее и дороже, непроста и их интеграция в бизнес-процессы и системы банков. Между тем пандемия и ее последствия уже наступили. Ситуация требует срочных мер, о которых и высказывались эксперты. А еще давали прогнозы и советовали друг другу, как минимизировать риски в условиях, когда многим стало вдруг нечем платить.



ВЛАДИМИР ШИКИН

Заместитель директора по маркетингу Национального бюро кредитных историй (НБКИ)

Кредитное пике

Два раза в год мы измеряем долговую нагрузку частных заемщиков. К 1 апреля показатель ПДН (отношение ежемесячных платежей по всем кредитам к среднемесячному доходу, скорректированному с данными рынка труда; учитываются только заемщики с действующими обязательствами), его среднее значение по всем заемщикам, составил 23,3. Для сравнения на 01.10.2019 этот показатель был равен 24,6 пунктам. 12% заемщиков имеют показатель долговой нагрузки более 50% — это группа риска. Их количество сократилось. Существует диверсификация по региональному признаку: разница между «худшими» и «лучшими» регионами существенная — почти в три раза. Замечу сильную зависимость показателя долговой

нагрузки от сферы занятости заемщика. В фармацевтике и медицине показатель ПДН более 30%, в сфере информационных технологий — около 10%. В наших измерениях есть и индустрия туризма и гостиничного бизнеса, будет интересно наблюдать, как изменятся показатели долговой нагрузки

физлиц в этом сегменте к следующему замеру. Традиционно топ-менеджмент имеет меньшую долговую нагрузку, рабочие специальности, хозперсонал более высокую.

В начале апреля мы посмотрели на объем кредитных заявок и увидели пике по всем типам кредитования: по потребительским кредитам падение составило 60% по отношению к апрелю 2019 г., по автокредитам — 90%. Количество заявок, поданных по онлайн-каналам, практически не изменилось, в некоторых сегментах оно выросло, офлайн встал практически полностью. К середине апреля мы увидели небольшое оживление спроса на кредиты, но прогнозы по этому показателю остаются не очень хорошим.

Когда были объявлены нерабочие дни, заемщики почему-то восприняли это как повод не платить, многие отложили платежи до окончания нерабочих дней. Неразбериха была и на уровне банков: было непонятно, как трактовать понятие «нерабочие дни», поскольку никто с подобной ситуацией ранее не сталкивался.

Понятно, что сейчас беспокоит банки: во-первых, что делать с текущим портфелем? Совершенно очевидно, что просрочка будет расти, соответственно, как проводить профилактику дефолтов на фоне ожиданий ухудшения качества заемщиков. Вторая часть проблемы — что делать с входящим потоком. Мы все в период пандемии увидели, что онлайн чувствует себя хорошо, офлайн стоит. Многие банки попытались максимально быстро перестроить свою работу по выдаче кредитов через онлайн-каналы. Но здесь хочется выступить с предупреждением: онлайн — это специфические риски и мошенничество.

У нас уже были кризисы на рынке розничного кредитования. Инструменты профилактики тех же дефолтов отработаны. Первое, к чему стоит прибегнуть, — оперативный мониторинг финансового поведения клиентов: к вам приходит заемщик и говорит, что сейчас кризис, я платить не могу. В режиме онлайн мы видим, что другим кредиторам он платит, или открыл не так давно новый кредитный счет — объективная кредитная информация помогает установить истинную картину по заемщику и его реальным финансовым возможностям. Второй мощный инструмент

при работе с заемщиками в кризис — сегментация существующей клиентской базы. В подобных кризисных ситуациях локальные скоринговые модели практически не работают, поскольку они построены на данных, не учитывающих волатильность. С помощью скоринга можно сегментировать базу, так как данные собираются не первый год, многие заемщики уже проходили не один кризис, есть аналитика по моделям их поведения в сложных обстоятельствах. Определили тех, кто находится в группе риска, с ними и начинаем работу по профилактике дефолта.

Мы уже столкнулись и будем сталкиваться дальше с ростом онлайн-потока клиентов, по кредитному качеству он «грязнее». Сейчас на наших глазах рушится миф о том, что онлайн-канал обслуживать дешевле, чем онлайн. Для анализа заемщика потребуется эффективный прескоринг, который мы не всегда можем провести в полной мере по кредитной истории из-за ограничений, наложенных положениями ФЗ №218.



АРТУР АЛЕКСАНДРОВИЧ

Генеральный директор
Объединенного
кредитного бюро (ОКБ)

просел у всех, но анализировать его необходимо по совокупности. На этот случай есть старый, добрый, проверенный временем бенчмаркинг — он позволяет смотреть, как ведет себя должник в других банках.

Понимание, насколько изменяется качество портфеля, — как на входящем потоке, так и на переходе его на просрочку, — это очень важно. И это сейчас особенно важно анализировать и отслеживать при работе с заемщиками.

Помимо глубокого анализа портфеля на разных этапах его существования, важно обладать конкретной информацией по физлицам — мы хотим понимать и иметь дополнительную информацию о человеке, что происходит с ним и его платежеспособностью. Если человек перестает вовремя платить по кредитной карте, у него, вероятнее всего, появятся просрочки по остальным кредитам. Уже сейчас мы видим сотни тысяч заявок от людей, которые просят поменять условия выплат по кредитам, они уже заявили о том, что не могут платить в прежнем режиме.

Я советую попытаться оценить не только то, как человек платил раньше. Среди наших заемщиков много молодых людей, которые ранее такие кризисы не переживали, и у нас нет информации, как они из них выходят. Поэтому я предлагаю анализировать социальный круг нашего заемщика. Скоринги социального окружения — сегодняшний тренд, это довольно точная система для ориентации, прогноза того, что с заемщиком может происходить в будущем.

Анализируем социальный круг

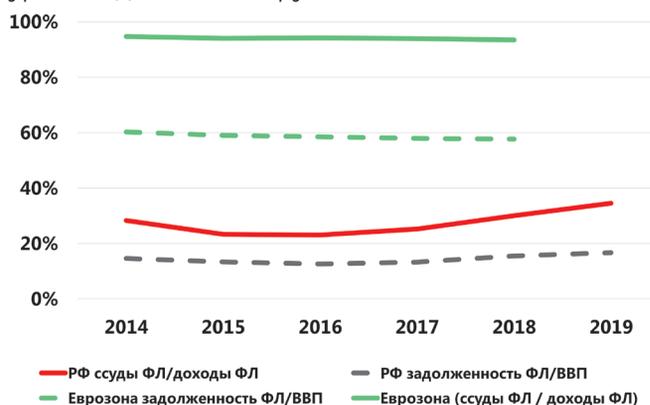
Ситуация, в которой мы сейчас находимся, уникальна. У риск-менеджеров возникает вопрос, как интерпретировать происходящее. Должник, который сейчас не платит, он хороший или плохой? Будет ли он платить в будущем? Мы вообще сейчас не сможем показать, насколько заемщик хорош для банка как клиент. Да, портфель

Анализ кредитного риска в рознице

Иллюзия стабильности качества активов



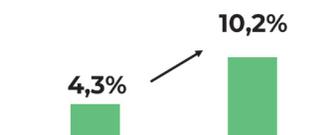
Относительно умеренный
уровень долговой нагрузки населения РФ



Рост просрочки в рознице неизбежен

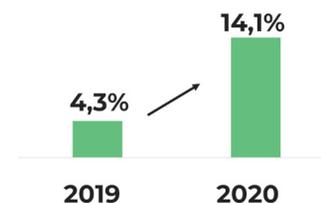
Базовый макросценарий
АКРА:

- Снижение ВВП на 4,5%
- Безработица 6,7%
- Падение реальных доходов на 6,4%



Пессимистический
макросценарий АКРА:

- Снижение ВВП на 7,5%
- Безработица 8,9%
- Падение реальных доходов на 9,9%



Источник: АКРА



ВИТАЛИЙ ЩИПКОВ

Генеральный
директор
MobileScoring

В кризисы традиционно роль риск-менеджмента в банках возрастает, все вдруг понимают, что это одна из главных компетенций. Для того чтобы подстраховаться, сейчас осуществляют либо общее сужение границы сечения по скоринговым картам, немного ужесточая правила, вынося чуть меньше одобрений по заявкам клиентов. Это логично, так как обычно ухудшение платежеспособности до некоторой степени происходит по всем категориям клиентов, и такую группу заемщиков, которые раньше были «пограничными», сегодня большинство банков не хотят видеть своими клиентами — они получают отказ. Это общая мера. Кроме того, банки стараются накладывать различные экспертные ограничения на то, кому сейчас можно выдавать кредиты, а кому нет. Обычно первое, что предпринимают, — фильтрация кредиторов по сегментам: кто-то в период карантина хотел отказывать и отказывал общепиту. Но эта мера кажется мне очень грубой. На мой взгляд, эффективнее анализировать, скажем, не сегмент в целом, а отслеживать темпы потери доходов клиента: они могут быть разными, падения может и не быть. Этот инструмент позволяет точно отказывать тем клиентам, которые только что потеряли доход, либо не отказывать, а урезать лимит — в этом случае все зависит от ликвидности банка и его инвестполитики в целом. Замечу, что всегда существует объем клиентов, который в тот или иной временной промежуток теряет доход, — это 1–1,5% от общего числа заявителей (в статистике учитываются люди, потерявшие доход за два месяца до подачи заявки на кредит). В начале пандемии, по оперативным данным, мы увидели, что этот процент начал постепенно расти: эта тенденция оформилась во вторую–третью недели апреля. В некоторых банках доля клиентов, которые потеряли доход и обращаются за кредитом, выросла до 5%. Отказ им позволит отсечь 3–5% клиентов, у которых, скорее всего, показатель дефолтности будет зашкаливать и может составить около 30%.

Как еще мы можем минимизировать риски? Взять за основу ретроданные, но они, к сожалению, не всегда точны, хотя собрать их можно довольно быстро. Скажем, клиент в недавнем прошлом уже терял работу, а через месяц находил новую и восстанавливал свою платежеспособность. Сейчас трудно сказать, сколько времени потребуется на подбор нового места работы, по мнению экспертов рынка, на это может уходить до нескольких месяцев. Этого срока будет достаточно, чтобы заемщик «ушел в дефолт».

Клиента можно проверять на «боевых данных», то есть анализировать его прямо сейчас по триггеру «потеря дохода», отправлять на верификацию и опрашивать более подробно. Данный триггер действительно помогает проверять факты и тем самым отсекает небольшую долю заемщиков с очень высокими рисками будущего.

В текущей ситуации крайне важно максимально быстро реагировать на изменения в жизни клиента. С этой точки

Отказываем точечно

зрения удобен и полезен анализ по транзакционному поведению клиента, здесь доступна аналитика как за прошлую неделю, так и за прошлый месяц. По этому показателю можно отследить снижение или сохранение потребительского спроса — это позволяет банку сегментировать клиентов и выявлять те группы, которые начинают «дефолтить» по действующему портфелю. На основе анализа этой дефолтности, сегментирования тех, кто уже попал в дефолтный портфель, можно строить прогнозы и выделять рискованные сегменты заемщиков, предупреждая будущие риски.

зрения удобен и полезен анализ по транзакционному поведению клиента, здесь доступна аналитика как за прошлую неделю, так и за прошлый месяц. По этому показателю можно отследить снижение или сохранение потребительского спроса — это позволяет банку сегментировать клиентов и выявлять те группы, которые начинают «дефолтить» по действующему портфелю. На основе анализа этой дефолтности, сегментирования тех, кто уже попал в дефолтный портфель, можно строить прогнозы и выделять рискованные сегменты заемщиков, предупреждая будущие риски.

Копим новый опыт



СЕРГЕЙ АФАНАСЬЕВ

Исполнительный
директор, начальник
управления
статистического
анализа банка
«Ренессанс Кредит»

Риски не концентрируются в каких-то отдельных сегментах, они растут везде и равномерно. Как и многие банки, еще в феврале мы начали задумываться, какие сегменты кредитования стоит закрывать. Было понятно, что ситуация с коронавирусом будет развиваться и доберется до России. Сейчас мы видим, что в закрытых и открытых сегментах риски растут примерно одинаково. Это говорит о том, что пандемия коснулась всех отраслей. Мы увидели, что в апреле начала появляться ранняя просрочка: это невыплаты в основном пенсионеров, хотя, казалось бы, это одна из самых стабильных групп заемщиков, которым пенсию исправно платят. Скорее, их просрочка связана с тем, что у них нет доступа к онлайн-каналам платежей, они первыми оказались в изоляции из-за пандемии. Это, кстати, касается не только пенсионеров, есть довольно большая группа людей, у которых не сформирована привычка платить в онлайн, и они тоже перестают гасить кредиты именно по этой причине. Ситуация в регионах разная, она продиктована степенью проникновения в них коронавируса. Мы также заметили, что многие из тех, кто заявили о невозможности платить, имели просрочки и раньше. До введения карантина они уже пытались оформлять реструктуризацию и сейчас прибегают к этому же легитимному способу не платить, ссылаясь при этом на текущую ситуацию. Примерно половина всех клиентов, которые заявляют о неспособности гасить кредит, ссылаются на то, что они потеряли доход или работу в связи с коронавирусом и карантином.

В сегодняшней ситуации мы считаем, что ключевым является кредитный риск, связанный с потерей дохода и работы.

Банки будут вынуждены искать способы оплат для тех, кто не умеет пользоваться онлайн-каналами, а последние в свою очередь небезопасны, риск мошенничества возрастает. Для анализа клиента, пришедшего через онлайн-канал, приходится использовать дорогостоящие инструменты — не все банки смогут их развернуть оперативно, вложить в них средства. Новые клиенты будут особенно подвержены действиям мошенников, могут попадать на фишинговые сайты и на другие уловки — по онлайн-каналам мы ожидаем всплеск мошенничеств в ближайшее время.

Чтобы скоринг эффективно работал в кризисных условиях, нам необходимо накопить данные — как с вакциной: для ее появления должно пройти время, нужен некий опыт.



ВАЛЕРИЙ ПИВЕНЬ

Директор группы рейтингов финансовых институтов АКРА

Иллюзия стабильности

Для нас розничный сектор потенциально проблемным с начала марта не стал. Розничный сектор «надувался», как мыльный пузырь, и до кризиса. Ничего хорошего для банков это не сулит. Мы видели и отсутствие макроэкономических предпосылок для его роста, и агрессивное наращивание розничного портфеля в условиях дефицита иных возможностей роста бизнеса, и недопонимание заемщиками уровня принимаемых рисков, и достаточно позднее введение регуляторного контроля за уровнем долговой нагрузки населения. Все факторы, которые нас беспокоили до кризиса, никуда не делись, они пока отступили на второй план. Мы наблюдали двузначный рост просрочек как по ипотечному кредитованию, так и по остальным видам кредитных продуктов. Мы вели диалог с банками, обращая их внимание на то, что это могло стать отчасти следствием их агрессивной маркетинговой политики. Однако банки указывали нам на то, что текущее качество кредитного портфеля было хорошим. Мы воспринимаем это как некую иллюзию стабильности качества активов.

Еще один аргумент банков состоял в том, что долговая нагрузка населения относительно невелика. Мы принимали во внимание эти аргументы, но обращали внимание на снижение реальных доходов граждан, которое наблюдается начиная с 2014 года. Параллельно с этим мы фиксировали снижение доли сбережений. Принимая во внимание все эти факторы, складывалось ощущение, что активный рост потребительского кредитования связан с тем, что народ активно занимает на еду, то есть кредиты, по сути, компенсировали

выпадающие доходы населения. Все эти тренды лежат в основе нашего анализа текущей ситуации.

Мы прогнозируем дальнейшее ухудшение финансового состояния заемщиков. Вырастет количество заявок на рефинансирование, этот фактор будет существенным для банковского сектора. С течением кризиса у заемщика ухудшается способность выдерживать кризисные ситуации. До кризиса нас во многом спасало то, что у населения сформировался довольно высокий уровень платежной дисциплины. Люди не хотели быть банкротами.

В ближайшем будущем мы прогнозируем, что влияние такого фактора, как вирус, будет постепенно снижаться — через несколько месяцев сойдет на нет, а вот дешевая нефть довольно долго будет влиять на экономику и на кредитные истории в том числе. Мы ждем роста безработицы, снижения доходов населения.

Мы подготовили два сценария развития событий: базовый макросценарий, в котором мы прогнозируем снижение ВВП на 4–4,5%, падение реальных доходов населения на 6,4%. В пессимистическом сценарии мы заложили такие цифры: падение ВВП на 7–7,5%, доходов — на 9,9%.

Мы выделили для себя группы заемщиков с максимальными рисками: работники отраслей, пострадавших от коронавируса: транспорт, туризм, непродовольственная розница, досуг и развлечения. Вторая группа — заемщики с низким уровнем дохода: сюда включаем всех, у кого расходы на товары первой необходимости составляют основную долю от общего дохода. И третья группа — заемщики с необеспеченными кредитами, это традиционно наиболее уязвимый сегмент. При этом мы не прогнозируем серьезных катаклизмов в банковской сфере, которая специализируется на рознице, им вряд ли грозит потеря устойчивости. У банков есть запас прочности по капиталу, низкая концентрация ресурсной базы и довольно высокая рентабельность.

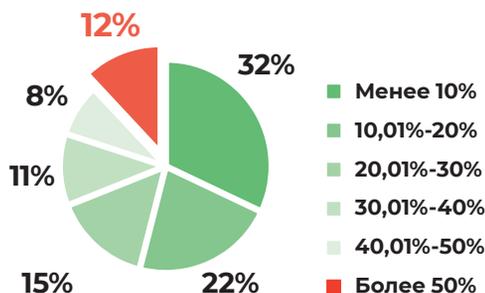
Мы считаем, что в текущей ситуации временной фактор является ключевым. Банковская система, по нашему мнению, устойчива, но на определенном временном горизонте. Масштаб проблем банковского бизнеса будет зависеть от продолжительности экономического спада.

ФБЖ

Специфика новых кредитных рисков

Ситуация в регионах

Распределение заемщиков по диапазонам ПДН



Топ-5 регионов с самой большой долей заемщиков с ПДН более 50%

Регион	Доля заемщиков с ПДН более 50%
Амурская область	20,2%
Северная Осетия-Алания	19,7%
Республика Коми	18,3%
Забайкальский край	18,0%
Мурманская область	17,6%

Топ-5 регионов с самой маленькой долей заемщиков с ПДН более 50%

Регион	Доля заемщиков с ПДН более 50%
Москва	8,1%
Курганская область	8,3%
Брянская область	8,4%
Смоленская область	8,6%
Псковская область	8,7%

Источник: Национальное бюро кредитных историй (НБКИ)

Бумажные или цифровые: шансы на жизнь

Пандемия коронавируса способствовала тому, чтобы весь мир стал еще активнее отказываться от использования наличных. Если говорить о России, то на фоне ограничительных мер уже в марте россияне стали гораздо чаще выбирать безналичную оплату. В конце 2019 года на такие операции приходилось 64,7% от общего числа. По оценке Центрального Банка РФ, уже к концу 2020 года доля безналичной оплаты увеличится до 70%.

Повсеместному переходу на безнал способствуют сразу несколько факторов. Во-первых, информация от Всемирной Организации Здравоохранения о том, что коронавирус может распространяться и через наличные деньги, на которых он способен жить до трех-четырёх суток. Во-вторых, изменились потребительские привычки — существенная часть офлайн-продаж перешла в онлайн.

Наличные все еще в игре

Разумеется, о полном отказе от бумажных денег речи не идет. Пока нет единой системы для электронных платежей, это будет невозможно. Например, даже в Китае с его развитыми платежными системами, которые глубоко интегрированы в мобильные устройства, пока не смогли полностью отказаться от наличных, хотя новости и слухи о процессе разработки цифрового юаня появляются регулярно.

Стоит отметить, что, несмотря на отставание от таких технологических лидеров, как Япония или Китай, в России достаточно быстро развивается инфраструктура для дистанционных и безналичных платежей, а среди европейских стран наша страна и вовсе занимает лидирующую позицию по доле безналичных транзакций. По данным международной консалтинговой компании The Boston Consulting Group, только за период с 2010 по 2018 годы объем безналичных платежей в России увеличился в 30 раз.

Сегодня мы видим высокие темпы роста эквайринга в ритейле, в будущем сохранению этой тенденции может способствовать снижение предельной комиссии ЦБ, взимаемой за транзакцию. Так, в середине апреля для онлайн-площадок она уже составила 1%, прорабатывается вопрос применения подобной ставки для остальных сфер бизнеса, например, с июня такой же процент будет действовать для аптек.

Цифровые деньги вне игры?

Текущий кризис стал катализатором рассмотрения пакета законопроектов «О цифровых финансовых активах и о

внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ», «О цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» и ряда других документов, которые призваны регулировать цифровую экономику. Из всего объемного пакета законопроектов лишь один выносился на обсуждение в Госдуме — законопроект «О цифровых финансовых активах». Из-за спорной терминологии законопроект уже вызвал бурное обсуждение специалистов отрасли. Депутаты Госдумы предлагают ввести штраф до 2 млн руб. и уголовную ответственность до семи лет лишения свободы за незаконный оборот цифровых финансовых активов и валют. В случае принятия законопроектов в нынешней редакции в России будут фактически запрещены «организация и (или) осуществление выпуска, организация обращения цифровой валюты», а также распространение информации о них. Иными словами, деятельность криптовалютных бирж и майнинг в России будут невозможны. Текущий запрет на фоне состоявшегося 11 мая халвинга в блокчейне биткоина, то есть сокращения награды майнеров вдвое, ставит под угрозу само существование майнинга в России.

Криптовалюты — вон из России?

За первые две недели после «уполовинивания» награды майнеров совокупная производительность сети в мире сократилась примерно на 20%. Это привело к тому, что на порядок увеличилась очередь из необработанных транзакций, как следствие, увеличилось время ожидания перевода, а средняя комиссия за транзакцию выросла примерно на 900%.

Некоторые аналитики отрасли пророчили биткоину повторение судьбы лайткоина. Напомню, с августа 2019 года и за последующие четыре месяца эта валюта потеряла две трети вычислительной мощности и упала в цене на 70%. Но этот негативный сценарий в случае с биткоином не сбывается: его стоимость на биржах находится на прежнем уровне, даже немного подросла относительно снижения, которое случилось на фоне сокращения награды майнеров.

Куда серьезнее ситуация обстоит с возможным запретом оборота анонимных электронных валют на территории России, о котором идет речь в законопроектах. Вероятно, при негативном сценарии всем



**НИКИТА
ЗУБОРЕВ**

Руководитель отдела PR и маркетинга BestChange.ru

обменным пунктам, которые работают с анонимными платежными системами и криптовалютами, придется переводить свою деятельность в юрисдикции других стран.

Конечно, некоторые обменные пункты и сейчас работают без официальной регистрации, но даже им, скорее всего, придется сменить имена сайтов, уйдя из доменных зон, фактически подконтрольных Роскомнадзору (ru, su, rф), и перенести сайты на заграничные серверы. Некоторые обменные пункты уже консультируются с нами по этим вопросам, часть из них рассматривают смену доменного имени, другие переводят официальную регистрацию в другие страны, например, в Эстонию или Беларусь.

Глава комитета Госдумы РФ по финансовому рынку Анатолий Аксаков 28 мая пояснил, что, согласно проекту закона, не будет запрещено покупать и продавать криптовалюту за пределами страны, но уточнил, что ей придется декларировать и подтверждать законность происхождения средств на её покупку. В России уже существует практика релокации крупных блокчейн-проектов, а большинство изначально российских команд блокчейн-разработчиков по понятным причинам сразу регистрируют свои проекты за пределами страны.

Происходящее вызвало бурное обсуждение в индустрии. Крупные участники рынка пока продолжают лоббировать свои интересы и пытаются смягчить ожидаемые запреты. Оптимизма придает пока только то, что из всех законопроектов данного пакета только один выносился на обсуждение, возможно, остается шанс на смягчение запретов и уточнение формулировок. Принятие законов и поправок в их нынешнем виде станет серьезным ударом по крупной перспективной отрасли. В большинстве своем экономически развитые страны стараются максимально легализовать деятельность компаний, которые связаны с финансовыми технологиями, блокчейном и криптовалютами в частности.

Это, безусловно, более выигрышная стратегия, ведь мировая финансовая система продолжить эволюционировать. Вопрос лишь в том, кто будет в группе инициаторов и основных выгодоприобретателей, а кому придется приспосабливаться к новым правилам уже после их принятия.

На пол TONa хуже

Впрочем, стоит отметить, что некоторые из стран с передовыми технологиями и сильной экономикой занимают схожую с российской «скептически-запретительную» позицию относительно блокчейн-технологий в разрезе их применения в мире финансов. Так, в середине мая решением Верховного Суда США было запрещено передавать токены инвесторам на шумевшего блокчейн-проекта Павла Дурова Telegram Open Network (TON).

В ходе судебных разбирательств, продлившихся с октября 2019 по март 2020, криптовалюта Gram была при-

знана ценной бумагой, а её передача покупателям была запрещена. Позже стало известно, что команда разработчиков запустила альтернативный проект без участия Дурова. Новая платформа называется Free TON. Технически это то же самое, что уже несколько лет пытался сделать Telegram. Старая команда продублировала исходный проект и продолжила разработку. С точки зрения развития технологий это отличная новость. Здорово, что команда не бросила перспективный проект, но вот для инвесторов эта история создаёт нездоровый прецедент.

Получилось так, что за счет средств и имени некоторых крупных инвесторов, которые открыто заявляли о своей поддержке проекта, Дуров собрал команду разработчиков и подготовил техническую реализацию сети TON, в итоге проект запустили в обход инвесторов, которые не получили никакой выгоды.

Конечно, сразу предполагалось, что сама платформа будет иметь статус свободного ПО с открытым кодом, но инвесторы должны были получить доход за счет перепродажи токенов и обслуживания инфраструктуры криптовалюты Gram, глубоко интегрированной в сервисы сети TON.

Это непростая история как с юридической, так и с моральной точки зрения. Совершенно точно проект будет развиваться и в будущем может быть интегрирован в экосистему самого Telegram. Но как этот репутационный риск скажется на участии крупных инвесторов во Free TON, пока сложно оценить.

Прогресс не остановить

В новой парадигме удаленного взаимодействия с деньгами, переход к которой спровоцировала пандемия, цифровые технологии продолжают стремительно развиваться: регулярно будут появляться новые финтех-проекты на их основе. Как минимум развитие удаленных финансовых сервисов в России в последние годы оказало значительное влияние на стиль обращения наших граждан с деньгами. Но для России остается ряд вопросов, которые предстоит решить на пути к тотальному переходу на безналичный расчет. Разумеется, важно создавать законодательную базу и все условия для цифровизации финансовой сферы, но не стоит забывать о том, что бесполезно призывать людей к отказу от наличных платежей. Вместо этого следует продолжать учить их работе с безналичными средствами и показывать все преимущества данного способа оплаты. И точно не стоит создавать законодательные препоны для перспективных технологий.

Если поведение США можно объяснить тем, что криптовалюты на определенной стадии своего развития смогут стать серьезным конкурентом «доллароцентричной» экономической системе, то России следовало бы присоединиться к группе стран, которые смогут получить выгоду от неминуемой трансформации финансовой системы.

ФБЖ

900%

СОСТАВИЛ РОСТ

комиссии за транзакцию цифровых денег после халвинга.

Дальше — меньше

Показатели по выдаче кредитов субъектам малого и среднего бизнеса в 2019 году стали рекордными (самый высокий показатель с 2014 года) и составили 7,8 трлн руб. Годовой прирост — 15%. Динамику рынка продолжают определять крупнейшие игроки — на них пришлось 80% выдач. Однако пандемия коронавируса серьезно затормозит кредитование МСБ в 2020 году: прогнозируемое снижение объемов выдач составит как минимум 20% по сравнению с прошлым годом.

В прошлом году банки активно работали в сегменте кредитования малого и среднего бизнеса — выдачи кредитов субъектам МСБ в размере 7,8 трлн руб. стали рекордными с 2014 года. При этом объемы выдач растут третий год подряд — в 2019-м было предоставлено ссуд на 15% больше, чем в 2018-м. В результате кредитный портфель МСБ на конец 2019 года достиг 4,7 трлн руб., показав уверенный прирост в 12% (см. график 1).

Кто задает темп?

Как и прежде, динамику рынка определяют крупнейшие игроки: в 2019 году около 6,2 трлн руб., или 80% выданных малому и среднему бизнесу кредитов, пришлось на банки из топ-30 по величине активов, их портфель кредитов МСБ при этом вырос на 20% — до 3,6 трлн руб. В то же время банки вне топ-30 по активам продолжают терять

рынок: за 2019 год объемы выдач кредитов субъектам МСБ оказались на 9% меньше, чем в 2018-м, а кредитный портфель сократился на 8% (см. график 2).

Оживление в сегменте кредитования малого и среднего бизнеса подтверждается и результатами проведенного «Эксперт РА» исследования: за 2019 год большинство участников рэнкинга нарастили кредитные портфели МСБ (см. таблицу 1). Лидерами рынка по-прежнему остаются Сбербанк и ВТБ: за 2019 год они увеличили ссудную задолженность малого и среднего бизнеса на 32% и 31% соответственно. При этом влияние двух крупнейших банков на динамику сектора остается очень большим: без учета Сбербанка совокупный портфель кредитов малому и среднему бизнесу за 2019 год увеличился всего на 4%, а без учета Сбербанка и ВТБ — сократился на 2%.



**ЮЛИЯ
ЯКУПОВА**

Ведущий аналитик по банковским рейтингам «Эксперт РА»

График 1. Задолженность субъектов МСБ впервые с 2014 года показала уверенный прирост



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



Факторы роста

Кроме планомерного снижения процентных ставок, еще одним фактором роста рынка кредитования МСБ в 2019 году стало расширение программ государственной поддержки финансирования малого и среднего бизнеса. Ключевой механизм поддержки — возможность предоставления банкам субсидий в рамках Постановления Правительства РФ от 30.12.2018 №1764 (далее — Программа 1764, Программа). В течение прошлого года в Программу был внесен ряд изменений. Так, в перечень приоритетных отраслей были включены такие популярные среди субъектов МСБ сферы деятельности, как розничная торговля (для микропредприятий) и предоставление в аренду имущества. Указанное позволило большему числу субъектов МСБ получить льготное финансирование. Изменения также коснулись величины кредитов: минимальный размер был снижен до 500 тысяч руб., а максимальный увеличен: для кредитов на пополнение оборотных средств до 500 млн руб., а для инвестиционных кредитов — до 2 млрд руб.

Для расширения каналов предоставления кредитов по льготным ставкам в прошлом году Минэкономразвития существенно увеличило количество уполномоченных банков: если в 2018-ом их было 15, то на конец 2019-ого в список вошли около 90 кредитных организаций, в том числе с базовой лицензией. Отдельно следует отметить и меры, принятые ЦБ РФ по упрощению процедур оценки финансового положения заемщиков, что позволило некоторым банкам существенно упростить и ускорить процесс выдачи небольших кредитов.

Еще одна тенденция 2019 года: более востребованными стали кредиты на длительные сроки. Так, прирост объема выданных в рублях средств на срок от 1 года до 3 лет составил около 48%. В результате доля выданных МСБ кредитов на срок до 1 года сократилась с 60% в 2018 году до 52% в 2019 году, а доля кредитов на срок от 1 года до 3 лет увеличилась с 20% до 27% (см. график 3).

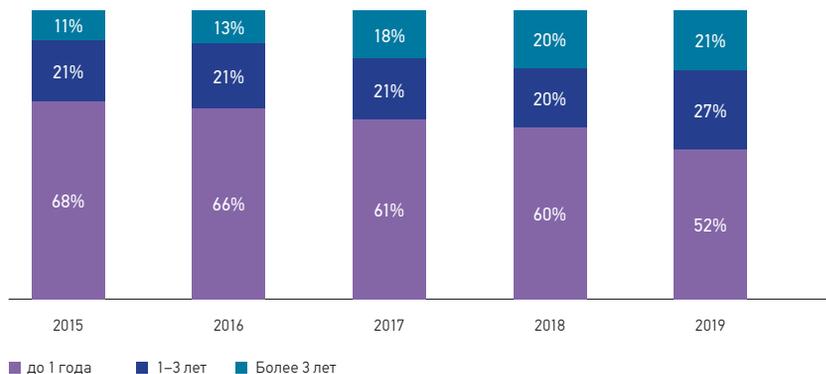
Риски возрастают

По итогам 2019 года доля просроченной задолженности в портфеле кредитов малому и среднему бизнесу показала небольшое снижение и составила 11,9% против 12,4% на конец 2018 года. Вместе с тем незначительное сокращение доли просрочки в прошлом году обусловлено в первую очередь наращиванием остатка ссудной задолженности МСБ, так как в абсолютном выражении объем проблемных ссуд увеличился на 8% (в 2018-м наблюдалось снижение на 16%). При этом прирост объема просроченной задолженности в сегменте

График 2. Банки вне топ-30 по величине активов продолжают терять рынок



График 3. В 2019 году популярность среднесрочных кредитов в рублях среди субъектов МСБ возросла



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

кредитования малого и среднего бизнеса пришелся на банки из топ-30 по величине активов: за год он составил 20% (см. график 4).

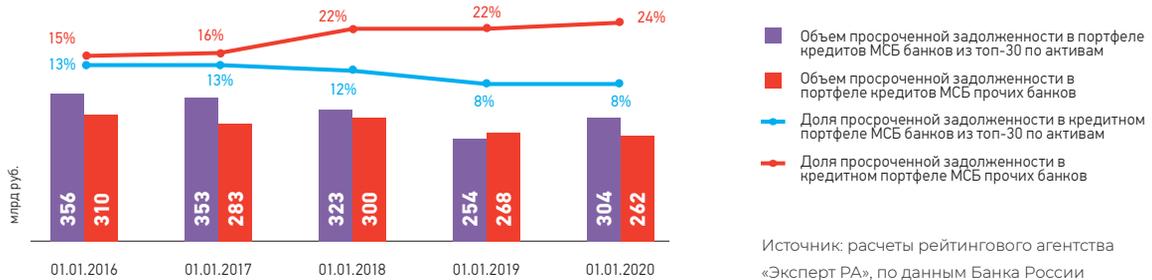
Несмотря на рост объема просроченной задолженности у банков из топ-30 по величине активов, доля просрочки в их портфеле за 2019 год не изменилась и осталась на уровне 8,4%. В портфеле кредитов МСБ прочих банков доля просроченной задолженности увеличилась на 1,3 п.п. — до 23,7%, в результате чего разрыв между долями просроченной задолженности в кредитных портфелях МСБ у банков из топ-30 по активам и прочих банков за 2019 год увеличился на 1,5 п. п. и составил рекордные 15,4%.

Следует отметить, что уровень дефолтности в сегменте МСБ остается существенно выше, чем в смежных: доля просроченной задолженности в портфеле крупному бизнесу на конец 2019 года — 7,1%, в рознице — 4,3%. При этом агентство ожидает, что по итогам

90 КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

получили от Минэкономразвития возможность кредитовать МСБ по льготным ставкам (данные на конец 2019 г.). В конце 2018 года их в России насчитывалось всего 15.

График 4. Рост просроченной задолженности пришелся на банки из топ-30 по величине активов



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

2020 года в связи с ухудшением платежеспособности многих представителей МСБ вследствие приостановки их деятельности из-за распространения коронавируса, доля просрочки в сегменте может вырасти на 5–6 п. п. относительно уровня прошлого года и составить 17–18%.

Кризис не за горами

Ситуация с пандемией приведет к существенному спаду объемов кредитования бан-

ками субъектов малого и среднего бизнеса. Если еще в феврале 2020 года большинство из опрошенных банков полагали, что в текущем году рынок кредитования МСБ ждет очередной рост, то кризисные явления в мировой и российской экономиках, которые проявили себя в марте 2020 года, свидетельствуют о том, что все рекорды в сегменте кредитования МСБ остались в 2019 году.

Ограничения, вводимые с целью сдерживания коронавирусной инфекции, а также общий спад покупательского спроса, вызванный ухудшением макроэкономической ситуации в стране, оказывают существенное влияние на деятельность малого и среднего бизнеса. В текущих условиях без помощи государства субъектам МСБ будет сложно преодолеть последствия внешних шоков. Несмотря на объявленные меры по поддержке МСБ, среди которых предоставление кредитных каникул и расширение программ льготного кредитования, мы полагаем, что в ближайшие один-три месяца банки существенно ограничат кредитование малого и среднего бизнеса. В результате агентство ожидает, что объем выданных кредитов субъектам МСБ в 2020 году будет минимум на 20% ниже уровня 2019 года (см. график 5).

ФБЖ

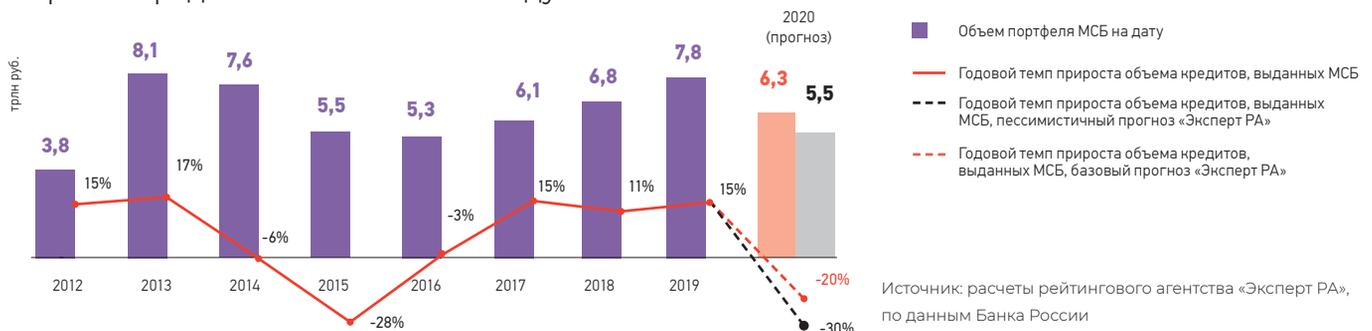
17–18%

МОЖЕТ СОСТАВИТЬ

прирост просроченной задолженности МСБ перед банками по итогам 2020 года (по сравнению с аналогичным показателем 2019 г., прогноз «Эксперт РА»)



График 5. «Эксперт РА» ожидает снижения активности банков на рынке кредитования МСБ в 2020 году



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

Таблица 1. Ранжирование банков по величине портфеля кредитов субъектам МСБ на 01.01.2020

Место в рейтинге по величине портфеля кредитов субъектам МСБ		Наименование банка	№ лицензии	Портфель кредитов субъектам МСБ, млн руб.		Темп прироста портфеля кредитов субъектам МСБ за 2019 г., %	Рейтинг кредитоспособности от рейтингового агентства «Эксперт РА» по состоянию на 09.04.2020
на 01.01.20	на 01.01.19			За 2019 г.	За 2018 г.		
1	1	ПАО Сбербанк	1481	1 696 276	1 288 369	32	-
2	2	Банк «ВТБ» (ПАО)	1000	662 329	504 530	31	ruAAA
3	-	ПАО Банк «ФК Открытие»	2209	120 906	71 130	70	ruAA-
4	4	ПАО «Промсвязьбанк»	3251	108 663	77 656	40	ruAA-
5	5	АО «Райффайзенбанк»	3292	103 204	72 424	42	ruAAA
6	3	АО «АЛЬФА-БАНК»	1326	96 211	89 336	8	ruAA
7	6	ПАО «АК БАРС» БАНК	2590	67 142	58 548	15	ruA-
8	-	АО «МСП Банк»	3340	65 957	27 661	138	ruA+
9	-	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	436	50 291	64 391	-22	ruA-
10	8	КБ «Кубань Кредит» ООО	2518	38 052	37 411	2	-
11	11	ПАО КБ «Центр-инвест»	2225	30 275	30 529	-1	-
12	12	АО «Банк Интеза»	2216	26 063	21 646	20	ruA
13	7	ПАО Банк ЗЕНИТ	3255	24 752	42 215	-41	ruA-
14	9	ТКБ БАНК ПАО	2210	21 203	34 049	-38	-
15	-	Банк «Возрождение» (ПАО)	1439	21 077	26 816	-21	ruA-
16	13	ПАО КБ «УБРИР»	429	21 048	20 784	1	-
17	16	АО «СМП Банк»	3368	20 747	16 059	29	ruA-
18	10	ПАО «БАНК УРАЛСИБ»	2275	15 990	32 128	-50	-
19	18	Банк «Левобережный» (ПАО)	1343	14 087	13 152	7	ruA-
20	17	АКБ «Энергобанк» (АО)	67	13 783	14 036	-2	-
21	19	АО Банк «Национальный стандарт»	3421	12 915	11 440	13	ruBB+
22	20	«Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО)	1810	12 761	11 089	15	-
23	22	ПАО «НБД-Банк»	1966	11 422	9 940	15	ruBBB+
24	-	ПАО «МТС-Банк»	2268	11 416	12 349	-8	ruBBB+
25	-	ПАО РОСБАНК	2272	9 829	9 872	0	ruAAA
26	24	ПАО «ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК»	493	9 499	8 654	10	ruA
27	27	ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»	485	7 645	7 637	0	ruA+
28	26	«СДМ-БАНК» (ПАО)	1637	7 640	7 742	-1	ruA-
29	-	Прио-Внешторгбанк (ПАО)	212	4 934	4 487	10	ruBB
30	31	АККСБ «НС БАНК» (ПАО)	1752	4 418	3 736	18	ruB-
31	32	ПАО «БАНК СГБ»	2816	3 961	3 067	29	ruA-
32	-	ПАО «Норвик Банк»	902	3 415	2 965	15	ruB+
33	36	ПАО «НИКО-БАНК»	702	3 091	2 517	23	ruBB+
34	-	ПАО Ставропольпромстройбанк	1288	2 727	2 691	1	ruB
35	35	АО «Датабанк» (до 30.01.2020 АКБ «Ижкомбанк» (ПАО))	646	2 697	2 528	7	ruBB-
36	-	«Братский АНКБ» АО	1144	2 274	1 767	29	ruBB
37	-	КБ «СТРОЙЛЕСБАНК» (ООО)	2995	1 949	1 624	20	-
38	-	ООО КБ «Кетовский»	842	1 906	1 402	36	ruB-
39	-	АО «БКС Банк»	101	1 797	137	1 215	ruBBB+
40	39	АО Банк «Объединенный капитал»	2611	1 354	2 071	-35	ruBB
41	47	КБ «РБА» (ООО)	3413	1 342	1 268	6	ruB-
42	44	АО «ПЕРВОУРАЛЬСКБАНК»	965	1 077	752	43	ruBB-
43	-	КБ «Новый век» (ООО)	3417	866	395	119	ruB
44	48	ООО «Унифондбанк»	3416	828	361	129	ruB

ОСМ: линия защиты

ОСМ — оперативно-следственные мероприятия. Когда они случаются на твоём родном предприятии, у тебя в офисе, в твоём рабочем столе и в твоей голове — это испытание не для слабонервных. Поэтому ещё на берегу в каждой организации, которая хочет подготовить себя на случай ОСМ, стоит поискать людей выдержанных и психологически устойчивых. Им будет поручена миссия стать представителями по доверенности. Так организация сможет быть в курсе происходящего, многие действия правоохранителей обжаловать и подвергнуть сомнению. О том, кто такие представители по доверенности, и как они могут изменить ход событий в пользу организации, рассказывают наши постоянные эксперты.

Сегодня редко найдешь организацию, которой удалось бы избежать каких-либо проверок. В зависимости от компетентных органов, которые заинтересовались вашим бизнесом, и их полномочий, в помещениях юридического лица могут быть проведены осмотры, обследования, обыски. Для проведения такого рода мероприятий необходим документ, разрешающий его проведение. Так, для обследования помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств необходимо распоряжение, для проведения обыска — постановление о производстве обыска.

Данный документ перед началом проведения указанных действий проверяющие обязаны предъявлять представителю проверяемой организации. Как правило, таким представителем является руководитель. Однако первые лица не каждый день бывают на рабочем месте, и тогда вместо них может выступить первый из попавшихся на пути уполномоченных органов работник организации. Хуже всего, если этот гражданин не имеет ни малейшего представления о своих правах, полномочиях сотрудников, порядке проведения такого рода мероприятий, а потому послушно и слепо следует всем указаниям проверяющих, чаще всего в ущерб интересам компании.

Морально устойчив

Чтобы избежать таких ситуаций, стоит заранее продумать, кто из числа работников может при необходимости выступить в качестве представителя. Лучше, чтобы это были морально устойчивые лица, желательно с юридическим

образованием, возможно, из числа службы экономической безопасности, юридического отдела, идеально подойдут те, кто имеет опыт работы в правоохранительных или контролирующих органах.

Таким лицам заранее необходимо подготовить доверенности, которые они в час «X» смогут предъявить для подтверждения своих полномочий и на этом основании примут участие во всех проводимых мероприятиях.

Лица, имеющие доверенность на представление интересов от юридического лица при проведении проверок (осмотров, обследовании помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств, обысков и т. д. — далее по тексту «мероприятия») в помещениях организации вправе, предъявив должностным лицам доверенность, присутствовать и участвовать при проведении ВСЕХ вышеуказанных действий.

Коридор возможного

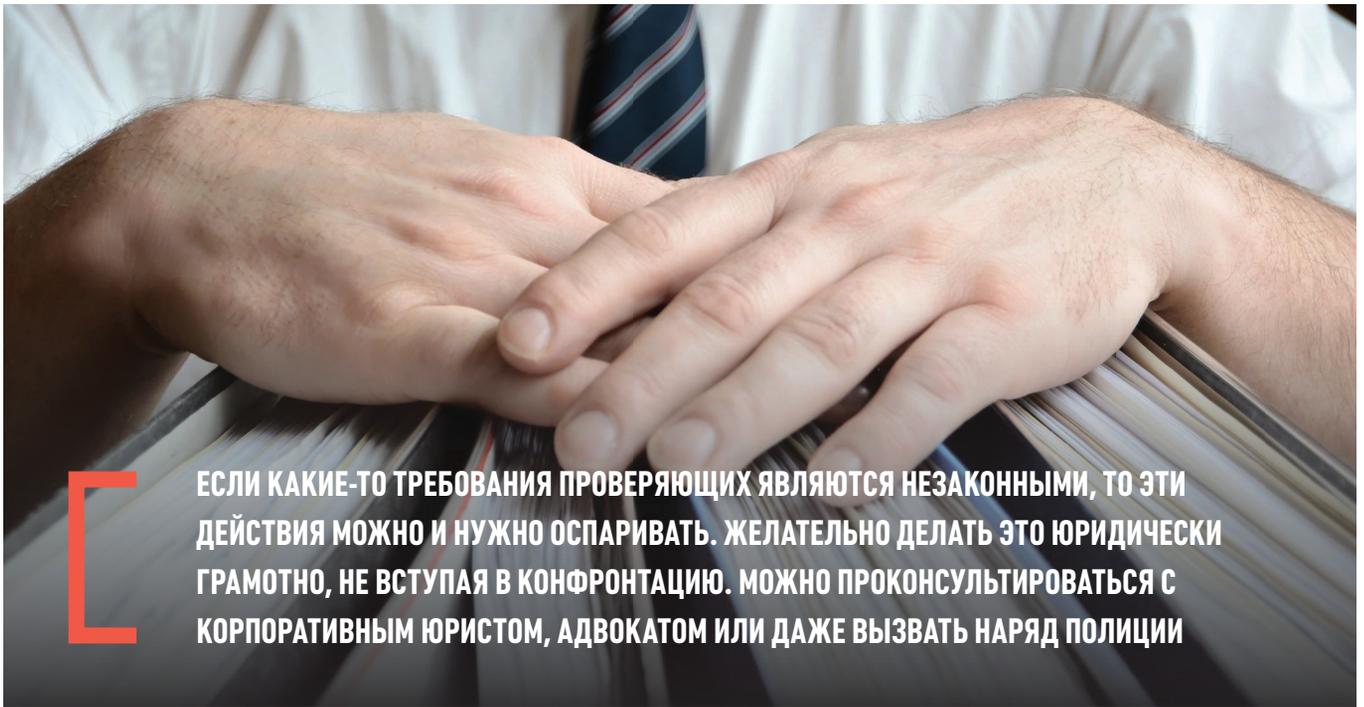
Итак, какие права имеют работники организации, допущенные к проводимому мероприятию и имеющие доверенности? Они вправе делать замечания на действия должностных лиц, вносить замечания в протокол или акт, а также писать жалобы на процессуальные документы и действия сотрудников, осуществляющих проверочные мероприятия.

Очень важно знать, что наличие доверенности и допуск к участию в проводимом мероприятии, помимо самого присутствия при проведении мероприятий, не обязывает представителей юрлица давать какие-либо пояснения, чего бы они ни касались: деятельности организации, полномочий работников, распределения обязанностей и иной информации, которой они в силу своих должностей могут обладать или не обладать.



**ЕКАТЕРИНА
СМИРНОВА**

Адвокат, заместитель
председателя
президиума МКА
«РОСАР», кандидат
юридических наук



ЕСЛИ КАКИЕ-ТО ТРЕБОВАНИЯ ПРОВЕРЯЮЩИХ ЯВЛЯЮТСЯ НЕЗАКОННЫМИ, ТО ЭТИ ДЕЙСТВИЯ МОЖНО И НУЖНО ОСПАРИВАТЬ. ЖЕЛАТЕЛЬНО ДЕЛАТЬ ЭТО ЮРИДИЧЕСКИ ГРАМОТНО, НЕ ВСТУПАЯ В КОНФРОНТАЦИЮ. МОЖНО ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ С КОРПОРАТИВНЫМ ЮРИСТОМ, АДВОКАТОМ ИЛИ ДАЖЕ ВЫЗВАТЬ НАРЯД ПОЛИЦИИ

Право на защиту, как у всех

Кроме того, данным лицам, равно как и другим работникам организации, предоставлено право, предусмотренное ст. 48 Конституции РФ, на получение квалифицированной юридической помощи, то есть помощи адвоката. Любые пояснения, объяснения, показания, в том числе и «без протокола», они вправе давать в присутствии адвоката.

Лицо, представляющее организацию по доверенности, помимо устного заявления о желании давать какие-либо пояснения и пр. только в присутствии адвоката, вправе заявить письменное ходатайство о допуске к нему адвоката.

Как правильно оформить подобное ходатайство? В нем целесообразно указать на необходимость соблюдения конституционного права на защиту и потребовать незамедлительно допустить конкретного адвоката (соглашение с ним лучше заключить заранее) к участию во всех оперативно-розыскных мероприятиях, следственных и иных действиях. Адвокат имеет право знать и должен участвовать в беседах, допросах, получении объяснений, разъяснений информации, показаний. Он имеет право находиться с подзащитным в случаях ограничения свободы и личной неприкосновенности, включая свободу передвижения, при удержании официальными властями, принудительном приводе или перемещении в органы дознания и следствия, содержания в изоляции без каких-либо контактов, а также в случае каких-либо иных действий, которые существенно ограничивают свободу и личную неприкосновенность гражданина.

Важно, что представитель по доверенности вправе напомнить о данном праве и другим работникам организации при проведении оперативно-розыскных, следственных или иных действий уполномоченными сотрудниками.

Что важно знать:

сотрудники уполномоченных органов не могут ограничить количество лиц, по доверенности представляющих интересы юрлица, — законодательно такое ограничение не предусмотрено. При этом количество представителей может способствовать более тщательной организации проводимых мероприятий, впоследствии будет возможность и основания, что очень важно, для обжалования неправомерных действий (в случае их наличия) правоохранителей. А еще по практике скажу, что чем больше представителей от организации, тем более спокойную атмосферу в коллективе удастся сохранить во время столь внештатной ситуации.

Можно прямо указать, что, в соответствии со ст. 48 Конституции РФ, каждому гарантируется право на получение квалифицированной юридической помощи. То есть помимо присутствия адвоката, представляющего интересы организации, гражданин вправе настаивать на том, чтобы персонально его интересы представлял другой адвокат, которого он бы желал видеть рядом с собой.

Если трактовать буквально смысл положений, закрепленных в статьях 2, 45 и 48 Конституции РФ, то право на получение юридической помощи адвоката гарантируется каждому лицу, независимо от его формального процессуального статуса. В том числе предоставление защитника не зависит от признания лица задержанным или подозреваемым,

или в случае, если уполномоченные органы власти в отношении этого лица предприняли меры и реально ограничили свободу и личную неприкосновенность.

Что писать, что говорить?!

Для реализации данного права, помимо устного ходатайства, можно в произвольной форме написать ходатайство о допуске к гражданину адвоката, в нем следует изложить буквально следующее: «Прошу обеспечить мое конституционное право на защиту и незамедлительно допустить ко мне адвоката (если есть знакомый, проверенный адвокат, необходимо указать его данные) к участию во всех оперативно-розыскных, следственных и иных действиях, в том числе беседах, допросах, получении объяснений, разъяснений, информации, показаний, а также в случае ограничения моей свободы и личной неприкосновенности, включая свободу передвижения, удержание официальными властями, принудительный привод или доставление в органы дознания и следствия, содержание в изоляции без каких-либо контактов».

Также напоминаем, что, как и любой другой гражданин, представитель организации по доверенности вправе воспользоваться ст. 51 Конституции РФ — не свидетельствовать против себя самого, своего супруга и близких родственников.

Причин, по которым работник организации при проведении каких-либо мероприятий не готов давать пояснения, показания, отвечать на вопросы и т.д., может быть много. Такие ситуации, как правило, являются стрессом для большинства лю-

КОЛИЧЕСТВО ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ БОЛЕЕ ТЩАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВДИМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ, ВПОСЛЕДСТВИИ БУДЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ И ОСНОВАНИЯ, ЧТО ОЧЕНЬ ВАЖНО, ДЛЯ ОБЖАЛОВАНИЯ НЕПРАВОМЕРНЫХ ДЕЙСТВИЙ (В СЛУЧАЕ ИХ НАЛИЧИЯ) ПРАВООХРАНИТЕЛЕЙ

дей, человек может банально растеряться, может ухудшиться самочувствие. Да и без консультации с надежным адвокатом не все уверены в корректности формулировок.

Не будет нарушением законодательства при этом на задаваемые вопросы отвечать примерно следующее: «Я не намерен препятствовать расследованию обстоятельств произошедшего, однако в связи с задаваемыми мне вопросами я желаю воспользовать-

ся конституционным правом, предусмотренным ст. 51 Конституции РФ, не свидетельствовать против самого себя и своих близких родственников».

Информация как оружие

Информация, предоставленная вне допроса, опроса, без протокола и т.д., хотя и не имеет доказательственного значения, однако потенциально является информацией для дальнейшей разработки и может быть использована против организации и лично гражданина.

Данное право может быть реализовано в виде отказа от дачи показаний и также в виде отказа предоставить органам дознания и следователю другие доказательства, подтверждающие виновность лица, его близких родственников и близких лиц в совершении преступления. То есть гражданин имеет право не передавать должностным лицам документы, предметы и вещи, а также мобильные телефоны, которые могут доказывать виновность в совершении преступления его или близких родственников.

Без паники, господа!

Будет правильным и совсем не лишним, если представители от организации по доверенности (по возможности прямо в процессе проведения мероприятий) проведут разъяснения с остальными работниками: расскажут, что происходит, объяснят всем их права и обязанности, пояснят, на что имеют право сотрудники правоохранительных, следственных или иных уполномоченных органов в рамках проводимых действий. Такая беседа предупредит панические настроения в коллективе и предотвратит совершение необдуманных действий.

Представители организации по доверенности обладают неотъемлемым правом заявлять ходатайства о соблюдении прав работников организации. При проведении мероприятий, как правило, особенно в ходе проведения обысков, права граждан существенно ограничиваются. В первую очередь, работников удерживают в офисе, чаще всего до окончания следственного действия. Часто им запрещают свободно передвигаться по помещению, выходить курить, пользоваться телефонами и т.д.

Обычно ограничение простейших потребностей (вовремя воспользоваться туалетом, поесть, позвонить родным, уйти в определенное время, чтобы забрать ребенка из школы или погулять с собакой и т.д.) доставляет большой дискомфорт, который может привести и к ухудшению самочувствия, и к другим неблагоприятным последствиям.

Для того чтобы избежать таких ситуаций, представителю по доверенности лучше находиться с коллективом организации в постоянном контакте, интересоваться их потребностями и при необходимости ходатайствовать в их интересах о соблюдении прав и реализации тех или иных потребностей.

Исходя из обширной практики адвокатов МКА «РОСАР», приведу примеры ходатайств, которые можно заявить правоохранительным органам:



Причин, по которым работник организации при проведении каких-либо мероприятий не готов давать пояснения, показания, отвечать на вопросы и т. д., может быть много. Такие ситуации, как правило, являются стрессом для большинства людей, человек может банально растеряться, может ухудшиться самочувствие

- о разъяснении содержания мероприятия, правовых основаниях его проведения;
- о соблюдении прав работников организации;
- о предоставлении постановления о производстве следственного действия, распоряжения о производстве оперативно-розыскного мероприятия;
- об ознакомлении с постановлением о производстве следственного действия, предоставлении копии (возможности фотографирования, копирования, переписьвания);
- об участии незаинтересованных понятых из числа работников соседних организаций; об устранении грубых процессуальных нарушений (в том числе разделение понятых, бесконтрольное передвижение сотрудников оперативно-следственной группы по помещениям организации без представителей и адвокатов);
- об исключении нахождения посторонних лиц при производстве оперативно-розыскных мероприятий или следственных действий в помещениях организации (отказывающихся предъявить удостоверение);
- о разъяснении работникам организации, в которой проводятся следственные действия правил проведения обыска, полномочий сотрудников правоохранительных органов;
- о незаконном воспрепятствовании работникам офиса выйти в туалет на протяжении длительного времени, принять необходимые медикаменты, пищу, нахождение в душном коридоре и пр.;
- о прекращении провокационных и дестабилизирующих действий следователя и иных членов оперативно-следственной группы в отношении адвоката и лиц, у которых производится обыск;
- об обеспечении получения юридической помощи при допросах (опросах и пр.) лицам, нахо-

дящимся в помещении производства следственных действий (ОПМ);

- о фиксации одним из адвокатов (представителей организации) процессуальных и иных нарушений, допущенных при производстве следственных действий (ОПМ), с целью последующего внесения замечаний в протокол, написания жалоб;
- о предоставлении возможности воспользоваться правом на телефонный разговор для уведомления родственников о местонахождении и иных обстоятельствах;
- о предоставлении возможности покинуть место производства следственного действия в связи с необходимостью забрать ребенка из учебного заведения (записью к врачу, наличием билетов на самолет и т. д.) и т. п.

Данный перечень только приблизительный, но служит понятным примером. Ситуаций может быть великое множество, как и возможных предметов ходатайств. Так, в практике МКА «РОСАР» было ходатайство о предоставлении возможности покинуть место производства обыска в связи с началом родовой деятельности у супруги работника организации.

Что еще может сделать представитель организации по доверенности, чтобы держать ситуацию под контролем?

Необходимо прямо на месте во время всех мероприятий, какими бы неприятными и шокирующими они ни были, составить подробный список изымаемых документов и предметов (наименование документов, количество листов, серийные номера, модель, марка оборудования и пр.). К этому можно привлечь сотрудников организации.

Со своей стороны по итогам проведенного мероприятия сотрудники проверяющих органов составляют акт оперативно-розыскного мероприятия

или протокол следственного действия. Стоит всегда помнить, что представитель по доверенности вправе вносить в эти документы свои замечания, а впоследствии может подавать жалобы на действия правоохранителей.

И в этом случае следует все точно зафиксировать, изложить как можно больше замечаний относительно действий сотрудников правоохранительных органов, если вы в чем-то сомневаетесь, что-то подозрительное заметили. Если нет уверенности в том, являются ли конкретные действия сотрудников законными, лучше пишите замечания на них, не стоит бояться показаться некомпетентным или некорректным. Если какие-то требования проверяющих являются незаконными, то эти действия можно и нужно оспаривать. Желательно делать это юридически грамотно, не вступая в конфронтацию. Можно проконсультироваться с корпоративным юристом, адвокатом или даже вызвать наряд полиции.

Жалобы уместны

Теперь немного подробнее о том, какие замечания могут быть, как их правильно сформулировать и внести в протокол. Разумеется, если рядом с вами адвокат, то он сможет сделать это более профессионально, зная процессуальный порядок

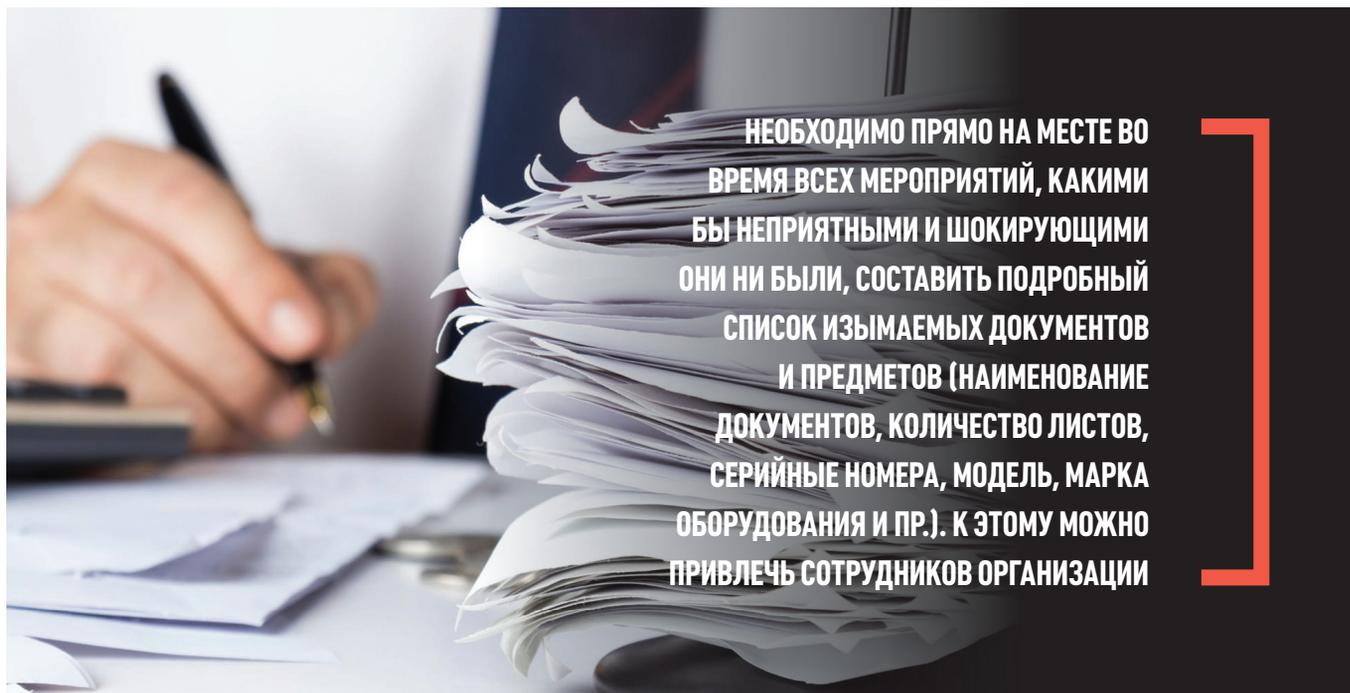
ТО ЕСТЬ ГРАЖДАНИН ИМЕЕТ ПРАВО НЕ ПЕРЕДАВАТЬ ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ ДОКУМЕНТЫ, ПРЕДМЕТЫ И ВЕЩИ, А ТАКЖЕ МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ДОКАЗЫВАТЬ ВИНОВНОСТЬ В СОВЕРШЕНИИ ПРЕСТУПЛЕНИЯ ЕГО ИЛИ БЛИЗКИХ РОДСТВЕННИКОВ



проведения оперативно-розыскных мероприятий и следственных действий, полномочия сотрудников правоохранительных органов и т. д. Однако перекладывать все на плечи адвоката не всегда правильно, особенно потому, что нельзя забывать, что специфику деятельности вашей компании лучше вас и ваших коллег не знает ни адвокат, ни сотрудники правоохранительных органов. Поэтому законность и обоснованность нахождения, например, тех или иных документов и предметов может объяснить только работник организации.

А вот некоторые примеры из юридической практики, о каких нарушениях можно упоминать, как формулировать суть претензий:

- оперативные сотрудники проводили обыск в помещениях организации без присутствия понятых и обыскиваемого (представителя организации);
- следственное действие проводилось одновременно в нескольких кабинетах (служебных помещениях) организации без присутствия двух понятых и представителя организации в каждом месте осуществления осмотра (обыска);
- создалось впечатление, что при проведении ОСМ (следственного действия) участвовали «свои» понятые, то есть заинтересованные в результатах мероприятия, о чем свидетельствовало их активное поведение (носили документы, фактически сами осматривали документы и предметы, иными действиями помогали сотрудникам полиции) и «специфическое» (приятельское, панибратское) общение с сотрудниками полиции;
- при производстве обследования (обыска) в помещении организации фактически находилось больше сотрудников полиции, чем внесено в акт обследования (протокол обыска). В частности, в обследовании (обыске) принимали участие сотрудники спецподразделений в спецодежде, масках и с оружием, которые отказались предъявить свои служебные удостоверения, представиться, чье участие также не отображено в протоколе обыска;
- при производстве обыска одновременно проводились допросы работников организации. При этом им не разъяснялись их права, не была предоставлена возможность воспользоваться помощью адвоката. Полагаем, что данные незаконные действия направлены на то, чтобы запугать работников организации, оказать на них психологическое давление, понудить подтвердить сведения, которые «удобны» для следствия, самооговорить себя или коллег;
- сотрудники полиции при проведении обследования (обыска) фактически сорвали рабочий процесс. В ___ часов ___ минут все работники организации были собраны в одном кабинете, им запретили пользоваться личными вещами и мобильными телефонами. Эти обстоятельства не только нарушили конституционные права работников, но данные противозаконные меры не соответствуют ни одной правовой норме. Более



**НЕОБХОДИМО ПРЯМО НА МЕСТЕ ВО
ВРЕМЯ ВСЕХ МЕРОПРИЯТИЙ, КАКИМИ
БЫ НЕПРИЯТНЫМИ И ШОКИРУЮЩИМИ
ОНИ НИ БЫЛИ, СОСТАВИТЬ ПОДРОБНЫЙ
СПИСОК ИЗЫМАЕМЫХ ДОКУМЕНТОВ
И ПРЕДМЕТОВ (НАИМЕНОВАНИЕ
ДОКУМЕНТОВ, КОЛИЧЕСТВО ЛИСТОВ,
СЕРИЙНЫЕ НОМЕРА, МОДЕЛЬ, МАРКА
ОБОРУДОВАНИЯ И ПР.). К ЭТОМУ МОЖНО
ПРИВЛЕЧЬ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

того, без ведома работников организации и в их отсутствие был произведен осмотр их рабочих мест, открывались шкафы, ящики стола, где находились их личные вещи;

- в процессе проведения ОРМ (следственного действия) оказывалось психологическое давление на работников: представители правоохранительных органов повышали голос, устно обвиняли в совершении преступлений, угрожали уголовным преследованием, шантажировали запретом на передвижения по офису, запрещали совершать телефонные звонки, не отпускали в туалет. Данные действия расцениваю как издевательство, оказание психологического воздействия. Кроме того, учитывая состояние здоровья, наличие заболевания (назвать медицинский диагноз), о котором неоднократно говорилось сотрудникам правоохранительных органов, полагаю, что была создана реальная угроза здоровью. Перечисленные действия противоречат ч. 4 ст. 164 УПК РФ, в соответствии с которой «при производстве следственных действий недопустимо применение насилия, угроз и иных незаконных мер, а равно создание опасности для жизни и здоровья участвующих в них лиц»;

- почерк, которым написан протокол, неразборчив, что делает практически невозможным его прочтение, понимание отдельных слов, возможна неоднозначная трактовка цифр и отдельных букв (например, номера кабинетов, количество страниц, изымаемых документов и т. д.);

- по тексту акта обследования (протокола обыска) имеются исправления, не заверенные подписями участников проведенного мероприятия (следственного действия);

- в ходе обыска были изъяты предметы и документы, не имеющие отношение к делу.

Разумеется, это примерный перечень, он может быть сугубо индивидуальным, отражать специфику деятельности организации, полномочия проверяющих органов и иные факторы.

Важно помнить, что все замечания следует вносить до подписания протокола, в противном случае такой возможности может и не быть после того, как все документы будут подписаны должностными лицами — участниками ОСМ.

В конце проведенного мероприятия, после внесения всех замечаний и подписания протокола представителю от организации необходимо запросить и получить на руки копию протокола следственного действия (акта оперативно-розыскного мероприятия).

В заключении отметим, к подобным ситуациям необходимо тщательно готовиться, только тогда участие представителей по доверенности в проведении оперативно-розыскных мероприятий будет эффективным. Необходимо заранее оформить доверенности, составить проекты ходатайств о соблюдении прав работников, а также шаблоны замечаний. Конечно, даже сотрудники с юридическим образованием не могут учесть всех тех нюансов, которые знают и подметят практикующие адвокаты, однако многое может произойти еще до приезда защитников. Лучше быть во всеоружии, знать, что делать, говорить и как себя защитить от неправомερных действий проверяющих.

ФБЖ

Франшизы в кризис: что покупать?

Покупка бизнеса по франшизе всегда вызывала больше доверия, нежели стартап. И хотя минимизировать все риски не удастся, все же перед глазами есть успешный опыт, а также лучшие практики и помощь головного офиса. Но что делать, если на дворе кризис? Стоит ли думать о покупке франшизы? Может быть, именно сейчас наступает ваш звездный час: рынок очистится, придут новые игроки, среди них можете оказаться и вы.

Привычные решения в финансово нестабильной ситуации перестают работать. И если еще недавно самыми окупаемыми были франшизы индустрии красоты, образования, ресторанов, кофеен, фудритейла, то сейчас ситуация принципиально изменилась. Кафе и рестораны закрыты. Салоны пустеют, образование перешло в онлайн-формат.

Экспорт услуг за рубеж

Лучшее, что можно сделать, когда доллар растет по часам, это начать зарабатывать в валюте.

Присматривайтесь и покупайте те франшизы, которые позволяют осуществлять экспорт услуги за рубеж. И если с товарами могут возникнуть заминки, например, с логистикой из-за закрытия границ, то разрабатывать на аутсорсинге мобильные приложения, делать и обслуживать сайты реально и весьма перспективно.

Это могут быть и франшизы зарубежных маркетинговых и SMM-агентств, и школы копирайтинга.

Online-курсы

Выигрывают те, кто вовремя перейдет от общего к персонифицированному формату сервиса. Если это курсы, то уже не для большой группы людей, а личные тренинги. Кейтеринг? Вместо шумной вечеринки в условиях самоизоляции перспективнее предоставить сервис для одной семьи.

Приобретая франшизу, подумайте не только о стандартном «чек-листе» проверки компании (сколько франшиза будет стоить через три-пять лет, какие способы привлечения клиентов вам предлагают, юридическая проверка), но и какие методы онлайн-продаж возможны в случае с конкретным бизнесом, насколько они эффективны. Сумеют выжить те компании, которые вовремя переквалифицируются.

Сыроварня, псека, курятник

В любой кризис количество импорта сокращается. Мы помним, как еще несколько лет назад из ресторанов исчезла пицца «четыре сыра», потому что были введены санкции на европейские сыры, цены на всю зарубежную продукцию в магазинах взлетели. Сейчас, когда все дома, а двумя месяцами ранее массово скупали консервы, крупы и заполняли морозилки мясом, производство продуктов питания по франшизе — весьма выгодное вложение. Тем более что люди в связи с закрытием точек общепита чаще заказывают продукты с доставкой и больше готовят дома. Сегодня для распро-



**ВАСИЛЬ
ГАЗИЗУЛИН**

Основатель проекта
TopFranchise.ru, спикер
Synergy Online Forum.





Сейчас, когда все дома, а двумя месяцами ранее массово скупали консервы, крупы и заполняли морозилки мясом, производство продуктов питания по франшизе — весьма выгодное вложение. Тем более что люди в связи с закрытием точек общепита чаще заказывают продукты с доставкой и больше готовят дома.

странения продукции достаточно сайта, мобильного приложения или грамотно созданного аккаунта в инстаграме.

Ремесло

Тенденция времени такова, что люди все дольше поддерживают активный образ жизни. И если раньше к 70-летнему человеку мы относились как к бабушке или дедушке, присматривающим за внуками, то сейчас люди категории «70+» занимаются спортом, посещают мероприятия и стремятся реализовываться. Все больше людей покупают франшизу не себе, а родителям: например, у них может быть свое дело, связанное с гончарным производством, вязанием или вышивкой крестиком. Такой бизнес дает пусть и небольшую по общепринятым меркам, но прибавку к пенсии, что важно для людей пожилого возраста, что тому же они будут при деле.



СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ДИКТУЕТ НАМ, ЧТО ПОРА «ШТОПАТЬ НОСКИ, А НЕ ПОКУПАТЬ НОВЫЕ». В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ВЫРАСТЕТ СПРОС НА МЕЛКИЕ РЕМОНТНЫЕ РАБОТЫ. БУДЬ ТО РЕМОНТ ОБУВИ ИЛИ ВЕРХНЕЙ ОДЕЖДЫ

Ремонтные мастерские

Сегодняшний день диктует нам, что пора «штопать носки, а не покупать новые». В ближайшее время вырастет спрос на мелкие ремонтные работы. Будь то ремонт обуви или верхней одежды. К тому же подобные точки в спальных районах предлагают весьма широкий спектр услуг — в одном месте человек может получить ремонт, пошив, химчистку и что-то еще.

Чем меньше, тем быстрее окупится

Практика показывает, что окупаемость франшизы напрямую зависит от объема инвестиций.

Франшиза стоимостью до миллиона рублей окупается в среднем за год. Вложили 10–15 миллионов, возврат инвестиций произойдет через несколько лет. А бизнес, за который вы отдали больше 50 миллионов, может и за пять лет не окупиться. В условиях кризиса лучше делать краткосрочные вложения.

ФБЖ

Ноги на ширине плеч

Как себя вести перед публикой? *(Часть вторая)*

Зачастую жесты и мимика дают слушателям куда большее впечатление, чем та информация, которую вы хотите донести. Поэтому один из самых важных вопросов в публичных выступлениях, как держаться, как вести себя перед публикой. Поговорим о том, какой должна быть стойка оратора, какие жесты должны превалировать, что нужно делать в публичном выступлении, а что категорически не рекомендуется делать.

Итак, выступление начинается, и вам необходимо выйти в аудиторию — старайтесь избегать суеты. Суетливые и мелкие жесты подсознательно публика трактует как волнение оратора. Никакого заигрывания с публикой. Вы должны демонстрировать уверенность, собранность и непоколебимость. Особенно это важно в начале вашего выступления, когда у аудитории формируется первое (и, как ни странно, устойчивое) впечатление об ораторе.

Помните, что выступление начинается ни с того момента, когда вы заговорили, а с момента выхода на сцену или место выступления. Аудитория уже начинает вас оценивать как оратора. Двигайтесь уверенно, идите своей обычной походкой — невозмутимо и твердо, как будто вы никуда не торопитесь. Важно убедить публику, что вы спокойны.

Никакой «Волочковой»

Занимайте центральную позицию на сцене. Ни в коем случае не забивайтесь в угол, не становитесь где-нибудь в стороне. Перед началом речи внимательно осмотрите аудиторию, сделайте паузу, подарите им улыбку и только потом начинайте. Помните, в этот момент **ОБЯЗАТЕЛЬНО** нужна пауза.

Лучшая позиция оратора — ноги на ширине плеч. Это, кстати, самое устойчивое положение человека, оптимальная площадь опоры под ногами. Никакой «Волочковой», или третьей балетной позиции, широко расставленных ног, которая выдает в вас «плохого танцора».

При этом одна нога должна быть выдвинута чуть ближе к аудитории, чем другая (примерно полступни). Ваш вес больше чем наполовину должен быть перенесен на эту ногу. Получается небольшой наклон к слу-

шателю, вектор движения — только вперед. Это придаст динамики вашей фигуре: вы как будто направлены к публике, стремитесь к ней, готовы к диалогу. Вы открыты — никакого страха, только уверенность и внутренняя сила.

Королевская осанка

Осанка — следующий важный фактор. К сожалению, многие ораторы на сцене начинают сутулиться. Это воспринимается зрителями как знак неуверенности и страха. Это все равно что в минуты опасности человек сжимается и съезживается, чтобы стать менее заметным для врага. Мысленно потяните себя за макушку. Ваша осанка должна быть прямой, сигнализирующей, что вы уверены в себе и вам комфортно на сцене.

На тренингах я несколько раз проводил эксперимент. Показывал двух ораторов, оба хорошо одеты, с живой жестикуляцией и мимикой. Только один сутулился, а у другого позвоночник был выпрямлен, плечи расправлены. Вопросы были простыми: «Какой оратор вам импонирует больше, что вы можете сказать о каждом из них?» Еще раз повторю, внешне они были примерно одинаково эффективны, вся разница исключительно в осанке. Подавляющее большинство выбрало оратора с прямой спиной. Это неудивительно. Удивительно то, что говорили про него участники тренинга: «Он излучает уверенность», «Он харизматичнее», «В нем есть какая-то энергия», «Похоже, он лучше владеет материалом», «Он явно специалист своего дела».

Ничего странного в этом нет. Позвоночник напрямую связан со здоровьем всех остальных органов. Поэтому подсознательно мы воспринимаем человека с прямой осанкой как здорового, сильного, уверенного, энергичного, харизматичного. Возьмите себе на заметку этот факт.

Печально, но сутулость — это бич современного человека. Работа за компьютером, минимум физических нагрузок, повседневная суета и цейтнот делают наш позвоночник слабым, а осанку сутулой. Что уж там говорить, сколиоз в той или иной степени есть у большинства из нас. Но во время выступления у оратора все должно поменяться, должен выработаться рефлекс держать спину. Представляйте, что на вас своеобразный корсет, который держит позвоночник



НИКИТА НЕПРЯХИН

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

прямым, а плечи расправленными. В публичных выступлениях вам необходима настоящая аристократическая, если хотите, королевская, осанка! При этом мышечных сил на поддержание позвоночника требуется очень немного, поэтому устать стоять с правильной осанкой просто невозможно. Вы наверняка замечали, что некоторые люди могут спать, стоя в переполненном вагоне метро.

Я знаю нескольких массмедиа-персонажей, известных ораторов, которые выработали уверенную осанку: во время репетиций своих речей они кладут книгу или какой-нибудь хрупкий предмет на голову, чтобы держать спину в прямом состоянии, а осанку в тонусе. Подбородок должен быть чуть выше линии горизонта. Только не переборщите, иначе аудитория увидит в вас надменность и презрительность.

Полуулыбка

Без живой и выразительной мимики оратору не обойтись. Избавляйтесь от неподвижного, «замороженного» выражения лица. На нем должна замереть легкая и приятная улыбка, точнее полуулыбка. К сожалению, широкую голливудскую улыбку «в 32 зуба» наши люди воспринимают как признак того, что оратор — с небольшим приветом. Важные эмоциональные моменты вашей речи обязательно сопровождайте соответствующим выражением лица.

И еще несколько важных советов о том, как вести себя перед публикой.

1 Без суеты

Старайтесь держаться твердо и даже величественно. Даже если вы начинающий оратор, у аудитории должно быть чувство, что вы собаку съели на многочисленных выступлениях. Если вы студент, то держитесь, как кандидат наук. Речь идет, конечно, не о высокомерии, а об уверенности.

2 Максимальная открытость

Избегайте закрытых или так называемых «оборонительных» поз и жестов. Не скрещивайте руки на груди, не зажимайте их за спиной. Ваши помощники — широкие жесты, открытые ладони и снова улыбка. Если вы будете открыты перед публикой, она станет открытой для вас — это доказано, таков закон коммуникации.

3 Динамика — залог успеха

Передвигайтесь по аудитории, меняйте свое положение перед зрителями. За кем интереснее наблюдать? За статичным «памятником» или живым, динамичным и энергичным оратором, который время от времени передвигается, не давая зрителям оторвать от него глаз?

4 Не бойтесь переборщить с жестикуляцией

На сцене любой человек смотрится меньше, чем он есть на самом деле. Нам кажется, что наши жесты уж слишком активны и широки, поэтому мы начинаем сковывать себя, чтобы не переборщить и не показаться

«уволенным актером театра активных жестов и богатой мимики «Перебор». Помните, что внешне наша жестикуляция всегда выглядит более скованной, чем кажется нам самим.

5 Не старайтесь понравиться специально

А вот здесь есть вероятность переборщить. Аудитория всегда остро чувствует фальшь и неискренность. Приторное заигрывание и заискивание перед слушателями не сыграет вам добрую службу.

6 Ваши жесты, мимика и мысли — единое целое

Мысль и жестикуляция не могут существовать в отрыве друг от друга. Жесты и мимика сопровождают вашу мысль, окрашивают ее дополнительными красками. Сама по себе информация нейтральна и безэмоциональна. Только с помощью невербального и вокального каналов вы придаете ей ту или иную эмоцию, краску, «плюс» или «минус». Если вы хотите, чтобы аудитория получила правильную и нужную эмоцию от вашего выступления, не давайте ей по-своему интерпретировать сказанное вами. Даже если ваша мысль очевидна, помогите аудитории выделить важное и придать соответствующий эмоциональный оттенок тому, о чем вы говорите. Задавайте интонациями, паузами, жестами и мимикой нужную установку.

К СОЖАЛЕНИЮ, МНОГИЕ ОРАТОРЫ НА СЦЕНЕ НАЧИНАЮТСЯ СУТУЛИТЬСЯ. ЭТО ВОСПРИНИМАЕТСЯ ЗРИТЕЛЯМИ КАК НЕУВЕРЕННОСТЬ И СТРАХ. ТАК, В МИНУТЫ ОПАСНОСТИ ЧЕЛОВЕК СЖИМАЕТСЯ И СЪЕЖИВАЕТСЯ, ЧТОБЫ СТАТЬ МЕНЕЕ ЗАМЕТНЫМ ДЛЯ ВРАГА

7 Доверяйте себе

Не стоит специально думать во время выступления: «Блин, какой жест сейчас использовать? Как мне показать удивление? Связана ли моя жестикуляция с тем, что я говорю в данный момент?» Это отвлекает и лишает вас самого главного — естественности. Просто доверьтесь себе. Если вы действительно прочувствовали ваш материал, пропустили его через себя, то доверяйте себе, раскройте и раскрепоститесь, и вы все сделаете наилучшим образом. В этом заключается мой принципиальный подход, отличный от многих. Я уверен, что форма рождается через содержание, но никак не наоборот.



Срочный онлайн. Все готовы?

Любую проблему проще предупредить, чем бороться с ее последствиями. Каков он — рецепт профилактики форс-мажора в event-индустрии, если он вообще существует? Пандемия остановила экономику, а вместе с ней события, которые работали на реализацию бизнес-задач. Вынужденный уход event-индустрии в онлайн выявил большое количество технических проблем, к которым организаторы не были готовы. Оказалось, что эксперты, которые привыкли решать задачи и прогнозировать риски для офлайн-мероприятий, об онлайн-многого не знают.

Многим организаторам «срочного онлайн» не хватило специалистов с глубокой экспертизой в проведении сложных онлайн-событий. Традиционный офлайн-формат для event-индустрии имеет неоспоримые преимущества: через эмоции он доносит ключевые послания бизнеса до своей целевой аудитории. Живой контакт здесь незаменим. Но и у онлайн-формата есть очень сильная сторона — возможность существенно расширить аудиторию события.

Время гибридов

Сейчас самое подходящее время научиться работать с онлайн-форматом даже тем, кто раньше старался его избегать. К онлайн-формату многие относились с предубеждением из-за повышенной сложности и рисков и старались упростить форматы, поэтому онлайн-часть мероприятий обычно сводилась к трансляции в YouTube. Особенно в кризис бизнесу нужны продажи, значит, нужны и маркетинговые события. И вдруг на какое-то время онлайн стал единственным способом проведения мероприятий. Но если мы допускаем, что бизнес начнет

восстанавливаться, то и традиционные офлайн-события снова будут востребованы. Однако для крупных компаний, решающих маркетинговые задачи, будут актуальны более сложные мероприятия, особенно те, которые расширяют охват с помощью привлечения дополнительной онлайн-аудитории. Поэтому когда начнет возвращаться офлайн, будут востребованы «гибридные» события, объединяющие офлайн и онлайн. Сложность и риски новых «гибридных» форматов будут существенно выше.

Команды-конструкторы

Индустрии событий не впервые приходится работать во вновь заданных обстоятельствах и с усложнившимися форматами. Когда в предыдущие кризисы, сначала в 2008–2009 гг., а затем в 2014–2015 гг., бизнесу так же, как и сейчас, было «не до корпоративов», усилился запрос на события для внешней аудитории — клиентов и партнёров. Создавать сложные маркетинговые мероприятия оказалось под силу не всем, а лишь командам, в которых эксперты обладают глубокой специализацией. Поэтому первое правило при работе в форс-мажорных обстоятельствах — прогнозировать риски должны специалисты с углублённой экспертизой в той области, за которую они отвечают.



**ЕВГЕНИЙ
ШАПОВАЛ**

Эксперт событийных проектов,
CEO Shapoval Team

Radisson Resort & Residences Zavidovo



VIII ЦЕРЕМОНИЯ И ФОРУМ

ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

2019 – 2020

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

**Успейте
подать заявку!**



Подробности
на сайте
socprojects.org

Всем очевидно, что эксперт лучше, чем среднестатистический «менеджер», видит риски. Он и на площадке может оперативно решать проблемы, поэтому главный актив event-агентства — эксперты, способные работать со сложными форматами. В условиях сегодняшнего кризиса особенно важно, кого event-агентство нанимает себе в помощь. Невозможность держать в штате специалистов всех существующих направлений всегда решали с помощью фриланса.

Так на рынке, помимо event-агентств, появились небольшие команды независимых профессионалов, которые, как «конструктор», собираются в той конфигурации, которая оптимальна для события. В таких командах есть интеллектуальное ядро — постоянный состав из трех-шести экспертов, которые обладают рядом важных компетенций: управление проектными рисками, построение безошибочного тайминга мероприятия, подбор персонала. По сути, они кризисные менеджеры с опытом координации команд в критических обстоятельствах. Именно они в случае необходимости подбирают экспертов с еще более глубокой специализацией. Стоимость небольших проектных команд формата «эксперт + эксперт» ниже стоимости

услуг event-агентств формата «эксперт + менеджеры». Команды, собираемые под проект, не несут расходы на содержание постоянного штата.

Форс-мажор разрешим

Даже если всё просчитано заранее, на площадке все равно возникнут новые вводные — таков уж этот бизнес. Десять новых вводных требуют десяти верных решений здесь и сейчас. Для этого кто-то из организаторов должен обладать способностью моментально создать эффективный план D прямо во время мероприятия. Конечно, это могут сделать только эксперты с навыками антикризисного управления.

Во время церемонии награждения победители сцены произносят слова благодарности: «Это наша общая победа — транспортного отдела, бухгалтерии, юристов» и тут же позовут всех своих, а их в зале человек пятьдесят, а может быть, и сто, прямо на сцену разделить с ними радость победы. Только эксперт знает, что сцена не выдержит вес всех ста человек, только он понимает, что людей надо остановить, и он точно знает, как это сделать. Но что если в этот момент он в другом конце площадки решает вопрос, который оказался не под силу менеджеру: отключился wi-fi, нужный для прямой трансляции церемонии награждения, или что-то еще. При подготовке мероприятия большинство организаторов учитывают проблемы, с которыми они уже сталкивались, но только эксперт готов взять на себя непростые решения неожиданно возникших форс-мажоров.

«Свежая голова»

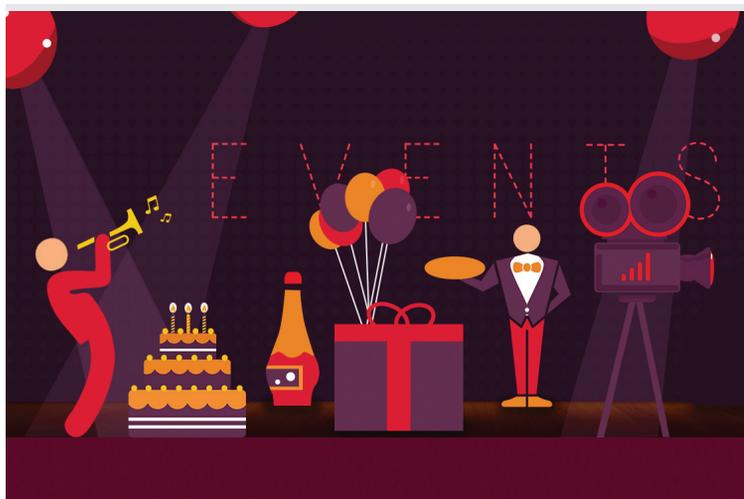
Во время мероприятия руководитель проекта должен быть занят НИЧЕМ! В том смысле, что он должен быть оперативным центром, собирающим все новые вводные, в том числе, поступающие от заказчика, и при необходимости именно он выстраивает новую последовательность действий для участников команды. Все хорошо умеют заранее просчитывать очевидные риски, но далеко не все могут работать со вновь открывшимися обстоятельствами. Будет ли сила этих обстоятельств преодолимой, напрямую зависит от того, насколько глубокой специализацией обладают эксперты, принимающие решения.

В event-индустрии всегда много форс-мажоров, их необходимо постоянно мониторить, анализировать, разбирать ошибки. В условиях кризиса выживет тот, кто сможет предложить клиенту команду уникальных экспертов, обладающих большим количеством компетенций в рамках запланированного бюджета. Я называю это не «конвейерным» методом, а «ручной сборкой» мероприятия.

В связи с тем, что онлайн в дальнейшем будет набирать обороты, активно будут использоваться, в том числе, новые, «гибридные» форматы, мероприятия будут все более сложными. В этих условиях команды, привлекаемые к реализации проекта, должны обладать максимальным уровнем экспертности и компетенциями в области критического менеджмента.

ФБЖ

ВСЕ ХОРОШО УМЕЮТ ЗАРАНЕЕ ПРОСЧИТЫВАТЬ ОЧЕВИДНЫЕ РИСКИ, НО ДАЛЕКО НЕ ВСЕ МОГУТ РАБОТАТЬ СО ВНОВЬ ОТКРЫВШИМИСЯ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМИ. БУДЕТ ЛИ СИЛА ЭТИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ ПРЕОДОЛИМОЙ, НАПРЯМУЮ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ГЛУБОКОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИЕЙ ОБЛАДАЮТ ЭКСПЕРТЫ, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ



СПЕЦПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КОНФЕРЕНЦИИ ПРИ РАБОТЕ ТОЛЬКО ПАРТЕРОМ



БАНКЕТ
ДО 750 ЧЕЛОВЕК



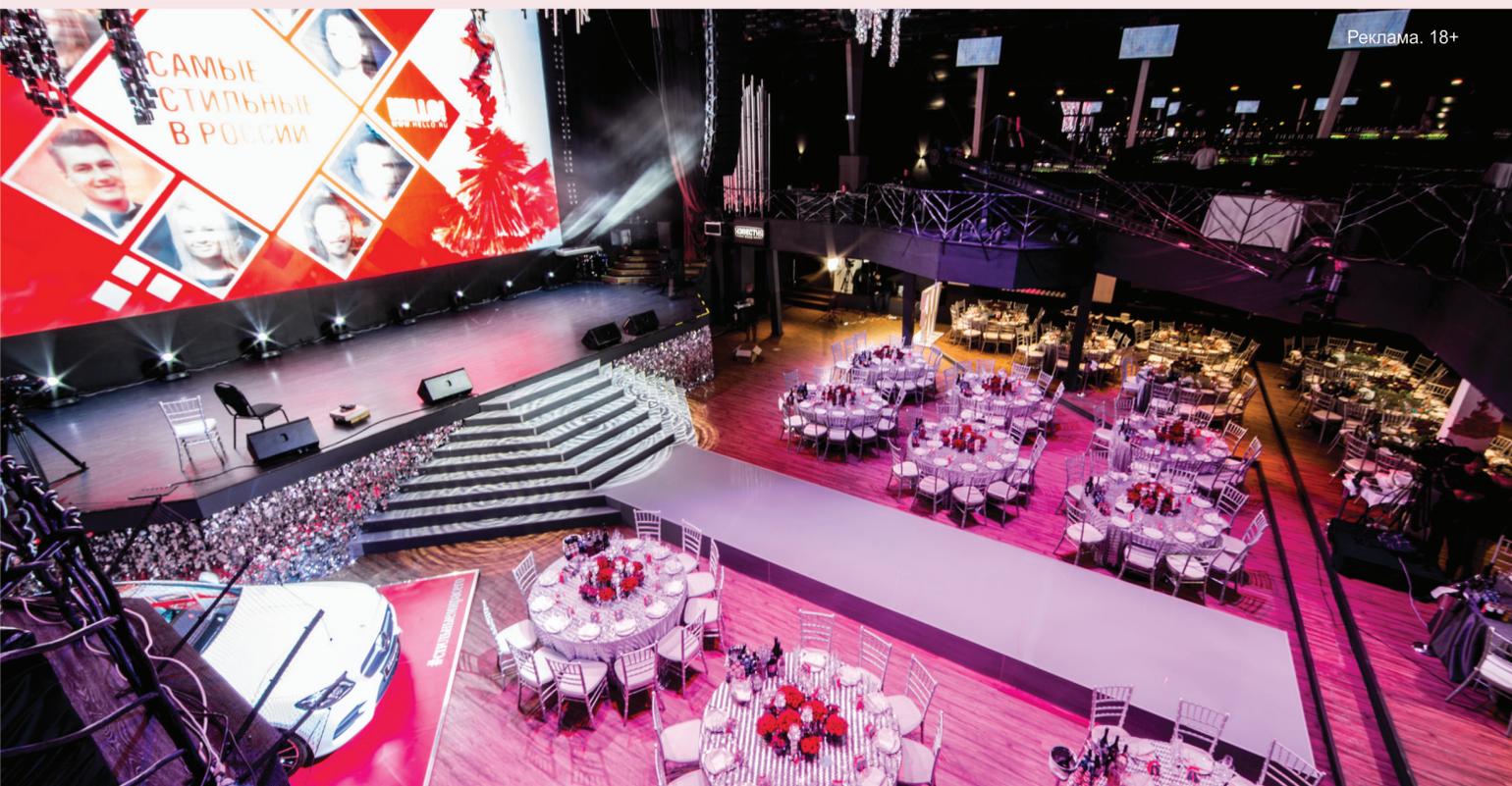
ФУРШЕТ
ДО 1500 ЧЕЛОВЕК



КОНФЕРЕНЦИЯ
ДО 1600 ЧЕЛОВЕК

ИЗВЕСТИЯ

BANKET HALL



ДВУХУРОВНЕВЫЙ ЗАЛ

ЛОКАЛЬНАЯ БАНКЕТНАЯ СЛУЖБА

СЦЕНА 110 М²

ЗАЕЗД АВТО НА ПЛОЩАДКУ

ЗВУКОВОЕ И СВЕТОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

85 МЕТРОВ БАР

СВЕТОДИОДНЫЙ ЭКРАН

ПОДВЕСЫ ДЛЯ ВОЗДУШНЫХ ГИМНАСТОВ

2 МИНУТЫ ОТ М. ТВЕРСКАЯ

ФУРШЕТ **ОТ 3 000 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**

БАНКЕТ **ОТ 4 000 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**

КОФЕ-БРЕЙК **ОТ 500 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА**

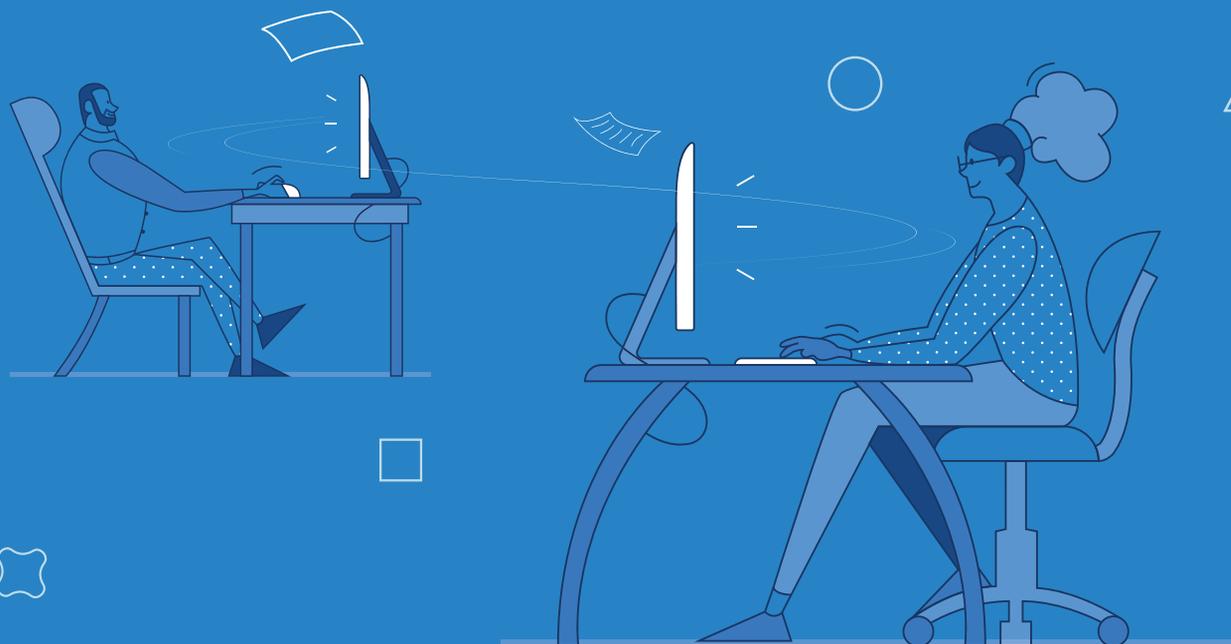


📍 Тверская, 18
(м. Пушкинская, Чеховская, Тверская)

☎ +7 (495) 220 31 21

✉ Info@izvestia-banket.ru

📷 @izvestia_banket



Когда бизнесу нужны люди, важно закрывать вакансии быстрее

Подключайте облачную систему
Talantix от hh.ru, чтобы:

- ✦ Ускорять найм за счет автоматизации рутинных действий рекрутера.
- ✦ Сделать подбор более прозрачным и всегда знать статус по вакансиям.
- ✦ Экономить ресурсы на привлечении, собирая свою базу кандидатов.
- ✦ Получить доступ к отчетам по эффективности и скорости подбора 24/7.