



Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС журнал

#9 (23) 2020



## ТЕМА НОМЕРА:

ЕДА ЗДОРОВАЯ МОЯ —  
НОВЫЕ ОБРАЗЫ  
ПРОДУКТОВ И  
КОРОТКАЯ ЭТИКЕТКА

## ИГОРЬ БУХАРОВ,

президент Федерации  
рестораторов и отельеров  
России, ресторатор

# ПЕССИМИЗМ УМЕСТЕН

с. 18

FMCG-2020.  
Перезагрузка в действии

с. 7

ЕДА ИЗ ПРОБИРКИ:  
вау-эффект или предубеждения

с. 32

БОЛЬШЕ НЕ БУДЕТ «КАК РАНЫШЕ».  
Новая экономика касается всех

с. 42

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



РЕКЛАМА

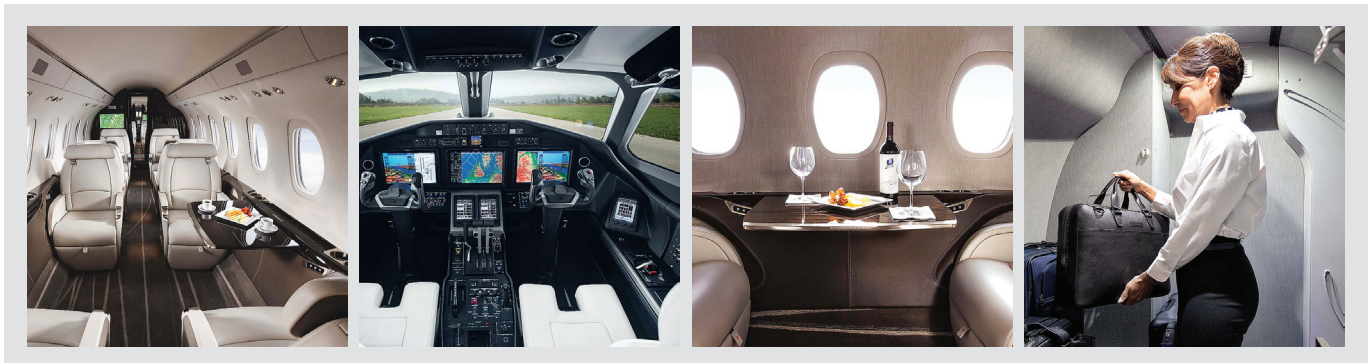
# БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

## CESSNA CITATION LONGITUDE

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



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

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



№ 9 (23) за 2020 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 10.09.2020
- дата выхода цифровой версии — 12.09.2020

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

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

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

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

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

Учредитель и издатель:  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

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

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна

Реклама и продвижение: Мария Звягинцева

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

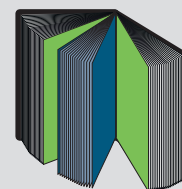
Цена свободная

## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

Региональный охват  
и схема распространения  
«Бизнес-журнала»



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

ПЕРСОНА НОМЕРА **ИГОРЬ БУХАРОВ**



Фото — федеральный проект «Гастрономическая карта России», фотограф Олег Жиров.

## ПЕССИМИЗМ УМЕСТЕН

Цыплят по осени считают, как и рестораны, выжившие после локдауна. Герой с обложки этого номера, президент Федерации рестораторов и отельеров России, ресторатор Игорь Бухаров, уверен, что генеральные выводы делать пока рано: осень для ресторанной отрасли будет не менее тяжелой, чем весна, когда всех неожиданно закрыли. Не больше оптимизма и в отношении российской туристической индустрии, несмотря на волну лихорадочного спроса, но она скорее на солнце и море, чем на российский сервис и отели.

4

III Всероссийский форум по торговому маркетингу в сфере товаров повседневного спроса собрал участников ритейл-рынка в нужный момент: пик пандемического спроса прошел, а ощущение, что нужно что-то менять, осталось. Одни верят в новый мир и другую реальность, другие — в консерватизм потребителя и в то, что старые привычки сильны, третьи хватаются за все в попытках придать бизнесу омниканальность, а кто-то, наконец, получил шанс ворваться в потребительскую корзину, но не знает, как это сделать так, чтобы надолго. Представляем обзор мнений с заглавной панели форума.

6

### FMCG-2020: ПЕРЕЗАГРУЗКА В ДЕЙСТВИИ

Аналитическая компания Nielsen анализирует потребительское поведение и реакцию FMCG-рынка на кризис. Шесть стадий на пути к новой реальности, драматичное снижение и новые акценты. Чем ответит ритейл?

10

### БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ — ЭКОНОМИЯ

33% россиян стали реже покупать продукты в магазинах. 91% людей волнует не столько сам коронавирус, сколько его экономические последствия. Какие еще цифры покажут нам настроения потребителей? Перешел ли он от паники к новой реальности?

14

### НА ТЕМНОЙ СТОРОНЕ

Высокий спрос вынудил ритейлеров искать оптимальные пути по сокращению сроков доставки и обратил их внимание на формат, который в России, в отличие от Европы, еще до пандемии не был так распространен. Как устроены дарксторы, и почему не все эксперименты с ними оборачиваются удачей для российского ритейла?

36

### ЧИПИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ, ИЛИ БИОХАКИНГ ДЛЯ ВЕЧНОЙ ЖИЗНИ

Быстрее! Выше! Сильнее! Сегодня это не просто олимпийский лозунг; это слоган; с которым мы идем по жизни. Совершая ежедневные подвиги на разных фронтах, нам критически не хватает допинга, чтобы уверенно идти вперед, обгоняя конкурентов. В спорте допинг под запретом, борьба должна быть честной, но что мешает нам в обычной жизни использовать достижения науки в борьбе за высокий результат? Адоптогены, ноотропы, биохакинг, микрочипы, сотни гаджетов для измерения показателей жизни организма — все для того, чтобы быть первым, быть лучшим и жить вечно. Когда и как вовремя остановиться, чтобы не стать жертвой биохакинга и параноиком?

40

Заяц заяц не ест. Он всего лишь выедает подножный корм другого зайца. И тем самым убивает его куда эффективнее (и с меньшим риском для себя), чем если бы лез в драку.

Наш постоянный автор Анатолий Вассерман доходчиво и образно объясняет, почему марксизм — руководство к пониманию, а уж потом к действию.

**ТЕМА НОМЕРА: ЕДА ЗДОРОВАЯ МОЯ**

## ЕДА ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ — КАКАЯ ОНА?

Здоровая еда — это про что? Фермерский продукт, выращенный без химического прикорма, или «чистый», без примесей и добавок в составе? А может быть, безглютеновый или на растительной основе? Производители создают новые образы новых продуктов, и каждый хочет попасть в заветную нишу полезной и здоровой еды. Кто же хочет есть вредную? Все меньше количество людей! Вместе с бизнесменами, которые создают новые ниши и отвечают на новые запросы потребителей, размышляем о том, когда здоровая еда будет всем по карману, и как к этому отнесутся производители-гиганты.



24



28

Как только этот продукт не называют, чтобы найти новую нишу, завоевать сердца и внимание придирчивых ЗОЖников. Ремесленный, крафтовый... Наш собеседник Андрей Хачатурян, основатель и генеральный директор шоколадной мануфактуры Fresh Casao, формирует еще один тренд — bean-to-bar и отвечает на сложный вопрос: будет ли его шоколад когда-нибудь более дешевым, чтобы иметь большой спрос и приносить больше денег?..

## НОВАЯ ЕДА, ЕДА ИЗ ПРОБИРКИ

Vau-эффект или предубеждения? Что движет сегодня футтехом в России? Кому продаст первую партию растительного мяса ЭФКО? Сколько искусственно выращенных продуктов будут производить в мире к 2040 году? Спикер номера — Андрей Зюзин, генеральный директор «ЭФКО Инновации».



32

## 42 БОЛЬШЕ НЕ БУДЕТ «КАК РАНЬШЕ». ПОЧЕМУ НОВАЯ ЭКОНОМИКА КАСАЕТСЯ ВСЕХ

Герои этого интервью считают новую экономику принципиально более мощной и здоровой, то есть позволяющей человечеству одновременно стать намного богаче, чувствовать себя при этом лучше и наносить меньший ущерб природе. Спросим у них о «новой экономике», ее ценностях, будущем, которое никто не мог угадать, но оно уже наступило, и о том, как воспитать в себе предпринимательское мышление, подходящее для форсайтинга и статуса «лидер трансформации». И даже если вы — малый бизнес, зря думаете, что вас это не касается. Наши спикеры убедительно докажут, почему вы ошибаетесь, и чего вам это будет стоить.

## 48 BIG DATA: БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Мы снова о ней... Она — королева, которая правит миром продавцов. Вам лишь осталось понять, как научить ее вам служить с пользой и ради увеличения оборотов. Наш эксперт в этом кейсе — Аксель Поллерес, профессор, академический директор программы MBA Digital Transformation & Data Science в WU Executive Academy (Вена, Австрия).

## 50 СТАГНАЦИЯ И НИЗКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Так просто, двумя словами можно описать позиции России в «Глобальном инновационном индексе» (ГИИ, Global Innovation Index). О том, что и как измеряют, и почему Россия стагнирует, по мнению аналитиков, читайте кейс от Центра научно-технической, инновационной и информационной политики ИСИЭЗ НИУ ВШЭ.

## 60 МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА, ИЛИ СРОЧНОЕ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ИДЕАЛЬНЫМ?

Complex problem solving (комплексное решение сложных проблем) — одна из самых востребованных компетенций современного топ-менеджера. Кто-то разделяет этот термин с другим — decision making (принятие решений), подразумевая, что между принятием решений и решением проблем есть некая смысловая разница. Некоторые механизмы будут отличаться, однако фундамент для обеих компетенций является общим. Так что такое проблема, и почему важно правильно работать с ней?

# FMCG: куда бежать?

III Всероссийский форум по торговому маркетингу в сфере товаров повседневного спроса собрал участников ритейл-рынка в нужный момент: пик пандемического спроса прошел, а ощущение, что нужно что-то менять, осталось. Одни верят в новый мир и другую реальность, другие — в консерватизм потребителя и в то, что старые привычки сильны; третьи хватаются за все в попытках добавить бизнесу омниканальность, а кто-то, наконец, получил шанс ворваться в потребительскую корзину, но не знает, как это сделать так, чтобы надолго.

**К**лючевая панельная дискуссия форума была призвана ответить на эти и еще тысячу не менее важных вопросов. Как всегда, оказалось, что единого мнения у игроков рынка нет, потому что бизнес-модели, опыт и масштабы бизнеса у всех разные. Ритейл пережил кризис, который одни расценили как возможность, другие как проблему. Ключевыми компетенциями стали скорость реакции и принятия решений. Очевидно, проиграли те, кто слишком долго думал. Среди приглашенных спикеров — онлайн- и офлайн-ритейлеры. Тем интереснее их опыт прохождения локдауна и планы на будущее.

## Так много мы никогда не работали



### ГРИГОРИЙ КУНИС

Управляющий и со-основатель сервиса IGOODS

Мы смогли увеличиться по сравнению с прошлым годом в четыре раза в объеме, в количестве заказов этот показатель чуть меньше — в 3, 5 раза, потому что размер среднего чека увеличился. Могу сказать точно, что в этой кризисной ситуации с карантином люди стали закупать ощутимо больше. Чтобы справиться с таким ростом, нам пришлось многие процессы перестраивать. Для нас этот рост означал больше курьеров и еще больше

рук, которые непосредственно собирают заказы. Это была безумно сложная задача, потому что предстояло в очень короткий временной промежуток увеличить количество персонала, обучить его, оформить всем санкнижки. Честно сказать, мы столько никогда не работали — по 14–16 часов в день. Больше месяца мы существовали в таком режиме, психологически было очень сложно. Но не воспользоваться ситуацией мы, конечно, не могли — выросли, насколько могли физически, в тех локациях, где мы были. Кроме того, мы открылись за полтора месяца в 27 городах. Сейчас интенсивный рост закончился, есть небольшое падение — до 25% от месяцев взрывного роста. Июнь–июль традиционно самые спокойные для нас месяцы, это для нас стандартный цикл. Сейчас мы готовимся к осеннему росту, когда наступят холода, у людей будет меньше желания выходить за покупками. За время карантина мы накопили огромную клиентскую базу, одна из задач на ближайшее время — научиться с ней эффективно работать. Стратегия нашего бизнеса не изменилась, но появилось больше возможностей, мы ищем технологические решения для их реализации.

## Попасть в корзину



### ЕЛЕНА ЛЕБЕДЕВА

Основатель консалтингового агентства LEBEDEVA. CONSULTING

Важнейшим достижением периода пандемии стало то, что у брендов, ранее неизвестных, появился шанс попасть в корзину покупателей. Раньше люди годами не меняли свою потребительскую корзину. Основной продуктовый перечень — это, как правило, 18 позиций, и они не меняются десятилетиями. И вот сейчас этот тренд изменился. Например, очень многие потребители отказываются от газированной воды известнейшего бренда, многолетнего лидера рынка, из-за его «нулевого» поведения в пандемию. И таких примеров много. Кто-то ушел с рынка, освободилось чье-то место. Для многих производителей сейчас удачный момент занять место в потребительской корзине.

## Захват данных



### АЛЕКСАНДР ВЕДЕНИН

Бизнес-директор  
BRANGLINK

Уже несколько лет крупные IT-компании вроде Гугл, Яндекс предлагают инструменты, которые позволяют таргетинг по геолокации и по этому же показателю отслеживать, сработал у вас таргетинг или нет. Те же сервисы сейчас активно предлагают мобильные операторы, которые обладают данными о геолокации пользователей. У обоих этих каналов есть один плюс — с их помощью мы можем понять, дошел или нет покупатель до вашей точки продаж, но мы не знаем, купил или не купил то, что вы хотели ему продать. Есть третий вариант — карты лояльности ритейла. Казалось бы, здесь все отлично, можно ответить на все вопросы: дошел или нет, купил или нет, и что именно. Но здесь возникает вопрос охвата и количества, доли продуктовой сети на рынке. Остается последний вариант — данные из чеков. И налоговая, и все, кому это интересно, могут видеть всю страну по одним только чековым лентам. Это и будет драйвер для развития рекламных каналов. Крупные производители уже инвестируют в эти информационные системы, чтобы быть в курсе всех действий покупателя. Сейчас единственная стратегия эффективна — максимально широко завладеть всеми данными, но ценность имеют только те, которые максимально персонализированы, чтобы их можно было монетизировать, конвертировать в продажу.

## Главное — верно сложить пазл



### МИХАИЛ ЩЕДРИН

CEO STOCKMANN  
BEAUTY / AU PONT  
ROUGE BEAUTY

Ничего особенного не происходит. С одной стороны, Роспотребнадзор запретил прикасаться к тестерам. Но при этом правила продажи отдельных видов товаров подразумевают, что тестеры должны быть, поэтому и мы, и покупатели находимся в таком внутреннем противоречии. Дальше все зависит от человека: если ты боишься, то не прикасаешься. Но эти нововведения мало повлияют на желание купить ту или иную вещь. Что касается работы визажистов в офлайн-магазинах, то «правильные» визажисты и до пандемии демонстративно обрабатывали кисти и другие принадлежности, чтобы подчеркнуть высокий уровень обслуживания клиента и дать гарантию безопасности.

## Контроль усилен



### ДМИТРИЙ БЕРГЕЛЬСОН

Управляющий  
партнёр HOLMES &  
MORIARTY

Вообще ничего не надо бросать, чтобы заниматься чем-то одним. С другой стороны, думаю, что идея о том, что мир не будет прежним, — сильное преувеличение. Коронавирус ускорил процессы, но мир каким был, таким и остался, фундаментально ничего не поменялось. Что мы видим со стороны ритейлеров: очень сильно отличается позиция федеральных и региональных игроков. Если раньше федералы задавали очень высокую планку во всех смыслах: в качестве управления, целях, агрессивности их достижения, — то сейчас федералы снизили уровень амбиций. При этом крупные региональные игроки по качеству управления стали приближаться к крупным федеральным ритейлерам. «Римского завоевания» на рынке уже не происходит, когда регионалов легко поглотить. Если говорить о маркетплейсах, мы видим, что они очень хотят работать с e-grocery, но плохо умеют это делать. Что касается производителей, мы видим эту ситуацию в идеале такой, чтобы путь между производителем и потребителем был максимально коротким, настолько, чтобы производитель мог в хорошем смысле управлять поведением потребителя в пользу самого бренда, а не в пользу канала, через который формально организована продажа.

Офлайн нужен, мы полностью уходим в онлайн не собираемся. Офлайн и онлайн не убивают друг друга, они существуют параллельно, так будет и дальше. У них будут меняться задачи, роли и фокусы — люди будут использовать тот или иной канал в зависимости от того, чего они хотят. Онлайн больше ориентирован на рациональные покупки, офлайн — на иррациональные, когда хочется впечатлений, тактильности. Поэтому, если у компании есть оба канала и есть возможность их развивать, надо сохранять присутствие и там, и там. Офлайн и онлайн — это пазл, в котором элементы дополняют друг друга. Гораздо более важный вопрос, как этот пазл правильно собрать. Для клиента все должно выглядеть просто: он не должен видеть идеологических, логистических, любых разрывов в своем взаимодействии с магазином.

Но при этом мы осознаем, что офлайн-ритейл начал терять свою власть. Сейчас, я уверен, возникнет больше взаимопонимания между ритейлом и поставщиком, раньше это было соревнование амбиций, сейчас стоит больше доверять друг другу. Сейчас офлайн-магазины ищут новые смыслы, зачем они нужны производителю и потребителю, если есть удобный онлайн-канал продаж.

ФБЖ

# FMCG-2020: перезагрузка в действии

Для FMCG-рынка 2020 год ознаменовался серьезным мировым кризисом, каких не видели довольно давно. В отличие от остальных масштабных экономических потрясений, где также были скачки цен на нефть, изменение курса рубля, в текущем кризисе есть особенность: кризис напрямую затронул сферу здравоохранения и значительно повысил обеспокоенность потребителей относительно здоровья.

**П**оскольку в других странах, Китае, Италии, Южной Корее, события начали развиваться раньше, чем в России, у нас в аналитической компании Nielsen появилась возможность проанализировать потребительское поведение и реакцию FMCG рынка.

## 6 стадий к новой реальности

Стадия 1: осознанная покупка товаров для здоровья, когда у потребителей повышается интерес к вещам с антисептическими свойствами, продуктам для иммунитета и т. д.

Стадия 2: реактивная стадия заботы о здоровье, когда уже есть случаи локального заражения Covid-19 и, возможно, даже жертвы, потребитель покупает средства индивидуальной защиты.

Стадия 3: закупка впрок — самая интересная и самая короткая стадия, когда ажиотажный спрос оставляет пустые полки.

Стадия 4: подготовка к карантину, когда потребитель все больше пользуется онлайн-магазинами и готовится к длительному пребыванию дома.

Стадия 5: карантин, когда количество локальных случаев заражения растет, а походы в магазины и аптеки ограничены.

Стадия 6: наконец, возвращение к привычной жизни, которая на самом деле уже не привычная, а новая.

Первые пять стадий в России длились около пяти месяцев. FMCG-рынок вел себя, скорее, интуитивно, нестандартный характер кризиса заставил даже те компании, которые готовят себя к стрессовым ситуациям, принимать быстрые и не всегда взвешенные решения. Некоторые игроки вынуждены были уйти с рынка, некоторые потеряли позиции, а кто-то наоборот «поймал волну» (преимущественно производители товаров первой

необходимости, а также онлайн-игроки). Но самое интересное началось уже на шестой стадии, когда потребители стали чаще выходить из дома, когда открылись непродовольственные магазины и торговые центры. Тогда только появилась возможность оценить эффект коронакризиса на FMCG-рынке России.

## Драматичное снижение

*Эффект №1.* Ответом потребителя на кризис стало существенно более осторожное отношение к будущему. Во втором квартале 2020 года уровень потребительского доверия во всем мире пережил самое драматичное снижение за все время измерений в течение последних 15 лет. В России он опустился до 62 пунктов (-6 пунктов по сравнению с четвертым кварталом 2019 года). До этого аналогичный антирекорд был зафиксирован в первом квартале 2019 года. Глобальные значения индекса опустились еще более существенно — на 14 пунктов — до 92 в среднем в мире и на 12 пунктов — до 74 — в Европе (глобальное исследование потребительского доверия The Conference Board®, подготовленное в сотрудничестве с Nielsen).

Индекс включает ответы на три вопроса: оценка финансового благосостояния, перспективы трудоустройства и готовность тратить деньги. Все три показателя снизились. Это явная демонстрация того, что впереди — времена экономии и повышенного внимания к ценам. Потребитель уже усилил экономию на одежде (во многом потому что некуда эту одежду носить), отпусках и поездках (тоже по причине локдауна) и развлечениях вне дома. Однако бюджет на развлечения не высвободился, а скорее перераспределился на алкоголь и продукты питания, просто более дорогих брендов.

## Ритейл — в эпицентре событий

*Эффект №2.* Коронакризис стал акселератором изменений во многих отраслях, и особенно в FMCG-ритейле, который оказался в эпицентре. В первую



**СВЕТЛАНА  
БОБРОВА**

Руководитель направления по развитию бизнеса исследовательской компании Nielsen





# 3300

## РУБЛЕЙ СОСТАВИЛ СРЕДНИЙ ЧЕК

онлайн-покупок, что в два раза выше, чем в физическом магазине.

очередь отреагировали каналы (или форматы) торговли. Гипермаркеты, которые и по итогам 2019 года падали в денежном выражении, к концу июня так и не выбрались из отрицательной зоны. Во многом потому что гипермаркеты находятся в торговых центрах, удаленных от жилых комплексов, для поездки требовался пропуск. Потребители с осторожностью относились к поездкам в большие магазины, где выше риск заразиться новым вирусом.

В противоположность гипермаркетам очень хорошо чувствовал себя маленький формат продуктовых магазинов (супер-, минимаркеты и дискаунтеры) благодаря их расположению в непосредственной близости от домов. Многие сети и отдельные магазины корректировали продуктовую матрицу и выкладку, добавляя товары, которые пользовались спросом.

Но настоящий прорыв в FMCG совершил онлайн-канал. Отмечу, что он и раньше показывал уверенные двухзначные темпы роста и в 2019 г., и в начале 2020 г. Но с начала марта и до конца июня почти без перерыва эти показатели были трехзначными. Это новая планка, новая эпоха развития электронной коммерции в России. В прошлом году мы ждали, когда e-commerce «взлетит», и дождалась. До коронакризиса онлайн-продажи занимали 1,8% от FMCG-продаж. Только во время Covid-19 доля канала выросла почти вдвое и составила 3,3%. Очевидно, что рост был спровоцирован ограничением передвижения граждан, благодаря чему e-commerce приобрел 34% новых покупателей. Но мы знаем, что потребителям понравилось заказывать онлайн и пользоваться онлайн-доставкой, поэтому мы не ожидаем сокращения темпов роста.

Потребители выбирали онлайн-канал по нескольким причинам: более 60% не хотели выходить из дома и рисковать, почти половина не хотела контактировать с другими людьми, и 36% прагматично не хотели носить тяжелые сумки. Как ни парадоксально, но оффлайн-магазины потребители выбирали, потому

что хотелось выйти из дома, осталось желание делать покупки в привычном магазине. Кроме того, онлайн-канал способствовал развитию потребительской миссии «закупка товаров впрок». На протяжении последних нескольких лет ее значимость сокращалась, корзина покупателя мельчала, но карантин заставил потребителя пересмотреть приоритеты и делать меньше походов в магазин, но покупать больше за одно посещение. Как итог средний чек онлайн-покупок оказался в два раза выше, чем в физическом магазине: 3 300 руб. против 1 600 руб., в том числе в связи с тем, что в онлайн существуют ограничения минимального размера покупки, чтобы доставка была бесплатной.

**ВПЕРЕДИ ВРЕМЕНА ЭКОНОМИИ И ПОВЫШЕННОГО  
ВНИМАНИЯ К ЦЕНАМ. ПОТРЕБИТЕЛЬ УЖЕ УСИЛИЛ  
ЭКОНОМИЮ НА ОДЕЖДЕ (ВО МНОГОМ ПОТОМУ  
ЧТО НЕКУДА ЭТУ ОДЕЖДУ НОСИТЬ), ОТПУСКАХ  
И ПОЕЗДКАХ (ТОЖЕ ПО ПРИЧИНЕ ЛОКДАУНА) И  
РАЗВЛЕЧЕНИЯХ ВНЕ ДОМА**

### Новые акценты

*Эффект №3.* По мере того как жизнь потребителей и реальность бизнеса под влиянием Covid-19 обрела новые черты, ритейлеры и производители FMCG стали перестраивать свои маркетинговые и сейлз-стратегии, расставляя новые акценты в работе над портфелем

брендов и ассортиментом, ценовым позиционированием и промстратегиями, цифровой трансформацией и повышением эффективности бизнеса.

Май обозначил новое состояние рынка FMCG: снижение доходов домохозяйств и новый образ жизни привели к изменениям в структуре спроса. Все категории разделились на несколько групп. Начнем с того, что импульсные категории и прикассовая зона ушли в глубокий минус, потому что приоритеты потребителей сильно изменились, а прикассовая зона стала местом выкладки более нужных и прибыльных категорий. Есть категории, на которых коронакризис почти и не сказался, например, молоко или безалкогольные газированные напитки. Категории чистящих товаров или товаров для гигиены рук после недели закупок вернулись к своим докризисным значениям. Категории ажиотажного спроса: туалетная бумага, гречка, санитайзеры, у которых потребление не растет, а перераспределяется во времени, — после марта некоторое время показывали отрицательные темпы роста, но в мае начали восстанавливаться.

Особого внимания достойна динамика непродовольственных товаров. Если продовольственный сегмент рынка в начале карантина стагнировал на уровне 1% после мощного всплеска продаж в марте, то продажи непродовольственных товаров (средства личной гигиены, товары по уходу за собой и др.) сократились почти на 10%. Продажи дезодорантов, например, сократились на 23%, средств для ухода за

лицом — на 19%, средств после бритья — на 17%, шампуней — на 12%.

Во многом отрицательная динамика продаж в непродовольственном сегменте связана с необходимостью самоизоляции: потребность в некоторых продуктах снизилась, другие потребители закупили впрок в период ажиотаж в марте. Оба этих фактора привели к резкому снижению спроса на непродовольственные

категории в апреле. В домашних условиях потребители стали иначе подходить к процессу ухода за собой.

Кроме того, в ряде категории очевидной оказалась поляризация между эконом- и премиум-сегментами. Непродолжительно рос высокий ценовой сегмент, но более заметна динамика низкого ценового сегмента в некоторых категориях, например, макароны, шоколадные конфеты, подгузники, майонез, мясо, фруктовые соки, вода, чай и даже гели для душа, где почти половина продаж приходится на высокий ценовой сегмент.

Во время карантина наметилась тенденция к росту размера упаковок. Безусловно, в большей степени тенденция была заметна в товарах длительного хранения: газированные б/а напитки, фруктовые соки, вода, растворимый кофе, сладкое печенье, чипсы, туалетная бумага, конфеты в коробках, нешоколадные конфеты, а также охлажденные мясные полуфабрикаты. Но в случае с последними причина оказалась другой. Поскольку потребители вынуждены были сидеть дома, им пришлось намного больше готовить. Именно с этим был связан рост «салатных» ингредиентов, а также муки, яиц и других продуктов для приготовления блюд в самом начале карантина — так потребители заменяли поход в рестораны и праздничные ужины.

В мире после пандемии многие покупатели наверняка окажутся более требовательны к качеству и свойствам приобретаемых товаров: уже сейчас они сигнализируют о новых желаниях и потребностях. Например, предпочли бы видеть продукты с дополнительными характеристиками, покупать дезинфицирующие средства для уборки дома или продукты с добавлением витаминов. Чтобы оставаться востребованными в условиях изменившегося спроса, ритейлерам и производителям потребуется проанализировать возможности адаптации ассортимента в соответствии с новыми нуждами потребителей. А с учетом того, что за время карантина в среднем 11% категорий приходилось на новинки и около 36% товаров в магазине генерировали 80% продаж, как никогда важно делать выбор в пользу наиболее релевантного ассортимента, который приносит

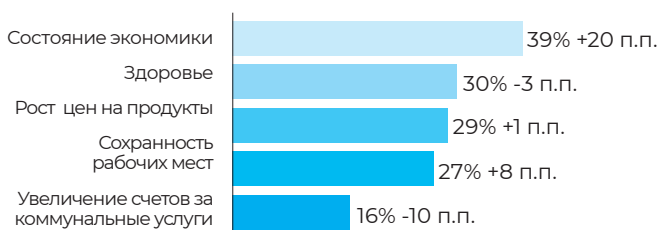
# 1,8%

## ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА

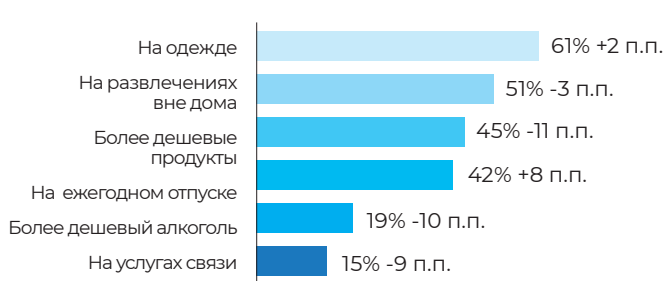
FMCG-продаж занимали онлайн-продажи до коронакризиса в России.

## Как потребитель отреагировал на кризис?

Основные причины беспокойства во II квартале 2020 года



На чем экономили во II квартале 2020 года?



Источник: Nielsen CCI Q2, Индекс потребительского доверия

дополнительные продажи и подчеркивает особенности бренда.

### «Промоболезнь» прогрессирует

*Эффект №4.* Про «промоболезнь» мы говорим уже давно. Промо продолжает быть действенным инструментом стимулирования спроса, особенно в ситуации, когда покупатели сталкиваются со снижением располагаемых доходов. Однако к работе с таким инструментом, как промо, необходимо подходить осторожно. Уже сейчас рост продаж во многих крупных FMCG-категориях обусловлен исключительно влиянием промо: к таким категориям относятся виски, безалкогольные газированные напитки, водка, пиво, сладкое печенье, вода, твердый сыр и множество других. Да и количество товаров на промо и запромотированность категорий только растет.

Мы ожидали, что в период карантина и подготовки к нему промопродажи снизятся, и доля промо действительно сократилась. В разных каналах снижение достигало 7–8 п.п. Но к концу июня промодавление практически вернулось к своим докризисным значениям. Но с каждым годом промоакции становятся менее эффективными. В 2019 году только 46% промоакций приносили дополнительные продажи — годом ранее таких было 53%.

### Режим «автопилот» отключен

FMCG-рынок перезагрузился. Перезагрузка помогает, когда некоторые процессы идут не так или вовсе тормозят работу системы. Не будем утверждать, что до Covid-19 на российском FMCG-рынке были такие процессы. Скорее, были особенности, характеризующие тот или иной период. Но коронакризисная перезагрузка внесла свои коррективы. Потребительские доходы сократились, а потому покупатель выключил «автопилот» — стал более внимательно относиться к ценам и промо, старается контролировать стоимость корзины и концентрируется в большей степени на необходимых категориях. Гипермаркеты продолжают стагнировать, в то время как онлайн-канал вышел на новый уровень и во время карантина почти удвоил свою долю в FMCG.

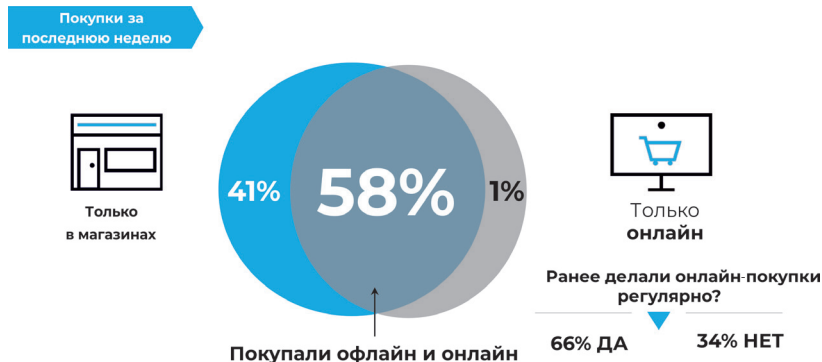
Кратковременный рост миссии закупки впрок стимулировал продажи многих категорий. Впрочем, превышающий спрос и возможности полочного пространство предложение товаров заставляет производителей и ритейлеров пересматривать свои продуктовые портфели.

Всем ли компаниям удастся полностью восстановиться после такого потрясения FMCG-рынка? Вряд ли. Все ли компании мобилизовали свои ресурсы и готовятся ко «второй волне», придумывают различные инструменты завоевания внимания покупателя? Однозначно, да.

ФБЖ

## Большинство покупателей покупают онлайн и офлайн

Каждый третий — новый покупатель в онлайн.



Источник: опрос Nielsen

## Больше покупателей стали посещать супермаркеты и магазины у дома, а также делать покупки онлайн

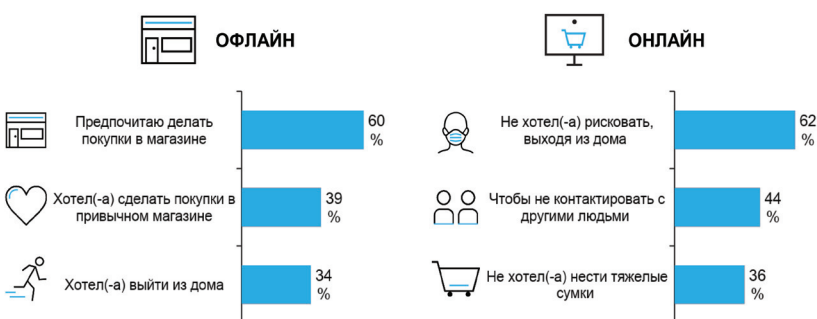
а также делать покупки онлайн



Источник: опрос Nielsen

## Страх заразиться Covid-19

послужил мощным стимулом для выбора онлайн-канала



Источник: опрос Nielsen



## Базовая стратегия — ЭКОНОМИЯ



**ЕЛЕНА  
САМОДУРОВА**

Директор департамента  
Consumer Panel  
исследовательской  
компании GfK.

В эти дни мы наблюдаем одну из наиболее динамичных и непредсказуемых ситуаций на рынке FMCG. Есть много вариантов развития событий и очень много переменных, которые влияют на покупательское поведение. Сегодня как никогда важно понимать эти изменения и детально анализировать покупательское поведение. С одной стороны, это очень сложное время, но, согласитесь, мы растём и совершенствуемся только тогда, когда преодолеваем сложности. Вооружившись аналитикой, можно выйти на рынок с новыми идеями и не проиграть.



**АЛЕКСЕЙ  
ГОРБАТЕНКО**

Директор группы  
управления проектами  
Consumer Panel, GfK.

**К** маю 2020 по сравнению с предыдущим годом мы имеем позитивную динамику рынка FMCG. Он вырос на 7,2% за период с июня 2019 г. по май 2020 г. Основные причины роста — размер чека в рублях (+4,6%) и частота покупок (+2,5%). В потребительской корзине наиболее значимый рост в натуральном выражении показали бакалея, сладости и снеки, напитки и товары бытовой химии.

### Чем ближе, тем безопаснее

На рост большинства категорий повлиял кризис и увеличение домашнего потребления (тренд «homing»), на некоторые категории повлияла высокая доля промопродаж, которая в продуктовой линейке достигла 43% и продолжает расти.

Еще до кризиса мы наблюдали рост магазинов у дома; удобство и низкие цены — вот выбор покупателя. Он стал чаще ходить в магазины у дома и реже в крупноформатные магазины (гипермаркеты и т. д.). Во время кризиса эта тенденция только усилилась. Среди розничных торговых каналов наиболее быстрыми темпами росли «жесткие» дискаунтеры и онлайн-торговля, а также специализированные продуктовые магазины (алкосторы, мясные и подобные), но наибольшую долю на рынке занимают дискаунтеры или магазины у дома.

### От паники к новой реальности

В марте этого года компания GfK запустила исследование GfK Shopper Navigator Covid-19, в ходе которого мы анализируем основные

эффекты влияния коронавируса на изменение в потреблении и развитии ритейла. В исследовании запланированы три фазы: паника (март – апрель), адаптация (май – июль), новая реальность (август – ноябрь). Сегодня уже понятно, как покупатели адаптируются к новой реальности. Большинство людей волнует не столько сам коронавирус, сколько его экономические последствия (77% против 91%). Это говорит о том, что в дополнение к мерам предосторожности в связи с коронавирусом покупатели также используют различные стратегии адаптации к вызванному им кризису.

В частности, изменение покупательского поведения выражается в сокращении числа походов в магазин: около трети (33%) стали реже покупать продукты в магазинах, вероятно, из-за страха заразиться и нежелания лишний раз посещать места большого скопления людей. Уже в апреле средняя частота визитов в магазин сократилась с 33 до 29 раз в месяц. Вместе с этим возник и другой тренд — люди стали чаще закупать продукты «про запас» (34%). Более редкие визиты в магазины повлекли снижение покупок импульсных категорий, таких как жевательная резинка, детский сок, злаковые батончики и многих других.

Еще одна явная трансформация потребительского поведения выражена в тренде «homing» — активизации домашнего потребления. Подобный сценарий характерен для кризисов в целом, но в период пандемии

## Структура потребительской корзины

В натуральном выражении бакалея, сладости и снеки, напитки и товары бытовой химии показали значимый рост.



**33%** **91%**

**РОССИЯН**

**ЛЮДЕЙ ВОЛНУЕТ**

стали реже покупать продукты в магазинах.

не столько сам коронавирус, сколько его экономические последствия.

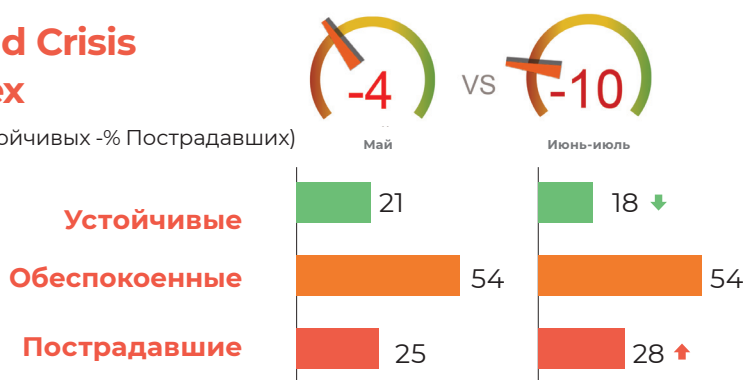
Тип коммуникации	Фаза 1. Паника	Фаза 2. Адаптация	Для производителей
Гигиена	↑	↓	Негативные последствия Covid: Ограниченные сроки хранения, но есть потенциал в дифференциации
Местное сообщество	→	→	Высокий потенциал, появившийся благодаря Covid
Устойчивое развитие	↓	→	В начале пандемии спасение планеты было во главе повестки. Повестка не отменена, а отложена. Ожидается ее возобновление с новыми акцентами (взаимопомощь поколений)
Ассортимент	→	→	Изменение привычек, работа из дома, снижение доходов населения, забота об общем состоянии здоровья
Соотношение «Цена и качество»	↓	→	Более актуально, чем в период до пандемии, так как многие покупатели стали внимательнее к ценам
Шоппинг впечатлений	↓	→	Если другие развлечения и виды досуга недоступны (например, путешествия), желание получить приятный покупательский опыт усиливается

## Новые вызовы

	Для ритейлеров и операторов торговли	Для производителей
Фаза 1: «паника»	Обеспечение общего запаса продовольственных товаров и предметов персональной гигиены в магазинах	Обеспечение производства товаров личной гигиены и категорий повышенного спроса
Фаза 2: «адаптация»	Отражение новых потребностей покупателей в магазинах, их коммуникации с покупателями	Отражение новых потребностей покупателей в продуктовом предложении (СТМ)
Фаза 3: «новая»	Новые элементы дифференциации, отвечающие на измененный спрос покупателей	Новая специфика ассортимента, цен, упаковки (СТМ)

### Covid Crisis Index

(= %Устойчивых -% Пострадавших)

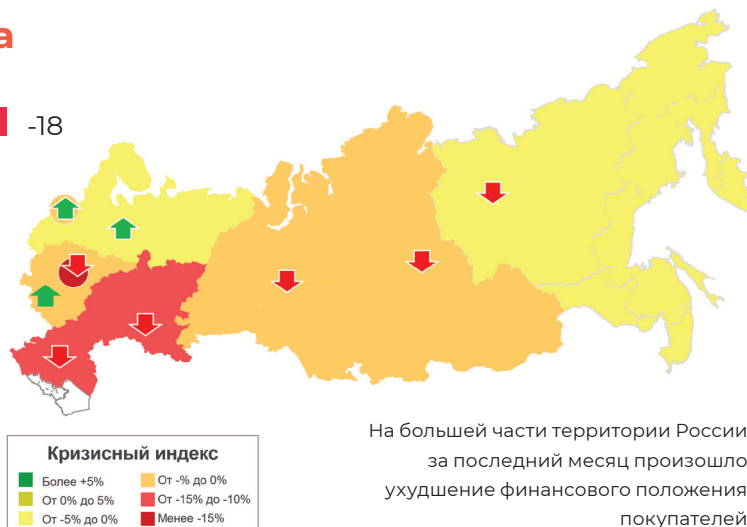
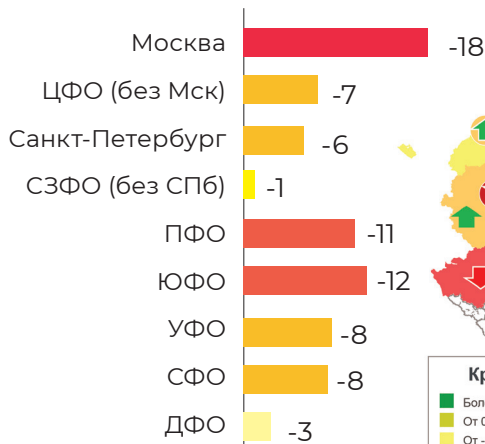


### Карта экономического кризиса

#### Covid Crisis Index

10%

ВСЯ РОССИЯ



На большей части территории России за последний месяц произошло ухудшение финансового положения покупателей

коронавируса и сопутствующей ему самоизоляции он достиг своего пика. Поводом к покупкам стали такие ситуации, как «время с семьей», «угостить / порадовать ребенка», «расслабиться в конце рабочего дня» и другие. Потребление вне дома было частично компенсировано службами доставки, в результате четверть (25%) потребителей стали меньше есть и пить вне дома, 6% стали чаще заказывать еду и продукты с доставкой.

### Crisis Index

Кризис, вызванный COVID-19, заметно повлиял на жизнь, предпочтения и выбор покупателей. Для лучшего понимания ситуации GfK разработала типологию по уровню влияния кризиса на потребителей, разделив всех на три «кризисных типа»: пострадавшие, обеспокоенные и устойчивые. На их основе был подсчитан Covid Crisis Index, который показал, что большинство покупателей обеспокоены кризисом, даже если он не коснулся их напрямую. В начале лета экономическая ситуация ухудшилась. Индекс снизился с -4 (май 2020) до -10 пунктов (июнь – июль 2020).

Самым пострадавшим от вируса регионом России оказалась Москва: здесь Covid Crisis Index оказался на уровне -18. Тем не менее кризис не прошел бесследно и для остальных регионов: на большей части территории России за последний месяц произошло ухудшение финансового положения покупателей.

### По пути оптимизации

Покупатели были вынуждены использовать различные стратегии для оптимизации бюджета. Продукты питания попали в область товаров «поддающихся оптимизации» — от них нельзя отказаться вовсе, но можно оп-

# 2,5% СОСТАВИЛ РОСТ

частоты покупок за первые пять месяцев 2020 г. (по сравнению с аналогичным периодом 2019 г.)

тимизировать расходы на них. Например, первой реакцией на кризис было смещение профиля покупок к более простым и недорогим продуктам. К ним, например, относятся вафли, сухие завтраки, замороженные овощи и другие. Также покупатели стали обращать больше внимания на торговые марки сетей (СТМ) и товары среднеценового сегмента. Для производителей премиальных марок настали не самые лёгкие времена.

К другим более типичным для кризисов стратегиям экономии отнесем поиск товаров по промоакциям, более расчетливый подход к покупке продуктов, выбор бюджетных магазинов. Они же были характерны для кризиса 2014–2015 годов. Поиск промпредложений — наиболее популярная стратегия экономии на продуктах питания, но сейчас наметился тренд на снижение доли промо: в апреле он впервые за многие годы показал негативную динамику, а в мае уже вплотную приблизился к цифрам 2018 года.

## Генеральная линия

Главный вывод: рынок FMCG сохраняет положительную динамику в целом по году за счет роста среднего чека и частоты покупок. Можно с уверенностью сказать, что паника спала, жизнь и потребительское поведение постепенно возвращается к обычному календарю, но приобретает новые оттенки, среди них главные — акцент на безопасность и общее состояние здоровья. Изменения потребительского поведения выражены в тренде «homing», когда максимально активизируется домашнее потребление, реализуются потребности, связанные с «домашними ситуациями»: провести время с семьей и др.

Среди каналов продаж самыми заметными темпами растут «хард дискаунтеры» и e-commerce, а также специализированные нишевые продуктовые магазины.

Большинство покупателей обеспокоены экономическими последствиями пандемии, тем более что в начале лета экономическая ситуация ухудшилась. В результате потребители перешли в режим экономии и чаще всего используют три базовых стратегии покупок: поиск товаров по промоцене, выбор более бюджетных магазинов и более расчетливые покупки продуктов.



## На чем экономят покупатели

Продукты питания попадают в группу поддающихся оптимизации — покупатели применяют кризисные оптимизационные стратегии

1. Развлечения
2. Одежда / обувь / аксессуары
3. Путешествия
4. Косметика / парфюмерия
5. Бытовая техника / электроника
6. Товары для дома / ремонта / сада
7. Спорт / фитнес

### 8. Продукты питания

9. Лекарства / медицинские услуги
10. Связь / интернет
11. Коммунальные платежи
12. Аренда жилья

#### «Излишества»

Сокращаются при появлении первых признаков кризиса

#### «Поддающиеся оптимизации»

Нельзя отказаться вообще, но затраты поддаются оптимизации

#### «Необходимое»

Статьи расходов, от которых нельзя отказаться, и сложно оптимизировать

## 20 категорий товаров,

которые стали чаще покупать в сегменте «Пострадавших» в апреле (по сравнению с рынком в целом)



Вафли



Сухие завтраки



Замороженные овощи



Влажные салфетки



Сушки / Баранки



Селедка



Моющие средства



Плавленый сыр



Сигареты



Газированные напитки



Овощи



Сухарики



Печенье



Чипсы



Сосиски



Консервы рыба



Лапша



Йогурт



Консервы овощи



Сгущенное молоко



## Темная лошадка

Пандемия и самоизоляция поспособствовали колоссальному росту онлайн-продаж товаров повседневного спроса, дали импульс развитию рынка e-grocery (e-grocery — категория на рынке электронной коммерции, предполагающая онлайн-заказ и доставку продуктов питания, — *Прим. Ред.*) в России. Высокий спрос вынудил ритейлеров искать оптимальные пути по сокращению сроков доставки и обратил их внимание на формат, который в России, в отличие от Европы, еще до пандемии не был так распространен.

**П**о словам Леонида Довладбеяна, управляющего директора онлайн-супермаркета Перекресток Впрок, со второй половины марта спрос на доставку продуктов в онлайн-магазине сети вырос на 90%, что оказалось несоизмеримо больше возможностей сервиса: были дни, когда поступало по 15 000 заявок от покупателей. Сейчас количество заказов вышло на «плато». Люди, которые попробовали сервисы онлайн-доставки товаров, будут продолжать ими пользоваться, пусть и не столь часто, как на изоляции, но до предпандемийных показателей спрос уже не упадет.

### Промежуточное звено

Компании по онлайн-торговле продолжают наращивать зоны влияния и расширять количество каналов продаж. В том числе они более внимательно присматриваются

к некоему промежуточному между складом и магазином формату — dark store (в переводе с английского — темный магазин, — *Прим. Ред.*).

Работают такие магазины следующим образом: покупатель формирует корзину в интернет-магазине, запрос поступает в даркстор, где его собирают работники склада; укомплектованный и оплаченный товар отправляют либо по указанному адресу, либо покупатель приходит за ним сам. Со складским помещением «темный магазин» роднит функционал: находиться внутри него могут только сотрудники компании; с магазином — внешний вид: дарксторы похожи на обычные супермаркеты — только без касс, ценников и рекламы.

От распределительного центра даркстор отличается скоростью сборки и доставки: сформировать и привезти заказ в сжатые



**ЕЛЕНА  
КОЗИНА**

Аналитический  
обозреватель  
исследовательского  
агентства «Новые  
Технологии»





# 2000

## ДАРКСТОРОВ

работает во Франции, здесь на интернет-продажи в сегменте FMCG приходится 5,7 %.

сроки с огромного склада площадью от 50 тысяч кв. м, который располагается за городом, быстро не получится. Сначала надо все найти и укомплектовать заказ, а потом доставить его из пригорода, где обычно располагаются склады ритейлеров, клиенту. «Темные магазины» — в черте города, их площадь невелика, как правило, до 18 тысяч кв. м, сбор и доставка заказа займут гораздо меньше времени.

Востребованность формата подтверждается опытом как минимум двух европейских стран. Во Франции уже работает больше двух тысяч дарксторов, здесь на интернет-продажи в сегменте FMCG приходится 5,7 %. В Великобритании онлайн-продажи товаров повседневного спроса составляют 7,5 % рынка.

Впервые формат склада-магазина придумали в Англии в 2000-х, но он «не взлетел», и вскоре его закрыли. Следующий известный, но уже удачный пример запуска даркстора совершила британская сеть супермаркетов Tesco в 2009 году. Опыт известного британского ритейлера привлек внимание к подобному формату продавцов других стран.

### Промахи и успехи

В России федеральные торговые сети пока тестируют дарксторы, и не сказать, что опыт этот однозначно и повсеместно успешный. Всего сейчас работает шесть «темных магазинов» преимущественно в Москве, пять принадлежат X5 Retail Group, один — «Ленте».

## Доля дарксторов X5 Retail Group

(от всего X5, 6 месяцев 2019 и 2020 гг.)

Месяц	Доля в натуральном выражении		Доля в рублях	
	2019	2020	2019	2020
Январь	0,22%	0,40%	0,26%	0,49%
Февраль	0,25%	0,53%	0,30%	0,65%
Март	0,26%	0,44%	0,32%	0,58%
Апрель	0,24%	0,64%	0,30%	0,87%
Май	0,22%	0,89%	0,27%	1,28%
Июнь	0,21%	0,67%	0,25%	0,91%

Посмотрим на цифры на примере даркстор сети «Перекресток Впрок»: прибыль одного магазина-склада достигает уровня обычной торговой точки. Поначалу, когда был запущен онлайн-супермаркет сети в 2017 году, даркстор был своего рода гибридом на базе офлайн-супермаркета в

Коммунарке, а первый полноценный даркстор «Перекрестка» был запущен в 2018-м. На сегодняшний день работают склады-магазины в Санкт-Петербурге, Москве, поселке Вешки, городе Видное и Нижнем Новгороде. Последние два были открыты досрочно из-за повышенного спроса. Склад в Видном — самый большой из пятерки — открылся в разгар пандемии, поэтому уже через месяц после запуска сравнялся в доходности с остальными точками. По сообщению X5 Retail Group, с новыми дарксторами совокупная мощность онлайн-супермаркета «Перекресток Впрок» вырастает на 30%, а это значит, что при стабильном спросе сервис суммарно сможет доставлять по одной только столице более 15 тыс. заказов в день. На сегодняшний

15

## ТЫСЯЧ ЗАКАЗОВ

в день сможет обрабатывать и доставлять «Перекресток» после запуска самого большого даркстора сети в г. Видное Московской области (по официальным данным X5 Retail Group)

день в онлайн-супермаркет ежедневно поступает около 11 тысяч заказов.

Новый формат активно развивался и до пандемии, говорят в сети «Перекресток Впрок». Когда в 2019 году запустился склад-магазин в Вешках, он также за месяц достиг уровня Питера и Коммунарки, а уже в мае 2020 г. стал самой прибыльной точкой из четверки.

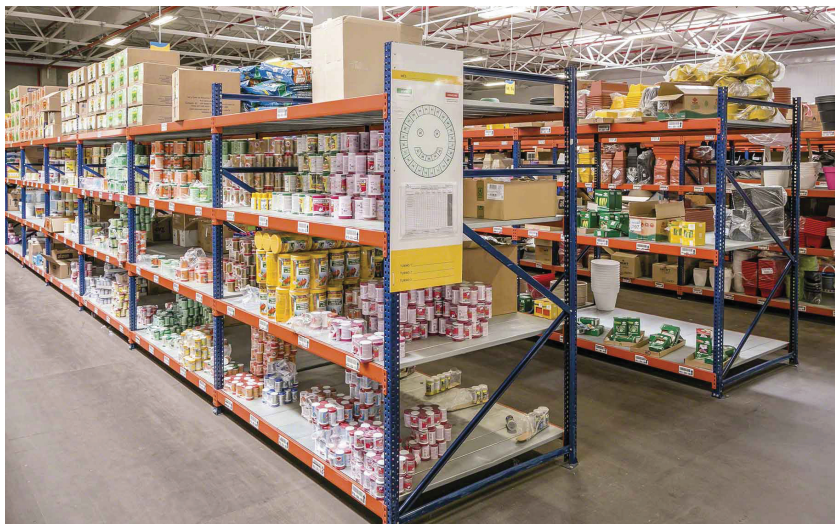
## В тестовом режиме

Торговая сеть «Лента» тоже решила протестировать формат даркстора, поэтому в конце 2019 года запустила приложение по доставке «Ленточка» и первый «темный магазин» в Москве; на своей родине, в Санкт-Петербурге, стартовать с новым форматом сеть не решилась. «Проект будет пилотироваться до второго квартала 2020 года, после чего будет принято решение о его дальнейшей судьбе», — сообщалось на момент открытия в официальном пресс-релизе компании.

Однако один из дарксторов «Лента» закрыла уже в апреле: несмотря на всеобщий весенний взлет онлайн-продаж, прибыль склада была вдвое меньше другого даркстора, в котором как раз-таки был замечен «изоляционный» скачок. Но даже с возросшей больше чем в три раза прибылью, закрывшийся даркстор все равно сильно не дотягивал до минимальной месячной прибыли офлайн-гипермаркета, а это около 4 млн руб. После пиковых апреля и мая спрос и доходы даркстора «Ленты» начали резко снижаться. По данным сети, первоначально его ассортимент составляли 1500 самых востребованных товаров повседневного спроса, в основном это были собственные торговые марки и эксклюзивные бренды гипермаркета. В итоге в «Ленте» быстро поняли, что модель сервиса экспресс-доставки заказов, которые формируются на складе, надо менять на доставку из магазинов — это позволило расширить зону покрытия, а заодно и ассортимент.

## Форматы разные нужны

У компаний гораздо быстрее получается открывать сервисы по экспресс-доставке товаров, которые курьеры собирают в стандартном офлайн-магазине, — это добавляет определенной маневренности



**У КОМПАНИЙ ГОРАЗДО БЫСТРЕЕ ПОЛУЧАЕТСЯ ОТКРЫВАТЬ СЕРВИСЫ ПО ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКЕ ТОВАРОВ, КОТОРЫЕ КУРЬЕРЫ СОБИРАЮТ В СТАНДАРТНОМ ОФЛАЙН-МАГАЗИНЕ, ЭТО ДОБАВЛЯЕТ ОПРЕДЕЛЕННОЙ МАНЕВРЕННОСТИ В ЧАСТИ ПОКРЫТИЯ. К КАКОМУ ЖЕ ФОРМАТУ ДОСТАВКИ И КОГДА ВЫГОДНЕЕ ОБРАЩАТЬСЯ?**

в части покрытия. К какому же формату доставки и когда выгоднее обращаться?

Даркстор ориентирован на более крупные закупки. Когда покупателю нужны продукты на одну-две недели вперед, их обычно собирают и доставляют в течение дня или на следующий. Сервисы экспресс-доставки ориентированы на небольшое количество товаров, которые нужны прямо сейчас.

Анализируя разный опыт сетей по развитию дарксторов в России, стоит отметить, что, открывая свои дарксторы, они придерживались разных бизнес-стратегий. Онлайн-магазин Perekrestok.ru вложил в организацию процесса: здесь постарались наладить логистику, построить оптимальную систему управления даркстором. Кстати, ассортимент был адаптирован специально под новый формат. «Ленточка» вступила в конкурентную борьбу с уже раскрученными сервисами экспресс-доставки «Самокат» и «Яндекс.Лавка», а им она изначально уступала в известности, ассортименте и зоне покрытия.

### «Полная темнота» или частичная?

Вынужденные из-за пандемии и изоляции перейти на онлайн-доставку продуктов, многие покупатели и сегодня чаще используют этот способ покупок. Отчасти потому, что все еще стараются меньше бывать в людных местах, а еще потому, что поняли: это удобно. И в том, и в другом случаях итог один: покупатели привыкают к меняющимся форматам торговли. Консервативные методы потребления не уйдут в прошлое навсегда, но количество «классических» покупателей и офлайн-магазинов, вероятно, уменьшится. К тому же дарксторы доказали свою эффективность в европейских странах, и пандемия лишь слегка подтолкнула российских розничных торговцев к пониманию, что необходимо быть гибкими и в случае необходимости переориентировать продажи на онлайн.

По нашим прогнозам, в ближайшее время стоит ожидать появления новых «темных магазинов». Ритейлеры будут перефилировать под них пространства традиционных магазинов — до полной либо частичной «темноты». Эффективное управление



## ПОКУПАТЕЛИ ПРИВЫКАЮТ К МЕНЯЮЩИМСЯ ФОРМАТАМ ТОРГОВЛИ. КОНСЕРВАТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ НЕ УЙДУТ В ПРОШЛОЕ НАВСЕГДА, НО КОЛИЧЕСТВО «КЛАССИЧЕСКИХ» ПОКУПАТЕЛЕЙ И ОФЛАЙН-МАГАЗИНОВ, ВЕРОЯТНО, УМЕНЬШИТСЯ

офлайн- и онлайн-каналами сегодня — это быстрая адаптации к изменениям спроса.

Эпидемия ковида продемонстрировала, что возможность оперативно менять формат торгового пространства может стать спасательным кругом. Кроме того, ситуацию с пандемией можно воспринимать не только как урок, но и как толчок, а одно из положительных последствий — ускоренное развитие в новых нишах. С этой точки зрения даркстор — еще один источник прибыли для розницы. Если грамотно организовать бизнес-процессы и потратить на раскрутку, можно существенно нарастить долю рынка. Главное, помнить, что для российского потребителя даркстор — все-таки не вполне привычный формат взаимодействия с ритейлом, а потому для привыкания нужно время и популяризация дарксторов.

# 7,5%

## РЫНКА ВЕЛИКОБРИТАНИИ

составляют онлайн-продажи товаров повседневного спроса.

ФБЖ

# Пессимизм уместен

Цыплят по осени считают, как и рестораны, выжившие после локдауна. Герой с обложки этого номера, президент Федерации рестораторов и отельеров России, ресторатор Игорь Бухаров, уверен, что генеральные выводы делать пока рано — осень для ресторанной отрасли будет не менее тяжелой, чем весна, когда всех неожиданно закрыли. Не больше оптимизма и в отношении российской туристической отрасли, несмотря на волну лихорадочного спроса, но она, скорее, на солнце и море, чем на российский сервис и отели.

**К**огда все только началось, Игорь Бухаров уже был полон пессимизма. Его прогнозы на год по ресторанной и туристической отраслям были самыми мрачными из всех. Сегодня, когда пришло время проверить, насколько они сбываются, ресторатор с опытом лишь подтверждает, что год будет тяжелым, выживут не все. И это уже не прогноз, а свершившийся факт.

**— В период пандемии вы были, пожалуй, одним из главных пессимистов ресторанной отрасли и давали самые «грустные» прогнозы. Спустя несколько месяцев ваше мнение не изменилось?**

— В ресторанной отрасли все и развивается по пессимистичному сценарию. Никто особо не приспособился к «новой реальности». Часть заведений после карантина не открылась, а те, кто открылись, например, в Москве и работают уже несколько месяцев, снова думают закрываться, но уже по своим экономическим соображениям. Рестораторы сегодня просто не могут при существующих оборотах выполнять свои финансовые обязательства перед арендодателями, поставщиками, они не могут заработать, они продолжают генерить убытки.

Осень тоже будет тяжелой. Очень много факторов будет влиять на ситуацию. Правительство рестораторам уже не помогает. Они рассуждают так: мы вам разрешили открыться, дальше выкарабкивайтесь сами. Осенью надо будет платить налоги, их никто не отменял. Арендодатели хотят полную аренду. Сейчас крайне остро встал вопрос с кадрами, мы никогда раньше и представить себе не могли, что столкнемся не просто с кадровым голодом, с острым дефицитом. Люди разъехались по регионам, устроились в родных местах. Когда

ты их зовешь назад, они говорят, что прежнюю зарплату вы нам не предлагаете, а на что тогда снимать жилье? Экономика у каждого своя, она понятна: аренда жилья в Москве и Санкт-Петербурге не подешевела. Все же понимают, что ситуация полна неопределенности: а если вторая волна, всех опять закроют, сократят.

Люди не хотят возвращаться в столицы на работу в ресторанный бизнес, рисковать тем, что есть, той работой, которую им удалось найти на малой родине.

Еще одна проблема: 30% поставщиков ушли с рынка, разорились, рестораторам надо искать новый продукт. Сегодня в столицах просто уже нет поставок с отсрочкой платежа — новые поставщики, которых пришлось спешно искать, говорят: платите вперед, тогда будет продукт.

Оборота допандемического уровня практически никто в общепите не достиг, очень мало кому удалось приблизиться к докризисным показателям — таких заведений единицы. Это я вам описываю ситуацию по Москве и Санкт-Петербургу, а ведь есть регионы, где рестораны все еще закрыты.

Сегодня, даже если вы хотите ликвидироваться, это не так просто. Налоговая инспекция постарается взять с вас все, что только можно, — у государства тоже нет денег в бюджете, поэтому вас просто так не отпустят.

**— Почему люди неохотно возвращаются в рестораны?**

— Посещаемость сегодня — синоним непредсказуемости и изменения потребительского спроса. На него влияет очень много моментов, мы везде слышим про изоляцию, масочный режим. Это ситуация неопределенности, никто не понимает до конца, что же все-таки из себя представляет этот коронавирус.

**У ОТЕЛЬЕРОВ УЖЕ БЫЛ ПОВОД ПРОВЕСТИ РАБОТУ НАД ОШИБКАМИ. ВСПОМНИТЕ ПЕРИОД ОЛИМПИАДЫ В СОЧИ, КАК РАБОТАЛИ ТОГДА ОТЕЛЬЕРЫ, О ЧЕМ ОНИ ДУМАЛИ. ОНИ БЫЛИ УВЕРЕНЫ, ЧТО ПОСЛЕ ОЛИМПИАДЫ У НИХ ВСЕГДА ВСЕ БУДЕТ ХОРОШО: ЗАГРУЗКА, НАРОД ПОЕДЕТ ТОЛПАМИ, И ОНИ БУДУТ ЖИТЬ БЕЗ ЗАБОТ, НО БЫЛ ПРОВАЛ**



**Я ДУМАЮ, ЧТО РЕСТОРАТОРЫ  
БУДУТ МЕНЬШЕ ДЕНЕГ  
ТРАТИТЬ НА ИНТЕРЬЕРЫ.  
ПО-НАСТОЯЩЕМУ ВАЖНЫМ  
СТАНОВИТСЯ ТОЛЬКО ТО, ЧТО У  
ТЕБЯ В ТАРЕЛКЕ. ПРИ ЭТОМ ВСЕ  
БУДУТ ПЫТАТЬСЯ СДЕРЖИВАТЬ  
ЦЕНЫ ВОПРЕКИ ВСЕМУ И  
НЕСМОТЯ НИ НА ЧТО**

Зато очевидно, что успели запустить очень много производств перчаток и масок, они наштамповали много продукции, теперь ее надо кому-то продавать, поэтому масочный режим не отменяют, да еще и в перчатках заставляют ходить. Все это негативно сказывается на потребителе. Поэтому и выручка не у всех поднялась, обороты не достигают того уровня, чтобы экономическая модель ресторана эффективно работала. С арендодателями сложно договариваться, они хотят получить свое, несмотря на то, что люди не ходят по ресторанам как раньше. Ну и налоговая лютует. По стране картина разная, но в среднем около 40% заведений закрылись после карантина.

Обратите внимание еще вот на какое обстоятельство. Закрытие не всегда означает, что заведение исчезло с гастрономической карты города. Часто закрытие — это смена владельца, передача собственности в управление, то есть, даже если формально точка осталась и работает, это не значит, что собственники, которые ее открывали, сохранили бизнес, и у них все хорошо. Получается, что со стороны мы видим, что вроде бы заведения общепита продолжают работать, но для их собственников история в ресторанном бизнесе уже могла закончиться, люди его уже потеряли, полностью или частично.

**— Фактор неопределенности по-прежнему мешает общепиту спокойно работать?**

— Да, безусловно, неопределенность с нами, она существенно осложняет жизнь в ресторанной отрасли. Про персонал, который не хочет возвращаться на работу, я уже сказал. Все опасаются вто-

рой волны и нового карантина. Нам приходится брать «сырых» людей, учить их заново — мы несем дополнительные расходы на их обучение. Поставщики диктуют свои правила, их рынок сильно переформатировался, с новыми договариваться по отсрочкам стало невозможно. В момент, когда мы с вами записываем это интервью, я нахожусь в Мурманске, так вот местные коллеги по ресторанному бизнесу говорят, им еще дают продукты под отсрочку платежа, в Москве мы уже и не мечтаем об этом.

**— Вы не почувствовали отложенный спрос, что потребитель соскучился по ресторанам?**

— Это был очень незначительный всплеск, эпизодический. Когда люди вырвались из плена, они ненадолго вернулись в рестораны и кафе, в излюбленные места. Но они вернулись в популярные и востребованные рестораны, отнюдь не все почувствовали на себе этот отложенный спрос, только те, кому удалось набрать свою публику, сформировать пул постоянных клиентов.

**— Есть в сегодняшней новой реальности хоть какие-то положительные факторы для общепита?**

— Я не увидел ни одного: кадры подорожали, мы потеряли людей с опытом. Арендодатели стали вести себя гораздо жестче: их не интересуют чужие проблемы. Они готовы ждать другого арендатора. Ресторанный бизнес по-прежнему продолжает находиться под психологическим давлением в ситуации крайней неопределенности.

**30%**

**ПОСТАВЩИКОВ  
РЕСТОРАНОВ**

разорились, новые не готовы давать товар под отсрочку платежа.

— *В туризме, отельном бизнесе все так же плохо, даже несмотря на усилия государства и заполненность юга России и Кавказа?*

— В целом по стране отельеры оказались в крайне сложном положении, они вынуждены до минимума падать в цене, лишь бы не закрыться совсем, привлечь хоть кого-то. Спроса нет нигде, разве что на юге — в Крыму, в Краснодарском крае, в Сочи. Но и там отели работают в условиях повышенного спроса четыре месяца в году, остальные восемь они либо на консервации, либо выживают и работают «в ноль». Неравномерная загрузка — всегда большая проблема для региональных отелей, сегодня она достигла гигантских масштабов.

— *Считаете ли вы, что российские отельеры, которые сейчас не очень хорошо справляются с высокой загрузкой, просто не привыкли с ней работать, что они смогут к следующему летнему сезону провести работу над ошибками и повысить уровень сервиса?*

— У отельеров уже был повод провести такую работу над ошибками. Вспомните период Олимпиады в Сочи, как работали тогда отельеры, о чем они думали, они были уверены, что после Олимпиады у них всегда все будет хорошо: загрузка, народ поедет толпами, и они будут жить без забот, но был провал. Сейчас снова подъем, он вынужденный. Да, люди приехали провести последние дни лета на море. Если и сейчас отельеры не сделают выводов, то они не получат российских туристов в следующем году, и они снова столкнутся с падением спроса.

— *Что ждет туротрасль в период следующей волны спроса — на зимние каникулы?*

— Все будет зависеть от открытия границ с Европой и развития ситуации с коронавирусом, конечно. Часть людей поедет кататься на горных лыжах в наши горы, это те, кто любит именно такой активный отдых, катание на горных лыжах. К ним добавятся те, кто этим летом проехал по России, убедился в том, что в нашей

стране много красивых, интересных мест, в которых стоит побывать. Вот это желание посмотреть родную страну может сыграть на руку российскому турбизнесу. Дальше все будет зависеть от того, как их будут принимать, но общая тенденция — прокатиться по России и посмотреть свою страну — сейчас действительно есть, ею надо воспользоваться профессионально.

— *У всех регионов равные шансы заполучить к себе российского туриста, от чего зависит успех в этом деле?*

— Весь вопрос в том, чтобы туристической привлекательностью региона должны заниматься местные власти, необходимо для этого аккумулировать средства, продвигать регион, включать в эту работу федеральные турагентства, ко всему этому необходимо прикладывать усилия, раньше их результаты особо не были заметны. Пока трудно оценить конечный результат работы регионов в этом направлении — сезон еще не закрыт. Но хочу заметить, что многие, кто работает в регио-

нальных комитетах по туризму, часто ничего не понимают в туротрасли и не слушают бизнес, который в нем работает многие годы, — это есть и это очень печально.

— *Вы с семьей в этом году планируете провести отпуск в России, если он у вас будет? Если да, куда вы бы хотели поехать и почему?*

— Провести отпуск с семьей в этом году у меня не получается. Сейчас я в Мурманске, я здесь служил, мне здесь нравится — ностальгия. К тому же здесь я веду переговоры о проекте «Гастрономическая карта России» — снова приходится совмещать фрагментарный отдых и дела.

— *К чему вы советуете стремиться региональным рестораторам, на что им действительно стоит делать ставку?*

— Местная кухня, продукты, способы приготовления, традиции — культурный код, в котором «защиты» национальные особенности региона, — всем интересно именно это многообразие культурных и гастрономических традиций: и профессионалам отрасли, и обычным туристам. Когда приезжаешь из поездки, вспоминаешь и рассказываешь друзьям именно о том колорите, который ты смог почувствовать, он передается, в том числе, и с помощью традиций гостеприимства и кулинарии региона. Никто не мечтает ехать за сотни и тысячи километров, чтобы попробовать очередной салат цезарь или пиццу по-алтайски...

— *Какие уроки преподал этот кризис рестораторам и отельерам, какие выводы нужно сделать?*

— Лично я в который раз убедился, что мир хрупок, никто не предполагал, как и что будет. Это пятый кризис в моей жизни. Я понимаю, что делать, как с минималь-

**40%**  
**ЗАВЕДЕНИЙ**  
**ОБЩЕПИТА**

закрылись в среднем по стране после карантина.



ными потерями выйти из этой ситуации. Я был очень беспокоен в 1998-ом. Второй кризис мне тоже дался нелегко. Сейчас я понимаю, что все кризисы заканчиваются. Процесс не остановить. Мы увидим новые форматы, придет новое поколение рестораторов.

**— Как вам кажется, можно ли говорить о формировании новой парадигмы развития ресторанной отрасли?**

— Что мы точно увидим, так это сокращение меню в большинстве точек, упрощение блюд — все будет проще, это будет резкий поворот отрасли к новым реалиям. Будет развиваться гастротуризм, поэтому регионам необходимо выделяться на карте, чем-то заманивать туриста. И думать об этом надо прямо сейчас.

**— Чем теперь будут рестораны для потребителя?**

— Рестораны всегда были местом времяпрепровождения. Чтобы просто покушать, можно заказать доставку. Цифровизация способствует переформатированию отрасли. Многообразие платформ онлайн-заказа позволяет сделать сиюминутный выбор. Думаю, что заблаговременное планирование похода в ресторан, подготовка к нему как к некоему событию уходят в прошлое.

**— У вас нет опасений, что ресторан станет не местом отдыха, а «фабрикой-кухней»?**

— Мне, например, по-прежнему хочется куда-то выйти, сходить поесть, поменять обстановку. Молодежь на это мне отвечает: не надо никуда ходить, чтобы поесть, мы все закажем с доставкой в офис и будем дальше работать. Культурный код трудно менять, рестораторы не смогли привить всем безоговорочно привычку проводить время за беседой или обедать в ресторане или кафе. Мы по-прежнему быстро едим, делаем это на ходу и пытаемся много работать. Русские, в отличие от французов, итальянцев, не сидят подолгу в ресторане. Если европейцы идут в ресторан, чтобы отвлечься от повседневности, от дел и работы, встречаются с друзьями и говорят о жизни, то русские чаще проводят в ресторане деловые встречи. В этом случае ресторан — не место для еды, а антураж для переговоров.

**— Что будет с авторской кухней?**

— Авторская кухня развивается. Любой шеф-повар хочет стать автором. Я думаю, что рестораторы будут меньше денег тратить на интерьеры. По-настоящему важным становится только то, что у тебя в тарелке. При этом все будут пытаться сдерживать цены вопреки всему и несмотря ни на что. Уникальные рестораны останутся, будут появляться новые, в них будет очень дорого, но кухня будет действительно уникальная.



**СЕГОДНЯ, ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ЛИКВИДИРОВАТЬСЯ, ЭТО НЕ ТАК ПРОСТО. НАЛОГОВАЯ ИНСПЕКЦИЯ ПОСТАРАЕТСЯ ВЗЯТЬ С ВАС ВСЕ, ЧТО ТОЛЬКО МОЖНО, — У ГОСУДАРСТВА ТОЖЕ НЕТ ДЕНЕГ В БЮДЖЕТЕ, ПОЭТОМУ ВАС ПРОСТО ТАК НЕ ОТПУСТЯТ**

На каждого потребителя найдется свой ресторатор. Конечно, будет развиваться доставка. Каждый супермаркет будет стараться выделять часть своих помещений для кухни, но без залов обслуживания. За время пандемии ритейл понял, что проще доставить картошку жареную, но с добавленной стоимостью, чем сырую, потому что перевозка стоит одинаково, но на готовом продукте можно заработать больше.

Информационные технологии позволяют анализировать потребительское поведение с высокой точностью: сегодня Яндекс знает, кто что покупает, какие продукты предпочитает — они могут на основе анализа больших данных строить довольно точные прогнозы. Благодаря этому понижается цена ошибки, можно заработать больше, оперируя точными прогнозами. Все это приведет к тому, что с рынка будут уходить маленькие игроки, потому что они не смогут выдерживать ценовую конкуренцию с теми же онлайн-сервисами доставки.

**— Агрегаторы вроде Яндекс.Еды и др. могут стать союзниками, с которыми можно выстраивать партнерские схемы взаимодействия?**

— Нет, они нам не союзники. Мы пытались выстраивать с ними партнерское взаимодействие, но они настроены на захват рынка — это видно по их поведению.

ФБЖ

# #Вкусно #Здорово #Полезно

Вкусно — притягательное слово, с помощью которого мы передаем не только вкусовые ощущения, но и самые яркие эмоции, ведь еда — это путешествие в мир разных культур.

**В**се именно так и было на фестивале еды «ВКУСНО!», информационным партнером которого стал «Федеральный Бизнес-журнал». Да и как было не поддержать проект, который культивирует здоровое питание и внимательное отношение к себе и своему здоровью!

Площадкой для проведения организаторы фестиваля выбрали самый большой в Европе фуд-молл — ДЕПО на Лесной. Это место, где встречаются гастрономические традиции десятков стран мира, и каждую можно попробовать на вкус, здесь творят увлеченные кулинары, настоящие мастера ресторанного дела, для которых свежий, натуральный продукт — основа для творчества.

Локация вполне отвечала духу самого фестиваля и отлично подчеркивала его главную мысль: еда должна быть не только вкусной, но и здоровой.

К разговору о том, как научиться питаться правильно и с пользой для организма, присоединились гости фуд-молла, а их в ДЕПО всегда много и известные фуд-блогеры, диетологи и производители. Последние приехали на фестиваль еще и за наградами — в рамках фестиваля прошла церемония награждения победителей премии «Здоровое питание». Всего в ней 14 номинаций, в том





числе «Лучшая компания-производитель», «Лучшая торговая марка», «Пищевые ингредиенты и добавки», «Продвижение идей здорового питания» и одна из самых почетных — «Выбор потребителя». Со сцены фестиваля более 30 производителей продуктов питания получили заслуженные призы из рук ведущего Первого канала Антона Привольного.

Чтобы гости фестиваля провели время с пользой, их пригласили в импровизированный лекторий и на мастер-классы, где известные фудблогеры, нутрициологи и диетологи говорили о здоровом питании и здесь же показывали на практике, как готовить для себя полезные блюда из простых ингредиентов и подавать их не хуже, чем в ресторане. И, конечно, не обошлось без дегустаций, на которых чаще всего от гостей можно было услышать: «ВКУСНО!»

ФБЖ



# Еда для здоровья — какая она?

Здоровая еда — это про что? Фермерский продукт, выращенный без химического прикорма, или «чистый», без примесей и добавок в составе. А может быть, безглютеновый или на растительной основе? Производители создают новые образы новых продуктов, и каждый стремится попасть в заветную нишу полезной и здоровой еды. Кто же хочет есть вредную? Все меньшее количество людей! Вот только пока они и сами не знают, что искать на полках магазинов, и какую еду можно смело назвать здоровой.

**О**днажды Татьяна Тюрина, основатель и генеральный директор бренда SimplyGreen, приготовила для себя и своей семьи полезный завтрак. Тогда она еще практиковала как нутрициолог, о бизнесе на «здоровой еде» не помышляла. Коробочку с чиа-пудингом и овсянкой случайно увидел спортивный врач одного известного российского футбольного клуба и сразу предложил Татьяне контракт на производство — звучит фантастически, но именно так начался бизнес, который уже вышел в известные торговые сети и активно ищет своего потребителя. Сегодня здоровым питанием озабочены не только спортсмены. Сознание потребителя перестраивается, и Татьяна мечтает о том, чтобы каждый мог себе позволить чиа-пудинг и киноа. А что сегодня — спросим ее об этом специально для читателей ФБЖ.

**— Что такое здоровое питание в вашей интерпретации?**

— В первую очередь, это система и продукты, которые позитивно сказываются на здоровье, восполняют ресурс, наполняют энергией и обеспечивают полноценную, гармоничную жизнедеятельность человека. Набор продуктов для «идеального рациона» у каждого свой: для кого-то источник здоровья и долголетия в стейке с кровью, а для кого-то — в листе салата.

**НЕКАЧЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ, СОСТОЯЩЕЕ ИЗ ПУСТЫХ КАЛОРИЙ, ХИМИЧЕСКИХ ДОБАВОК И ТРАНСЖИРОВ, СТАЛО ГЛАВНОЙ ПРИЧИНОЙ ТЯЖЕЛЫХ БОЛЕЗНЕЙ. ВРАЧИ ЗАБИЛИ ТРЕВОГУ, И ПОНЯТИЕ «ЗДОРОВОЕ ПИТАНИЕ» ПРОЧНО УКРЕПИЛОСЬ В НАШЕМ ОБИХОДЕ**

**— Как вам кажется, когда произошел взрыв интереса к этой теме, чем он был спровоцирован?**

— В России мы наблюдаем активный интерес к здоровому питанию последние пять лет, в мире — последние десять лет. Как мне кажется, сразу несколько факторов спровоцировало его. Есть очевидные причины, среди них глобальное ожирение. По данным ВОЗ, в 2019 году почти 800 миллионов людей на нашей планете имели лишний вес. Но есть и неочевидные причины — темп нашей жизни значительно ускорился. Появились технологии, которые позволяют нам быстрее получать информацию, работать на максимальных оборотах, моментально анализировать большой массив информации и принимать быстрые решения. Мы привыкли все делать быстро — и есть тоже на бегу, что попало, лишь бы удовлетворить голод, даже не осознавая, пользу или вред мы получаем в момент поглощения пищи. Так, некачественное питание, состоящее из пустых калорий, химических добавок и трансжиров стало главной причиной тяжелых болезней. Врачи забили тревогу, и понятие «здоровое питание» прочно укрепилось в нашем обиходе.

**— Каких производителей справедливо будет отнести к игрокам рынка здорового питания, по каким критериям мы делаем такой отбор?**

— Многие пытаются «зайти» в нишу здорового питания, потому как это модно, а состав производимого ими продукта в лучшем случае остается бесполезным для здоровья организма, а в худшем нанесет ему вред.

В это число входят, например, многие веганские сыры и колбасы — в их составе полно вредных добавок вроде крахмала, красителей, усилителей вкуса и эмульгаторов. Человек думает: раз это вегетарианский продукт, значит, он полезнее обычной колбасы. Но на самом деле пользы никакой, скорее наоборот! То же самое можно сказать про безлактозное молоко, на котором все помешались. Вы удивитесь, когда прочтете составы этого продукта от большинства производителей. Якобы здоровый перекус в виде злакового батончика часто состоит из



**КОГДА НА ПОЛКАХ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ БУДЕТ ХОРОШО ПРЕДСТАВЛЕН АССОРТИМЕНТ «ЗДОРОВОЙ ЕДЫ», ИНТЕРЕС К НЕМУ ВЫРАСТЕТ, УВЕЛИЧИТСЯ И СПРОС. ЭТО ВОПРОС ВРЕМЕНИ И ПРАВИЛЬНОГО ПОДХОДА: СЕТИ ВЫНУЖДЕНЫ СЛЕДОВАТЬ ТРЕНДАМ, ОНИ БУДУТ ПРЕДЛАГАТЬ ПОПУЛЯРНЫЕ «ЗДОРОВЫЕ» ПРОДУКТЫ, ПОТОМУ ЧТО НА НИХ ЕСТЬ ЗАПРОС ОТ ПОТРЕБИТЕЛЯ**

**ТАТЬЯНА  
ТЮРИНА**

Основатель и генеральный директор бренда SimplyGreen



сахарного сиропа, крахмала, и, возможно, в нем будет немного злаков.

Натуральный состав — вот основной критерий для продукта, который может относиться к категории полезного питания. Однако, помимо химических составляющих, есть также «продукты-убийцы», которые часто встречаются в составе псевдоздорового питания: белая рафинированная мука, рафинированный сахар и трансжиры. Даже если пироги, которые приготовила ваша бабушка из муки, масла и сахара, самые вкусные, они не скажутся плодотворно на вашем здоровье, как бы вам этого ни хотелось! Продукты, которые мы можем отнести к категории «здоровых», — это максимально цельные, натуральные по составу, которые не содержат рафинированной муки, сахара и трансжиров.

**— Как бы вы сегментировали рынок здорового питания в России? Какое из направлений является самым быстрорастущим?**

— За последние годы рынок здорового питания в России очень вырос. Думаю, все полезные альтернативы вредным десертам, тортам и шоколаду будут развиваться довольно быстро. Зависимость от сахара у нашего населения слишком велика, но при этом покупатели

становятся все более сознательными и требовательными к качеству и составу продуктов.

**— Вам не кажется, что в голове у потребителя все смешалось: он не знает, что такое здоровое питание на самом деле, а от этого размываются понятия, ценности, ориентиры в поисках на полке и т. д.?**

— К сожалению, это так. Виной тому маркетинг и отсутствие знаний. Моя мама покупает шоколад с пометкой «Горький» и уверена, что он полезен, потому что СМИ транслируют этот миф. Между тем в купленной ею плитке нет ни какао-бобов, ни какао-масла, а лишь ароматизатор горького шоколада, сахар и стабилизатор. Повторюсь: читайте составы, написанные мелким шрифтом на оборотной стороне упаковки, а не красивые фразы «с пониженным содержанием сахара», «меньше калорий», «полезный завтрак» и прочее.

**— Как вам кажется, что потребители ищут на самом деле, к чему стремятся?**

**800  
МЛН ЛЮДЕЙ**

на нашей планете имеют лишний вес (по данным ВОЗ, 2019 г.)

— Основная масса потребителей ищет на полках магазинов, что бы такое съесть, чтобы похудеть, а это в корне неправильно. Еда должна быть для здоровья, во благо организма! Но нужно сказать, что и тех, кто рассматривает еду с точки зрения здоровья, функциональности организма, все больше. Сегодня тех, кто выбирает здоровую альтернативу привычным продуктам, уже примерно 30%!

**— Что мешает росту рынка здорового питания в России?**

— Много всего, если честно. Очень хочется делать качественный, полезный продукт, нести определенную идею и миссию вместе со своим продуктом, но реалии таковы, что большие производства все еще заточены на прибыль любой ценой, а классные, качественные, вкусные и полезные продукты производят «крафтовые» небольшие компании, во главе которых стоят максималисты, готовые ежедневно делать наш мир лучше.

Представьте: у вас есть первоначальный капитал, бизнес-план и идеальный продукт — вкусный и реально полезный. Пусть это будет мороженое, например. Если мы возьмем классический вариант пломбира, в его составе обязательно будет сахар, оптовая цена за килограмм которого примерно 30 руб, а килограмм качественного сиропа топинамбура, который намного полезнее, стоит 300 рублей за килограмм. Себестоимость только одного ингредиента «здорового пломбира» выше в 10 раз, а если добавить экологичную упаковку, полезный шоколад, вафельный стаканчик без рафинированных продуктов и жиров, мы получаем прекрасный продукт, но его цена даже при минимальной марже будет выше, чем у стандартного эскимо, в разы. Ладно, думает производитель «здорового пломбира», выйдем на объемы побольше, можно будет уменьшить

себестоимость сырья за счет объемов его закупки.

Однако серьезные контрагенты и крупные сети не спешат на встречу, что тоже понятно: отпускная цена высокая, значит, цена на полке далеко не всех устроит, а сроки хранения при этом намного меньше, соответственно, риски выше. Много компаний, за которыми я с интересом наблюдаю, начинают красиво, но уже через год-полтора меняют составы/граммовку или просто исчезают с рынка. Чтобы все это предприятие держалось не просто на энтузиазме, но и приносило доход, нужны инвестиции, продвинутый маркетинг, качественное оборудование и, самое важное, огромное желание развивать этот непростой рынок здорового питания!

**— Потребительский кризис, который спровоцировал коронавирус, остановит бурный рост этого продуктового сегмента?**

— Думаю, что нет. То, что мы наблюдаем, говорит об обратном: пандемия заставила еще большее количество людей думать о здоровье, а значит, и о качестве своего рациона. Именно сейчас спрос на «здоровую еду» значительно вырос. Например, моя компания в июле начала подписание договора со Вкусвиллом и X5 Retail Group, на стадии обсуждения еще несколько крупных партнерских соглашений. Конечно, большинство людей пойдут и купят курицу по доступной цене, а не коробочку с салатом и свеклой, но я уверена, что, когда на полках розничных магазинов будет хорошо представлен ассортимент «здоровой еды», интерес к нему вырастет, увеличится и спрос. Это вопрос времени и правильного подхода — сети вынуждены следовать трендам и будут предлагать популярные «здоровые» продукты, потому что на них есть запрос от потребителя.

**— Вы наверняка и сами проходили этап, на котором ты хочешь готовить себе сам, чтобы быть уверенным в составе и качестве. Этот тренд не утихнул на фоне самоизоляции?**

— Вы не поверите, как раз с идеи, что здоровое питание может быть только из-под своего ножа, и начался наш проект. Но сейчас таких компаний, как наша, которые ежедневно доказывают, что полезные продукты можно покупать в ближайшем магазине, ну или заказать продукцию на дом, с каждым днем все больше. По этой причине сейчас как никогда тренд НЕ готовить самим будет развиваться. Темп жизни растет — «slow life» скоро станет самой настоящей роскошью. Питание вне дома или заказ еды на дом — это всегда быстрее, чем готовить. И задача таких брендов, как наш, показать, что «быстрая» еда не равна вредному фастфуду.

**— Как вы планируете развиваться, наращивать долю, при том что приверженцев здоровой еды все-таки меньшинство?**

— Сейчас здоровая еда — мейнстрим. Самые крупные торговые сети открывают специализированные отделы здорового питания, они идут за спросом! Конечно, пока этот спрос несоизмеримо меньше массового, но



В основном сырье импортное — российский рынок еще не перестроился. Как бы парадоксально это ни звучало, даже ягодных джемов без сахара в нужном количестве днем с огнем не сыщешь на просторах нашей необъятной родины.

я уверена, что еще через пару лет мы увидим совсем другую картину.

С учетом перспектив рынка и даже сегодняшнего спроса на наш продукт одна из ближайших задач — масштабирование бизнеса. Сегодня наши производственные площадки работают в Москве, Питере и Сочи. До конца года планируем открыться еще в пяти регионах.

**— Какую позицию занимают торговые сети в отношении таких производителей, как вы? Насколько легко вам было поставить свой продукт на полку?**

— Торговые сети сами активно ищут поставщиков продукции в категории «ЗОЖ» и «Веган», но относятся к ним пока настороженно. Одно дело — фабричное производство, где продукт всегда стабилен по качественным характеристикам, и совсем другое дело — небольшие компании. Категорийщики (специалисты, которые закупают товар в сети по категориям, — Прим. Ред.) не хотят рисковать, даже если понимают, что продукт качественный. Держать качество и цену, соблюдать условия договора, работая с сетями, — задача непростая! И при этом нам никто не дает особых условий и поблажек, условия поставки одинаковы для всех: до начала работы — аудит, затем контроль качества продукции, строжайшие условия приема товара в распределительных центрах, отсрочка платежа, вложения в маркетинг, дегустации в точках продаж, которые мы оплачиваем из своего кармана, и много других нюансов. Естественно, не все поставщики готовы к подобным вложениям. Даже если менеджер сети заинтересован в продукте, совсем не факт, что он появится на полке.

**— Вы представляете свой продукт на полке в сетях массового спроса, или вы не претендуете на этого потребителя, который не столь озабочен здоровым питанием, похудением, ЗОЖ и др.?**

— Уверена, что тех, кто озабочен здоровым питанием, очень много среди покупателей. Они с удовольствием покупали бы наши чиа-пудинги на завтрак. Но вопрос цены. Сегодня ни мы, ни сама сеть не можем дать комфортную для массового потребителя цену на полке. Мы работаем над этим, и мне бы очень хотелось, чтобы у покупателя был выбор, который бы не так сильно зависел от возможностей его кошелька.

**— На что будет спрос, на ваш взгляд, в вашей нише?**

— Совершенно точно знаю ответ на этот вопрос: потребитель хочет продукты, любимые им с детства, с чистым составом, который несет пользу. Например, глазированный сырок, но только полезный, или сэндвич, но на основе безглютенового хлеба и без майонеза, ну или медовик с медом, но без канцерогенов.

**— Сырье для вас сегодня проблема?**

— С каждым годом в России с производителями сырья дела обстоят все лучше. Когда мы начинали, стоимость, например, семян чиа на рынке была



**СЕЙЧАС КАК НИКОГДА ТРЕНД НЕ ГОТОВИТЬ САМИМ БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ. ТЕМП ЖИЗНИ РАСТЕТ — «SLOW LIFE» СКОРО СТАНЕТ САМОЙ НАСТОЯЩЕЙ РОСКОШЬЮ. ПИТАНИЕ ВНЕ ДОМА ИЛИ ЗАКАЗ ЕДЫ С ДОСТАВКОЙ — ЭТО ВСЕГДА БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ГОТОВИТЬ**

выше сегодняшней в три раза, кокосового молока — в два раза. Растет рынок здорового питания, растет конкуренция — поставщики предлагают все более лояльные условия. Но при этом в основном сырье импортное — российский рынок еще не перестроился. Как бы парадоксально это ни звучало, даже ягодных джемов без сахара в нужном количестве днем с огнем не сыщешь на просторах нашей необъятной родины.

**— Чего бы вы пожелали себе с точки зрения развития вашего бизнеса?**

— Очень хочу, чтобы наша продукция, которая действительно несет пользу, стала доступной для покупателей во всех регионах страны, а лучше мира!

**— Чего бы вы пожелали тем потребителям, кто идеологически еще не с вами?**

— Научиться прислушиваться к своему телу — оно не обманывает, в отличие от маркетологов.

ФБЖ

# Вирус посильнее Covid



Как только этот продукт не называют, чтобы найти новую нишу, завоевать сердца и внимание придирчивых ЗОЖников. Ремесленный, крафтовый... Наш собеседник формирует еще один тренд — bean-to-bar. В его нише, как и на всем рынке здоровой еды, критерий высшего качества — максимально короткий состав продукта, то есть натуральный. Сегодня все больше потребителей могут отличить шоколад из промышленного боба от того, что сделан из высококачественного какао, и все чаще делают выбор в пользу более дорогой плитки.

**П**андемия и карантин серьезно ударили по бизнесу Андрея Хачатуряна, основателя и генерального директора шоколадной мануфактуры Fresh Casaо: уже сегодня он оценивает потери в 30% от прошлогоднего оборота. Впрочем, свернуть с выбранного пути Covid его точно не заставит. Как говорит Андрей, он болел шоколадом, и этот вирус посильнее любого другого.

**— Когда вы начинали бизнес, была идея делать здоровый продукт? Для вас это было важно на начальном этапе?**

— Всегда хотел делать полезный и вкусный шоколад, весь производственный цикл выстраивал таким образом, чтобы сохранить максимум пользы какао. Когда мы создавали производство, мы делали два-три вида темного шоколада. Тогда мы сформировали основу, идеологию создания продуктов — «максимум вкуса, максимум пользы». Сейчас у нас множество линеек шоколада и других продуктов, и мы по-прежнему следуем этой идее во всех наших линейках. Мы знаем, что вкусно — это не когда сладко, а когда все свежее и натуральное. Для нас важно, чтобы люди могли попробовать шоколад лучшего качества и состава. Мы сами, кто работает на фабрике, наши родные — мы все едим нашу продукцию.

**— Зарадывались мысли делать более дешевый шоколад, чтобы повысить маржинальность бизнеса?**

— Основные линейки нашей продукции созданы для ценителей и людей, которые заботятся о здоровье. Мы не хотим менять вектор развития, продолжаем работать над новыми сортами, хотя и сталкиваемся со сложными вопросами, но, решая их, мы повышаем квалификацию. Это никак не мешает и даже помогает бизнесу, полученный опыт позволяет решать вопросы не только в премиальном, но и в более дешевых сегментах.

У нас много заказов на разработки рецептур под заказ, вот тут накопленный опыт позволяет зарабатывать. Иногда возникает желание создать какой-то суббренд, который можно успешно продавать в массовом сегменте, но точно не возникает желание начать делать дешевый шоколад или снижать критерии качества к продукции.

**— Почему так важно найти редкие сорта, сделать что-то уникальное, редкое? Что в этом для вас, какая ценность?**

— Шоколад — это целый мир, в нем существуют свои течения и философия. Мы придерживаемся под-

Сегодня промышленные потребности стремительно растут, и плантации благородных сортов сокращаются в пользу промышленного какао. Еще немного, и разнообразие сортов какао во всем мире сократится до 3–4 видов. Мы выбираем какао от небольших производителей, стараемся работать с фермерами напрямую, это наш вклад в сохранение разнообразия сортов какао.





**ИНОГДА ВОЗНИКАЕТ  
ЖЕЛАНИЕ СОЗДАТЬ КАКОЙ-ТО  
СУББРЕНД, КОТОРЫЙ МОЖНО  
ПОЗИЦИОНИРОВАТЬ В МАССОВОМ  
СЕКМЕНТЕ, НО ТОЧНО НЕ  
ВОЗНИКАЕТ ЖЕЛАНИЕ НАЧАТЬ  
ДЕЛАТЬ ДЕШЕВЫЙ ШОКОЛАД ИЛИ  
СНИЖАТЬ КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА  
ПРОДУКЦИИ**



## АНДРЕЙ ХАЧАТУРЯН

Основатель и генеральный директор  
шоколадной мануфактуры Fresh Cacao



хода, который называют «bean-to-bar», что означает полный контроль производимого шоколада от боба до плитки. Практически весь шоколад в магазинах произведен из промышленных сортов какао, в основном африканских. Эти сорта производятся в больших объемах, они постоянно есть на рынке, недорого стоят. Но история шоколада начиналась совсем с других какао-бобов. Из Южной Америки в Европу привозили лучшие сорта. Сегодня промышленные потребности стремительно растут, и плантации благородных сортов сокращаются в пользу промышленного какао. Еще немного, и разнообразие сортов какао во всем мире сократится до 3–4 видов. Мы выбираем какао от небольших производителей. Стараемся работать с фермерами напрямую, это наш вклад в сохранение разнообразия сортов какао. Кроме того, наши знания о работе с разными сортами, навыки обжарки и составления рецептур делают нашу продукцию уникальной — повторить наш продукт можно только проделав аналогичную работу.

— *Строго говоря, какой шоколад может называться ремесленным?*

— В момент выхода Fresh Cacao на рынок понятия ремесленный шоколад не существовало. Как и не было понятия «bean-to-bar». Выбирая концепцию, с которой

мы начали выпуск плиток, мы остановились на слове «ремесленный» как наиболее точно отражающем суть подхода «bean-to-bar» — небольшие партии какао, сделанного практически вручную.

Но поскольку четкого определения у этого термина нет, то со временем круг производителей, которые стали использовать слово «ремесленный» по отношению к производимому ими шоколаду, значительно расширился. Фактически все, кто раньше называли свой шоколад крафтовым или ручной работы, перешли на использование этого термина. Таким образом, сегодня можно встретить «ремесленный», сделанный из переплавленного промышленного шоколада, или произведенный не из какао-бобов, а из тертого какао. Большие кондитерские фабрики тоже производят промышленный шоколад, но позиционируют его как ремесленный, так они стараются увеличить продажи и завоевать новую аудиторию. Поэтому мы вынуждены были уйти от использования термина «ремесленный», сейчас мы позиционируем наш шоколад именно как «bean-to-bar».

— *Чем шоколад «bean-to-bar» «здоровее» и полезнее других?*

— Во-первых, мы используем все разнообразие вкусовых оттенков какао, на основе которых можно

создавать новые сорта шоколада. Мы экспериментируем не только со вкусами, но и с составом, мы гибкие в экспериментах — все это открывает бесконечное пространство для творчества. Второе: в шоколаде «bean-to-bar» сохраняется максимум пользы какао — это как раз про здоровье! Мы тщательно перебираем какао-бобы, бережно их обжариваем, чтобы максимально раскрыть их вкус и аромат, не увлекаемся чрезмерной обжаркой, что позволяет сохранить антиоксиданты, которыми богато какао. Третье — натуральные ингредиенты. В шоколаде мы ценим «короткий» состав — в идеале это какао-бобы и сахар. Многие составляющие мы производим «от боба», например, цедру апельсина и апельсиновые цукаты делаем сами из свежих апельсинов.

**— Вы себя считаете ЗОЖником, приверженцем здорового питания?**

— В моем понимании здоровое питание — это рацион, который позволяет вести активный образ жизни. Для кого-то это предполагает отказ от сахара, для кого-то — отказ от мяса. Кому-то подходит все, если не злоупотреблять. Чего я точно не делаю — не употребляю алкоголь, газировку, продукты длительного срока хранения, не переедаю, ем столько, сколько требует организм, но не голодаю, не сижу на диетах. Внимательно отношусь к тому, что ем я и моя семья. Много лет мы не едим мясо, но едим рыбу. В нашем рационе много овощей, крупы, сыры, творог.

**— Как вам кажется, когда в России произошел взрыв интереса к теме здорового питания, чем он был спровоцирован?**

— Думаю, основным триггером развития рынка ЗОЖ-продуктов стало засилье потребительского рынка продуктами сомнительного качества, которые

создаются только для извлечения максимальной выгоды производителя. Это стало очевидным еще в конце 1980-ых. Тогда же и появился ЭКО-тренд, который со временем стал ЗОЖ-течением и стилем жизни. Все начиналось с небольших производств — энтузиасты постепенно стали создавать натуральные аналоги массовым продуктам, доказали, что потребители готовы переплачивать за качество и пользу для здоровья — так и сформировался тренд.

**— Сколько из общей массы «ваших» потребителей ценителей «здорового» шоколада?**

— Мы выпускаем в среднем 2–2,5 тонны продукции в месяц или 30 тонн в год. Общее производство кондитерских изделий в России оценивается в 100 тысяч тонн в год, то есть на российском рынке мы занимаем долю 0,03%.

**— Что мешает росту рынка здорового питания в России?**

— Думаю, что ничего не мешает, и я вижу, как множество проектов со «здоровыми» продуктами выходят на рынок и успешно развиваются. Остальное зависит от общей экономической ситуации: если у людей не будет денег, то все рынки будут замедляться или даже откатываться назад.

**— Кризис, который спровоцировал коронавирус, скажется на продажах?**

— Уже сказался. У нас несколько источников дохода: производство и поставка шоколада в сети, свои розничные точки продаж, обучающие программы по работе с какао и шоколадом. В период карантина некоторые направления бизнеса перестали приносить доход, уже сейчас мы видим падение общей выручки на 30% относительно прошлого года. Но мы не боимся будущего, мы «болеем» шоколадом, и этот вирус сильнее других.

**— Здоровое питание, здоровый продукт не имеет столь массового спроса, особенно в той нише, которую занимаете вы. Как вы планируете развиваться, наращивать долю при этих вводных?**

— В нише шоколада давно уже есть спрос на шоколад без сахара, с пониженным содержанием сахара или на альтернативных сахарах — и этот тренд сейчас активно растет, значит, будем развиваться и мы.

**— Какую позицию занимают торговые сети по отношению к вам?**

— Сегодня на нас не смотрят снисходительно, как на новичков с мизерными объемами и несущественной долей рынка. Наши производственные возможности позволяют удовлетворить запросы даже крупных федеральных ритейлеров. Первый заход в сеть «ВкусВилл» был для нас толчком к росту — в тот период мы физически не могли поставлять куда-либо еще, шоколада хватало только на растущие потребности «ВкусВилла»

Рынок, в котором мы работаем, пока ничем не ограничен. Все больше людей приходят к осознанному подходу в питании. Пока этот рынок мал, чтобы привлечь гигантов, но уже интересен для фабрик небольшого масштаба.







Все начиналось с небольших производств: энтузиасты постепенно стали создавать натуральные аналоги массовым продуктам, доказали, что потребители готовы переплачивать за качество и пользу для здоровья — так и сформировался тренд

и наши собственные продажи. Сейчас мы «завели» свои продукты в несколько региональных сетей и находимся в стадии переговоров с рядом федеральных ритейлеров. Мы уже на том этапе, когда можем предложить натуральный продукт по адекватной цене, он вполне успешно может продаваться в массовых сетях. Мы развиваем свою розницу, осенью откроем еще одну розничную точку. И, конечно, мы работаем с «форматными» местами: как правило, там невысокие продажи, но это отличное продвижение и реклама нашего шоколада.

**— Ваш продукт имеет высокую себестоимость, низкую маржинальность, сетевики «продавливают» вас по цене?**

— Ритейл давно работает по схеме 80/100% накрутки на входящую цену. При этом 80% оборота дают 20% продуктов с минимальной наценкой и минимальной стоимостью, а 20% оборота дают 80% товаров с уникальными свойствами или привлекательные для покупателей. Мы не ощущаем давления, понятно, что в нашем нишевом сегменте не может быть массовых продаж.

**— Вы представляете в будущем свой продукт на полках сетей массового спроса?**

— Мы готовим две линейки продукции с хорошим, чистым, «честным» составом, но в среднеценовом сегменте. У этих продуктов есть шанс появиться на полках самого обыкновенного супермаркета. Конечно, шоколад из эксклюзивных сортов какао туда не попадет.

**— Конкуренция в вашей нише растет?**

— В первые три года рядом с нами на рынке было всего два-три проекта, которые можно было назвать конкурентами. Сейчас их уже больше десяти. Рынок, в котором мы работаем, пока ничем не ограничен — все больше людей приходят к осознанному подходу

**СЕГОДНЯ МОЖНО ВСТРЕТИТЬ «РЕМЕСЛЕННЫЙ» ШОКОЛАД, СДЕЛАННЫЙ ИЗ ПЕРЕПЛАВЛЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО, ИЛИ ПРОИЗВЕДЕННЫЙ НЕ ИЗ КАКАО-БОБОВ, А ИЗ ТЕРТОГО КАКАО. БОЛЬШИЕ КОНДИТЕРСКИЕ ФАБРИКИ ТОЖЕ ПРОИЗВОДЯТ ПРОМЫШЛЕННЫЙ ШОКОЛАД, НО ПОЗИЦИОНИРУЮТ ЕГО КАК РЕМЕСЛЕННЫЙ — ТАК ОНИ СТАРАЮТСЯ УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ И ЗАВОЕВАТЬ НОВУЮ АУДИТОРИЮ**

в питании. Пока он все еще мал, чтобы привлекать гигантов кондитерской индустрии, но уже интересен для фабрик небольшого масштаба. Но даже у гигантов уже есть шоколады на стевии, мальтитоле, эритрите и других сахзамах. Это явное признание рынка ЗОЖ как важного сегмента.

**— Каких перспектив и оборотов в бизнесе вы бы себе пожелали?**

— Хочется, знаете ли, плантацию свою в хорошем месте недалеко от океана, возможно, на берегу Карибского моря. Хочется изучить культивацию какао, выпустить уникальные сорта шоколада, построить суперсовременное производство, научить тысячу шоколатье и помочь стартовать сотням шоколадных проектов. Оборотов соответствующих хочется — на данный момент дух захватывает от цифры 500 млн рублей в год.

ФБЖ



# Новая еда: вау-эффект или предубеждения

Фудтех существует на стыке производства продуктов питания и высоких технологий. Его бурный рост объясняется повсеместным проникновением последних в жизнь обывателей, но не только. Производители ищут новые ниши, потребители — продукты-конструкторы, а планета тем временем изнывает от чрезмерной нагрузки. И вот все интересы сошлись в одной точке: еду можно выращивать в пробирке, под потребности конкретного организма с его физиологией и особенностями. Что скажет производитель?

**Г**оворить о фудтехе и новых продуктах «из пробирки» мы решили с представителем компании, которая совсем недавно сделала громкое заявление о начале производства растительного мяса. Наш собеседник — Андрей Зюзин, генеральный директор «ЭФКО Инновации» — в компании отвечает за инновации, но не только. Его задача — разглядеть тренд, найти технологию и превратить ее в прибыльный для компании проект. Похоже, получилось, ведь уже этой осенью ЭФКО планирует предложить свой инновационный продукт российским ресторанам и кафе. Половина пути пройдена, что будет дальше?

**— Что движет рынком фудтеха в России и в мире?**

— Большая доходность: если взять весь рынок целиком, в мировом масштабе, то это более 7 трлн долларов, и этой цифрой его потенциал не исчерпывается. Второе — технологии, они постоянно

развиваются. Вот пример из последних новостей: Nestle купила компанию фармынка Aimmune Therapeutics за 2,6 млрд долларов, чтобы вместе с ней создавать под своим брендом неаллергенные продукты. Третье — потребности людей. Они хотят питаться здоровой пищей. Не менее значимые факторы влияния — изменения климата и этический вопрос. Люди не готовы убивать столько животных ради пропитания.

**— Зачем производителям альтернативные продукты?**

— В первую очередь, производитель заинтересован в расширении ассортимента, для него это новый источник дохода. Второе: мы должны удовлетворять спрос на здоровую еду, потому что банальным расширением ассортимента эту задачу не решить. И третья причина — социальная ответственность, особенно это касается публичных компаний, хотят они того или нет.

Прежде, чем человек начнет себе покупать довольно дорогостоящий по нынешним временам продукт и экспериментировать с ним, может быть, он захочет пойти в ближайшее кафе, ресторан, чтобы попробовать его, посмотреть, с чем его сочетают и как готовят.





**В ОБЩЕСТВЕ ВСЕГО 2,5% ИННОВАТОРОВ — ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ВСЕГДА ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В ТОМ, ЧТОБЫ ПРОБОВАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ. НОВОЕ ПОЯВЛЯЕТСЯ НА БАЗЕ ТЕХНОЛОГИЙ. МНОГИМ КОМПАНИЯМ СЛОЖНО ПРЕОДОЛЕТЬ РАЗРЫВ, КОГДА С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ ОНИ СОЗДАЛИ ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ, ЕГО ПОПРОБОВАЛИ ДВА С НЕБОЛЬШИМ ПРОЦЕНТА ЛЮДЕЙ, А ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ?**

## **АНДРЕЙ ЗЮЗИН**

Генеральный директор  
«ЭФКО Инновации»

**— Зачем потребителям такие продукты?**

— Потребителей я бы разделил на две категории: первая — «price sensitive»: это люди, которые чувствительны к цене; и вторая группа — те, кто готов платить более высокую цену за здоровую еду для себя и своих близких. Сегодня продукты категории «ЗОЖ» считаются премиальными, дорогими. Но производители растительного мяса выбирают для выхода на рынок демократичные сети, такие как KFC, Макдональдс, Бургер Кинг и др., постепенно приучая потребителя к тому, что там продается не только переработанное мясо, но и растительные альтернативы. Когда продукт будет широко представлен на рынке, его можно будет предлагать в разных ценовых категориях. И эта тенденция уже наметилась: тот же ресторан TGI FRIDAYS уже продает растительные бургеры.

**— Какие продукты первыми поменяют источник происхождения и станут растительными?**

— Это продукты массового потребления, универсальные, которые можно есть в лю-

бое время дня. Бургер можно есть во время ланча, на ужин — когда угодно. Сюда же отнесем котлеты, наггетсы, сосиски, стрипсы — это все быстрые перекусы, поэтому они универсальны.

**— Что в фудтехе первично: спрос или технологии?**

— Я думаю, технологии. В обществе всего 2,5% инноваторов — людей, которые всегда заинтересованы в том, чтобы пробовать что-то новое. Новое появляется на базе технологий.

Многим компаниям сложно преодолеть разрыв, когда с помощью технологий они создали инновационный продукт, его попробовали два с небольшим процента людей, а что делать дальше? Необходимо формировать тренд, выводить продукт на массовый рынок. В основе инновационных продуктов, как правило, не спрос, а технология.

**— Какие тренды потребления в России сейчас самые интересные и мощные?**

— Основная масса людей в России смотрит сначала на цену, потом соотносит ее

**35%**

**КЛЕТОЧНОГО МЯСА,**

**25%**

**РАСТИТЕЛЬНОГО,**

**40%**

**ТРАДИЦИОННОГО**

будет производиться на планете к 2040 году.

с качеством и пользой товара. Еще одна категория — люди с ограничениями по здоровью, они хотят снизить потребление сахара, калорийность. Осознанность, с которой люди относятся к своему рациону, заметно растет. Они не хотят видеть на этикетках огромное количество ингредиентов, из которых произведен продукт. Когда человек берет продукт с полки, читает, что написано на этикетке, а в большинстве случаев текста там очень много, ему это не нравится. Тренд на короткий состав, «чистую этикетку» очень заметен.

**— Вы верите в персонализированное питание?**

— Россия не сможет свернуть с этого магистрального пути. Сегодняшняя пищевая индустрия высокотехнологична, она направлена на индивидуализацию. Мы хотим добиться того, чтобы у каждого был выбор в еде, в продукте. Пока он совершается из доступного набора фиксированных элементов. Но в конечном итоге человек хотел бы потреблять то, что ему максимально подходит. Постепенно формируется запрос на персональное питание, ориентированное на конкретный организм с его генетикой, особенностями микробиоты, непереносимостью продуктов и т. д. Наука еще не установила все цепочки зависимости между потреблением продукта и последствиями для организма.

Когда человек сможет собрать данные о продуктах, которые приносят ему максимальную пользу, он адресует свой запрос производителю на конкретный продукт с определенным составом. Слово за производителем, готов ли он к тому, что ежеминутно ему будут поступать миллионы персонализированных заказов на продукт с разным составом. Как адаптировать производство под эти потребности? Переход к индивиду-

альному, персонализированному питанию будет постепенным. Я думаю, этот процесс займет порядка семи лет.

**— Каждый российский пищевик должен следовать новым трендам?**

— Если производитель не будет соответствовать новой действительности, покупать будут у других. Мы уже видим, как банкротятся традиционные производители молока в той же Америке, которые всегда заявляли, что растительное молоко — это ерунда. На фоне этих событий многие компании вынуждены спешно наверстывать упущенное.

**— Сегодня потребитель в России готов покупать растительное мясо?**

— Формирование новой культуры потребления — длительный процесс. И потом у человека должна быть возможность купить новый продукт, ему могут нравиться характеристики растительного бургера, но есть еще и цена.

**— Для кого ЭФКО производит растительное мясо, как вы себе описываете этого потребителя?**

— Он заинтересован в потреблении здоровых продуктов, рассчитывает на активное долголетие. Это так называемый флекситарианец, который хочет сократить потребление животного белка и перейти на растительный.

**— Какова стратегия ЭФКО по выводу растительного мяса на рынок?**

— Когда мы имеем дело с новым продуктом, а в данном случае это полуфабрикат, мы задаемся рядом вопросов: как его есть, с чем употреблять, как готовить и так далее. Поэтому, прежде чем человек начнет себе покупать довольно дорогостоящий по нынешним временам продукт и экспериментировать с ним, может быть, он захочет пойти в ближайшее кафе, ресторан, чтобы попробовать его, посмотреть, с чем его сочетают и как готовят. Исходя из этого, мы решили, что поставки нашего растительного мяса, в первую очередь, начнем с сегмента HoReCa, где новый продукт подают в готовом виде. Почему это важно? Потому что шеф-повара заинтересованы в экспериментах, в выводе на рынок новых продуктов, с которыми они научатся работать. Будет интересно послушать, что скажут профессионалы от гастрономии о качестве и свойствах нового продукта.

**— Вам лично не страшно, что через какое-то время у нас вся еда будет «из пробирки»?**





Когда человек сможет собрать данные о продуктах, которые приносят ему максимальную пользу, он адресует свой запрос производителю на конкретный продукт с определенным составом. Слово за производителем, готов ли он к тому, что ежеминутно ему будут поступать миллионы персонализированных заказов на продукт с разным составом.

— Это вопрос привычки, безопасности. И потом наивно полагать, что вся еда вдруг станет производиться в пробирке. Мы будем идти к этому очень долго, и все равно, наверное, останется группа продуктов естественного, природного, натурального происхождения.

Всегда будут люди, которые считают, что лучше есть натуральное. Кстати, наш продукт — не из пробирки, он производится из растительного сыря.

Да, у нас есть планы по развитию продуктов из биореактора, это такая большая пробирка, но по составу они не химического происхождения. Речь идет о биосинтезе. Я против того, чтобы называть новые продукты едой из пробирки, это не соответствует действительности.

**— Вы сами пробовали растительное мясо, вам понравилось?**

— Да, кроме того, я испытал «вау-эффект», то есть ты ждешь, что по вкусу это будет что-то вроде травы, безвкусное, а на самом деле это мясо. Если бы я не знал, что это растительный бургер, я бы не догадался.

**— У вас нет сожаления, что футтех убьет целую индустрию по производству натуральных продуктов?**

— Я бы не стал так ставить вопрос. Вся индустрия не погибнет. Во-вторых, я уверен, что современный футтех способен быть полезным планете; пользы будет больше, чем вреда.

Два миллиарда человек в мире страдают ожирением, современный футтех может помочь решить эту проблему. Он способен сделать еду более здоровой: в клеточном

**МЫ РЕШИЛИ, ЧТО ПОСТАВКИ НАШЕГО РАСТИТЕЛЬНОГО МЯСА, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НАЧНЕМ С СЕГМЕНТА НОРЕСА, ГДЕ НОВЫЙ ПРОДУКТ ПОДАЮТ В ГОТОВОМ ВИДЕ. ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО? ПОТОМУ ЧТО ШЕФ-ПОВАРА, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ В ЭТОЙ СРЕДЕ, В ЭТОМ СЕГМЕНТЕ РЫНКА, ТОЖЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В ЭКСПЕРИМЕНТАХ И В ВЫВОДЕ НА РЫНОК НОВЫХ ПРОДУКТОВ, С КОТОРЫМИ ОНИ НАУЧАТСЯ РАБОТАТЬ.**

мясе не будет антибиотиков, которые есть у любого животного, откормленного на убой.

Посмотрите на этот вопрос по-другому: человечество ломает голову, как улучшить пищеварение с помощью медикаментов, а можно сделать продукт, который поможет человеку избежать проблем с пищеварением.

**— Как скоро новые продукты завоюют мир?**

— Аналитики посчитали, что к 2040 году на долю традиционного мяса будет приходиться лишь 40% рынка, на долю клеточного мяса 35%, растительного — 25%. Мне кажется, что при сегодняшнем уровне развития технологий процесс может идти быстрее — рынок продуктов питания может измениться не через 20, а через 10–15 лет. Думаю, как раз лет через 15 мы будем иметь очень солидный набор альтернативных продуктов.



ФБЖ

# Чипизация личности, или биохакинг для вечной жизни

Быстрее! Выше! Сильнее! Сегодня это не просто олимпийский лозунг, это слоган, с которым мы идем по жизни. Совершая ежедневные подвиги на разных фронтах, нам критически не хватает допинга, чтобы уверенно идти вперед, обгоняя конкурентов. В спорте допинг под запретом, борьба должна быть честной, но что мешает нам в обычной жизни использовать достижения науки в борьбе за высокий результат? Адоптогены, ноотропы, биохакинг, микрочипы, сотни гаджетов для измерения показателей жизни организма — все для того, чтобы быть первым, быть лучшим и жить вечно.

**Б**орьба за лидерство изнашивает организм. А ведь хочется идти дальше, жить дольше и желательно без проблем, не испытывать негативных последствий чрезмерного умственного и эмоционального напряжения, не чувствовать усталости из-за вечных стрессов и проблем со сном, не вспоминать про врачей и анализы — только делать дело, деньги и ковать собственный успех. Совсем скоро все это будет возможно, когда Илон Маск и его стартап Neuralink изобретут микрочипы для мозга, когда наука расскажет нам, как вживлять в человеческое тело гаджеты, способные управлять биологическими процессами. Сегодня же часть поставленных задач решает биохакинг, в котором давно есть место гаджетизации, научным экспериментам с летальным исходом и разумным практикам, способным восстановить биологический материал до максимальных значений. О том, как относиться к биохакингу, получить от него максимальную пользу и не стать при этом параноиком, живущим на таблетках, мы говорим с Никитой Метелицей, основателем «Российского института биохакинга и здоровья», спикером форума по биохакингу института «Синергия».

**МЫ ВСЕ С ДЕТСТВА ТРАВМИРОВАНЫ. ЗА ПЕРВЫЕ 3–5 ЛЕТ ЖИЗНИ МЫ НАКАПЛИВАЕМ ТАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ «БОЛЕЙ» И БЛОКОВ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ВСЮ НАШУ ПОСЛЕДУЮЩУЮ ЖИЗНЬ, ЧТО С НИМИ НЕОБХОДИМО РАЗОБРАТЬСЯ И ПРОРАБОТАТЬ, ЧТОБЫ ОНИ НЕ МЕШАЛИ РАЗВИТИЮ**

**— Какую цель вы поставили лично для себя, когда начали практиковать биохакинг?**

— Когда мне было 18 лет, я понял, что слишком вспыльчив и эмоционален, у меня были явные проблемы с самоконтролем, я мог вспылить даже на близких. Я понял, что с этим надо что-то делать. Тогда в мою жизнь вошла медитация и практики управления эмоциональным интеллектом и состоянием. Постепенно я начал погружаться в биологию и физиологию человека, улучшил качество сна, потому что понял, что это существенно влияет на мое эмоциональное состояние. Был период, когда я просто взял и выкинул матрас, спал на твердой поверхности — мой путь к биохакингу с этого и начался. Проблемы с чрезмерной эмоциональностью я решил достаточно давно, сегодня она не мешает мне жить и созидать.

Когда мне было 20, в одной из медитаций я задался вопросом: сколько лет я хочу прожить. Ответ был: 100+. «А проживу ли?» — был мой следующий вопрос к себе. В то время питался я неосознанно, моя еда была низкого качества, употреблял алкоголь — это и многое другое в моей жизни было совсем не биохакерским. Надо было многое менять, чтобы прожить более долгую, здоровую и полноценную жизнь. В один день, это было еще в 2011 году, я стал сыроедом, поверил в этот путь как наиболее правильный с точки зрения питания, потом немного поменял свои взгляды. Сейчас я на гибком интуитивном, персонализированном, выстроенном под потребности моего организма питании. Я определяю этот тип питания как сбалансированное и очищающее. Многие биохаки стали входить в мою жизнь более 10 лет назад. Все с одной целью — чтобы раскрывать свой биологический потенциал и жить более здоровой жизнью как можно дольше.

**— Дейв Эспри, самый известный в мире биохакер, автор книги «Биохакинг мозга», определил**



## НИКИТА МЕТЕЛИЦА

Основатель «Российского института биохакинга и здоровья», спикер форума по биохакингу института «Синергия»

# КАК ПРАКТИК С МНОГОЛЕТНИМ ОПЫТОМ МЕДИТАЦИИ ОДНОЗНАЧНО МОГУ СКАЗАТЬ, ЧТО СТАРЕНИЕ ЧЕЛОВЕК НИКОГДА НЕ ПОБЕДИТ. ВСЕ МЫ УМРЕМ РАНО ИЛИ ПОЗДНО. ВОПРОС В ТОМ, КАК МЫ СЕБЯ ЧУВСТВУЕМ В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ, СЧАСТЛИВЫ МЫ ИЛИ НЕТ

*биохакинг как «искусство и науку управления своей биологией и эффективностью путем изменения внутренней и окружающей среды». Согласны с его определением?*

— Биохакинг — это система, это методология и практики, которые позволяют раскрывать потенциал человека и накапливать, передавать качественный биологический капитал. Вот это, на мой взгляд, очень важно для понимания биохакинга. Тот биологический капитал, который передали нам наши родители, мы по большей части быстро тратим к середине жизни и даже «уходим в минус» по этому показателю. В итоге мы передаем своим детям генетические поломки и другие проблемы с физиологией. Человек, растративший свой биологический капитал, не знает, что с этим делать, не знает, как вернуть позиции, куда бежать, чтобы снова появилось здоровье. Биохакинг — это инструкция, которая позволяет управлять биологическим капиталом и передавать его следующим поколениям.

*— Биохакинг — это наука?*

— Биохакинг — разностороннее явление. Есть такой биохакинг, который предполагает чипизацию организма, а есть натуральный, который я и пропагандирую. Все, что в нас заложено матушкой-природой, мы должны сохранить, это мощнейший биологический ресурс, которым большая часть людей не умеет грамотно пользоваться, растрчивает его бездарно. Задача биохакинга — восстановить эталонную работу всех систем человеческого организма, как это было задумано самой природой. И,

конечно, в основах биохакинга — научная доказательная база.

*— Биохакеры действительно измеряют в себе все, что можно измерить? Для чего?*

— Биохакеры по-разному относятся к измерениям себя. У меня есть знакомый, который измеряет от 250 до 600 биомаркеров ежемесячно. Он делает это для эксперимента. Большинство биохакеров измеряют основные биомаркеры: следят за сном, уровнем гидротации (насыщение клеток организма влагой), показателями биохимии крови, периодически сдают анализы. Главное, не становиться заложником этих измерений, относиться ко всему адекватно. Что это дает? Если вы предприниматель, то вы прекрасно знаете, что, имея цифры и показатели продаж, конверсии, выручки, маржинальности, вы можете ими управлять, внедрять те или иные гипотезы, улучшать показатели. В биохакинге то же самое: зная определенные показатели работы своего организма, вы можете ими управлять.

*— Даже настроение можно измерить и понять причины его изменения?*

— Да, настроение можно измерить, в том числе уровень стресса. Сейчас эту задачу решают многие гаджеты. Сделать это можно и с помощью тестов.

Причины изменения настроения зачастую объясняются биохимией. Если изменился гормональный фон, это может существенно повлиять на настроение.

Но человек — это не только биохимия и физиология. На наши эмоции влияют сознание, духовные аспекты, окружающая среда, события, которые происходят в социуме и природе. Мы все прекрасно знаем, что разные фазы луны влияют на человека, единицы пользуются этими знаниями. Биохакинг этому учит, помогает с помощью этих знаний управлять состоянием человека, в том числе эмоциональным.

**— Какое место в биохакинге отводится самоанализу и саморефлексии?**

— Самоанализа достаточно много в биохакинге. Я постоянно учусь у разных коучей, среди них много специалистов, которые на самом глубоком уровне понимают работу человеческого ума и психологию. Самоанализ и саморефлексия — важнейший элемент личностного развития человека, а биохакинг как раз об этом — о раскрытии своего биологического потенциала.

Мы все с детства травмированы. За первые 3–5 лет жизни мы накапливаем такое количество эмоциональных «болей» и блоков, которые влияют на всю нашу последующую жизнь, что с ними необходимо разобраться и проработать, чтобы они не мешали развитию.

**— Многие довольно известные биохакиеры принимают огромное количество медицинских препаратов. Это обязательно в биохакинге?**

— Я не приверженец такого подхода, я за натуропатию. Адоптогены, ноотропы я не использую, пропагандирую натуральные, природные добавки. Фармакология — это искусственно созданные человеком препараты, они влияют на весь организм. Например, человек принимает метформин, который снижает уровень холестерина в



крови, положительно влияет на качество крови: некоторые биохакиеры считают его крутым препаратом. Я же уверен, что осознанный биохакер в этом просто не нуждается. Более того, часто сочетание принимаемых фармакологических препаратов становится опасным для здоровья, об этом много написано, большинство врачей со мной в этом солидарны.

**— Смерть биохакера Аарона Трейвика бросает тень на биохакинг, мешает ему развиваться?**

— Да, безусловно, для репутации биохакинга подобные истории вредны. В мире действительно есть «жесткие» биохакиеры, которые ставят на себе эксперименты, подвергают риску свою жизнь, — я не из их числа. Я тоже экспериментирую, но это не может привести к серьезным последствиям для моего организма. Биохакиеры, которые ставят опыты на себе, — это уникальные люди, они могут совершить потрясающие открытия, эволюционный скачок, но они могут убить себя в ходе эксперимента. Если мы говорим о здоровом биохакинге, эксперименты на людях в нем не проводятся.

**— Вам не кажется, что увлечение биохакингом может лишить человека чувства благополучия, потому что вечный поиск совершенства не дает насладиться сегодняшними достижениями?**

— Нет, не согласен. Биохакинг дает человеку чувство полноценности и радости жизни. Просто не надо становиться сумасшедшим биохакером, то есть каждый день снимать показатели работы своего организма, бесконечно стремиться к вечной жизни, с нетерпением ждать, что когда-нибудь наука создаст технологию пересаживания сознания в машину, готовиться к этому, это все уже психологические отклонения. Жизнь состоит из каждого дня, присутствия в моменте сегодня и сейчас. Я как практик с многолетним опытом медитации однозначно могу сказать, что старение человек никогда не победит. Все мы умрем рано или поздно. Вопрос в том, как мы себя чувствуем в настоящий момент, счастливы мы или нет.

**— Как и когда остановиться, чтобы не стать невротиком и параноиком?**

— Большинство биохакеров — разумные, понимающие и счастливые люди. Очень мало кто выбирает путь «жесткого» биохакинга, но и такие люди тоже нужны, потому что они привносят в науку, в биохакинг нечто уникальное. Я занимаюсь биохакингом более 12 лет, всех своих учеников я учу именно тому, чтобы соблюдать баланс, не становиться биохакером-параноиком, который стремится жить вечно.

**— Биохакинг — это прямой путь к гаджетизации человека?**

— Я бы сказал, что это часть пути. Гаджетизация организма будет происходить в любом случае, человек будет гаджетировать себя, свое тело. Илон Маск активно развивает Neuralink — и это только начало цифровизации человеческого тела. Я четко понимаю, что через 30 лет мы не узнаем человечество. Нам останется лишь вспоминать о том, как мы жили без гаджетов в теле и



вспоминать с удивлением, как сегодня мы поражаемся, как мы раньше жили без мобильной связи и интернета.

**— Вы готовы вживлять в себя импланты, чтобы улучшать себя и жить дольше и лучше?**

— В данный момент я не хочу что-либо вживлять в себя и в ближайшие годы не планирую этого делать, но понимаю, что через 15–20 лет это будет неизбежно, гаджет в моем теле сможет улучшить качество моей жизни. Сегодня мы даже не представляем, чем еще мы сможем управлять в человеческом организме уже в самом ближайшем будущем.

**— Для вас стоит проблема нравственного выбора: остаться человеком или стать роботоподобным существом, которое сможет жить сто или более лет?**

— Каждый выбирает сам, куда ему двигаться. Сейчас кто-то живет в Москва-Сити «коробочной жизнью», а кто-то сажает огурцы и хочет жить только за городом, дышать свежим воздухом. Я убежден, что у человека нет риска стать человекоподобным роботом, потому что он наделен нематериальными качествами, которыми не может обладать ни один робот. Тот же искусственный интеллект может лишь имитировать сознание человека. Но со временем трансформация произойдет, она неизбежна.

Человек и есть сложная биомашина. Если вы посмотрите под микроскопом на свой организм, то поймете, что внутри вас работают десятки и сотни различных микропроцессов, программ, форм жизни, которые друг с другом коммуницируют, обмениваются сигналами. В каждом из нас живет несколько килограммов бактерий, которые помогают нам существовать. Человек — это симбиотическое существо, внедряя в тело гаджеты и технологии, мы дополняем себя.

**— Что лично вы готовы имплантировать в свой организм?**

— Лет через 10–15 буду готов, не раньше. Скорее всего, буду готов имплантировать устройство, контролирующее показатели крови, подобные гаджеты и сейчас есть, а в будущем это будет небольшой чип, который сможет в моменте передавать на смартфон данные о том, что происходит в эту секунду в моем организме.

**— Может ли биохакинг разделить человечество на тех, кому доступна долгая счастливая жизнь суперчеловека, и тех, для кого биохакинг — это слишком дорого? Это будет естественный или искусственный отбор?**

— А сейчас разве человечество не разделено? Далеко не все имеют доступ ко всему, чего бы хотели. В дальнейшем это расслоение лишь усугубится. Технологии однозначно будут доступны не всем, как сегодня не всем доступны Lamborghini или те же программы по очищению организма и биохакингу. Сегодня они стоят сотни тысяч рублей, конечно, это не всем по карману.

**— То есть сегодня биохакинг — это выгодный бизнес?**

— Пока биохакинг не очень выгодный бизнес. Пока еще мало кто понимает, что здоровье необходимо

## Секретный проект Илона Маска

Долгое время один из самых засекреченных стартапов Илона Маска Neuralink не раскрывал подробностей, ради которых был создан. Год назад стало известно, что ученые разрабатывают чип для вживления в мозг человека. Компания была создана для разработки технологий, которые позволят имплантировать электронные интерфейсы парализованным людям. Технологии, компьютер и смартфон в этом проекте призваны помочь наладить общение с внешним миром для тех, кто физически не способен это делать самостоятельно. Итак, это будут гибкие нити толщиной 4–6 мкм каждая, то есть они примерно в 16 раз тоньше человеческого волоса. В пучке из шести нейронитов содержится 192 электрода, их предполагают вживлять в мозг при помощи робота-хирурга. А конечная цель Илона Маска — создание так называемого «симбионта» — мозга человека, усиленного искусственным интеллектом.

беречь, что это задача сегодняшнего дня, но я вижу в биохакинге большой потенциал развития, эта бизнес-ниша будет развиваться.

**— Какова конечная цель биохакинга для самых его продвинутых апологетов?**

— Вечная жизнь — для самых замороченных, которые хотят печатать органы, регенерировать себя постоянно, либо переселить свое сознание в машину. Но я глубоко уверен, что последнего точно не будет, нельзя переселить душу. Мы можем отсрочить старение, но я не верю в бессмертие.

**— Все биохакиеры атеисты?**

— Я духовный человек. Для меня Бог во всем. Мы все есть части Творца. Многие люди, которые достигли определенного уровня развития, со мной согласятся. Я глубоко изучаю человеческий организм, я давно понял, что все неслучайно. «Случай — это псевдоним Бога, когда он не хочет подписываться своим именем», — сказал французский писатель Анатолий Франс.

**— Биохакинг действительно может решить все проблемы? Вы можете назвать себя человеком без проблем?**

— Биохакинг может помочь решить большую часть проблем человека. Я уже много лет как могу назвать себя человеком без проблем, я не считаю, что есть проблемы, — есть задачи. По мере их решения мы встречаем трудности. Если мы говорим о проблемах со здоровьем, это симптом, надо искать корень. Когда мы найдем первопричину, мы можем решить практически любую проблему со здоровьем.

ФБЖ

# Борьба бывает не только классовая

Марксизм — руководство к пониманию, а уж потом к действию

**В** бурных сетевых дискуссиях о возможных путях выхода из тянущегося уже второе десятилетие общемирового экономического (и, значит, политического) кризиса часто натываюсь на рассуждения о классовой борьбе как неизбежной причине противостояния эксплуататоров и эксплуатируемых всегда и при любых обстоятельствах. Обычный вывод отсюда: главное — скоростно одолеть эксплуататоров внутри своей страны, а прочее приложится.

На мой взгляд, такие рассуждения порождены поверхностным пониманием учения Карла Хайнриховича Маркса (1818.05.05–1883.03.14). Да ещё и, как правило, полным непониманием диалектики: её мы знаем в основном благодаря Марксу, но создан данный метод рассуждений ещё до нашей эры.

Класс — место в общественном разделении труда. Само понятие введено ещё предшествующим Марксу поколением исследователей, но только он создал теорию борьбы классов как главной движущей силы развития общества. Первооткрыватели — включая Маркса — успели изучить лишь самый общий вид разделения: на вышеупомянутых эксплуататоров и эксплуатируемых. Но уже Владимир Ильич Ульянов (1870.04.22–1924.01.21) отметил внутри каждого из данных классов изрядные внутренние разделения. Так, его собственное учение об империализме суще-

ственно опирается на факт существования внутри класса эксплуатируемых рабочей аристократии — прослойки, получающей (за личное мастерство или в силу выгодного положения их эксплуататоров — например, ограбления колоний) существенно больше других пролетариев и потому куда меньше них заинтересованной в реструктуризации общества (в наши дни рабочую аристократию обычно именуют средним классом, хотя в социологическом смысле правильно говорить не «класс», а «слой»). А многие мои экономические публикации связаны с противоречием интересов производителей и торговцев внутри класса эксплуататоров.

Вдобавок интересы и людей, и классов многообразны. Человек, думающий всегда только про нечто одно, справедливо рассматривается как страдающий душевным расстройством. Эксплуататоры и эксплуатируемые равно нуждаются в пропитании, здравоохранении, образовании, искусстве... Если не в одних и тех же конкретных видах данных благ, то уж по меньшей мере в благах в целом. Поэтому даже прямая противоположность интересов на одних направлениях не препятствует возможности полного совпадения на других.

Ульянов надеялся, что рабочий класс во всех странах, ведущих Мировую войну (её тогда ещё не называли Первой), превратит её в войну гражданскую — обратится против собственных эксплуататоров. У нас сейчас данный лозунг вспоминают только применительно к России — но сам Ульянов провозгласил его на международной конференции, где представители социалистических движений всех этих стран обсуждали возможный выход из созданного войной катастрофического положения. Увы, в каждой из этих стран рабочие в большинстве сочли, что внешняя угроза превышает внутреннюю. И были в целом правы: пришлые эксплуататоры, как правило, имеют меньшую мотивацию к сохранению эксплуатируемых, чем местные, ибо в любой момент могут вернуться с выжженной земли к себе. Зато в России разногласия внутри класса эксплуататоров так разрослись, что значительная их часть втянулась в государственный переворот и вынудила Николая II Александровича Романова отречься от престола 1917.03.15, чего тот же Ульянов никоим образом не предвидел.

Полагаю, и сейчас эксплуатируемые в большей части республик временно разделённой России заинтересованы в едином с эксплуататорами противостоянии внешнему давлению, поскольку опыт ещё нескольких частей России — прежде всего Украины — показал: если поддаться такому давлению, положение эксплуатируемых ухудшится куда сильнее, чем эксплуататоров.

Популярный нынче инструмент внешнего давления — цветной бунт — и подавно не поддаётся классовому анализу: в нём всегда участвует столь ничтожная часть граждан, что столь мощное средство исследования общества в целом не замечает подобные мелочи. Не говоря уж о том, что технология цветного бунта предусматривает втягивание в него людей из разных звеньев



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

системы разделения труда, а ещё лучше — вовсе не включённых в неё.

Более того, даже чисто экономические интересы эксплуататоров и эксплуатируемых далеко не во всём противоположны. Маркс работал, когда мировой рынок в целом не был насыщен, и, соответственно, конкуренция была далеко не столь ожесточённой, как нынче. Поэтому, в частности, забастовка могла резко сократить прибыль владельцев предприятия, но вскоре после возобновления работы оно, как правило, навёрстывало упущенное. Теперь же нишу рынка, хоть на считанные дни освобождённую одним производителем, чаще всего немедленно занимают другие. И забастовщики, выторговавшие рост своей доли в общем доходе, с ужасом обнаруживают, что сам доход резко съёжился, а то и вовсе исчез. Приходится заменять столь сильнодействующее средство затяжными переговорами, менее выгодными, зато и менее опасными.

Маркс далеко не исчерпывал свои рассуждения борьбой двух классов. Так, он отметил, что в рамках общества, где они главенствуют, вызревают по мере развития производительных сил иные классы — и после смены производственных отношений они оказываются главными, а остатки старых преобразуются и вливаются в них.

Сам же механизм развития производительных сил — базиса общества — по Марксу опирается на одну из надстроек над базисом — изобретения и прочие новшества. Внедряются же новшества не столько из любви к творчеству, сколько вследствие конкуренции внутри класса эксплуататоров: не воспользуешься находкой — воспользуется другой производитель и разорит тебя.

Вообще внутриклассовая борьба чаще всего (за исключением сравнительно редких революций, то есть радикальных и быстрых изменений структуры общества в целом) жёстче межклассовой. Хотя бы потому, что каждый представитель каждого класса нуждается в деятельности других классов ничуть не меньше (а чаще всего — куда больше), чем в своих классовых коллегах. По сходной причине внутривидовая борьба обычно жёстче межвидовой: как показал ещё Чарлз Роберт Дарвин (1809.02.12–1882.04.19), даже небольшой прирост скорости размножения, вызванный минимальными наследуемыми изменениями, через считанные поколения приводит к вытеснению тех, у кого данных изменений нет. Блестящий селекционер (и, увы, слабый теоретик) Трофим Денисович Лысенко (1898.09.29–1976.11.20) смеялся над концепцией внутривидовой борьбы: мол, заяц зайца не ест. Он почти прав: заяц всего лишь выедает подножный корм другого зайца. И тем самым убивает его куда эффективнее (и с меньшим риском для себя), чем если бы лез в драку.

Революции — не единственный способ приведения производственных отношений в соответствие с развивающимися производительными силами. Скажем, переход от рабовладения к феодализму сопровождался множеством потрясений — но вызванных нашестием внешних агрессоров. На востоке Римской империи (эту её часть с подачи немецких историков XIX века называют



**БЛЕСТЯЩИЙ СЕЛЕКЦИОНЕР (И, УВЫ, СЛАБЫЙ ТЕОРЕТИК) ТРОФИМ ДЕНИСОВИЧ ЛЫСЕНКО СМЕЯЛСЯ НАД КОНЦЕПЦИЕЙ ВНУТРИВИДОВОЙ БОРЬБЫ: МОЛ, ЗАЯЦ ЗАЙЦА НЕ ЕСТ. ОН ПОЧТИ ПРАВ: ЗАЯЦ ВСЕГО ЛИШЬ ВЫЕДАЕТ ПОДНОЖНЫЙ КОРМ ДРУГОГО ЗАЙЦА. И ТЕМ САМЫМ УБИВАЕТ ЕГО КУДА ЭФФЕКТИВНЕЕ (И С МЕНЬШИМ РИСКОМ ДЛЯ СЕБЯ), ЧЕМ ЕСЛИ БЫ ЛЕЗ В ДРАКУ**

Византией по имени рыбацкого посёлка, на чьём месте император Константин создал новую столицу), отстаивавшем независимость, превращение рабовладельцев в землевладельцев и коммерсантов, а рабов в свободных земледельцев и мастеровых прошло плавно и почти бесконфликтно: началось ещё в общеримских рамках и заняло пару веков. Смена феодализма капитализмом сопровождалась революциями в Англии, Франции, а вот в Нидерландах мирно сложившееся буржуазное общество сражалось не внутри себя, но только с Испанией, владевшей тогда Нидерландами, но надолго застрявшей в феодализме. А вот она выбралась из него как раз чередой революций, государственных переворотов и гражданских войн, случавшихся с 1823-го по 1939-й год в среднем раз в десятилетие. Сам же Маркс хотя и назвал революцию повивальной бабкой истории, помогающей рождению нового общества, но сам же не раз отмечал обстоятельства, способствующие мирным преобразованиям.

Всё сказанное (и многое другое) никоим образом не отменяет классовую борьбу. Но сводить к ней всё многообразие взаимодействий в обществе ничуть не менее нелепо, нежели вовсе отрицать её существование.

ФБЖ

# Новая экономика касается всех

Мы все чувствуем, что 2020 год стал для бизнеса, для экономики поворотным. Интуитивно мы понимаем, что дело не только в COVID, он лишь выполнил роль спускового механизма, который запустил процессы столь фундаментальные, что обратно мы уже не вернемся. Больше не будет «как раньше». Правда, пока у нас не очень качественно получается осознать глубину изменений и разглядеть направление движения в будущее. Сделаем очередную попытку вместе с авторами курса по предпринимательству в новой экономике, которые уже сегодня готовы рассказать о новой экономике и ее особенностях.



## ЮРИЙ ФИЛАТОВ

Директор Школы новой экономики MACS, CCO Universal University, консультант по стратегическим изменениям



## АНДРЕЙ ДУНАЕВ

Предприниматель, сооснователь Philtech Initiative, основатель Impactful, со-куратор программы «Инновационное предпринимательство в новой экономике», Школа новой экономики MACS

Один консультирует бизнес по вопросам стратегических изменений, другой стал сокуратором программы «Инновационное предпринимательство в новой экономике», оба оперируют понятиями с явным налетом новизны. Их задача — анализировать смену экономических парадигм и прогнозировать будущее. Наши спикеры — Юрий Филатов, директор Школы новой экономики MACS, CCO Universal University, консультант по стратегическим изменениям, и Андрей Дунаев, предприниматель, сооснователь Philtech Initiative, основатель Impactful, со-куратор программы «Инновационное предпринимательство в новой экономике», Школа новой экономики MACS.

Из перечисления статусов и заслуг участников диалога многое становится понятно: говорить будем о «новой экономике», о ее ценностях, о будущем, которое никто не угадал в деталях, но оно уже наступило, и о том, как воспитать в себе предпринимательское мышление, подходящее для форсайтинга и статуса «лидер трансформации». И даже если вы — малый бизнес, зря думаете, что вас это не касается. Наши спикеры убедительно докажут, почему вы ошибаетесь, и чего вам это будет стоить.

— Какие фундаментальные сдвиги в экономике свидетельствуют о смене ее парадигм?

**Андрей Дунаев:**

— В списке лидеров индустриальные компании уступили место цифровым. Apple на днях достиг оценки в \$2трлн, еще в марте он

стоил \$1 трлн. Лишь несколько из гигантов двадцатилетней давности сегодня стоят больше \$100 млрд. Против цифровых компаний уже поднялась волна политического давления, растет количество антимонопольных исков, поданных к ним, их руководителей вызывают на беседы в Конгресс. Всё это не просто рост цифровых компаний, это объективное превосходство новой экономики, наиболее заметной частью которой сегодня и являются цифровые гиганты.

Чтобы разобраться, что именно происходит, что будет дальше с производителями цифровых и нецифровых товаров, с покупателями, надо проанализировать, что изменилось.

Средний и малый бизнес может думать, что его это не касается, но и там сверхприбыли монополистов, быстрая автоматизация и ряд новых технологий, в том числе организационных и финансовых (аддитивные технологии, нейронные сети, горизонтальные модели организации, распределенные реестры), будут не просто банкротить компании, но и отправлять в историю целые отрасли. Конечно, мимо общества это бесследно не пройдет: массовые увольнения, необходимость для миллионов людей переучиваться, исчезновение одних профессий и появление других, которым ещё нигде толком не учат, — все это реалии перехода к новой экономике.

**Юрий Филатов:**

— Все эти процессы начались не вчера, пандемия лишь ускорила изменения: цифровизация, нарастающая неопределенность



Средний и малый бизнес может думать, что его это не касается, но и там сверхприбыли монополистов, быстрая автоматизация и ряд новых технологий, в том числе организационных и финансовых (аддитивные технологии, нейронные сети, горизонтальные модели организации, распределенные реестры), будут не просто банкротить компании, но и отправлять в историю целые отрасли.

среды благодаря проникновению технологий и трансформация общественных ценностей. Мы видим, как от компаний требуют открытости и прозрачности, как инклюзивность и устойчивость в производстве влияет на продажи, как потребитель все чаще выбирает компанию не только по продукту и цене, но и по её культуре и принципам, которые соблюдаются при ведении бизнеса.

Пандемия поставила нас перед выбором: мы можем жить дальше в капиталистической модели и будем иметь соответствующие последствия, а можем признать, что происходящие изменения существуют, что роботы и искусственный интеллект не отбирают работу, а открывают новые возможности. Мы должны адаптироваться к этим изменениям, чтобы жить лучше. Важно говорить про новую экономику именно сейчас, когда все меняется, важно дать предпринимателям и лидерам изменений выбор, какой мир будущего они хотят построить.

— Какие явления новой экономики противоречат сложившимся подходам к созданию, развитию и управлению компанией?

**Андрей Дунаев:**

— Президент, совет директоров, вице-президенты, руководители направлений и департаментов, линейные руководители, лидеры рабочих групп, рядовые сотрудники и исполнители — они просто перестают успевать принимать решения, возникают новые механизмы управления и делегирования, распределения власти и ответственности.

Годовые управленческие и финансовые циклы в компаниях, формирование стратегий и планирование — все существенно меняется.

Внутренний маркетинг и разработка продуктов уже не столь эффективны. Выигрывают компании, в которых клиенты участвуют в формировании услуг и продуктов, а последние меняются вслед за изменением потребностей.

Модели найма на постоянной основе и офисной работы в некоторых отраслях уже очевидно проигрывают временным и удалённым форматам. Компания не ограничивает свои возможности по найму радиусом в 50 км от офиса, потому что дальше и дольше люди ехать не хотят. Сотрудники могут без ограничений участвовать параллельно в нескольких проектах разных компаний.

Кардинально меняются модели мотивации. Многие руководители до сих пор используют

**ПРЕЗИДЕНТ, СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТЫ,  
РУКОВОДИТЕЛИ НАПРАВЛЕНИЙ И ДЕПАРТАМЕНТОВ,  
ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, ЛИДЕРЫ РАБОЧИХ ГРУПП,  
РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ И ИСПОЛНИТЕЛИ — ОНИ  
ПРОСТО ПЕРЕСТАЮТ УСПЕВАТЬ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ,  
ВОЗНИКАЮТ НОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЯ, РАСПРЕДЕЛЕНИЯ  
ВЛАСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ.**

финансовую мотивацию как единственную или основную — это подталкивает людей постоянно переходить с места на место и сильно удорожает труд. Все больше людей работают в том или ином месте, потому что им действительно важен результат, миссия компании совпадает с их персональными ценностями. Такой подход сложнее реализовать, у многих компаний это может не получиться, но те, кто добьются такого совпадения ценностей со своими сотрудниками, получат гораздо более устойчивые, производительные и недорогие команды.

Расширяется практика внутренней и внешней коммуникации в области этичности деятельности компании, ответственности за сотрудников, окружающую среду, отношение к политическим и этическим вопросам. Долгое время компании маскировали реальную деятельность, создавали фиктивный публичный образ. Сегодня, находясь в парадигме новой экономики, они движутся к прозрачности, честности и реальной эффективности.

Эти процессы определяются и технологическими факторами: у каждого в кармане диктофон/видеокамера, все постоянно в онлайне — информация быстро становится публичной. Всё измеряется, данные становятся все более дешевыми, их все легче хранить и передавать. Влияют и культурные факторы: защита прав — мощный тренд, люди богатеют и всё меньше готовы работать только ради денег. Они начинают требовать от работодателя определенных условий труда, соблюдения экологических стандартов, культурных и этических норм, методы принуждения и приказного управления работают всё хуже.

— Почему вы называется новую экономику принципиально более мощной и здоровой, то есть позволяющей человечеству одновременно стать намного богаче, чувствовать себя

при этом лучше и наносить меньший ущерб природе?

**Андрей Дунаев:**

— Экономика и законы, по которым она существует многие годы, сильно ограничивает массовый доступ к основному источнику развития и богатства людей — информации. Коммерческая тайна, патентное право, лицензионные ограничения оставляют лишь небольшому количеству людей возможность пользоваться преимуществами, которые дают новые знания.

Эти институты были созданы в начале индустриальной экономики, чтобы вознаграждать ученых, изобретателей и инженеров и стимулировать их отдавать свои новые знания в экономику. Сегодня эти же институты не дают миллиардам людей пользоваться достижениями цивилизации. Новая экономика решает это противоречие, позволяя авторам и изобретателям получать достойное вознаграждение за создание новых знаний и решений, и при этом никого не ограничивает в их использовании. Людям предлагаются новые модели ценообразования, в которых стоимость и цена товаров стремительно падает по мере роста их популярности. Эти возможности и делают людей значительно богаче.

Также в новой экономике меняется форма конкуренции — через ограничение доступа к информации больше не получается доминировать, конкуренция выстраивается на основе скорости внедрения инноваций. Лидерами становятся те, кто может быстрее других создавать и реализовывать новые решения.

Новая экономика ставит потребителя на более важное место и задает понимание, что без потребителя нет и производителя. Человек перестает быть рабочим и экономическим ресурсом. Уже сейчас говорят, что рынок производителя меняется на рынок потребителя — то есть не производитель, а потребитель определяет, какой товар будет куплен. Это следствие роста предложения в современной рыночной экономике. В новой экономике этот эффект будет нарастать, в итоге потребитель еще более активно будет влиять на производство товаров, у компаний будет расти понимание того, что доверие и благо для покупателей — источник их жизни. Они будут действительно заботиться о своих потребителях.

**Юрий Филатов:**

— Фундаментальные драйверы капитализма теряют силу: всё больше продуктов (по доле в потреблении и совокупной стоимости) создаются без использования существенных человеческих трудозатрат и энергии; возврат на капитал (способность капитала создавать

В новой экономике результат деятельности компании оценивается не только по финансовым показателям — учитываются все результаты деятельности компании: если она произвела продукции на миллион, при этом нанеся ущерб природе на два миллиона, то её суммарный результат будет минус один миллион.



прибыль) неуклонно падает уже больше полувека, то есть капитал буквально перестает существовать. Люди освобождаются от необходимости трудиться и потребляют всё больше копируемых товаров. Всё меньше людей нужно, чтобы всех накормить, одеть и построить дома. При этом стоимость привлечения денег (кредиты, займы, инвестиции) падает. Дефицит финансового и производственного капитала сменяет избыток, капитал перестаёт быть ограничением в развитии общества в целом.

С другой стороны, смещаются ценности новых поколений. Всё меньше людей готовы работать ради денег, всё меньше хотят владеть домами и машинами, всё меньше ценят должности и социальный статус. Напротив, растёт ценность свободного перемещения, возможность иметь меньше имущества и заниматься осмысленным делом. Люди в целом стремительно богатеют, всё больше получают образование и живут активно гораздо дольше.

— Каков портрет лидера изменений, каковы его ключевые качества?

**Юрий Филатов:**

— Глобально можно различать три типа лидеров изменений.

1. Корпоративные предприниматели, равнодушные к переменам. Если вы смотрели ролик, где Илон Маск уговаривает менеджмент своей компании поддержать его идею полета в космос, то это именно тот самый случай — это двигатели инноваций, изменений, желающие поменять привычный ход вещей в компании и поддерживающие любые перемены.

2. Социально активные граждане, ярко проявляющие свою гражданскую позицию и вносящие посильный вклад в изменения общества и окружающей среды.

3. Предприниматели и инвесторы, которые создают компании и продукты, меняющие индустрии, отрасли и оказывающие высокое влияние (high-impact) на общество и окружающую среду.

Пандемия обострила запрос на лидеров изменений в бизнесе, обществе и даже в политике. Привычные инструменты, практики и бизнес-модели перестали работать, необходимы изменения, пути трансформации. На мой взгляд, пандемия просто поставила перед нами вопрос: мы хотим вернуться к тому же миру, который был до вируса, или хотим что-то изменить вокруг себя, в работе, в жизни.

— Как узнать, какой будет экономика будущего? Экономической футурологии и предугадыванию можно

## Знаю, почему \*

Лидер изменений до COVID	Лидер трансформации сегодня
Действует из принципа «знаю, КАК»	Действует из принципа «знаю, ПОЧЕМУ»
Акцент на процессе и работе с сопротивлениями	Акцент на сотворчестве и вовлечении людей на ранних этапах
Ориентируется на прогнозируемость и предсказуемость результата	Понимает неопределенность, рассматривает ее как потенциал и умеет в ней находиться
Рассматривает трансформацию «инкрементно», как внедрение чего-то здесь и сейчас	Видит интегральный аспект трансформации, подходит к изменениям целостно, в рамках единой взаимозависимой экосистемы
Воспринимает изменения как череду отдельных событий	Понимает трансформацию как непрерывающийся процесс
Руководствуется лучшим опытом	Создает решения в моменте
Видит во всем внешнюю причинность	Понимает внутреннюю причинность
Меняет всех вокруг	Меняет только себя и свое отношение

\* Автор — Максим Нечай, Senior Change Manager в Федеральном центре компетенций, Член международной ассоциации управления изменениями АСМР.

научиться, или в основе этого знания интуиция?

**Андрей Дунаев:**

— Мы предпочитаем разобраться в том, что же такое экономика, из каких основных элементов она состоит, как они менялись в предыдущие большие эпохи (индустриальная, аграрная экономика), как это было связано с научными открытиями и технологическими изобретениями, как повлияло на устройство общества. Это переводит нас из состояния угадываний и интуитивных предположений в состояние системного анализа происходящего.

Быстрые, видимые изменения в современном мире (волатильность) не противоречат предсказуемым глубоким трансформациям, о которых можно говорить наверняка.

Например, было понятно, что открытие электричества изменит мир, как и атомная энергия, интернет, квантовая физика, генетика — невозможно предсказать точно, что принесут подобные технологические открытия, прорывы, но всегда понятно наверняка, что они точно кардинально повлияют на мир, человека и экономику. Сегодня среди мощных факторов

влияния — нейронные сети, распределенные реестры, нейроинтерфейсы, редактирование генов, квантовые компьютеры, децентрализованные организационные модели, копирование.

С приходом новых знаний и технологий неизбежно менялось и общество. При переходе к аграрной экономике пришлось изобрести социальные вертикали и построить институты религиозной и светской властей. При переходе к индустриальной экономике пришлось отказаться от рабства и изобрести массовое образование и медицину, гражданские права и институты их защиты. Переход от капитализма к новой экономике также требует новых общественных отношений, нового общественного договора, новых правил распределения благ, новых понятий и в экономике, и в общественной жизни.

— Предпринимательское мышление: с этим рождаются или этому можно научиться?

**Юрий Филатов:**

— Последние 12 лет я занимался предпринимательством, честно говоря, при этом никогда не задумывался, было ли у меня предпринимательское мышление или какое-то другое. Но я бы совершенно точно выделил следующие параметры такого мышления, которые отличают его от непредприимчивого.

- Ответственность — ключевое свойство предпринимателя. За все принимаемые решения ответственность будешь нести ты и больше никто, к этому нужно привыкнуть и быть готовым. Бездействие, кстати, — тоже решение, за которое ты несешь ответственность.

- Гибкость мышления: многое в предпринимательстве идет не по плану, я бы даже сказал, в основном все идет не по плану, особенно в начале пути. Но это неплохо, хуже, когда ты не проявляешь гибкость и не используешь открывающиеся возможности. Умение видеть ситуацию с разных сторон — важнейшее свойство предпринимательского мышления.

- Устойчивость к риску также отличает предпринимательское мышление: люди, не готовые

рисковать, слишком много и долго просчитывающие все варианты обычно являются ретроgrадами и не поддерживают изменения. Рисковать нужно, адекватно просчитывая последствия и учитывая варианты развития событий.

По предпринимательству и в особенности личному развитию написано слишком много книг — в них пропагандируются навыки коммуникабельности, нетворкинга, умения работать с командой, тайм-менеджмент, медитации и другое. Я знаю очень много предпринимателей, как в малом бизнесе, так и среди миллиардеров, и могу с уверенностью сказать, что не существует универсального портрета успешного предпринимателя с набором определенных качеств, которые ему гарантируют успех в бизнесе. Есть очень неприятные в общении, но успешные предприниматели, есть те, кто совершенно не командный игрок, но построил большой и успешный бизнес.

Можно ли научиться мыслить как предприниматель? — Думаю, да. Например, развитию ответственности чаще всего мешают психологические установки: мы обычно себя жалеем или ненавидим, в очень редких случаях принимаем, а значит, и принимаем ответственность за все происходящее.

Гибкость мышления можно развивать через тренировку нейронных связей, чтобы они формировались, достаточно не действовать все время на автомате, можно делать привычные процедуры по-другому, например, чистить зубы левой рукой или гулять с собакой каждый день новыми маршрутами.

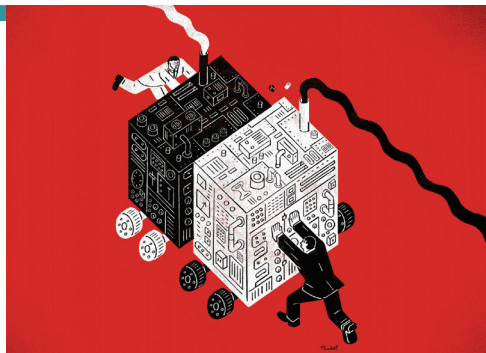
Сложно сказать, можно ли развить в себе устойчивость к риску. Мне кажется, этот навык сродни работе с психологическими установками. Если мы понимаем, зачем и для чего рисковать, мы можем это сделать, главное, чтобы у человека было четкое понимание, что он знает, чего хочет.

— В новой экономике много новых понятий: экосистемное лидерство, решение общественных проблем как цель зарабатывающих организаций, альтернативные оценки капитала. Расшифруйте хотя бы некоторые из них, на чем основана новая экономика?

**Андрей Дунаев:**

— Многие части современной общественной и экономической жизни воспринимаются как неизбежные, хотя они просто достались нам исторически. Когда они создавались, ограничения технологий и инструментов не позволяли сделать их лучше, например, как сто лет назад можно было организовать избирательный процесс, когда в обществе был столь высок

Привычные инструменты, практики и бизнес-модели перестали работать, необходимы изменения, пути трансформации. На мой взгляд, пандемия просто поставила перед нами вопрос: мы хотим вернуться к тому же миру, который был до вируса, или хотим что-то изменить вокруг себя, в работе, в жизни.





процент неграмотных людей, к тому же все делопроизводство было бумажным. Сегодня цифровые подписи, распределённые реестры и технологии идентификации позволяют сделать процесс надёжным и достоверным, но инерция в обществе и интересы определённых групп людей поддерживают старые модели организации, использование их несовершенства кому-то приносит выгоду.

Несправедливость компаний по отношению к своим сотрудникам, разрушающее воздействие бизнеса на окружающую среду, ограниченный доступ к образованию и информации в целом — сегодня большинство существующих проблем могут быть решены, для этого необходимо использовать новые методы организации, снимающие ограничения.

В новой экономике условия сделки между производителем и потребителем зависят от предыдущих сделок этого производителя с другими потребителями. А значит, становится актуальным требование к прозрачности сделок. Чтобы получить возможность стать богаче, нам придётся открыть информацию о том, что, кому и за сколько мы продали.

В новой экономике результат деятельности компании оценивается не только по финансовым показателям, учитываются все результаты ее деятельности: если она произвела продукции на миллион, при этом нанесла ущерб природе на два миллиона, то её суммарный результат будет минус один миллион. Если её товары разрушают здоровье людей больше, чем они получают пользы от этой компании, то её стоимость не больше нуля, а значит, встает вопрос о ее существовании. Если компания получает выгоду за счёт того, что сотрудники теряют здоровье, им наносятся психические и физические травмы, значит, весь этот ущерб будет вычитаться из общего результата работы компании. Когда эти принципы начнут действовать в полной мере, мы увидим совсем других лидеров бизнеса.

— Это и есть ценностные изменения в новой экономике?

**Юрий Филатов:**

— Гендерное равенство, инклюзивность, устойчивое развитие — это уже не просто модные слова, а конкретные измеримые параметры, влияющие на бизнес-показатели. Это те изменения, которые происходят на ценностном уровне. Капиталистическая модель экономики привела нас к неравенству и экологической катастрофе. Очевидно, пора что-то менять, ведь экономика — это, в первую очередь, наука о том, как сделать нас всех богаче, общество, а не отдельных людей. И от того, какую новую экономику мы построим, зависит будущее.

ФБЖ

## Лидеры изменений — кто они?

Крупнейшее международное сообщество лидеров изменений Ashoka выделяет 6 групп таких людей.

Шесть типов лидеров изменений			
Тип	Способ изменений	Примеры	Пример из числа стипендиатов Фонда Ашока
Социальный архитектор	Общественные структуры (роли и приток ресурсов)	Дизайнеры, общественные и политические деятели, лидеры организаций	Джимми Уэйлс, основатель Wikipedia, придумавший механизм «вики» для демократизации процесса создания знаний
Авторитет	Суждения и решения	Преподаватели, исследователи, журналисты, родители	Мери Гордон, проект Roots of Empathy («Корни сочувствия»), повлиявшая на стандарты дошкольного образования
Инвесторы	Ресурсы (финансирование и т. п.)	Инвесторы проектов социальной значимости, филантропы	Мухаммад Юнус, лауреат Нобелевской премии, основатель Grameen Bank, пионер микрофинансирования
Катализаторы навыков	Источники профессиональных знаний и навыков	Бухгалтеры, юристы, посредники, программисты	Ами Дар, Idealist.org, соединивший миллионы соискателей и безработных с организациями социального сектора
Изобретатель	Технологии, инструменты	Инженеры, ученые	Лассан Савадого, создатель профессиональной ассоциации садоводов в провинции Ятенга (Буркина-Фасо) ASPMY, придумавший систему хранения продуктов питания, которая удвоила доходы местных фермеров
Объединитель	Отношения	Инициаторы объединений, организаторы сообществ	Кайлаш Сатьяртки, лауреат Нобелевской премии, лидер всемирного движения против детского труда, которое объединило более 2000 организаций

# Big data:

## большие возможности для малого бизнеса

Не только крупные игроки, такие как Google или Amazon, могут извлекать выгоду из кажущегося необозримым потенциала «больших данных». Малый и средний бизнес также может использовать мощь своих данных. Однако на практике представители таких компаний практически не делают этого. Предлагаю эту позицию пересмотреть и обратить внимание на «золото под ногами» бизнеса.

«**К**то будет добывать золото из данных?» — статья с таким заголовком вышла в Zeit Online (немецкая популярная газета, — Прим. Ред.) еще в 2013 году. С тех пор число «золотодобытчиков» неуклонно растет: среди них и цифровые гиганты Facebook и Google, стоящие у самых истоков сбора и обработки данных, и нестабильные стартапы, дестабилизирующие рынки через свои платформы. У корпораций и органов власти есть целые отделы, которые анализируют потоки данных клиентов и граждан.

### Большие данные важны для всех

Большие данные важны не только для всевластных и крутых. В эпоху интернета данные являются ценным ресурсом и потенциальным ключом к успеху компаний практически во всех отраслях, и особенно для малого и среднего бизнеса. Термин «большие данные» часто не соотносят с небольшими компаниями, но все относительно. Малые предприятия также обладают данными, которые они не используют либо потому, что они слишком велики для обработки, либо по другим причинам, не связанным с технологиями. Большие данные отличаются не столько гигантским размером, сколько динамичностью, многозадачностью, сложностью.



### АКСЕЛЬ ПОЛЛЕРЕС

Профессор, академический директор программы MBA Digital Transformation & Data Science в WU Executive Academy (Вена, Австрия)

**НЕГАТИВНЫЕ РЕАКЦИИ КЛИЕНТОВ ВЫЗЫВАЮТ ОЗАБОЧЕННОСТЬ, НО НА САМОМ ДЕЛЕ КЛИЕНТЫ НЕ ПРОТИВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИХ ДАННЫХ, ПРОСТО ОНИ БЕСПОКОЯТСЯ О ЗЛУПОТРЕБЛЕНИИ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ**

### Используйте огромный потенциал ваших данных

Малый и средний бизнес часто не обращает внимание на обширный экономический потенциал своих данных. Игнорируя столь ценный ресурс, они проигрывают своим конкурентам. Я бы выделил пять наиболее важных пунктов в работе с большими данными для малого бизнеса.

#### 1. Имейте цель

Несмотря на то, что данные компаний могут быть существенными, они очень редко систематически обрабатываются. И это особенно заметно в компаниях малого и среднего бизнеса. Нет смысла случайным образом собирать данные для применения в будущем, если у вас нет плана по их использованию и нет надлежащей обработки. В этом случае вы получите цепочку «беспорядок внутри — беспорядок снаружи»: некачественные базовые данные нельзя использовать для качественных прогнозов и анализов. Важно четко определить критерии качества и цель сбора данных вначале. Целенаправленный сбор и адекватная обработка данных имеют решающее значение. Для малого бизнеса это означает, что на ключевой должности должен быть, по крайней мере, один, а в идеале и несколько сотрудников, обладающих навыками управления данными. В противном случае компания не сможет использовать данные систематически и в своих интересах.

#### 2. Данные важны везде

Отслеживание поведения клиентов в интернете и социальных сетях является очень ценным маркетинговым инструментом, благодаря которому компании лучше понимают своих клиентов, разрабатывают новые услуги и оптимизируют ценообразование. Такой подход может быть весьма эффективным для малого и среднего бизнеса, когда речь идет о разработке новых стратегий в условиях конкуренции. В то же время пра-

новые аспекты, а также технологические возможности остаются неопределенными факторами. Речь идет не только о персональных данных клиентов — вопросе, который часто поднимается в дискуссиях о защите данных. Большие наборы данных важны в областях, выходящих за рамки маркетинга и продаж, и могут также использоваться для производства, обработки и оптимизации процессов в любой бизнес-сфере, чтобы избежать простоев и узких мест или просто для экономии времени. Машинные данные могут, например, предотвратить сбой в работе оборудования в будущем. Малому и среднему бизнесу, однако, будет полезно сосредоточиться не только на больших данных: «умные данные», которые структурируют данные компании и делают их легкоприменимыми, являются ценным компонентом и, скорее всего, будут содержать важную информацию: например, опыт взаимодействия сотрудника с оборудованием.

### 3 Большой упор на владение децентрализованными данными

То, что стартапы дестабилизируют целые отрасли, давно перестало быть секретом. Общеизвестно и то, что компании могут использовать данные о клиентах, рабочих процессах или цепочке создания стоимости для получения преимущества перед конкурентами. Нас интересуют разрушительные бизнес-модели с данными, для обработки, анализа и интерпретации которых применяются инновационные методы, не похожие ни на что другое. Эти модели могут поставить под угрозу и малый бизнес.

Мы видели, как разрушительные бизнес-модели проникают на рынки, предлагая новые для целых отраслей приложения и системы. Однако на самом деле они собирают данные, получая конкурентное преимущество и, возможно, даже контроль над этими доменами. Малым и средним предприятиям необходимо стать независимыми от разработчиков инновационных приложений. Имеет смысл объединять усилия с другими компаниями во всех отраслях для совместной разработки приложений, например, фермеры могут создать приложение для сбора данных об обработке земель. В этой модели компании сохраняют контроль над собственными данными. Как оказалось, такие децентрализованные системы более устойчивы. Создание более точных прогнозов на основе большего количества данных, которые могут быть использованы для тренировки искусственного интеллекта, например, алгоритмов, требует сотрудничества с другими компаниями. Открытые данные, подход, при котором происходит обмен данными для создания взаимной выгоды, имеет больше плюсов, чем принято считать. Австрийское правительство в своем отчете представило результаты по разработке стратегического плана по внедрению искусственного интеллекта. Компаниям рекомендуется создавать платформы с использованием искусственного интеллекта и центры данных для того, чтобы обмениваться между собой информацией и сотрудничать.



Мы видели, как разрушительные бизнес-модели проникают на рынки, предлагая новые для целых отраслей приложения и системы. Однако на самом деле они собирают данные, получая конкурентное преимущество и, возможно, даже контроль над этими доменами. Малым и средним предприятиям необходимо стать независимыми от разработчиков инновационных приложений.

### 4 Повсеместное повышение квалификации

Самая востребованная новая профессия — это специалист по обработке и анализу данных. Эти эксперты занимаются вопросами структуры, анализа и интерпретации потоков данных. Но они не единственные, кто должен обладать таким ноу-хау. Техногигант Google требует, чтобы все его сотрудники имели базовые знания о данных и IT. Малые и средние компании должны иметь в штате несколько сотрудников-экспертов по работе с данными. Важно уметь выходить за рамки собственного опыта. Все сотрудники должны иметь базовые знания и навыки обработки данных. Эти навыки обязательны в принятии правильных решений в маркетинге и продажах, а также на руководящих должностях. «Любые меры по повышению компетентности в сфере обработки данных и диджитализации, безусловно, должны начинаться со среднего и высшего руководства, поскольку трансформация в компанию, работа которой основывается на обработке данных, почти всегда зависит от корпоративной культуры, а она формируется руководством. Особенно это касается малого и среднего бизнеса.

### 5 Не бояться реакции клиентов

Малый бизнес часто неохотно использует данные для управления и оптимизации работы с клиентами. Негативные реакции клиентов вызывают озабоченность, но на самом деле клиенты не против использования их данных, просто они беспокоятся о злоупотреблении конфиденциальной информацией. Именно поэтому крайне важно быть в курсе правовых условий, вида сбора данных и цели их использования, а также уметь информировать клиентов о том, как используются их данные в любой конкретный момент времени. Если и использовать искусственный интеллект, то нужно уметь объяснить, для чего.

ФБЖ

## GLOBAL INNOVATION INDEX 2020



# Стагнация и низкая эффективность

Корнельский университет (США), Школа бизнеса INSEAD (Франция) и Всемирная организация интеллектуальной собственности опубликовали очередной доклад «Глобальный инновационный индекс» (ГИИ, Global Innovation Index). Десятка стран-лидеров прошлого года сохранила свои позиции: первое место — Швейцария, второе — Швеция, третье — США.

## Финансирование инноваций

Глобальный инновационный индекс составляется с 2007 года. ГИИ-2020 сформирован на основе 80 показателей, они разделены по семи направлениям анализа и 131 стране. Итоговый рейтинг рассчитывается как средний показатель двух субиндексов. Первый из них демонстрирует состояние ресурсов инноваций: институты, человеческий капитал и наука, инфраструктура, уровень развития рынка и бизнеса. Второй — результаты инноваций: развитие технологий и экономики знаний, результаты креативной деятельности. По сути, коэффициент эффективности инноваций той или иной страны — это соотношение результативности инновационной деятельности при существующем инновационном потенциале. В этом году авторы доклада сформулировали главный вопрос к правительствам и странам так: «Кто будет финансировать инновации?»

Таблица 1. Динамика позиций России в ГИИ: 2015–2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Глобальный инновационный индекс	48	43	45	46	46	47
Ресурсы инноваций	52	44	43	43	41	42
Результаты инноваций	49	47	51	56	59	58

\* Количество стран: 2015 г. – 141; 2016 г. – 128; 2017 г. – 127; 2018 г. – 126; 2019 г. – 129; 2020 г. – 131.

Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

Рейтинг текущего года снова возглавила Швейцария. Вместе с ней в первую десятку вошли Швеция, США, Великобритания, Нидерланды, Дания, Финляндия, Сингапур, Германия и Республика Корея. По-прежнему активно укрепляют свои позиции в ГИИ отдельные страны Азии. В 2020 году в топ-10 впервые вошла Республика Корея, а Индия, Китай, Филиппины и Вьетнам на протяжении последних лет стабильно демонстрировали наиболее быстрое продвижение к верхним позициям в рейтинге. В 2020 году все они вошли в группу 50-ти ведущих стран.

### Россия: преимущества и недостатки

В ГИИ-2020 Россия заняла 47-е место, опустившись на один пункт по сравнению с прошлым годом. Позиция России по субиндексу «ресурсы инноваций» традиционно оказалась значительно выше, чем по субиндексу «результаты инноваций» (42-е место против 58-го). При этом если в первом случае наблюдается незначительное ухудшение ситуации (-1 строка) по сравнению с прошлым годом, то во втором — симметричная коррекция позиций (+1). С учетом увеличения количества стран в рейтинге можно заключить, что положение нашей страны фактически не изменилось.

Согласно ГИИ-2020, к сильным сторонам российской инновационной системы относятся:

- человеческий капитал и наука (30-е место в рейтинге): высшее образование (17), включая численность выпускников естественнонаучных и инженерных специальностей (15), охват высшим образованием (17) и позиции университетов в рейтинге QS (21), а также соотношение численности учеников и учителей в среднем образовании (19);

- уровень развития рынка (55): в целом блок торговля, конкуренция и масштабы рынка (18), но в первую очередь — масштабы внутреннего рынка (6);

- уровень развития бизнеса (42): численность занятых в наукоемких отраслях (18); численность занятых женщин с научными степенями (10); платежи, связанные с интеллектуальной собственностью (17);

- развитие технологий и экономики знаний (50): число патентов на изобретение (17) и полезную модель (5).

К слабым сторонам, оказывающим негативное влияние на эффективность инновационной деятельности в России, можно отнести следующие:

- общественные институты (74): качество регулирования (105); верховенство права (114);

- инфраструктура (60): в целом блок экологическая устойчивость (101), в первую очередь, энергоэффективность (115) и сертификация ИСО 14001 (106);

- уровень развития рынка (55): отставание по всему направлению инвестиций (106), в том числе по доступности микрофинансирования (77);

- уровень развития бизнеса (42): число компаний, имеющих образовательные программы (91); развитие кластеров (95);

- развитие технологий и экономики знаний (50): число полученных сертификатов качества ИСО 9001 (105);

- результаты креативной деятельности (60): художественные фильмы (81), печатные и другие средства массовой информации (76).

ФБЖ

## Контроль усилен



### ЛЕОНИД ГОХБЕРГ

Первый проректор, директор Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, член Международного консультативного совета Глобального инновационного индекса

Россия уступает многим странам по показателям инновационного развития. В 2013–2016 гг. России удалось значительно улучшить свои позиции в рейтинге, переместившись с 62-го на 43-е место. Данный период фактически совпал по времени с реализацией активной государственной инновационной политики. В последние же годы мы наблюдаем тренд на стагнацию инновационной деятельности. С этим мы и связываем отсутствие сколько-нибудь значимых изменений показателей нашей страны в ГИИ-2020. По оценкам составителей рейтинга, результативность инноваций в России ниже ожидаемого уровня при текущих значениях показателей ВВП на душу населения и инвестиций в науку, технологии и инновации. На отставание от стран-лидеров традиционно влияет низкая эффективность институтов, формирующих условия для предпринимательской и творческой деятельности.

В условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19, и ожидаемого сокращения источников финансирования, дальнейшая государственная поддержка исследований и разработок, инновационной деятельности (особенно в секторе малых предприятий и стартапов) должна стать приоритетом для ведущих стран.

Публикация основывается на экспресс-информации «Глобальный инновационный индекс – 2020», подготовленной экспертами Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ Леонидом Гохбергом, Михаилом Гершманом, Виталием Рудем и Екатериной Стрельцовой. <https://issek.hse.ru/news/396120793.html>

Рис. 1. Страны – лидеры ГИИ-2020

1 Швейцария (2019 г.: 1-е место)	11 Гонконг (Китай) (13)
2 Швеция (2)	12 Франция (16)
3 Соединенные Штаты Америки (3)	13 Израиль (10)
4 Соединенное Королевство (5)	14 Китай (14)
5 Нидерланды (4)	15 Ирландия (12)
6 Дания (7)	16 Япония (15)
7 Финляндия (6)	17 Канада (17)
8 Сингапур (8)	18 Люксембург (18)
9 Германия (9)	19 Австрия (21)
10 Республика Корея (11)	20 Норвегия (19)

\* В скобках приводится позиция страны в ГИИ в 2019 году.

Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

Рис. 2. Позиции России в ГИИ-2019 и ГИИ-2020 по элементам инновационного индекса



\* Количество стран: 2019 г. – 129; 2020 г. – 131.

Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ



# Режим «самозанятый» включен

2019 год стал экспериментальным для ряда регионов, которые смогли попробовать новый режим «самозанятые». В 2020 году его «включили» по всей стране. Без ограничений и подводных камней не обошлось: кто может перейти на спецрежим, какие налоги должны платить самозанятые, как им встать на учет и получить вычет, и, наконец, каковы риски организации при переводе сотрудников в эту категорию.



**АНАСТАСИЯ  
СЕРГЕЕВА**

Налоговый эксперт-аналитик консалтинговой компании ООО «ТИН»

**С**амозанятые — это физические лица, которые работают сами на себя без привлечения наемных сотрудников, при этом на них возлагается налоговое бремя в виде налога на профессиональный доход. Переход на режим «самозанятый» осуществляется добровольно. У тех налогоплательщиков, которые не перейдут на этот налоговый режим, остается обязанность платить налоги

с учетом других систем налогообложения, которые они применяют в обычном порядке.

С 1 января 2019 года в качестве эксперимента налог на профессиональный доход был введен в четырех субъектах РФ: Москве, Татарстане, Калужской и Московской областях. Эксперимент был признан успешным, и с 1 января 2020 года режим распространился еще на 19 регионов РФ. С 1 июля 2020 года налоговый режим применяется на всей территории России.

## Основные плюсы постановки и применения спецрежима.

- 1** Простота регистрации и постановки на учет в качестве налогоплательщика: необходимо отправить комплект документов (заявление и копия паспорта) и дождаться ответа от налогового органа. Уведомление поступает через мобильное приложение «Мой налог» не позднее дня, следующего за днем направления заявления о постановке на учет.
- 2** Экономия на налогах. Плательщики освобождаются от НДФЛ и НДС.

**ЕСЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ ВСЕ ЖЕ РЕШИЛА РАБОТАТЬ С САМОЗАНЯТЫМИ НА УСЛОВИЯХ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО ДОГОВОРА, ЕЩЕ ДО ЗАКЛЮЧЕНИЯ СОГЛАШЕНИЯ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ СТОИТ ЗАПРОСИТЬ У ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА СПРАВКУ О ЕГО РЕГИСТРАЦИИ В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ «МОЙ НАЛОГ», А ТАКЖЕ ПРОВЕРИТЬ ЕГО СТАТУС КАК ПЛАТЕЛЬЩИКА НПД НА САЙТЕ ФНС РОССИИ**

Вместо этого по итогам календарного месяца они уплачивают налог по ставке 4 %, если они ведут расчеты с гражданами, и 6 %, если расчет производится с ИП или организациями. При этом есть возможность получить вычет со ставки 4% в размере 1%, со ставки 6% — 2% в пределах 10 тысяч рублей (п. 2 ст. 12 ФЗ № 422), то есть фактически можно уплачивать 3 и 4% с дохода соответственно, пока сумма экономии не составит 10 тысяч рублей.

**3** Освобождение налогоплательщика от уплаты страховых взносов в ПФР, ФОМС и ФСС (п. 11 ст. 2 ФЗ № 422). Отчисления носят добровольный характер.

**4** Нет необходимости формировать налоговую отчетность и применять ККТ. При поступлении денежных средств от клиента налогоплательщик в приложении «Мой налог» должен внести в электронную форму сведения о покупателе и произведенной операции. Сформированный чек передается в бумажном или электронном виде клиенту, а его электронная копия направляется в налоговую инспекцию. На основании переданных данных инспекция ежемесячно формирует квитанцию-расчет, по которой производятся налоговые отчисления.

### Основные минусы постановки и применения спецрежима

**1** Ограничение лимита выручки — 2,4 миллиона рублей (п. 2 ст. 4 ФЗ № 422). При превышении лимита гражданину придется переходить на основной режим налогообложения (применять ОСН, УСН или ЕНВД).

**2** Нельзя принимать и оформлять сотрудников на работу.

**3** Период применения спецрежима не засчитывается в страховую стаж. Только в случае если физическое лицо добровольно перечисляет пенсионные взносы. Время самозанятости включается в стаж при расчете пенсии.

**4** Расходы не уменьшают налогооблагаемую базу. Таким образом, даже если сумма расхода превышает выручку от реализации, налог придется заплатить.

**5** Наличие особых штрафных санкций (ст. 129.13 НК РФ) за нарушение порядка либо сроков передачи данных о произведенных расчетах в налоговую инспекцию. Так, за любое нарушение порядка или просрочку передачи данных налогоплательщик будет автоматически оштрафован на сумму, равную 20% от суммы налога, неуплаченного правильно и своевременно. Если в течение полугода с момента пер-

## Искусственный отсев

Критерий	Условия
Кто может стать самозанятым	физлица и ИП, которые ведут определенную коммерческую деятельность
Вид деятельности, применимый на спецрежиме	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оказание косметических услуг на дому;</li> <li>- фото и видеосъемка на заказ;</li> <li>- реализация продукции собственного производства;</li> <li>- проведение мероприятий и праздников;</li> <li>- юридические консультации и ведение бухгалтерии;</li> <li>- удаленная работа через электронные площадки;</li> <li>- сдача квартиры в аренду;</li> <li>- услуги по перевозке пассажиров и грузов;</li> <li>- строительные работы и ремонт помещений.</li> </ul>
Вид деятельности, запрещенный к применению на спецрежиме	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перепродажа имущественных прав и товаров (кроме личных вещей);</li> <li>- продажа подакцизных товаров и товаров, подлежащих обязательной маркировке;</li> <li>- добыча и (или) продажа полезных ископаемых;</li> <li>- посредническая деятельность;</li> <li>- доставка товаров с приемом платежей в пользу других лиц (исключение — доставка с применением ККТ, которую зарегистрировал продавец товаров).</li> </ul>
Ограничения при применении спецрежима	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доход налогоплательщика за календарный год не может превышать 2,4 млн руб;</li> <li>- не должно быть наемных работников.</li> </ul>
Ставки налога	<ul style="list-style-type: none"> <li>4% — при реализации физическим лицам;</li> <li>6% — при реализации ИП и юридическим лицам.</li> </ul>
Постановка на учет	осуществляется налогоплательщиком самостоятельно через мобильное приложение «Мой налог» или с помощью инструмента «Налог на профессиональный доход», доступного в кабинете налогоплательщика на сайте ФНС или на портале Госуслуги
Порядок уплаты и исчисления налога	в срок не позднее 12-ого числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом. Налоговый орган высылает самозанятому через приложение «Мой налог» уведомление о сумме налога, который нужно уплатить, в котором указываются реквизиты для оплаты.

вого нарушения налогоплательщик еще раз нарушит сроки или порядок передачи данных о произведенном расчете, то сумма штрафа будет равна доходу, полученному с нарушениями.

### Перевод в другую категорию

Как мы видим, в целом условия для применения спецрежима достаточно привлекательные. Простота постановки на

учет, низкие налоговые ставки, отсутствие уплаты страховых взносов — все это дает повод работодателям задуматься о переводе сотрудников в категорию самозанятых и существенно сэкономить на налогах и взносах за сотрудника (порядка 37% с выплаченной заработной платы), а также освободиться от необходимости начислять и выплачивать отпускные, пособия и иные выплаты, предусмотренные Трудовым кодексом.

На первый взгляд, такие перспективы могут показаться заманчивыми. Однако не стоит торопиться. Так, если организация расторгнет трудовой договор с работником и в пределах двухлетнего срока заключит с ним гражданско-правовой договор как с самозанятым гражданином, то она в любом случае признается налоговым агентом по НДФЛ (пп. 6 п. 1 ст. 208, п. 4 ст. 226 НК РФ).

Что касается вновь принятых сотрудников, то существует риск переквалификации гражданско-правового договора в трудовой. Это означает, что к отношениям сторон по договору будут применяться положения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права (ч. 4 ст. 11 ТК РФ, п. 8 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ»).

Также за заключение гражданско-правового договора, фактически регулирующего

## 2,4 2,4 МЛН РУБЛЕЙ В ГОД —

лимит дохода в течение года. После того, как доход превысит указанный лимит, гражданину придется переходить на основной режим налогообложения (применять ОСН, УСН или ЕНВД).

щего трудовые отношения между работником и работодателем, организация может быть привлечена к ответственности в виде штрафа, ей могут быть начислены пени, а также выставлено требование об уплате недоимки по НДФЛ и страховым взносам (ст. ст. 75, 122, 123, 226, п. 1 ст. 420 НК РФ, п. 1 ст. 5, п. 1 ст. 20.1 Федерального закона N 125-ФЗ).

Если организация все же решила работать с самозанятыми на условиях гражданско-правового договора, еще до заклю-

чения соглашения о сотрудничестве стоит запросить у физического лица справку о его регистрации в мобильном приложении «Мой налог», а также проверить статус лица как плательщика НПД на сайте ФНС России.

Во избежание возможных претензий со стороны контролирующих органов необходимо тщательно изучить договор и убедиться, что в нем нет признаков трудового. Так, наименование и основания для его заключения должны однозначно указывать, что заключается именно гражданско-правовой договор. Рекомендуем подробно описать вид деятельности, обязанности физического лица, а также прописать конкретную услугу, например, оказание ремонта помещения по адресу: г. Москва, ул. Дубининская. Также можно указать, что заказчик не является и не являлся менее двух лет назад работодателем исполнителя и прописать обязанность физлица незамедлительно сообщить о прекращении применения специального налогового режима.

Таким образом, в случае заключения гражданско-правового договора с самозанятыми организации следует тщательно разрабатывать договор и быть готовым обосновать потребность в его заключении.

Необходимо еще обратить внимание, что объектом налогообложения для самозанятых являются только доходы физлица от реализации товаров, работ, услуг, имущественных прав. При этом если организация выплачивает самозанятому физическому лицу пени или неустойку по договору, то такая выплата приравнивается к внереализационному доходу, а потому организация обязана удержать с этой суммы и заплатить в бюджет налог на доход физического лица.

ФБЖ

Простота постановки на учет, низкие налоговые ставки, отсутствие уплаты страховых взносов — все это дает повод работодателям задуматься о переводе сотрудников в категорию самозанятых и существенно сэкономить на налогах и взносах за сотрудника (порядка 37% с выплаченной заработной платы), а также освободиться от необходимости начислять и выплачивать отпускные, пособия и иные выплаты, предусмотренные Трудовым кодексом.





октябрь 2020

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



**ПРЕМИЯ**

**«ПРАВА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ  
И КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ»**

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

**Успейте  
подать заявку!**



Подробности  
на сайте  
[pravpro.ru](http://pravpro.ru)

# Меняем минус на плюс

Ситуация с пандемией и карантинными мерами, возникшая в 2020 году, бросила вызов большинству компаний. Многие встали перед выбором: сократить штат или оперативно перестроить бизнес-процессы и сохранить персонал, а в некоторых случаях даже увеличить количество сотрудников. Наш опыт показал, что переобучение и тренинги могут быстро решить сложные бизнес-задачи, и сокращать никого не придется.

**В**сегда считалось, что покупка мебели — процесс больше тактильный, и визуальный контакт при этом необходим, к тому же клиенту нужно гораздо больше времени на принятие решения, чем при покупке одежды или бытовой техники.

## Все с нуля!

После перевода большинства сотрудников на удаленный режим работы и закрытия салонов мебели наша компания приняла решение оперативно перепрофилировать консультантов, дизайнеров и менеджеров по продажам на работу онлайн. Кроме того, было решено сформировать с нуля отдел дистанционных продаж.

Изначально при наборе штата мы рассматривали соискателей только из мебельной отрасли, но довольно быстро поняли, что, во-первых, такого количества людей в этой нише мы найти не сможем, а во-вторых, в некоторых случаях проще научить заново, чем переучивать, поэтому мы расширили воронку подбора. Как показала практика, люди, которые не работали в мебельной сфере или никаким образом не были связаны с продажами, зачастую выдают больший результат. Это связа-

но с тем, что их не нужно переучивать. Когда они приходят в компанию, знакомятся с ее правилами, философией, им проще принять эти установки и остается лишь выполнять и соответствовать. Люди из смежных по профилю деятельности компаний постоянно сравнивают новый опыт с предыдущим и не всегда принимают правила игры, или делают «по-старому», как их научили на предыдущем месте работы, где стандарты и требования были отличными от наших.

Впрочем, накопленный в предыдущих местах работы багаж мы, конечно же, учитывали и в процессе набора внимательно разбирали компетенции каждого соискателя, но старались максимально расширить их арсенал за счет очень точечного анализа. Приведу пример: человек умеет работать только в чате, но в момент обучения мы понимаем, что он настолько быстро и легко усваивает новую информацию, что мы можем сразу использовать его возможности на входящих и исходящих звонках.

Искренне советую hr-специалистам не бояться приглашать на собеседование в компанию людей, работавших в других сферах: в большинстве случаев это оказывается плюсом для вас. При этом вам важно иметь четкую структуру обучения и систему контроля, это ускорит процесс подбора и подготовки новичков. У специалистов по персоналу может уйти гораздо больше времени на поиск так называемого «идеального кандидата», которого в данный момент на рынке труда просто может не оказаться, — время, потраченное на его поиски, пройдет впустую.

## Научиться новому

Учить новому решили всех, кто задействован в продажах, в том числе мы взяли за переобучение продавцов-консультантов, которые продавали в офлайне, умеют работать в специализированных программах и знают продукт. Им необходимо было



**ЕЛЕНА  
СОБОЛЕВА**

Руководитель службы управления персоналом мебельного холдинга «Ангстрем»

**ИСКРЕННЕ СОВЕТУЮ HR-СПЕЦИАЛИСТАМ НЕ БОЯТЬСЯ ПРИГЛАШАТЬ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ В КОМПАНИЮ ЛЮДЕЙ, РАБОТАВШИХ В ДРУГИХ СФЕРАХ: В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ ЭТО ОКАЗЫВАЕТСЯ ПЛЮСОМ ДЛЯ ВАС**



**ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ ОБЩЕНИЕ С ПОКУПАТЕЛЕМ БОЛЕЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫМ И «ЧЕЛОВЕЧНЫМ», МЫ ПОДКЛЮЧИЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ — СОЦСЕТИ И МЕССЕНДЖЕРЫ. С ИХ ПОМОЩЬЮ МЫ СТАЛИ ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ ПРОЕКТЫ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ, СДЕЛАЛИ ИХ БОЛЕЕ НАГЛЯДНЫМИ**

приобрести или усилить навык дистанционного общения с клиентами, консультаций по телефону, онлайн-продаж. Бизнес-тренеры провели порядка 219 вебинаров, в итоге обучение прошли почти 4000 сотрудников. Процесс занял порядка трех с половиной недель, потом было организовано тестирование на знание продукта, а дальше — в бой.

### **Дистанционное общение как искусство**

Чтобы сделать общение с покупателем более доверительным и «человечным», мы подключили дополнительные каналы коммуникации — соцсети и мессенджеры. С их помощью мы стали визуализировать проекты для покупателей, сделали их более наглядными. Сотрудники научились использовать фото- и видеосъемку и стали проводить презентации дизайн-проектов в сети.

Конечно, новые форматы коммуникаций потребовали быстрых действий от сотрудников IT-подразделения. Им была поставлена задача обеспечить бесперебойную работу всех сервисов и гаджетов.

### **Вне времени и расстояний**

Когда продаешь онлайн, стираются расстояния и временные границы. Работу необходимо выстроить так, чтобы клиент, находясь в любом часовом поясе, всегда мог получить консультацию, и его не должно волновать, где находится сотрудник компании-продавца: в Новосибирске, Москве, Екатеринбурге или Воронеже. В этом специфика онлайн-продаж на всю Россию — мы должны быть в доступе всегда, когда нужны покупателю, в любое удобное для него время.

Получив этот опыт, мы смогли открыть новое направление — интернет-магазин. Сначала распределили функционал: выделили группу сотрудников на входящие звонки, еще одну — на исходящие, и третья работает в чатах и совершает сервисные звонки. За каждой группой закрепили куратора, его функция — отвечать на сложные, нестандартные вопросы, в каждой смене есть такой человек. Сегодня интернет-магазин отлично справляется с заказами и без участия сотрудников розничного направления. Мы считаем это отличным результатом и большим успехом всей команды.

### **Пандемия = новые возможности**

Когда случился карантин, нам пришлось очень быстро перестраивать работу, переосмысливать основные бизнес-процессы, искать новых людей, учиться новому и завоевывать внимание покупателей в онлайн. Этот опыт оказался полезен и нужен для развития, благодаря ему мы все сделали большой шаг вперед — и люди, и компания.

К тому же в период изоляции наши потенциальные покупатели оказались в ситуации, когда они вынуждены были больше времени проводить дома, у них появилась потребность сделать свое жилое пространство еще более комфортным, уютным, эргономичным и т. д., поэтому многие искали наш продукт онлайн, нам оставалось лишь использовать этот шанс и суметь на нем заработать. Привычка делать онлайн-покупки мебели сохранилась и после возобновления работы розницы, и мы видим, что наши усилия были отнюдь не напрасны: доля заказов интернет-магазина держится на довольно высоком уровне и сегодня.

**219**  
**ВЕБИНАРОВ**

провели в компании бизнес-тренеры в момент перевода персонала на онлайн-продажи; переобучение прошли почти 4000 тысячи сотрудников.

ФБЖ



## Сабстанс и статус кво

Кипр согласился поднять налог на дивиденды из России. После нескольких раундов переговоров страны договорились изменить соглашение об избежании двойного налогообложения, а не расторгать его. Еще в конце марта Владимир Путин предложил обложить налогом доходы, переводимые на счета за рубежом. Минфин начал процесс пересмотра соглашений о двойном налогообложении, в том числе и с Кипром. Киприоты выдвинули свои требования, которые, как посчитал Минфин, «размывают и делают недостижимым эффект от принимаемых мер по поддержке национальной экономики и социальных программ».

**Е**ще 3 августа 2020 г. Минфин России объявил, что собирается разорвать соглашение об избежании двойного налогообложения с Кипром (СИДН), которое позволяло снизить ставку налога по дивидендам с 15% до 5% или 10%, а проценты по займам — с 20% до 0%. Однако после дополнительного раунда переговоров в Москве страны пришли к взаимному согласию по поводу условий соглашения. Новый налог составит 15%

как по дивидендам, так и по процентам и вступит в силу 1 января 2021 года. Кипр добился сохранения льгот (ставок 0% и 5%) для страховых компаний и пенсионных фондов, а также для компаний, акции которых торгуются на бирже.

### Последствия для российского бизнеса

Если пошагово рассмотреть процесс финансирования компаний, то мы увидим, что для физических лиц и компаний, получающих деньги с Кипра, в принципе, особых изменений нет. Как правило, структура с участием Кипра выглядела так.

- Создание кипрской холдинговой компании, акции которой принадлежат инвестору-нерезиденту.
- Кипрская компания получает финансирование в форме долга и / или капитала от своего акционера для инвестирования в зарубежную компанию, которая будет владельцем недвижимого имущества или проекта за пределами Кипра (Греция, Германия и т. д.).
- Получение доходов от недвижимости, распределение на Кипр. Здесь в теории можно было использовать Директивы ЕС, при которых ставка могла быть 0% в стране, где действует соответствующее СоИДН. Далее на Кипре этот доход также не облагался налогом, потому что там есть правило, что дивиденды и проценты, полученные от нерезидентов и распределяемые нерезидентам, налогом не облагаются (кроме некоторых случаев).
- Возврат денег в РФ или реинвестиции. В этом случае зачастую доход кипрской холдинговой компании от дивидендов или процентов не облагался налогами на Кипре, и резиденты РФ платили налоги только в России. Пока Кипр не планирует менять свои внутренние правила, значит, примерно так в теории может и остаться.



**САГЛАРА  
ОКОНОВА**

Аналитик  
международного брокера  
недвижимости Transio

Второй гипотетический вариант — это ситуация, когда российское физическое лицо дало займ своей кипрской компании. Выплаты процентов кипрским нерезидентам по местным законам в большинстве случаев не облагаются кипрскими налогами, то есть после пересмотра соглашения такое физическое лицо продолжит платить 13% в РФ, которые платило раньше. В СоИДН указывается максимальная цифра, которую государство может удержать; если местными законами предусмотрена меньшая цифра — берется меньшая.

### Влияние СоИДН на покупку недвижимости

Рассмотрим основные варианты инвестиций россиянами в недвижимость на Кипре.

Первый: покупка недвижимости и оформление ее на себя как на физлицо. В основном недвижимость Кипра покупали для получения гражданства и ВНЖ. На эту ситуацию пересмотр СоИДН не повлиял. Вот если бы соглашение расторгли, тогда лица, которые, оставаясь российскими налоговыми резидентами, получали арендный доход на Кипре, потеряли бы возможность зачитывать уплаченные кипрские налоги в счет российских. То есть платили бы дважды: на Кипре по законам Кипра и в России — НДФЛ в размере 13%.

Второй вариант: инвестирование физическим лицом в кипрские компании, владеющие кипрской недвижимостью. Здесь изменения в СоИДН также ни на что не повлияют, потому что изменения касаются больше случаев, когда киприоты «финансируют» российский бизнес. Пока же все наоборот: российский резидент «финансирует» кипрский бизнес и доходы получает обратно в Россию или реинвестирует их.

На Кипре для недоминированных нерезидентов доходы по процентам и дивиденды не облагаются кипрскими налогами. Раньше проценты по выданному займу и дивиденды физического лица облагались лишь в России — так и продолжится после изменения соглашения.

Эксперты Tranoio также не считают, что за изменениями последует массовая смена юрисдикции. Если у лица налаженный бизнес на Кипре, например, холдинг, под управлением которого — недвижимость, есть сабстанс (присутствие на Кипре), то, скорее всего, переезжать бессмысленно. Каждый бизнес будет решать эту проблему по-своему. Если кто-то хотел структурироваться, возможно, задумается. Но здесь стоит учитывать, что изменения произошли не только с Кипром, но и с другими «удобными» для русских юрисдикциями.

Мы уверены, что пересмотр соглашения не изменит спрос со стороны россиян на кипрскую недвижимость. Отток наших соотечественников с острова будет настолько незначительным, что не повлияет на рынок в целом. Российских инвесторов на Кипре держит не только выгодное налогообложение, но и принятое на острове английское право, позволяющее защитить активы.

Налоговые условия некоторых инвесторов может изменить не пересмотр СоИДН, а пандемия корона-

## Пересмотр соглашения. Цифры

Сейчас	С 2021
<b>Налог на выплачиваемые из РФ проценты</b>	
0%	15 % в общем случае
	0 % по кредитам от кипрских банков, по займам от кипрских пенсионных фондов и страховых компаний
	0 % в отношении дохода по государственным и корпоративным облигациям российских организаций (вне зависимости от категории получателя дохода)
<b>Налог на выплачиваемые из РФ дивиденды</b>	
10 % в общем случае	15 % в общем случае
5 % от общей суммы дивидендов, если лицо, имеющее фактическое право на дивиденды, прямо вложило в капитал компании, выплачивающей дивиденды, сумму эквивалентную не менее 100 000 евро	5 % в отношении дивидендов, получаемых публичными компаниями, отвечающими определенным условиям, которые имеют существенное участие в капитале российских лиц
	5 % для пенсионных фондов и страховых компаний

**ЕСЛИ У ЛИЦА НАЛАЖЕННЫЙ БИЗНЕС НА КИПРЕ, НАПРИМЕР, ХОЛДИНГ, ПОД УПРАВЛЕНИЕМ КОТОРОГО — НЕДВИЖИМОСТЬ, ЕСТЬ САБСТАНС (ПРИСУТСТВИЕ НА КИПРЕ), ТО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ПЕРЕЕЗЖАТЬ БЕССМЫСЛЕННО**

вируса. Негативным фактором для многих может оказаться вынужденное пребывание в России более 183 дней и, вследствие этого, признание их российскими налоговыми резидентами. Напомним, что по кипрским законам лицо должно проводить на острове по меньшей мере 183 дня в год, чтобы считаться кипрским налоговым резидентом.

ФБЖ

# Матрица Эйзенхауэра, *или* срочное не может быть идеальным?

Complex problem solving (комплексное решение сложных проблем) — одна из самых востребованных компетенций современного топ-менеджера. Кто-то разделяет этот термин с другим — decision making (принятие решений), подразумевая, что между принятием решений и решением проблем есть некая смысловая разница. Некоторые механизмы будут отличаться, однако фундамент для обеих компетенций является общим. Так что такое проблема, и почему важно правильно работать с ней?



**НИКИТА НЕПРЯХИН**

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

**Я** специально отождествляю понятия «решение проблем» и «принятие решений», ссылаясь на нехитрый принцип: правильные решения устраняют проблемы. Я понимаю под проблемой некую трудность, которая не дает получить желаемое. Это может быть отсутствие готового решения, неудовлетворительное состояние текущих дел, непонимание достижения своей цели. Решение проблем — часть нашей повседневной жизни. Препятствия окружают нас повсюду. Но есть хорошая новость: безвыходных ситуаций не бывает.

Существует как минимум три стратегии решения любой проблемы:

- 1) решить проблему;
- 2) изменить свое отношение к проблеме;
- 3) выйти из проблемы /прогнозировать ее.

Мне нравится фраза: «Если не можешь изменить ситуацию, измени отношение к ней». Она идеально подходит к проблемам, решить которые нам не под силу. Некоторые проблемы и вовсе не имеют решения. Поэтому их мы просто игнорируем, ведь жизнь одна, а время ограничено. Но понятие «problem solving» все же подразумевает поиск наилучшего решения проблемы.

Предлагаю алгоритм решения проблем, состоящий из пяти логичных шагов.

## 1 Установите проблему

Четко и грамотно сформулируйте проблему или задачу. Поставьте перед собой цель. Звучит

банально, но в реальной жизни этот этап игнорируется. «Зачем тратить время на какую-то формулировку проблемы, когда эту проблему надо решать», — рассуждают многие. И зря. Зачастую мы решаем непонятно что. Недаром говорят: «Четко сформулированная проблема уже наполовину решена». Чем конкретнее вы сформулируете проблему, тем легче будет найти ее решение. Членораздельно ответьте себе на вопрос: «В чем состоит сама проблема?» Может быть, ее вовсе и нет. А может быть, ее все по-разному интерпретируют и трактуют. Невозможно решить все проблемы скопом и за один раз. Поэтому в теории решения проблем есть ключевое правило: «Решайте проблемы по мере их поступления». С другой стороны, помните, что нет изолированных или автономных проблем. Все они взаимосвязаны и зачастую имеют одни и те же причины.

## 2 Проанализируйте ситуацию

Соберите всю информацию о текущей ситуации. Проанализируйте свою проблему. Разложите ее на составные части. Что предшествовало возникшей проблеме? Из-за чего она произошла? Это повторяющаяся проблема? Кто за нее ответственен? Каковы причины текущей ситуации? Из-за чего она возникла? Как эту проблему решали раньше? Насколько проблема действительно приоритетна для вас? Требуется ли она мгновенного решения? В большинстве случаев именно неизвестная информация является ключевой, и без ее тщательного выявления просто невозможно переходить к поиску путей решения. Этот принцип можно сформулировать так: «Более важно не то, что мы знаем о проблеме, а то, чего мы о ней не знаем».

В бизнесе я часто вижу, как люди решают не те проблемы, которые стоило бы решать, упускают из вида горящие и принципиально важные проблемы, распыляя свое внимание на мелочи. Поэтому я рекомендую испол-

зовать классический прием, который называется «матрица Эйзенхауэра». Он очень популярен в тайм-менеджменте, но его легко можно использовать для приоритизации проблем, а не дел. Матрица представляет собой четыре квадранта, в основании которых лежат две оси: ось важности и ось срочности. Каждый квадрант имеет свои характеристики. Несложно догадаться, что первым делом нужно решать проблемы, попавшие в квадрант «важно и срочно». Потом — «важные и несрочные» и «неважные и срочные». А вот от «неважных и несрочных» лучше вообще избавиться, ибо они не стоят времени и усилий.

### 3 Разработайте варианты действий

Если вы поняли, что проблема приоритетна и требует незамедлительного решения, переходите к разработке вариантов действий. Я недаром пишу «вариантов», а не «варианта». Даже если решение проблемы лежит на поверхности, необходимо продумать несколько возможных альтернатив. Нередко очевидные решения таят в себе опасность. А вдруг не самое простое решение может сэкономить время, ресурсы и нервы? Моя практика подсказывает, что стоит выбирать не самые простые, а самые рациональные и разумные решения. Запомните: «Срочных идеальных решений не существует!»

Сгенерируйте как можно больше вариантов. Ройте так глубоко, насколько это возможно. Посмотрите на проблему максимально широко и незашоренным взглядом: «Может быть, стоит посмотреть на ситуацию с другой точки зрения?» Решая многие проблемы на автомате, мы становимся заложниками многочисленных когнитивных искажений и наступаем на одни и те же грабли.

### 4 Выберите вариант действий

Тщательно проанализируйте каждый из вариантов, выбрав наиболее безопасный, оптимальный и результативный. Для этого сравните все варианты. Задумайтесь, к каким последствиям эти действия могут привести? Какие риски и угрозы могут быть? Конечно, любой прогноз неточен. Однако в большинстве случаев он помогает избежать явных ошибок. Обращайтесь не только к своему опыту, но и к чужому. Я люблю повторять: «Дураки учатся на своих ошибках, а умные — на чужих».

Здесь поможет еще одна классическая технология — SWOT-анализ. Метод простой и действенный. Анализируя каждый из вариантов решения проблемы, задавайте себе четыре последовательных вопроса.

1. В чем сильные стороны этого варианта решения?
2. В чем слабые стороны этого варианта решения?
3. Какие есть возможности в реализации этого варианта решения?
4. Какие есть угрозы и опасности в реализации этого варианта решения?

Оценив все идеи, выберите лучшую. Не всегда доверяйте интуиции. Часто нам нравится какой-то путь, но его выбор абсолютно ничем не обоснован. Не тыкайте пальцем в небо, надеясь на авось или удачу. Визуализируйте и систематизируйте все возможные варианты. Используйте таблицы для сравнения их эффективности. Любая визуализация (стикеры на стене, блок-схемы, древовидные системы, майнд-мепинг и



пр.) раскладывает все по полочкам и помогает увидеть самое оптимальное решение.

### 5 Разработайте план действий

Когда вариант решения выбран, начинайте рационально и скрупулезно планировать. Составьте конкретную пошаговую инструкцию действия, оставив пространство для маневра.

Есть еще и шестой, негласный, пункт этого алгоритма: сама по себе реализация плана. Здесь понадобятся терпение и дисциплина. В своей практике я видел много тактиков и стратегов, которые могли решать конкретные бизнес-задачи только в теории, создавая сложные прогнозы и системы оценок, оперируя разными бенчмаркингами и статистиками. Человек, который действительно решает проблемы, — не теоретик. Он практик. Он берет и начинает делать. Ведь любая идея требует конкретной реализации.

### Немного философии на финал

Для большинства действительно крупных проблем нет окончательных решений. Человечество вечно будет бороться с голодом и болезнями, несправедливостью и злоупотреблением власти, природными катастрофами и военными конфликтами. Каждый раз ищите актуальное и наиболее оптимальное решение с учетом всех обстоятельств. Каждый раз, находя то или иное решение, не забывайте свой прошлый опыт. К сожалению, мы редко оглядываемся на свой и чужой опыт, и во многом это ключевая проблема.

Предложенный мной алгоритм сначала может показаться многим очевидным. Но давайте честно признаемся: когда мы сталкиваемся в реальной жизни со сложной проблемой, то чаще всего поддаемся панике вместо того, чтобы действовать системно и последовательно. Критически мыслящий человек не станет опираться на первое пришедшее в голову решение, действовать спонтанно и иррационально или по шаблону. Он всегда будет мыслить гибко, находя самые правильные и оптимальные решения. Пусть и не самые очевидные. А в поиске этих самых нешаблонных и творческих решений поможет креативное мышление.

ФБЖ

# «Шантарاما» Полонского:

из Горловки — на вершину Федерации

33-я Московская Международная Книжная Ярмарка прошла в московском Манеже. Издательство АСТ nonfiction устроило на ярмарке настоящий «парад звезд». Владимир Познер, Любовь Казарновская, Дмитрий и Елена Потапенко, Никита Высоцкий, Марина Зудина, Эдвард Радзинский — россыпь имен, среди которых еще одно привлекло наше внимание. Сергей Полонский выпустил книгу «Взламывая стереотипы. Освобожденный». Как и положено эпотажному персонажу, сочинение — в духе «Шантарамы». Уверены, срез этой жизни интересен многим.



**К**азалось, в современной информационной повестке действительно полной драматизма, острых политических новостей, его имя затерялось, забылось, затерлось другими. Но он снова с нами, как всегда неочевидный, яркий и неоднозначный. Сергей Полонский был первопроходцем современного российского девелопмента. Когда еще никто в Москве не знал, какой она должна быть через 10–15 лет, он создавал футуризм ее будущего облика.

Давайте будем честными: не героизируя, не нагоняя лишнего пафоса, скажем, что каждому городу нужен свой «Полонский», который попытается прорваться сквозь строй архитектурных тяжеловесов, бесспорную историческую ценность и предложит что-то экстраординарное, чего никогда не было на карте большинства российских поселений.

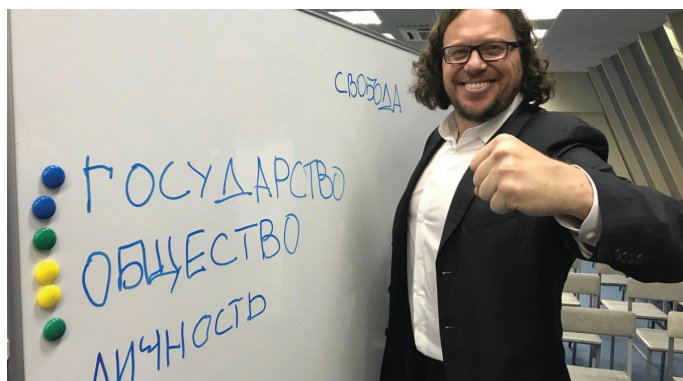
Его имя — часть новейшей истории столицы, ее возрождения, оно навсегда неразрывно связано с отдельным взятым клочком Земли, который сегодня стал

архитектурной доминантой одного из крупнейших мегаполисов мира.

Да, с Москва-Сити, с тем же Полонским связаны бесчисленные скандалы, но разве стоит этому удивляться? Сам по себе проект стал вызовом обстоятельствам, времени, общественному мнению и самому себе. Полонский по-другому и не жил. А как он жил, он расскажет со страниц этой книги наряду с другими героями, вошедшими в его жизнь вместе с многочисленными проектами, судебными тяжбами и путешествиями по тюрьмам мира.

«Взламывая стереотипы. Освобожденный» — рассказ не только про Полонского, это про нашу новую историю, про обрушение стереотипов, с которыми так сложно расставались герои, вошедшие в эту книгу. Один из них — Николай Павлович Кошман, Президент Ассоциации Строителей России, рассказывает о Полонском и Москве сквозь призму времени, вспоминая знаковых персонажей тогдашних дней. Изучаем еще одну версию событий конца неоднозначных 1990-ых и взрывных «нулевых».

**КОГДА КНИГА УЖЕ БЫЛА НАПИСАНА, Я С УДИВЛЕНИЕМ УЗНАЛ, ЧТО Я НЕ МОГУ ПОВЛИЯТЬ НА СТОИМОСТЬ КНИГИ, ЕЕ НАЗНАЧАЮТ ДРУГИЕ ЛЮДИ. НО МОЕ МНЕНИЕ, ЧТО ЭТА КНИГА СТОИТ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ, СТОЛЬКО МУДРОСТИ В НЕЙ СОБРАНО...**





# AERO

## AliExpress Russia Online Conference

Первая масштабная e-commerce конференция от AliExpress Россия объединит участников российского, европейского и азиатского рынков электронной торговли на одной онлайн-площадке.

**8 октября 2020, онлайн**  
**Регистрация на сайте**  
**[aero.aliexpress.ru](http://aero.aliexpress.ru)**





## История Москвы. Москва-Сити. Федерации

(из вступления Николая Кошмана. Кошман Николай Павлович, Президент Ассоциации Строителей России, доктор экономических наук, заслуженный строитель России, почетный транспортный строитель, почетный железнодорожник, почетный строитель Байконура, экс-Председатель Госстроя России).

*Начало истории строительства Москва-Сити уходит в 1992 год, когда Лужков дал согласие на строительство делового центра на Краснопресненской набережной.*

(...)

*Самое интересное и сложное было на начальном этапе. Практически мы не знали, как строить высотные здания. Строительная индустрия СССР и России не имела никакого опыта в этом, не то что в строительстве, но и в проектировании таких высоток. У нас не было и строительных материалов, включая цемент для выполнения таких работ. Поэтому Госстрой России совместно с правительством Москвы сформировали три большие группы наших специалистов для изучения опыта строительства небоскребов за рубежом.*

(...)

*По своей природе Сергей Полонский очень импульсивный человек. Он постоянно что-то ищет, вносит предложения, обсуждает и реализовывает задуманное. Ему принадлежит идея создания на башне «Федерация» ресторана Sixty и Wellness-центра «Небо», где на высоте 260 метров расположены СПА-клуб и бассейн под стеклянной крышей. Это уникальное техническое сооружение. 140 тонн воды находятся на высоте 60-го этажа. Бассейн был признан самым высоким в Европе. За водоподготовку, важнейшую составляющую функционирования бассейна, отвечает оборудование лучших мировых производителей. Самые высокие электронные часы в мире установлены также на башне «Федерация».*

(...)

*К большому сожалению, по ряду обстоятельств Полонскому не удалось завершить этот амбициозный объект. Проект был изменен и, конечно же, потерял свою первоначальную величавость и красоту. Сегодня башня «Федерация» — главная башня страны. Об этом говорит и название башни, и высота с размерами. Башня «Запад» — 243 м, башня «Восток» — 373 м.*

### Ненавидишь — уходи

Еще в 2008 году Сергей Полонский опубликовал в своем ЖЖ запись, которая теперь вошла в его книгу:

*«Существует пять ключей к успеху: это энергия, интуиция, самообучение, коммуникабельность, умение создать команду (лидерство). При отсутствии хотя бы одного из этих пяти успеха не будет. Невозможно чего-либо добиться без азарта, страсти, энергии. Если человек ненавидит свою работу, значит, он зря тратит на нее свое время. Но если работа в радость, сколько часов на ней ни проведи — 8 или 16 — это полноценная жизнь. Кого-то обстоятельства заставляют выбрать ту или иную профессию. Например, человек хотел стать бухгалтером, а родители сделали из него юриста. Вряд ли у такого работника есть шанс стать успешным профессионалом.*

*Что же касается меня, то я давно решил: как только перестану получать удовольствие от того, чем занимаюсь, сразу же продам компанию. И всем своим подчиненным заявил, что, если кто-то ненавидит свою работу, могут уходить — я каждому выплачу по месячному окладу. Пусть ищут занятие, которое им интересно и близко. Лучше не делать ничего, чем работать без желания».*

### Бортовой журнал

(из предисловия автора)

Перед вами не книга, а бортовой журнал, который опишет уникальный путь из Горловки к вершине мира в созидании и предпринимательстве, от яхт, самолетов, островов в карцер кремлевского центра, от нуля к миллиардам, а от них — к минус 230 млн рублей.

Я был в трех тюрьмах: в камбоджийской для местных, в камбоджийской международной (с представителями триад якудзы) и в кремлевском центре. Я собрал знания, ощущения и понимание мировой проблемы тюрем и преступности, свободы и несвободы, я был в кандалах и жил в одном полотенце на необитаемом архипелаге вместе с вьетнамскими пиратами, я познал состояния, когда ты можешь все и когда не можешь ничего. Порой в тюрьмах мне было свободней, чем на свободе, я видел здоровых, которые ломались через неделю, — и маленьких, которые были неггибаемы.

Когда книга уже была написана, я судивлением узнал, что я не могу повлиять на стоимость книги, ее назначают другие люди. Но мое мнение, что эта книга стоит гораздо больше, столько мудрости в ней собрано. Здесь собраны знания и опыт стоимостью 4,5 млрд долларов. Поэтому я предлагаю вам следующее: если, прочитав книгу, вы будете согласны со мной по поводу ее стоимости, вы можете доплатить за нее, переведя деньги на счет моей жены.

ФБЖ



# 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.

'20



ТЮМЕНСКИЙ  
НЕФТЕГАЗОВЫЙ  
ФОРУМ



phygital  
format

22-24 сентября 2020

oilgasforum.ru

Будущее сегодня: новые возможности индустрии

Впервые TNF пройдет в гибридном формате phygital, соединяя в себе возможности онлайн-пространства и роскошь живого общения.

Тюменский Нефтегазовый Форум 2020 — это:

- больше возможностей для экспонентов в рамках виртуального выставочного пространства
- расширенная деловая программа
- образовательные и профильные онлайн-мероприятия
- прямые онлайн-трансляции всех событий
- технологические дни с возможностью удаленного участия

+7 499 938 55 42

welcome@oilgasforum.ru

Организатор форума:



Правительство  
Тюменской области

При организационной поддержке:



МИНИСТЕРСТВО ПРИРОДНЫХ  
РЕСУРСОВ И ЭКОЛОГИИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Министерство энергетики  
Российской Федерации



МИНПРОМТОРГ  
РОССИИ

Генеральные партнеры:



Официальный партнер:

Деловой партнер: