

#10 (275) 2019

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС

# ЖУРНАЛ

16+

**АЛЕКСАНДР  
ВЫСОЦКИЙ,**  
автор программы  
по развитию бизнеса  
«Business Booster»:



Цифровые версии журнала  
**business-magazine.online**

## СИСТЕМА В БИЗНЕСЕ — ЗАЛОГ УСПЕХА

**4**  
ДВОЙНОЙ КАПКАН:  
Минздрав хочет взять под  
контроль частную медицину?

**36**  
ЗАДЕРЖКА РОСТА:  
рынок лизинговых услуг:  
итоги I полугодия 2019 г.

**42**  
ПРЕДЪЯВИТЕ ВАШ  
ТЕЛЕФОН:  
как отказать и не отдать...

ISSN 1819-267X



9

771819

267007

19010

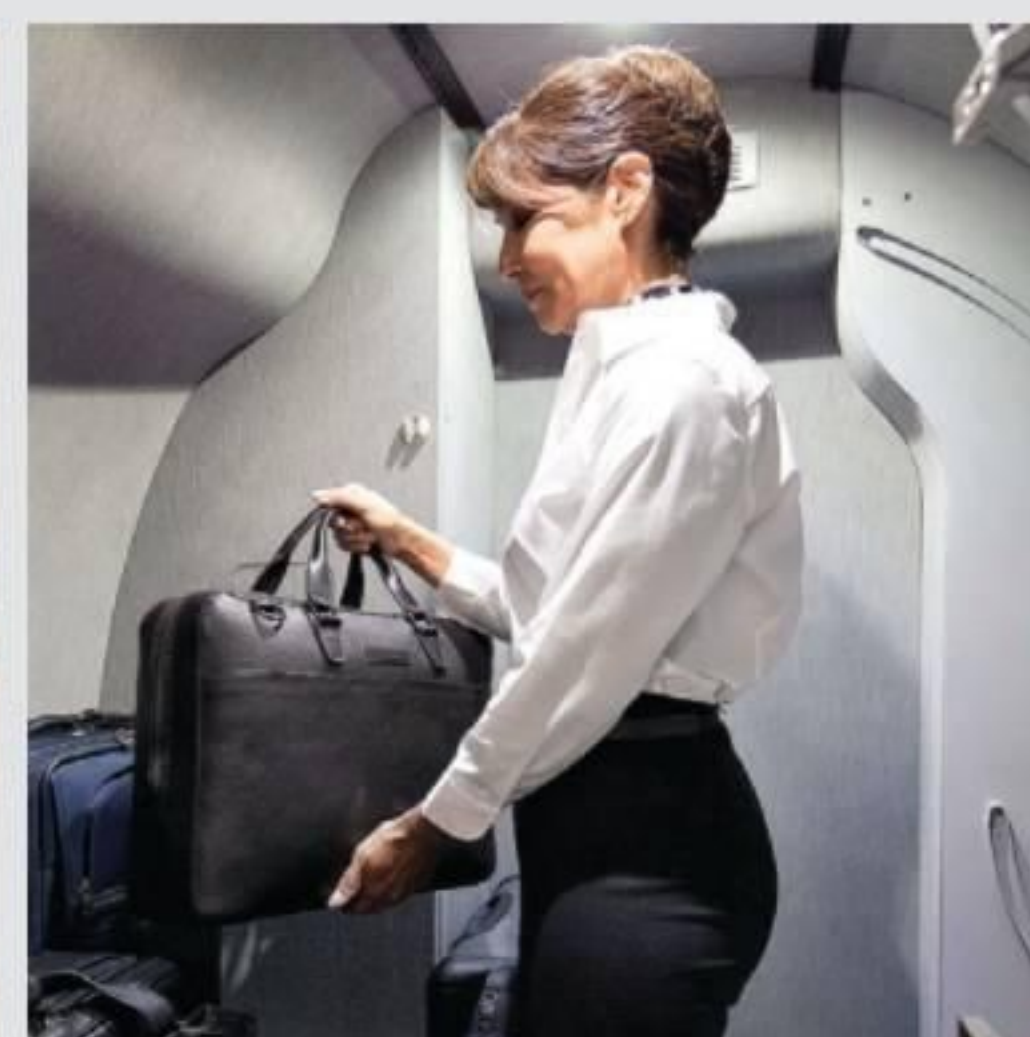
# БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



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

## CESSNA CITATION LONGITUDE

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



16+

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

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



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

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

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

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

## № 10 (275) за 2019 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 05.10.2019
- дата выхода цифровой версии — 06.10.2019

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

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

Учредитель и издатель:  
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, редакции:  
 Адрес 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: Анна Миханчик

Специалисты по рекламе и PR:  
 Марина Шумская, Кристина Нижегородцева,  
 Людмила Новикова, Анастасия Панюкова

Корректор: Ольга Макеева

Менеджер по развитию: Юлия Тимошина

Верстка: Сергей Ларшин

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

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

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

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

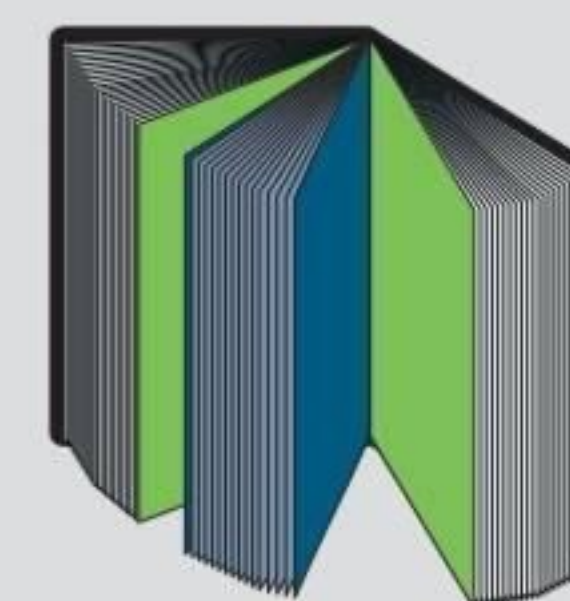
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

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

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

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



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

4

## ДВОЙНОЙ КАПКАН

Минздрав готовит новые правила лицензирования частных медицинских клиник. По задумке ведомства, это должно улучшить качество помощи пациентам. Но на деле речь идет о госрегулировании частной медицины. Представители последней пишут письма во все инстанции, пытаясь предотвратить, по их мнению, катастрофу.

8

## 40/5...32/4... 24/7: ПЕРЕКЛЮЧИТЬ РЕЖИМЫ!



Премьер-министр Дмитрий Медведев снова раскачивает лодку: тема четырехдневной рабочей недели опять в повестке правительства. Что об этом думает бизнес? Какие компании рассматривают возможность перехода на сокращенную рабочую неделю, а какие и думать об этом боятся? Читайте аналитику от портала hh.ru.

16

## БУДЬ ENERGY!

Что такое energy-коучинг? Как увеличить ресурсы организма и стать энергетическим лидером? Эдвард Браулт — energy-коуч, известный во всем мире, консультирующий артистов мировой величины, спортсменов и бизнесменов, написал кейс для «Федерального Бизнес-журнала».

20

## РОССИЯ/КАЗАХСТАН: ТОВАРОБОРОТ РАСТЕТ

Казахстан нацелен на укрепление отношений с Россией во всех сферах и рассматривает сотрудничество с РФ как один из самых важных приоритетов своей внешней политики. И

результат есть: в прошлом году товарооборот России и Казахстана увеличился почти на 20% по сравнению с 2017 годом и составил более 93 млн долларов США. О перспективах развития торговых отношений двух стран читайте на 20 стр.

22

## ЗЕЛЕНый СВЕТ ЭКСПОРТЕРУ

Общероссийский народный фронт проверил наличие в регионах утвержденных проектов по развитию экспорта: эксперты остались недовольны работой на местах и предупреждают о срыве реализации национального проекта «Международная кооперации и экспорт». Что делать? На вопрос отвечает Сергей Когогин, сопредседатель Центрального штаба ОНФ, генеральный директор ПАО «КАМАЗ».

32

## АРГУМЕНТ КАК МИШЕНЬ. КУДА ЦЕЛИТЬСЯ?

Быть убедительным! Аргументировать! Защитить свою позицию! Никита Непряхин, основатель Школы Критического Мышления, предлагает простые способы разбить любой аргумент противника. Главное — знать, куда целиться!

36

## ЗАДЕРЖКА РОСТА



Лизинговый рынок продолжает расти четвертый год подряд, однако объем нового бизнеса за первую половину текущего года показал наименьший за последние три года рост. Итоги первого полугодия 2019 г. на рынке лизинговых услуг специально для «Федерального Бизнес-журнала» анализирует агентство «Эксперт РА».

## 40 ТАКАЯ ПЛОТНАЯ ЖИЗНЬ

Обслуживать инфраструктуру в нашем климате и при наших просторах действительно дорого. Но ресурсы страны вовсе не доступны без инфраструктуры. Ее нужно совершенствовать, но никак не забрасывать. Анатолий Вассерман полемизирует со своим визави о том, как развивать отдаленные территории России.

## 42 ПРЕДЪЯВИТЕ ВАШ ТЕЛЕФОН

Как отказать и не отдать... Мобильный телефон каждого из нас содержит очень много информации о своем владельце. Этим научились пользоваться мошенники, операторы связи и даже правоохранительные органы. Зачем тратить уйму времени на запросы на получение разного рода информации, когда можно всего лишь забрать ваш телефон и получить доступ к вашим делам — личным и по бизнесу? Что этому можно противопоставить и как действовать, если у вас хотят изъять телефон? На вопросы отвечают бизнес-адвокаты.

## 50 ТЕЛЕВИЗОР «ПО ПОДПИСКЕ»

Стартовал новый телевизионный сезон. К его началу все каналы готовят новинки, сюрпризы и самые умопомрачительные премьеры, которые позволят удержать зрителя как можно дольше у экрана — таковы законы жанра. Впрочем, на телевизионном небосклоне много нишевых каналов, среди них один из самых молодых — М-1 Global. О стратегии развития и расширении целевой аудитории по подписке «Федеральный Бизнес-журнал» говорит с генеральным директором телеканала Вячеславом Камневым.

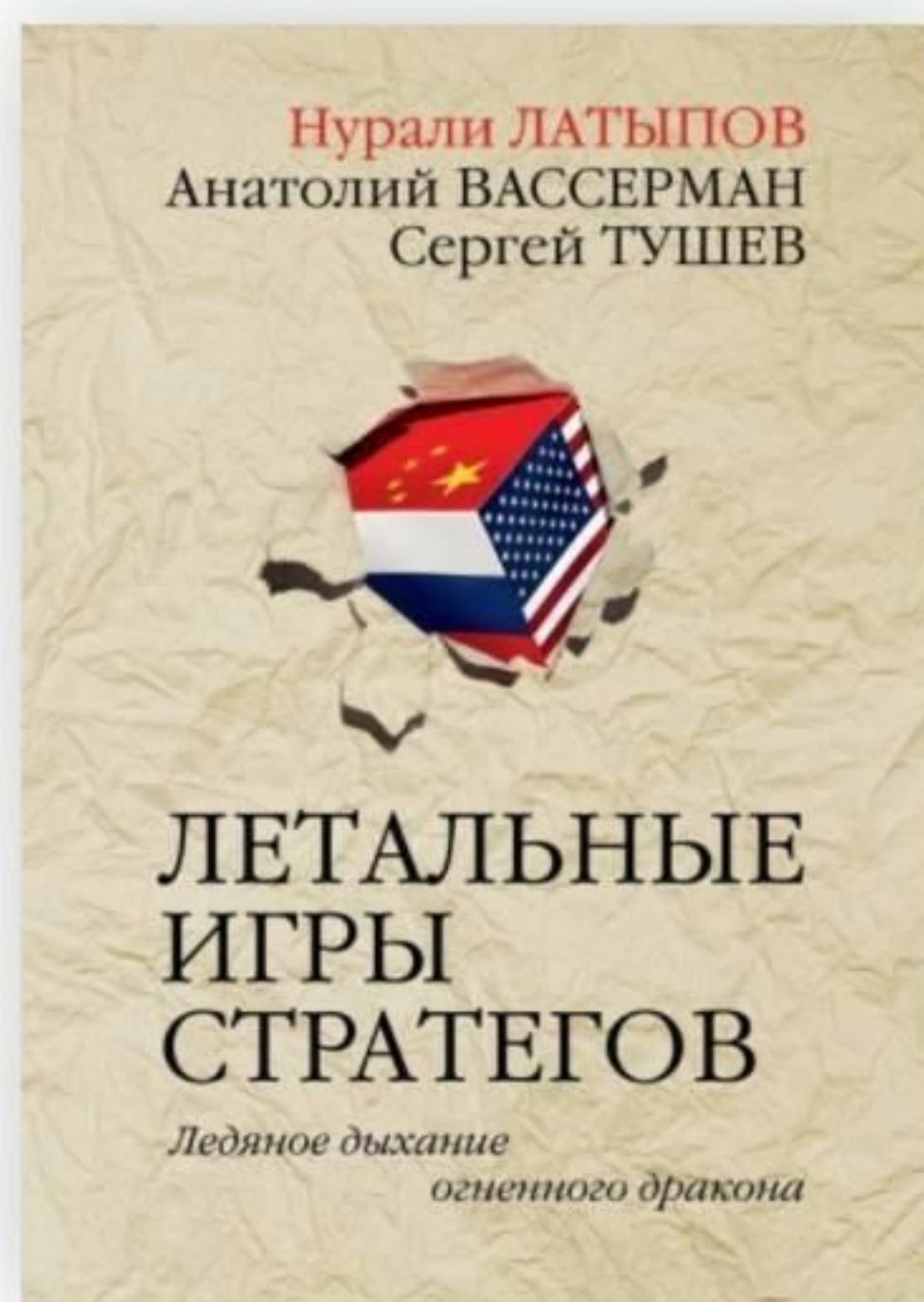
## 58 НЕЛИНЕЙНОЕ МЫШЛЕНИЕ. В ТЕНИ ТУПЫХ УГЛОВ

«В политике все немислимое становится мыслимым», — считает автор книги «Летальные игры стратегов» Нурали Латыпов. Выпустило ее издательство «Вече», а презентация книги прошла на Московской международной книжной выставке-ярмарке в начале сентября.

# СИСТЕМА В БИЗНЕСЕ — ЗАЛОГ УСПЕХА



*Что компании жизненно необходимо для развития? Хорошо отлаженная система управления, отвечает признанный эксперт по системному менеджменту Александр Высокый. У вас может быть хорошая бизнес-идея и удачный старт, но вы неизбежно столкнетесь с проблемой роста компании, если, конечно, хотите зарабатывать больше. О рецептах построения системной и устойчивой компании — в интервью с Персоной номера.*



Соавторы книги Сергей Тушев и Анатолий Вассерман обратились со своим словом к читателю: «Китай — равно как и другие государства — борется за свое место в мире. Мы отдаем должное и даже восхищаемся достижениями китайской цивилизации. Однако эта цивилизация, задавленная западными странами в XIX веке (опиумные войны), в XXI веке уже сама может задавить весь мир. Мы провели успешное расследование одной стратегической операции, которая показывает, как Китай достигает своих целей».

64

# ДВОЙНОЙ КАПКАН

Минздрав готовит новые правила лицензирования частных медицинских клиник. Проект должен поступить на рассмотрение кабинета министров не позднее 1 ноября. По задумке ведомства, это должно улучшить качество помощи пациентам. Но на деле речь идет о госрегулировании частной медицины. Представители последней пишут письма во все инстанции, пытаясь предотвратить, по их мнению, катастрофу.



**В**ыступление министра здравоохранения РФ Вероники Скворцовой на Восточном экономическом форуме (ВЭФ) не повлекло широкого обсуждения в СМИ. Однако те, кто делают бизнес в частной медицине, обратили пристальное внимание на высказывание чиновника, ведь оно повергло их, мягко говоря, в уныние.

## НОВЫЕ ПРАВИЛА

Вероника Скворцова напомнила, что в настоящее время ее ведомство разрабатывает новые правила лицензирования частных клиник и приоткрыла завесу тайны над документом: речь идет о разработке «процедуры предварительного согласования органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации решений о создании медицинской организации либо об изменении профиля ее деятельности». Продолжая мысль, министр добавила: «Условно [это] можно назвать двойным лицензированием.

Фактически это согласование создания частного учреждения в зависимости от реальных потребностей населения, проживающего в конкретном регионе. Причем согласование не только создания этого учреждения, частной организации, но и согласование профилей по потребностям населения. То есть мы должны вписать частные организации в наше территориальное планирование в каждом регионе».

Если мы все правильно поняли Веронику Скорцову, то теперь именно она и ее подчиненные будут решать, нужна ли та или иная частная клиника населению в конкретном месте, или их там переизбыток, и лицензию можно не давать, ведь потребности граждан удовлетворены с избытком. Если это не госрегулирование частного бизнеса, то на что еще похоже?

Частное медицинское сообщество, те, кто слова министра услышали и поняли так же, как и мы, буквально, возмущены. Дело дошло до премьер-министра,

## ВЕРОНИКА СКВОРЦОВА

министр здравоохранения  
Правительства РФ

«В чем-то ограничено создание удобных условий в государственных организациях: либо псевдоочереди длительные, либо какие-то отсылки на то, что чего-то не хватает, каких-то расходных материалов не хватает: зато ты перейди через улицу, войди в частную клинику и получишь прямо сейчас, но за деньги. Мы категорически против этого, потому что есть программа государственной гарантии бесплатного оказания медицинской помощи, и она хорошо финансируется».



который является прямым начальником Вероники Скворцовой, и инициативу мог бы пресечь на корню.

Как раз в это самое время, когда Вероника Скворцова выступала на Форуме, группа бизнесменов из Сыктывкара, городка, где живут всего-то 245 с небольшим тысяч человек, рассматривала вопрос о развитии небольшой сети частных кабинетов, даже не клиник в своем городе. В некоторых помещениях уже сделан ремонт и идет завоз оборудования, в других дела на стадии заключения договора аренды. Выступление министра предпринимателей шокировало: они как раз на стадии подачи документов для оформления лицензии. Деньги в развитие вложены, а что будет дальше, неизвестно. Получится ли у них оформить лицензию, теперь большой вопрос.

Возможно, рано бить тревогу, но уверенность, с которой Вероника Скворцова рассуждает о конкуренции частной медицины с государственной, безапелляционность ее позиции вселяют самые худшие опасения.

### НА САМОМ ДЕЛЕ

Министр здравоохранения таким образом отрабатывает поручение президента. Очевидно, что качество государственного здравоохранения граждан не устраивает, о чем они постоянно жалуются на прямых линиях, в многочисленных обращениях — везде, где услышат. Правда, причины неудовлетворительной работы государственных учреждений здравоохранения в Минздраве видят по-своему. Так, в том же выступлении на Восточном экономическом форуме Вероника Скворцова пояснила, что перенаправление потока пациентов в частные клиники создает напряженные условия для работы бюджетных организаций, которые получают финансирование в зависимости от прикрепленного населения. А, так как далеко не всегда частник может работать в системе ОМС, обязанность по оплате медуслуг ложится на пациента. Вот, оказывается, в чем дело! В правительстве переживают, что гражданам слишком дорого обходится частная меди-

## ОПАСНЫЙ ПРЕЦЕДЕНТ

### ОБРАЩЕНИЕ ГРУППЫ ПРЕД- ПРИНИМАТЕЛЕЙ, ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЧАСТНЫХ КЛИНИК

«Мы тут подумали и решили, что ваш магазин игрушек (колбасы /спортзал/ пекарня/ студия красоты/ завод и т. д.) на нашей территории нецелесообразен. Много вас тут! Так что откажем вам в праве заниматься такой деятельностью!» Принятие инициатируемого Минздравом постановления приведет к монополизации рынка в пользу государственных клиник и бизнесменов, которые нашли «подход» к ключевым чиновникам, соответственно, к снижению качества услуг, снижению количества рабочих мест, снижению деловой активности, а также даст дополнительный повод для коррупции в органах государственной власти.

Данная инициатива идет вразрез с политикой Президента РФ и Правительства России, предпринимающих меры для развития предпринимательства и здоровой конкурентной среды в экономике нашей стране. Президент РФ Владимир Путин призывает все уровни власти принимать меры для повышения конкуренции, постоянно говорит о снижении количества административных барьеров, ограничивающих возможности для ведения бизнеса в России. Мы уверены, что инициатива Минздрава противоречит прямым указаниям президента и должна быть остановлена на самом высоком уровне.

## ИЗ ОБРАЩЕНИЯ ДМИТРИЮ МЕДВЕДЕВУ СОВЛАДЕЛЬЦА СЕТИ ЧАСТНЫХ КЛИНИК МАКСИМА СОКЕРИНА (СЫКТЫВКАР)



Обращаю Ваше внимание на то, что сама министр отметила, что введение новых правил является «двойным» лицензированием, то есть создает мощный дополнительный административный барьер для частного бизнеса. Кроме того, целесообразность создания частной клиники будет определяться

не условиями свободного рынка и выбором пациентов, а отдается на усмотрение чиновников.

При этом клиники системы Минздрава являются участниками рынка медицинских услуг, и, по сути, иницируя такой нормативный акт, ведомство пытается ограничить возможность создания частных клиник, так как зачастую проигрывает в конкурентной борьбе.

Принятие такого постановления может привести к монополизации рынка и, соответственно, к снижению качества услуг, снижению количества рабочих мест, деловой активности, а также даст дополнительный повод для коррупции в органах государственной власти.

Считаю, что принятие такого постановления ограничит конкуренцию в пользу учреждений Минздрава и ограничит возможность свободного выбора пользователей медицинских услуг.

Если данное постановление будет принято, оно будет носить неконституционный характер, так как Статья 8 Конституции РФ прямо гарантирует поддержку конкуренции и свободу выбора экономической деятельности.

Вы, Президент РФ и Правительство России прилагаете много сил для создания условий для развития бизнеса, предпринимательства и здоровой конкуренции в нашей стране, а также ратуете за снижение количества административных барьеров, ограничивающих возможности бизнеса в России.

Прошу Вас рассмотреть данное обращение и не допустить принятия неконституционного, ограничивающего конкуренцию и права бизнеса правового акта.

цина, сократить расходы решили путем сокращения частных клиник.

Максим Сокерин, соучредитель сети мини-клиник, не намерен ждать, когда новые правила вступят в действие, а его инвестиции окажутся деньгами, выброшенными на ветер. Он написал не только премьеру Дмитрию Медведеву, но и Борису Титову, уполномо-

моченному при Президенте России по защите прав предпринимателей.

Максим и его партнеры по бизнесу уверены, что речь идет о прямом ограничении конкуренции.

«Налицо ограничение свободы выбора вида предпринимательской деятельности и ограничение права граждан на выбор наиболее эффективной медицинской организации. Создается опасный для экономики и бизнеса прецедент, когда органы государственной власти берут на себя функцию определения целесообразности существования того или иного бизнеса».

## ПОДМЕНА ПОНЯТИЙ

В декабре 2017 года президент РФ подписал Указ «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции». В нем пунктом под номером один прописано следующее: «Активное содействие развитию конкуренции в Российской Федерации является приоритетным направлением деятельности Президента, Федерального Собрания, Правительства, Центрального банка, федеральных органов исполнительной власти, законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, а также органов местного самоуправления».

А далее еще более буквально прописаны цели совершенствования государственной политики по развитию конкуренции. В частности, говорится о «повышении удовлетворенности потребителей за счет расширения ассортимента товаров, работ, услуг, повышения их качества и снижения цен».

Совершенно очевидно, что только так — в открытой конкурентной борьбе — и происходит развитие экономики и бизнеса, повышается качество товаров и услуг.

Но в случае с новыми правилами лицензирования частных клиник мы имеем дело с явной подменой понятий. Минздрав озаботился излишними тратами пациентов на медицинские услуги, не вдаваясь при этом в детали, что и в государственных учреждениях пациентам навязывают платные услуги.

На самом же деле Минздрав ощутил существенный отток пациентов из государственных поликлиник и больниц. Как заработать хотя бы те деньги, которые есть в Фонде ОМС, если нет пациентов? Добровольно граждане, у которых есть деньги на частную медицинскую помощь, не вернуться, ведь условия и качество услуг в госучреждениях не меняются. Выход — ограничить развитие частных клиник, чтобы пациентам некуда было деваться. Впрочем, вряд ли такой подход себя окупит на 100%. Когда речь идет о здоровье, не экономят даже те, чьи средства ограничены. За квалифицированной, качественной медпомощью давно ездят туда, где есть хорошие специалисты, а они все чаще переходят на частную практику.

БЖ

**СОЗДАЕТСЯ ОПАСНЫЙ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА ПРЕЦЕДЕНТ, КОГДА  
ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ БЕРУТ НА СЕБЯ ФУНКЦИЮ ОПРЕДЕЛЕНИЯ  
ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ СУЩЕСТВОВАНИЯ ТОГО ИЛИ ИНОГО БИЗНЕСА**



# Импульс ДОБРА

## ЕЖЕГОДНАЯ ПРЕМИЯ ЗА ВКЛАД В РАЗВИТИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Премия присуждается социальным предпринимателям, представителям общественных организаций, руководителям государственных структур и профильных ведомств, журналистам, СМИ и высшим учебным заведениям России.



Церемония награждения — 17 октября 2019 года  
Москва

[impulsdobra.ru](http://impulsdobra.ru)

Организатор



Генеральный  
партнер



Официальный  
партнер



Генеральный  
информационный  
партнер

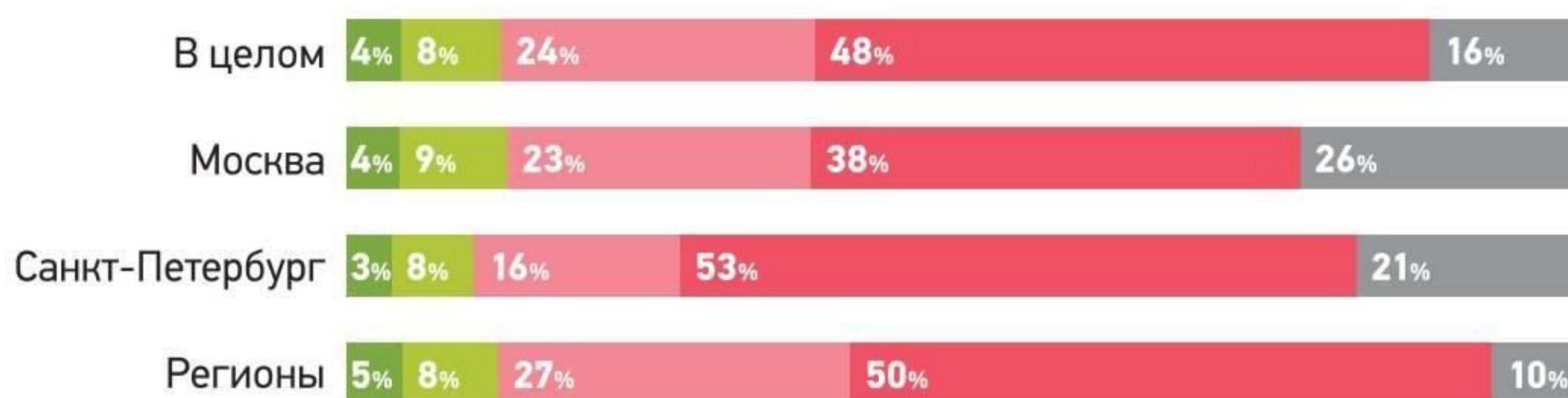


# БЕЗ ОСОБОГО ОПТИМИЗМА

Служба Исследований компании HeadHunter (hh.ru) провела опрос работодателей, чтобы выяснить их отношение к переходу на четырехдневную рабочую неделю. Опрос проводился среди порядка 200 представителей российских компаний.



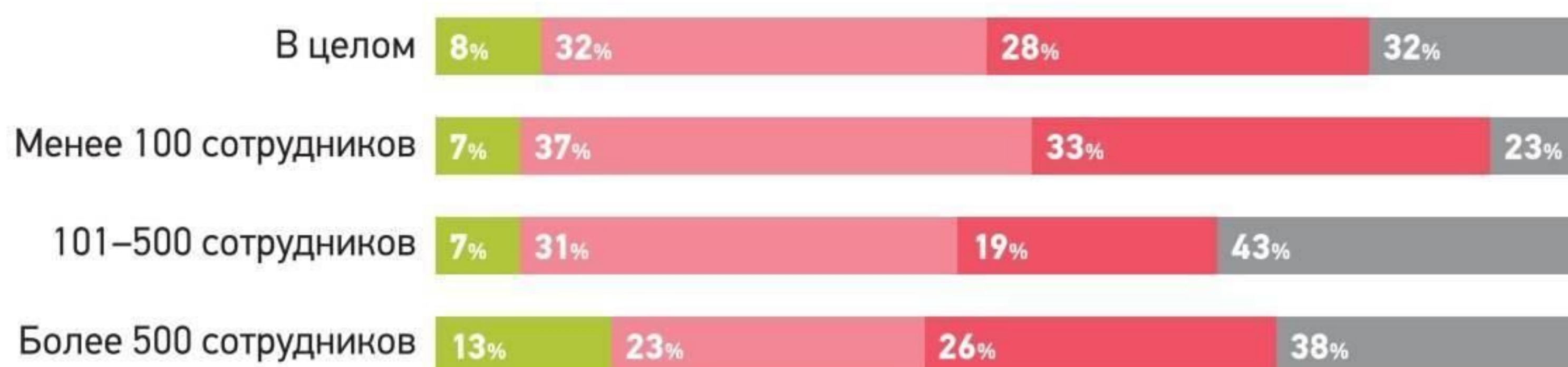
Рассматривает ли ваша компания возможность перехода на 4-хдневную рабочую неделю в ближайšie 1–2 года?



- Однозначно рассматривает
- Скорее рассматривает
- Скорее не рассматривает
- Однозначно не рассматривает
- Затрудняюсь ответить



Рассматривает ли ваша компания возможность перехода на 4-хдневную рабочую неделю в долгосрочной перспективе (через 3 и более лет)?



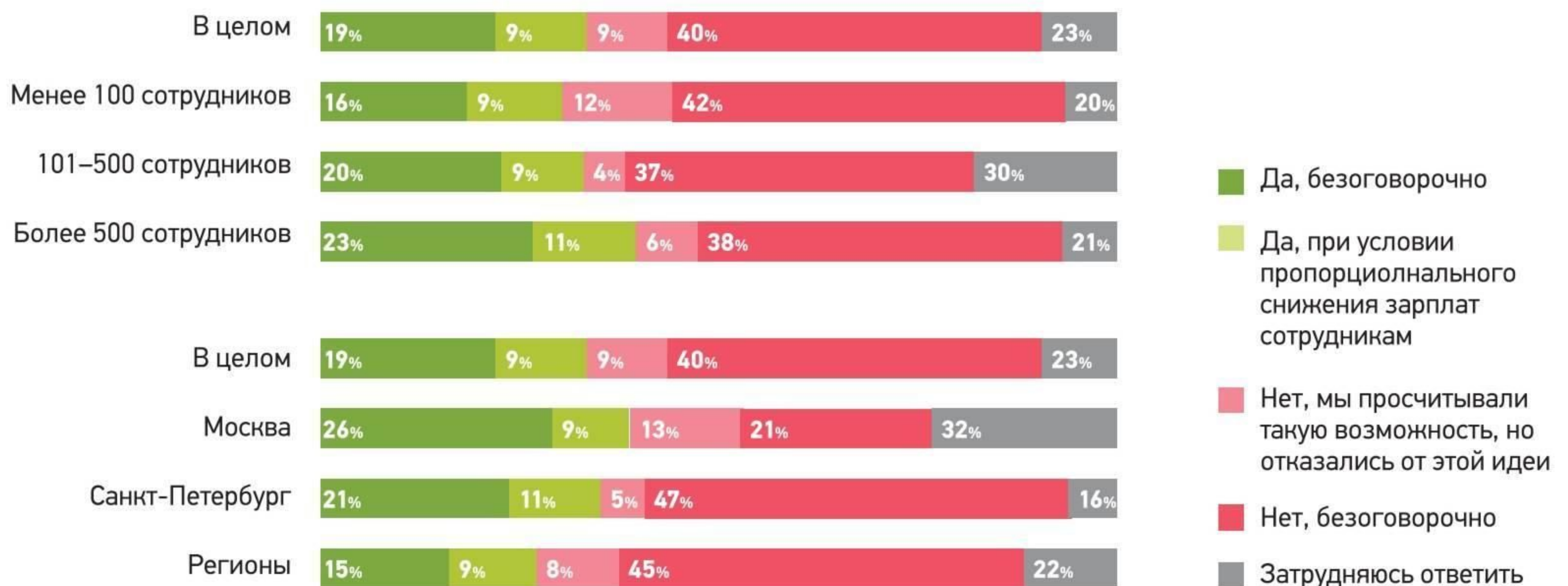
- Скорее рассматривает
- Скорее не рассматривает
- Однозначно не рассматривает
- Затрудняюсь ответить



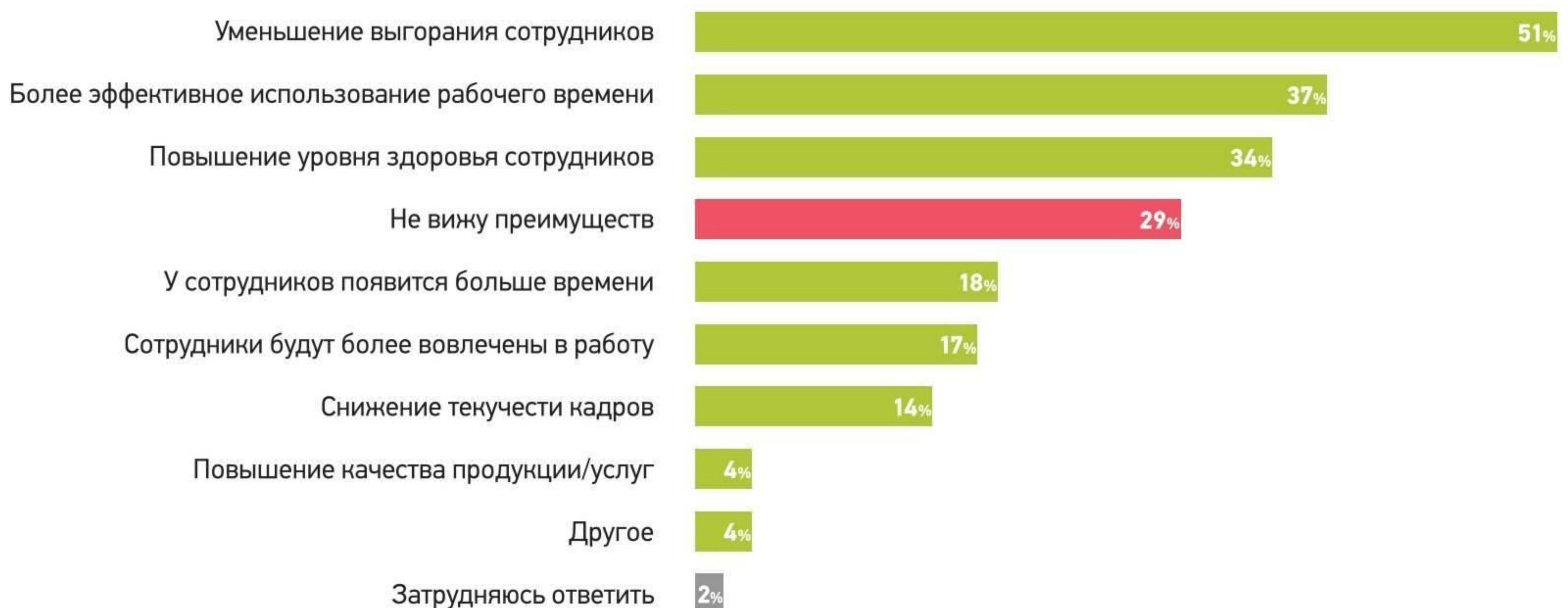
Рассматривает ли ваша компания возможность перехода на 4-хдневную рабочую неделю...?



Считаете ли вы переход на 4-хдневную рабочую неделю целесообразным для вашей компании?

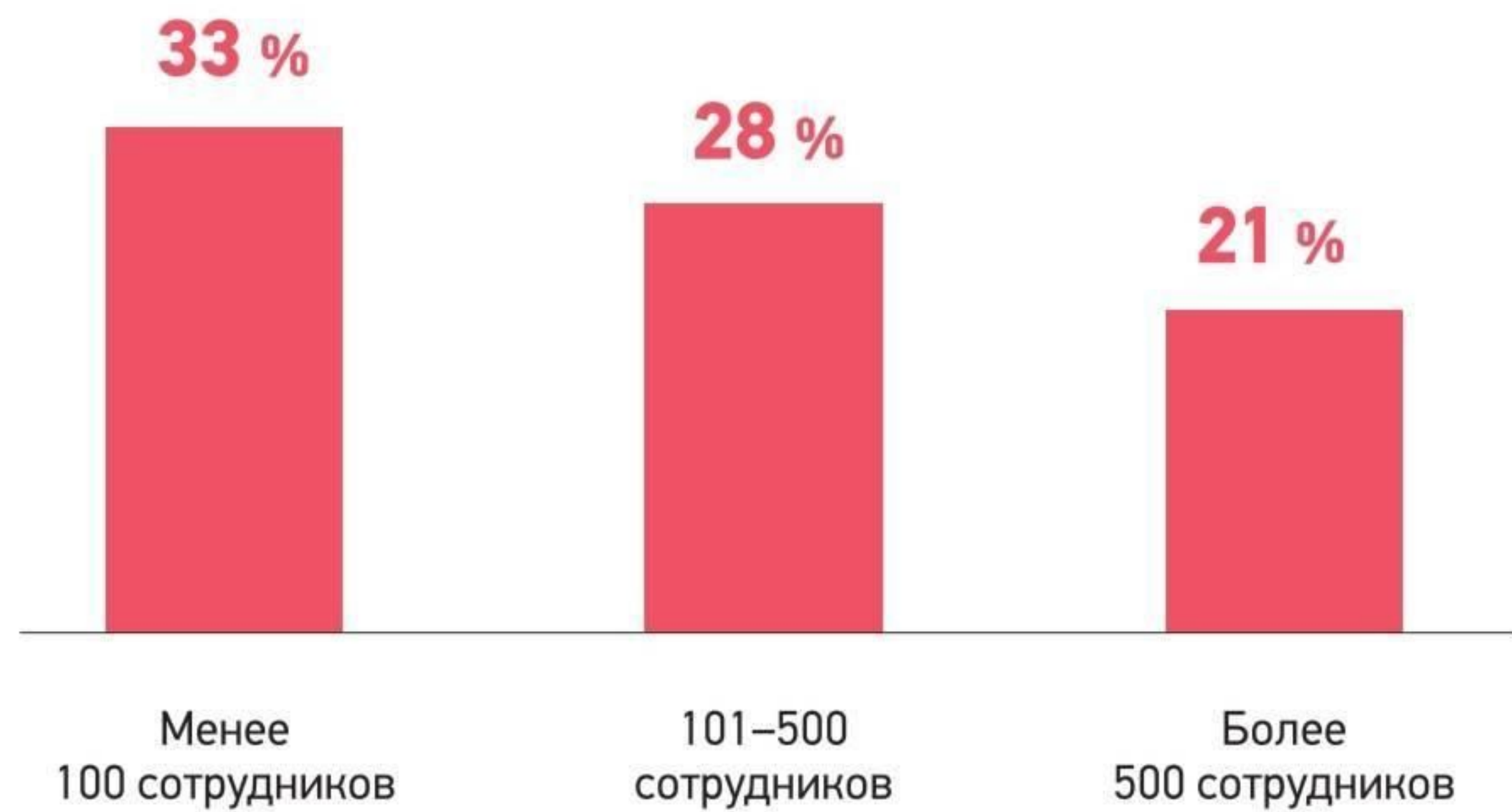


Какие, на ваш взгляд, основные преимущества перехода на 4-хдневную рабочую неделю конкретно для вашей компании?





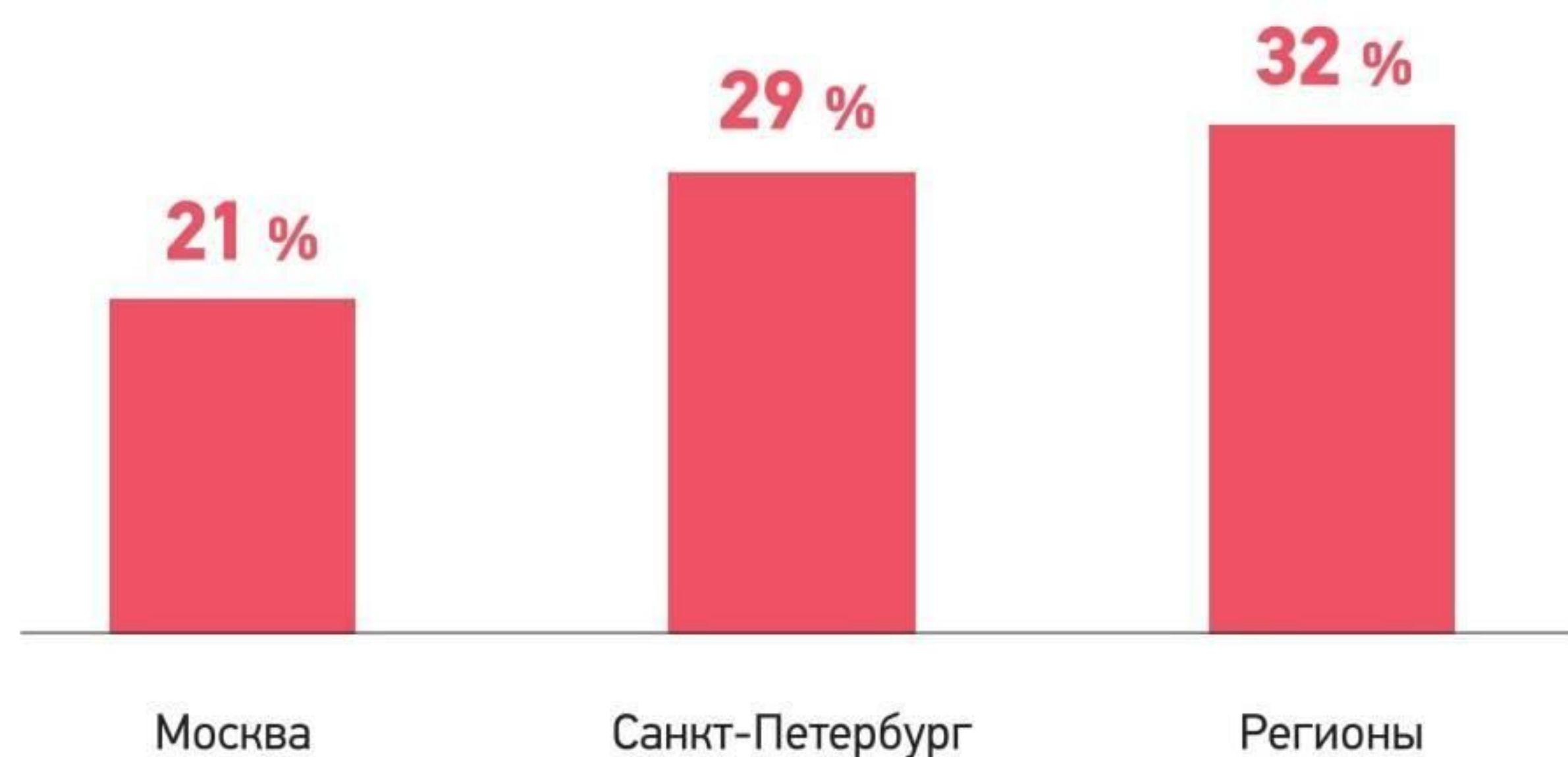
Чем меньше компания, тем чаще в ней не видят преимуществ в переходе на 4-хдневную рабочую неделю. Выбравшие вариант «Не вижу преимуществ» в зависимости от размера компании.



Какие, на ваш взгляд, основные преимущества перехода на 4-хдневную рабочую неделю конкретно для вашей компании?

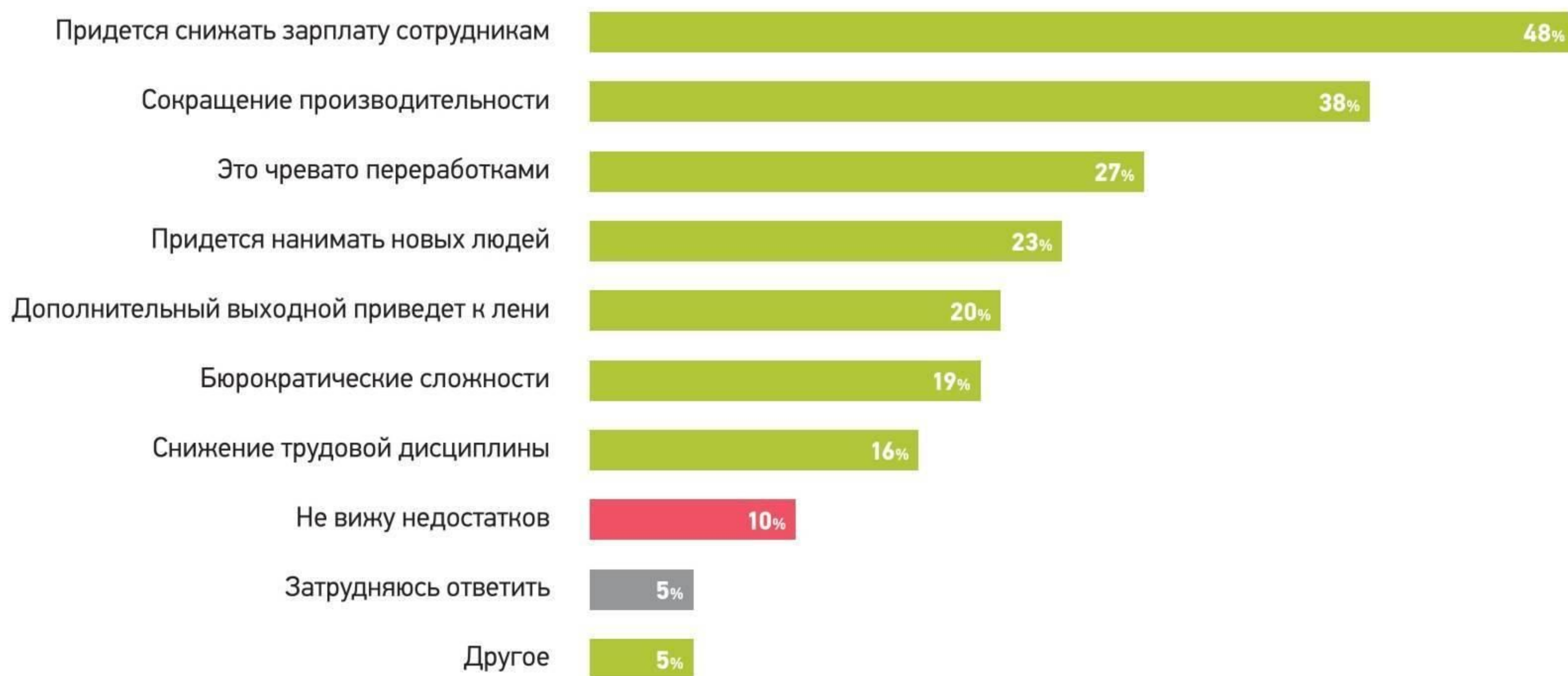


Почти треть региональных компаний не видят преимуществ в переходе на 4-хдневную рабочую неделю. Выбравшие вариант «Не вижу преимуществ» в зависимости от региона компании.





Какие, на ваш взгляд, основные недостатки перехода на 4-дневную рабочую неделю конкретно для вашей компании?



Московские компании чаще не видят недостатков в переходе на 4-дневную рабочую неделю. Выбравшие вариант «Не вижу недостатков» в зависимости от региона.



Какие, на ваш взгляд, основные недостатки перехода на 4-дневную рабочую неделю конкретно для вашей компании?



# 40/5...32/4... 24/7: ПЕРЕКЛЮЧИТЬ РЕЖИМЫ!

Идея сокращения рабочих часов находится на повестке правительств разных стран уже довольно давно. Так, еще 20 лет назад во Франции, задумавшись об увеличении личного времени граждан и повышении качества их жизни, рабочее время сократили до 35 часов в неделю. По той же причине с 2000 года власти Нидерландов выступают с инициативой введения 27 рабочих часов, при этом планируется гарантировать работникам оплачиваемый отпуск и отпуск по уходу за ребенком.

**В** России сейчас большинство людей работают 40 часов в неделю. Однако летом этого года премьер-министр РФ Дмитрий Медведев и Федерация Независимых Профсоюзов России (ФНПР) озвучили предложение о введении 4-дневной рабочей недели. По словам Медведева, технологический прогресс не стоит на месте и не только приводит к сокращению рабочих мест, но и позволяет уменьшить количество времени, затрачиваемого на трудовую деятельность<sup>1</sup>. Он обратил внимание на то, что появляются новые профессии, а старые уходят в прошлое, поэтому нужны новые подходы к рабочему дню и рабочему месту.

## НАСТРОЕНИЯ

В сентябре HeadHunter провел опрос среди работодателей, чтобы выяснить их отношение к переходу на четырехдневную рабочую неделю. Такое исследование компания уже проводила несколько лет назад, поэтому есть возможность не только понять, что думают по этому вопросу представители российских компаний сегодня, но и увидеть, изменились ли настроения с прошлого исследования.

Нужно отметить, что, согласно опросу, большинство работодателей без воодушевления восприняли новость о возможных изменениях. Нет явного массового стремления переходить на четырехдневный график и у работников. Ведь новый порядок трудовой деятельности не означает, что сократится количество задач,

просто все то, что делалось в стандартные 40 часов, придется вместить в четыре дня. А если количество трудочасов сократится, то вместе с этим, наиболее вероятно, уменьшится и заработная плата. Кстати, для некоторых категорий сотрудников (врачей, менеджеров по продажам и т. п.) уже сейчас есть возможность работать по сменам или с определенным графиком в совокупности до четырех рабочих дней в неделю. Однако в большинстве случаев такие работники стараются взять как можно больше смен, так как от выработки часов зависит итоговый доход.

## ДАЖЕ НЕ ДУМАЮ

Большинство работодателей не рассматривают возможность перехода на четырехдневную рабочую неделю. Исследование этого года показало, что 72% опрошенных компаний не рассматривают переход на четырехдневную рабочую неделю. Только 12% выбрали противоположный ответ и считают возможным в ближайшие 1–2 года ввести в своих компаниях подобные изменения. Выше всего эта доля среди крупных компаний с численностью сотрудников от 500 и более. Тех, кто рассматривает сокращение числа рабочих дней в долгосрочной перспективе, еще меньше — лишь 8%. Почти треть компаний затруднились ответить на этот вопрос.

Переход на четырехдневную рабочую неделю для своих компаний считают целесообразным 28% опрошенных работодателей. При этом 19% считают целесообразность безоговорочной, а 9% — только при условии снижения зарплат сотрудникам. Выше всего доля тех, кто считает переход целесообразным, — среди крупных компаний (34%), а также среди компаний из Москвы (35%).

49% работодателей не считают такие изменения целесообразными.



## МАРИЯ ИГНАТОВА

руководитель Службы исследований компании HeadHunter (hh.ru)

**1** Цитата по РИА Новости <https://ria.ru/20190611/1555481009.html>

51% работодателей отметили основным преимуществом перехода на сокращенную рабочую неделю снижение уровня выгорания сотрудников. Для 37% работодателей преимуществом является более эффективное использование рабочего времени, а для примерно трети — повышение уровня здоровья сотрудников. 29% не видят никаких преимуществ в таком нововведении. Причем наименьший оптимизм показывают небольшие компании (33%) и региональные работодатели (32%).

## А ЧТО ПОТОМ?

Основным недостатком сокращения рабочей недели, по мнению 48% опрошенных, является возможное снижение зарплаты сотрудников, и чем меньше компания, тем чаще ее представители выбирали этот вариант ответа (52%). Из негативных последствий компании отмечают уменьшение производительности (38%), переработки и выгорание (37%), вынужденный найм новых людей (23%). Не видят недостатков лишь 10% работодателей, причем среди московских компаний эта доля выше — 21%.

Среди тех, кто не считает целесообразным для своей компании переход на четырехдневную рабочую неделю, основной недостаток — это сокращение производительности (58%). Также такие компании чаще отмечают, что это приведет к разгильдяйству и лени (30%). Напротив, те компании, которые считают подобную меру целесообразной, крайне редко выбирали такой вариант ответа (4%), зато треть из них отметили среди недостатков бюрократические сложности.

## ПЯТЬ ЛЕТ НАЗАД

В 2014 году наш опрос показал, что каждый десятый работодатель считал идею сокращения рабочей недели до 4 дней очень удачной, и более половины опрошенных (59%) поддерживали ее в целом. Респонденты отмечали, что эмоционально-психологическое настроение работников повысится, и они будут готовы выкладываться на полную в эти четыре дня. Кроме того, работодатели находили в этих изменениях и экономическую выгоду: возможность сэкономить на электроэнергии и прочих коммунальных расходах. Однако при таких оптимистичных ответах многие признавались, что их компания не готова к подобным переменам. Против изменений рабочей недели было немало российских работодателей — около четверти, а более половины из них были не согласны на подобное сокращение даже при условии пропорционального уменьшения зарплаты сотрудников.

## ШАНСЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Переход на четырехдневную рабочую неделю, конечно, может быть реализован. Однако если изменения и будут вводиться, то не одновременно. В первую очередь они возможны в тех сферах деятельности, где активно происходит автоматизация рабочих процессов, или для сотрудников сокращение недели не так важно, поскольку многие работают удаленно и по гибкому графику.

К числу профобластей, готовых полностью или частично перейти на 4-дневную рабочую неделю, можно



**НЕТ ЯВНОГО МАССОВОГО СТРЕМЛЕНИЯ ПЕРЕХОДИТЬ НА ЧЕТЫРЕХДНЕВНЫЙ ГРАФИК И У РАБОТНИКОВ. ВЕДЬ НОВЫЙ ПОРЯДОК ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО СОКРАТИТСЯ КОЛИЧЕСТВО ЗАДАЧ, ПРОСТО ВСЕ ТО, ЧТО ДЕЛАЛОСЬ В СТАНДАРТНЫЕ 40 ЧАСОВ, ПРИДЕТСЯ ВМЕСТИТЬ В ЧЕТЫРЕ ДНЯ**

смело отнести те, в которых уже сейчас присутствует достаточно высокое проникновение автоматизации в рабочие процессы. Это, прежде всего, некоторые производственные профессии, а также сфера ИТ, Интернета и телекоммуникаций. Также к ним можно отнести ряд финансовых и административных профессий, а также связанных с интеллектуальным трудом: сферы искусства, развлечений и маркетинга. В них есть потенциал оптимизации процессов и повышения эффективности трудовой деятельности, в том числе за счет дальнейшего проникновения роботизации.

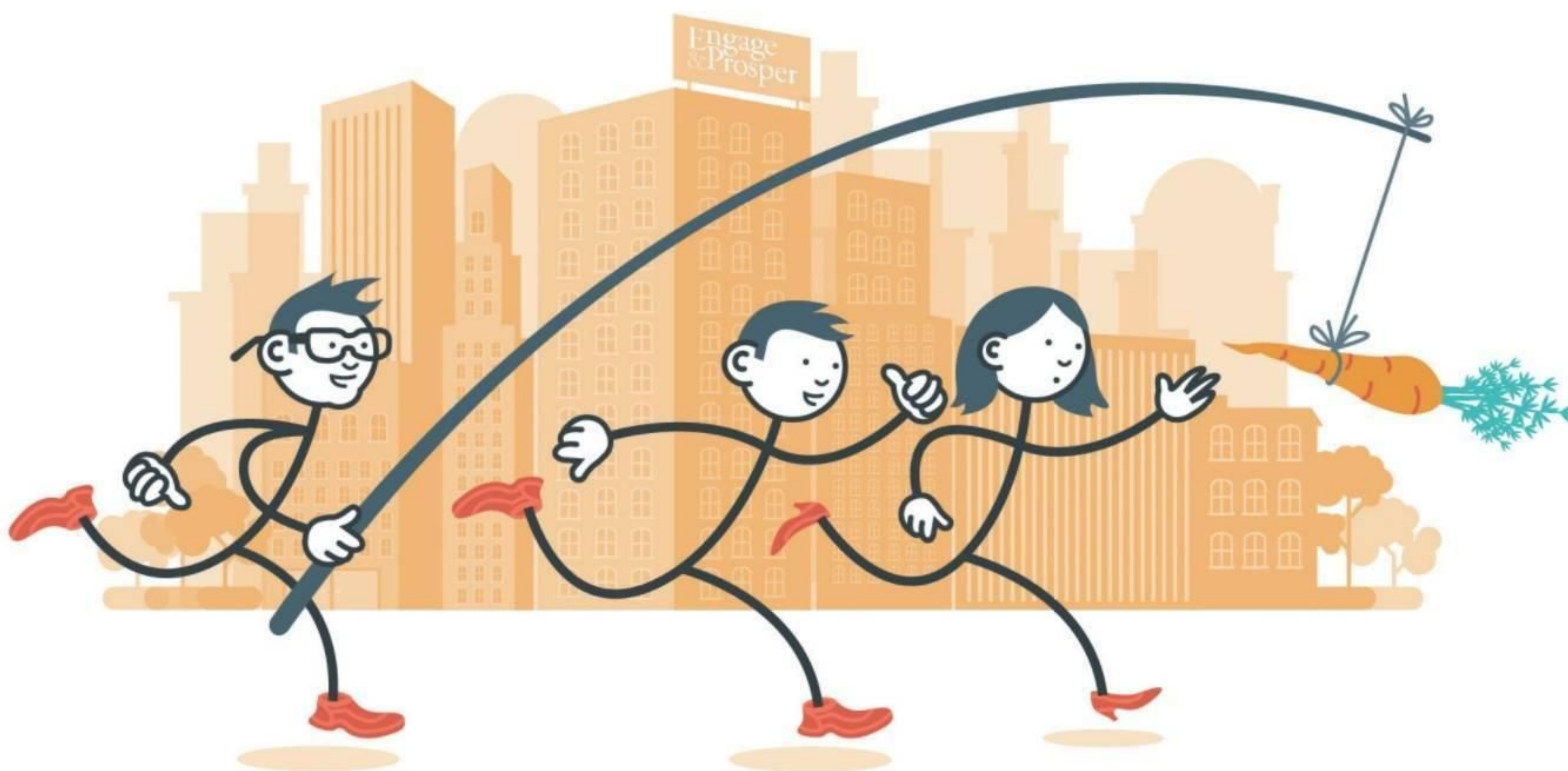
Менее всего формат 4-дневной рабочей недели подходит профессиям в сфере транспорта, логистики, торговли товарами массового спроса, медицины и строительства. В них еще долгое время сохранится посменный график, обеспечивающий непрерывность рабочих процессов.

Есть у введения короткой трудовой недели и еще один нюанс. Велика вероятность того, что сотрудники не будут использовать дополнительный выходной по назначению, то есть для отдыха, а попробуют найти на этот день дополнительные подработки. А многие и вовсе не будут согласны работать четыре дня из-за боязни снижения заработной платы.

БЖ

# ЗА РАМКАМИ ПРИВЫЧНОГО

Глубокая аналитика, автоматизация и персонализация — вот основные hr-тренды текущего периода. Специалисты в области подбора кадров давно выполняют работу за рамками некогда узкой компетенции. Сегодня поиск сотрудников занимает меньше половины от общего объема задач hr-службы.



**О**становимся на ключевых тенденциях в развитии управления персоналом, которые окажут свое влияние не только на саму отрасль, но и на экосистему бизнеса в целом.

## TOTAL DIGITAL

Автоматизация всех процессов, горизонтальных и вертикальных, окончательно проникла в hr-сферу. Диджитализация начинается с поиска сотрудников на всех возможных площадках — от «рабочих», специализированных сайтов до групп в соцсетях. Поиск подходящих кандидатов из сотен резюме с точно заданными параметрами значительно ускоряет процесс финального выбора соискателей.

Рутинная работа делегируется чат-ботам. Квалифицированные специалисты освобождаются от однотипных задач. Рынок уже оценил преимущество использования искусственного интеллекта там, где не

требуется сложный мыслительный процесс. Все больше компаний вкладывают деньги в IT-разработки, чтобы избавить людей от участия в операциях, которые машины выполняют быстрее и качественнее.

Оставляя за специалистами только глубинные процессы, работодатели все чаще прибегают к биометрическому контролю рабочего времени и аналитике эффективности сотрудников. Взаимодействие коллег как внутри одного подразделения компании, так и между соседними, осуществляется при помощи выбранной IT-платформы управления проектами, где каждой задаче присваивается статус и дедлайн. Качество и скорость достижения результата становятся объективными критериями оценки профессионализма работника. Требования к специалистам растут, а эффективность их отдачи становится очевидной.

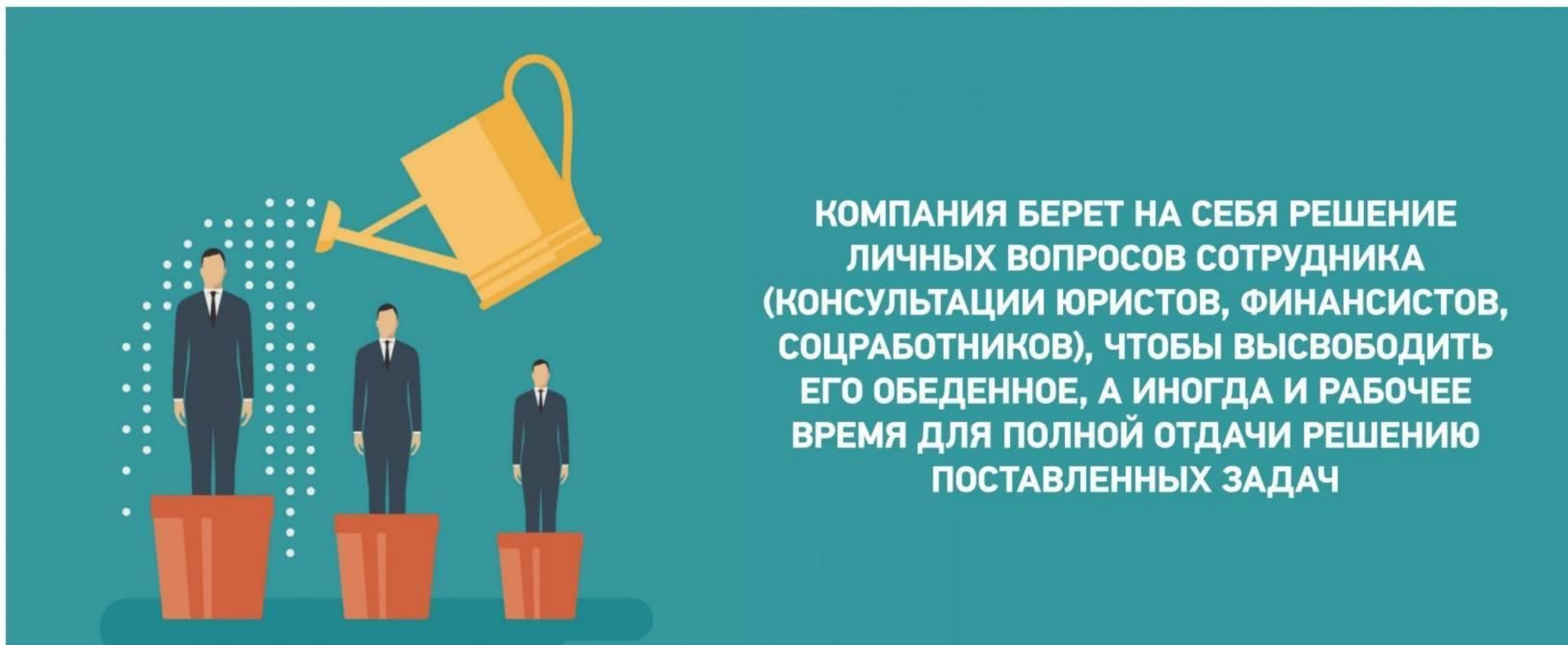
Активно внедряется онлайн-обучение и вебинары. Работодатели используют разные форматы для наращивания базы профессиональных знаний и умений сотрудников. Лекции бизнес-профи проводятся для сотрудников компаний как в выездном режиме, так и дистанционно. Такой подход позволяет добиваться результата меньшими затратами: сотрудники могут послушать мировых бизнес-гуру, не выходя из офиса, и потом поделиться мнением о выступлении.



**ЮЛИЯ  
ЕВСТИФЕЕВА**

заместитель  
руководителя компании  
«Экоокна» по HR





## КОМПАНИЯ БЕРЕТ НА СЕБЯ РЕШЕНИЕ ЛИЧНЫХ ВОПРОСОВ СОТРУДНИКА (КОНСУЛЬТАЦИИ ЮРИСТОВ, ФИНАНСИСТОВ, СОЦРАБОТНИКОВ), ЧТОБЫ ВЫСВОБОДИТЬ ЕГО ОБЕДЕННОЕ, А ИНОГДА И РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ПОЛНОЙ ОТДАЧИ РЕШЕНИЮ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ

Коммуникации коллег в выбранных мессенджерах уже никого не удивляют. Там обсуждаются рабочие вопросы разной сложности. Это удобно, а значит, формальности деловой переписки в корпоративной почте отходят на второй план, они актуальны, скорее, для связи с внешним миром и общения топ-менеджеров с линейными профильными специалистами. Хотя в небольших компаниях генеральный директор нередко переписывается с подчиненным в мессенджере, потому что так вопросы решаются быстрее.

### ВЗГЛЯД СВЕРХУ

Тотальная диджитализация hr-отрасли позволяет использовать большие данные для полномасштабного исследования всех важных опорных точек жизни корпоративного института. Аналитика становится незаменимой не только для нужд департамента по управлению персоналом, но и для всей компании. Hr-департаменту все чаще отводится роль аналитика конкурентной среды, состава команд компаний, работающих в одной нише. Задачи по поиску новых сотрудников и оценке эффективности работающих масштабируются на весь бизнес. Сегодня от hr-ов еще на этапе подбора персонала требуется выявлять соискателей с высоким потенциалом, готовностью развиваться и активной жизненной позицией. От возможностей собранной сегодня команды зависит потенциал бизнеса в будущем.

В работе постоянно применяются разные аналитические модели для управления текучестью кадров, прогноза профессионального и карьерного роста сотрудников внутри компании, проведения корпоративных опросов с целью вовлеченности каждого в общее дело.

Hr-департамент активно использует инструменты современного маркетинга для получения знаний о том, что происходит как внутри компании, так и вовне, но в зоне ее интересов.

### МОТИВАЦИЯ ДЛЯ КАЖДОГО

Стремление просчитать потенциал каждого сотрудника и оценить его эффективность для компании ведет к достижению главной цели — сохранить состав команды в ее лучшем виде на протяжении максимального времени. Ради полученного «золотого сечения» разрабатывают самые разные программы мотивации. Все больше крупных российских компаний вслед за западными корпорациями внедряют у себя wellbeing — программы заботы о благополучии сотрудников. Мотивирующая корзина составляется персонально для каждого: ДМС с выбором определенных опций в зависимости от потребностей, профессиональные и языковые программы, путевки в детские лагеря отдыха. Кроме этого, компания берет на себя решение личных вопросов сотрудника (консультации юристов, финансистов, соцработников), чтобы высвободить его обеденное, а иногда и рабочее время для полной отдачи решению поставленных задач. Работодатель приобретет намного больше, вложив инвестиции в благополучие сотрудников, — это доказано практикой.

В hr-практике по-прежнему сохраняется тренд последних пяти лет на персонализацию подходов к сотрудникам поколений X, Y, Z. Разная мотивация для достижения наилучших результатов приносит свои плоды не только в воздействии на каждого работника, но и в укреплении команды внутри подразделения и обеспечении синергии между ними.

В этом году заметно заявил о себе тренд найма сотрудников на home-офис. Многие компании ощутили финансовую эффективность от перевода части персонала на удаленный режим: работник постоянно на связи благодаря мессенджерам и специальным платформам, занят полный рабочий день, а рабочее место в офисе ему не нужно. Часто работодатель берет на удаленную работу людей из других регионов или стран. На результатах выполнения задач такой режим не сказывается, зато выгода и для компании, и для сотрудника ощутимая: работодатель экономит на зарплате, а сотрудник остается в зоне комфорта.

БЖ

**В РАБОТЕ ПОСТОЯННО ПРИМЕНЯЮТСЯ РАЗНЫЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ, ПРОГНОЗА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И КАРЬЕРНОГО РОСТА СОТРУДНИКОВ ВНУТРИ КОМПАНИИ, ПРОВЕДЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ОПРОСОВ**

# БУДЬ ENERGY!

Energy-коучинг — в России это направление пока не так развито, как в США. Основная цель практики — аккумулировать энергию человека, генерировать ее как можно больше из собственных ресурсов организма. А конечный итог — сделать человека более счастливым, ведь когда мы достигаем новых целей, мы становимся успешней, а значит, счастливей, и тогда у нас есть все шансы стать энергетическим лидером.



**Э**нергетический лидер — это человек, который обладает самым высоким энергетическим потенциалом в группе и использует эту энергию, чтобы оказывать положительное влияние на других.

## БИЗНЕС-ЛИДЕР

Похоже, это является основным отличием от классического определения лидера — человека, который занимает доминирующее или превосходящее положение в своей области или в компании. Это различие дает нам интересную точку зрения, потому что мы на протяжении тысячелетий привыкли считать, что

лидер — это альфа-мужчина или женщина, то есть человек, который занимает доминирующее положение в группе. Большую часть времени эта концепция лидерства подразумевала физическую силу, страх, неоспоримую власть. Принцип позитивного энергетического лидерства открывает новые горизонты в этой области.

Бизнес-лидер — это не только тот, кто способен достичь успеха и привести свою команду к большим достижениям. Он также является тем, кто использует свое лидерство и силу, чтобы помогать другим. Это подразумевает море уверенности в себе, скон-

**МНОГО ЭНЕРГИИ — ЭТО КАК МНОГО ДЕНЕГ ИЛИ МНОГО ЛЮБВИ. НАСТУПАЕТ МОМЕНТ, КОГДА У ВАС ЭТОГО ТАК МНОГО, ЧТО ВЫ ХОТИТЕ ДЕЛИТЬСЯ С ДРУГИМИ. И ТОГДА ВЫ СТАНОВИТЕСЬ ЩЕДРЫМ. ЭТО ЗАСТАВЛЯЕТ ЛЮДЕЙ СИЛЬНЕЕ ВАС ЛЮБИТЬ ИЛИ, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, СИЛЬНЕЕ ВАС ЦЕНИТЬ**

центрированность и мудрость. Если вы способны быть таким позитивным лидером, это означает, что вы действительно верите в себя, приобрели определенный опыт и хотите использовать свои знания, чтобы принести пользу себе, своей компании и окружающим вас людям.

## ГДЕ ГРАНИЦЫ ВОЗМОЖНОГО?

Люди все больше осознают появление нового рубежа в нашем развитии как лидеров, как бизнесменов, но, в первую очередь, как людей. Благодаря очень древней литературе по этой теме мы узнаем, что можем выйти за наши мнимые границы не только умственно, но и эмоционально и физически. Моя энергетическая техника «Serenity Force» подтверждает мои слова. Первыми, с кем я начал ее практиковать, стали спортсмены Фрэнсис Обиквел и Крис Браун, они стали чемпионами Европы и Олимпийскими чемпионами по легкой атлетике в возрасте, когда большинство спортсменов уже завершают свою карьеру. Они смогли «достичь Потока», то есть сконцентрировались, были уверены в себе и спокойны. Когда вы не напуганы, у вас все получается, именно поэтому вы можете достичь большего.

## СПРАВЕДЛИВЫЙ ЛИДЕР

Познакомлю вас со своим другом — он яркий позитивный лидер, мой единомышленник. Алан де Мендонса — основатель компании Karavel, занимающейся онлайн-туризмом. Это один из основных туроператоров Европы с выручкой более 600 миллионов евро в год. Алан известен как талантливый бизнесмен и очень уважаемый руководитель компании. Когда мы познакомились весной 2016 года, он хотел понять, как получить больше энергии для достижения большего, а еще он хотел быть более человечным и справедливым лидером для своей команды. Мотивация и результаты не приходят только из-за авторитета и хорошего руководства. Это происходит потому, что люди чувствуют эмоциональную вовлеченность и энтузиазм, они чувствуют, что являются частью процесса, и они хотят добавить свои силы и активы к успеху этой командной работы. Это, как правило, то, чего может добиться позитивный лидер. Через три года после начала совместной работы Алан де Мендонса сумел вывести свою компанию на новый уровень дохода, к новым высотам и еще более сильной мотивации.

## ВЫРАСТИ НАД СОБОЙ

Как вы можете быть энергетическим лидером? Примите несколько решений. Первое решение — вырасти над собой и узнать, как вы можете стать



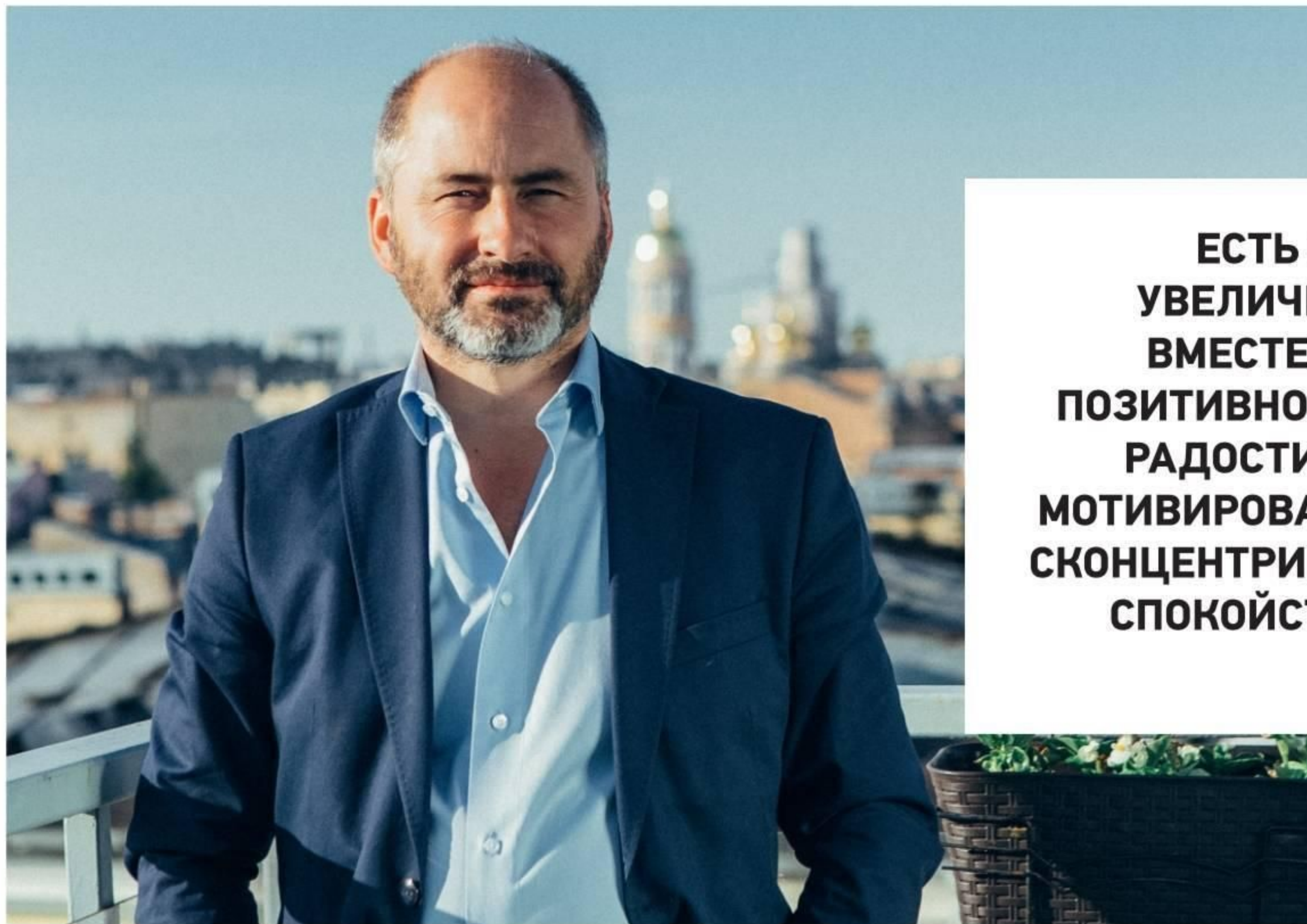
Эдвард Браулт, energy-коуч

## ОБ АВТОРЕ

Эдвард Браулт — energy-коуч, известный во всем мире, консультирует артистов мировой величины, спортсменов и бизнесменов. В 27 лет начал карьеру в финансах, 15 лет торговал на финансовом рынке. В 2011 году решил сменить сферу деятельности, занялся energy-коучингом и попробовал энергетические практики на профессиональных спортсменах. Первыми от работы с Эдвардом получили результат Фрэнсис Обиквелу и Крис Браун, они победили в Европейских чемпионатах и Олимпийских играх.

Работал со многими актерами, среди его клиентов Джек Николсон, Кайли Миноуг, Мигель Форбс и многие другие. 25 лет он помогает своим клиентам раскрыть энергетический потенциал. Провел больше 70 тренингов по всему миру. Сотрудничает с такими крупными брендами, как Forbes, McDonald's и Beats Audio.

этим позитивным, созидающим человеком. Это не приходит в одночасье, поработайте над собой. Когда у вас достаточно энергии, у вас есть все необходимое для достижения целей, но у вас также есть достаточно времени и места для других. Это приводит нас ко второму новому интересному понятию — энергия. Можно увеличить запас нашей жизненной энергии. Это энергия, которую мы используем каждый день для достижения любых целей: в нашей работе, ежедневных заботах, спорте, личной и общественной жизни и т. д.



**ЕСТЬ МНОГО СПОСОБОВ  
УВЕЛИЧИТЬ ЭТУ ЭНЕРГИЮ, А  
ВМЕСТЕ С НЕЙ ПОЯВЛЯЕТСЯ  
ПОЗИТИВНОЕ НАСТРОЕНИЕ, БОЛЬШЕ  
РАДОСТИ, ВОСТОРЖЕННОСТИ,  
МОТИВИРОВАННОСТИ, УЛЫБЧИВОСТИ,  
СКОНЦЕНТРИРОВАННОСТИ, МУДРОСТИ,  
СПОКОЙСТВИЯ И УВЕРЕННОСТИ  
В СЕБЕ**

Есть много способов увеличить эту энергию, а вместе с ней появляется позитивное настроение, больше радости, восторженности, мотивированности, улыбочности, заинтересованности в том, что вы делаете, сосредоточенности, сконцентрированности, мудрости, спокойствия и уверенности в себе. При таком подходе вы теряете меньше энергии, потому что не тратите время на негативное поведение, мысли и эмоции. Также этот позитивный способ взаимодействия с вашей жизнью и вашим бизнесом принесет больше радости, уважения, умиротворения, удовлетворения и успеха.

### **НОВАЯ МОТИВАЦИЯ**

Недавнее исследование говорит, что только 13% работников во всем мире довольны своей работой (исследование Гэллапа прошло в 142 странах). Представьте, насколько много у нас места для маневра и улучшения взаимодействия в работе. Необходимо вывести мужчин и женщин, недовольных своей работой, на новый уровень мотивации и вовлеченности, именно они являются ключевыми элементами успеха. Это может произойти только



**13% РАБОТНИКОВ  
ВО ВСЕМ МИРЕ**

довольны своей работой (исследование Гэллапа проведено в 142 странах).

тогда, когда лидер понимает эмоциональное поведение своих команд. Энергетические, позитивные лидеры глубоко вовлечены в процесс поиска лучших стратегий управления людьми, объединения их навыков, а также понимания их и умения научить их чувствовать себя лучше в процессе работы. Лидеры вдохновляют людей на то, чтобы делать все возможное для достижения общих целей. Но это возможно только тогда, когда вы захотите делиться, быть щедрыми. Вот почему вы должны быть искренни, ваше позитивное лидерство должно исходить из сердца, оно не может быть подделкой.

### **«СНЕЖНЫЙ КОМ» ЛЮБВИ**

Если вы хотите повысить рентабельность и KPI вашего бизнеса, вам нужно изучить новые способы, вам нужно бросить вызов себе в получении новых знаний. Я помогаю людям, с которыми я работаю, получить больше энергии. Много энергии — это как много денег или много любви. Наступает момент, когда у вас этого так много, что вы хотите делиться с другими. И тогда вы становитесь щедрым. Это заставляет людей сильнее вас любить или, по крайней мере, сильнее вас ценить. Это могут быть ваши акционеры, коллеги, сотрудники и, конечно, ваши клиенты и поставщики. С увеличенным уровнем энергии и уважения к вашему бизнесу ваш успех становится намного более крепким, вы можете очень легко развиваться. Это как снежный ком, который становится все больше и больше. Клиенты больше говорят о вас, сотрудники и партнеры хотят внести свой вклад в достижение успеха. И позитивный лидер не боится делиться радостью успеха с теми, кто ему помог.

БЖ

# SportLife



ВЕДУЩАЯ ПРОГРАММЫ  
**АЛЕКСАНДРА  
АБРАМОВА**

**НОВЫЙ СЕЗОН  
2019 / 2020  
НА ТЕЛЕКАНАЛЕ  
M-1 GLOBAL**

- Главные мировые спортивные события
- Актуальная информация ММА
- Репортажи со всего мира
- Эксклюзивные интервью

**КАЖДЫЙ ЧЕТВЕРГ  
20:00**



РЕКЛАМА  
16+

**SPORTLIFE — НОВОЕ СЛОВО В МИРЕ СПОРТА**

# РОССИЯ/КАЗАХСТАН: ТОВАРОБОРОТ РАСТЕТ

Казахстан нацелен на укрепление отношений с Россией во всех сферах и рассматривает сотрудничество с РФ как один из самых важных приоритетов своей внешней политики. И результат есть: в прошлом году товарооборот России и Казахстана увеличился почти на 20% по сравнению с 2017 годом и составил более 93 млн долларов США.

**И**стория отношений двух стран давняя, нас многое связывает, в том числе протяженная граница — 7,5 тысяч км. Во многом это объясняет исторически сложившиеся торговые отношения и то значение, которое им придается. Однако не только география способствует тесному сотрудничеству двух стран. На сегодняшний день для укрепления торговых связей есть все: политическая воля, эффективная работа Евразийского экономического Союза, трансформация Таможенного законодательства, развитие экономики Казахстана, прежде всего, химического и пищевого производств.

## АКТИВНЫЕ УСИЛИЯ

Казахстан всегда был сторонником глубокой евразийской интеграции, имея вторую по размерам экономику в ЕАЭС, он усиленно развивает товарооборот со странами Союза.

По итогам 2018 года Россия занимает первое место в товарообороте Республики Казахстан с показателем более 17 млн долларов США, в долях эта цифра составляет 18,8%. Более 37% всего ввозимого в Казахстан импорта — из России, по объему экспорта казахстанской продукции наша страна занимает 4-место в ЕАЭС.

Российский бизнес активно инвестирует в экономику Казахской республики: в период с 2005 по 2018 годы этот показатель составил 12,9 млрд долларов США. В Казахстане более 9000 действующих предприятий с участием российского капитала (по состоянию на 01.01.2019 г.), это более трети (37,7%) от общего числа предприятий с иностранным капиталом в Республике Казахстан.

## ТОВАРООБМЕН НАЛАЖЕН

Успешному развитию торговых отношений Казахстана и России способствует межрегиональное и приграничное сотрудничество. На межрегиональную торговлю приходится 60%, на приграничную — 40% взаимного товарооборота.

Основу российского импорта в Казахстан составляют машины, оборудование, транспортные средства, минеральные продукты, продукция химической промышленности, металлы и изделия из них, продовольствие, древесина, текстиль, обувь.

Поставки из Казахстана имеют близкую структуру и состоят из таких групп товаров, как минеральные продукты, металлы

и изделия из них, сельскохозяйственное сырье, драгоценные металлы и камни, продукция пищевой промышленности: конфеты, подсолнечное масло, мука, макароны.

## ЧЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Постепенно Казахстан перестает быть источником сырья, все больше завозит в Россию готовые продукты. Так, наибольший прирост в доле импорта из Казахстана составили продукты неорганической химии, их поставки за первый квартал 2019 года увеличились более чем на 52 млн долларов США.

Казахские производители научились конкурировать по качеству и цене и сегодня могут предложить российскому потребителю натуральные эко-продукты и многое другое. Именно в продовольственном сегменте произошел настоящий бум. Скажем, поставки мясных продуктов увеличились в два раза, по некоторым отдельным позициям группы «продукты животного происхождения» рост составил 300%, увеличился объем поставок фруктов и сухофруктов — здесь показатели выросли на 100%, позиция «растительные соки и экстракты» выросла на 700%.

Внушительный рост демонстрирует химическая промышленность Казахстана: в первом квартале 2019 года поставки в Россию казахстанских лаков, красок, шпатлевок и многого другого увеличились почти в шесть раз, каучуковых и резиновых изделий — на 100%.

Правительство Казахстана активно помогает местным производителям выйти на российский рынок. Это отмечают все, кто работают на казахской земле: местные власти субсидируют программы развития импорта, выставочную деятельность, активно посредничают в установлении деловых связей с российскими компаниями.

Российская сторона охотно инвестирует в экономику Казахстана. На сегодняшний момент на территории страны-партнера реализуются совместные инвестиционные проекты на сумму свыше 20 млрд долларов. Потенциал взаимодействия далеко не исчерпан. Страны нацелены на еще большую экономическую интеграцию, а казахские производители активно налаживают торговые связи с крупными игроками российского ритейла.

БЖ

**НАИБОЛЬШИЙ ПРИРОСТ В ДОЛЕ ИМПОРТА ИЗ КАЗАХСТАНА СОСТАВИЛИ ПРОДУКТЫ НЕОРГАНИЧЕСКОЙ ХИМИИ, ИХ ПОСТАВКИ ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ 2019 ГОДА УВЕЛИЧИЛИСЬ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 52 МЛН ДОЛЛАРОВ США**

## ЕДИНОЕ ПРОСТРАНСТВО

### ДАУЛЕТ КАНАШАЕВ

ТОО «Бал-Текстиль»

Мы производим ковры и ковровые изделия. С РФ торгуем с 2015 года: в основном наши товары представлены на оптовых рынках и в меньшей степени в розничной продаже.



Сегодня торговые отношения с РФ развиваются стабильными, прогрессирующими темпами. С момента начала экспорта в РФ в 2015 году объем поставляемого нами товара значительно увеличился.

И мы видим перспективы для значительного увеличения поставок в РФ. Мы продолжаем изучать российский рынок и работаем над увеличением количества дистрибьюторов.

Считаем, что большее количество встреч между представителями бизнеса двух стран позволит поближе узнать возможности друг друга.

Не видим препятствий для развития товарооборота с российскими поставщиками. Безусловно, огромный плюс во взаимоотношении двух стран — единое экономическое пространство, Таможенный союз. Это позволяет увеличивать товарооборот.

## НАЛАЖЕННЫЕ СВЯЗИ



### ЖУМАЖАН ШАКУПОВ

ПК «Каспий-Балык»

Производственный кооператив «Каспий-Балык» создан в 1999 году. На сегодняшний день предприятие является одним из ведущих производственных подразделений в рыбохозяйственной отрасли Казахстана. Мы выпускаем более десяти наименований рыбной продукции: рыба охлажденная, мороженая, соленая, вяленая, копченая, котлеты, филе, фарш и многое другое.

На сегодняшний день торговые отношения с Россией развиваются очень активно, результаты работы с российскими покупателями мы оцениваем положительно. В год мы экспортируем в Россию порядка 60–70 % от произведенного объема, а это порядка 2 500–3 000 тонн готовой продукции в год.

## НАРАЩИВАТЬ ОБЪЕМЫ

### АЙБЕК АСАНБЕКОВ

ПК ТОО Free Mark

Мы производим яичную лапшу из натуральных ингредиентов, продукт ориентирован на российского потребителя. Мы наблюдаем положительную динамику в торговых отношениях с Россией и уверены, что можем сотрудничать еще больше, на построение прочных деловых связей требуется время.

Рынок России для нас один из приоритетных. Мы, как и другие производители Казахстана, открыты к сотрудничеству с российскими компаниями и готовы еще более активно взаимодействовать, участвовать в казахско-российских бизнес-форумах, приглашать к себе на информационные туры. Мы за создание единой базы надежных поставщиков на российский рынок, это упрочит наши деловые связи.

## КАЧЕСТВО — ГЛАВНЫЙ КОЗЫРЬ

### ОЛЬГА ПОПОВА

Концерн «Цесна-Астык»

Компания ТОО «Концерн «Цесна-Астык» — крупнейшая казахская компания по производству муки, а также макаронных изделий и круп. В России наши товары представлены в ряде регионов, в том числе в Белгороде, Тюмени, Калининграде, Пензе, Ульяновске, Воронеже, Барнауле. С РФ по продукции концерна (мука и макаронные изделия) торговые отношения начались с 2010 года. Мы сотрудничаем с крупными сетями.

Ценовой коридор, который нам предоставляют, «тесноват», кроме того, у продукции из Казахстана пока еще небольшая узнаваемость, однако положительная динамика продаж есть, особенно заметна тенденция роста в южных регионах. Рынок РФ является одним из самых объемных, и наращивание товарооборота по данному направлению является ключевой задачей для нашего концерна.

Конечно, нам непросто конкурировать с местными производителями по цене, ведь в нашей стоимости довольно большую часть составляет цена доставки, но мы конкурируем качеством, это наш главный козырь.

## НАРАСТИЛИ ОБЪЕМЫ

### ВИКТОР МОЛОДОВСКИЙ

ТОО «Радуга»

Мы давно на рынке — с 1993 года. Начинали как дистрибьюторы ряда казахских производителей, потом приобрели производственные линии. Мы предлагаем довольно большой ассортимент товаров: «фигурные» завтраки, орехи, бакалея, а также пластмассовые изделия и бытовую химию. Сегодня наш товарооборот с Россией составляет порядка 1,2–2 млн рублей в месяц, по поставкам продуктов питания в текущем году мы нарастили объемы в 10 раз, есть задача сделать аналогичный рывок по продажам пластика. На сегодняшний день мы активно развиваем торговые отношения с Россией, не видя особых препонов. Пожалуй, единственное, что вызывает сложности в работе с сетевым ритейлом, — НДС, но пока нам удается находить компромиссы.

# ЗЕЛЕННЫЙ СВЕТ ЭКСПОРТЕРУ

Общероссийский народный фронт проверил наличие в регионах утвержденных проектов по развитию экспорта: учитывалось наличие документов в открытом доступе на официальных сайтах региональных органов власти, полнота охвата направления в соответствии с пятью федеральными проектами, которые входят в нацпроект «Международная кооперации и экспорт».

**Р**еализация нацпроекта по экспорту может оказаться под угрозой, если не ускорить внедрение «Регионального экспортного стандарта 2.0». С таким мнением после обнародования результатов мониторинга выступил Сергей Когогин, сопредседатель Центрального штаба Общероссийского народного фронта, руководитель тематической площадки ОНФ «Международная кооперация и экспорт», генеральный директор ПАО «КАМАЗ».

— *ОНФ проверил, как регионы работают в направлении развития несырьевого экспорта. Работают, как выяснилось, медленно. Что, по вашему мнению, мешает на местах более активно включиться в работу?*

— У производителей есть и готовность, и желание, зачастую их останавливает необходимость оформления огромного количества документов и согласований, отчетов, понимание проблем с оплатой от иностранных контрагентов.

Региональные и муниципальные власти должны помогать организовывать процессы для экспорта. Нацпроект ставит задачу по развитию пула экспортеров именно в секторе малого и среднего бизнеса, а этот бизнес, в свою очередь, хотел бы, чтобы значительную часть работы по продвижению проделал Российский экспортный центр как уполномоченная государством организация.

— *Для чего необходимо ускорить внедрение «Регионального экспортного стандарта 2.0»?*

— Региональный стандарт, который в 2019 г. должен быть внедрен в 22 пилотных регионах, включает такие

мероприятия, как формирование и обучение управленческих команд, создание экспортного совета при главе региона, создание и ведение базы экспортеров, охват образовательными программами групп потенциальных экспортеров, создание и продвижение регионального бренда, участие в цифровых форматах торговли. Таким образом, будет создана эффективная система развития экспорта в отдельно взятом регионе. Мы понимаем, что любые технологии необходимо сначала запускать в пилотном режиме, но, учитывая поставленные президентом сроки, невозможно тратить несколько лет на тестирование. В дальнейшем другие регионы получат уже апробированные инструменты в виде готового стандарта. Эксперты ОНФ в следующем году проанализируют, удалось ли добиться результата.

— *Владимир Путин поставил перед правительством амбициозную задачу — увеличить экспорт несырьевых товаров к 2024 г. до \$ 250 млрд. За счет каких отраслей эти показатели будут достигаться?*

— Эти отрасли известны и определены. В секторе АПК это зерновые, масложировые культуры; морепродукты, мясо и даже дикорастущие культуры — грибы, ягоды, шишки и т. д. Стоит отметить отрасль экологически чистых (органических) продуктов АПК, о которой президент говорил в послании Федеральному собранию в феврале 2019 г. Нельзя забывать про экспорт услуг — образование, туризм, консультации, IT-технологии и так др. Инновации позволяют расширить перечень возможных для экспорта услуг, которые к тому же требуют меньше расходов, чем производство товаров.

— *Прозрачна ли в регионах структура поддержки экспорта?*

— Эксперты ОНФ по результатам мониторинга отметили, что паспорта проектов по развитию экспорта, да зачастую и другие документы, найти сложно. На сайтах не работает поиск, со стартового окна не виден нужный раздел сайта, документы размещены разрозненно, в неудобном для чтения формате. Любой важный документ должен быть доступен в «три клика» — от захода на

# 75–100%

**ОТ СУММЫ СДЕЛКИ**

достигают штрафы для бизнеса, который в срок не перевел валютную выручку в российские банки





Сергей Когогин, сопредседатель Центрального штаба Общероссийского народного фронта, руководитель тематической площадки ОНФ «Международная кооперация и экспорт», генеральный директор ПАО «КАМАЗ».

**СЕГОДНЯ БИЗНЕС  
СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ  
МОБИЛЬНЫМ: ЕСЛИ ЕМУ  
НЕ НРАВЯТСЯ УСЛОВИЯ В  
ОДНОМ РЕГИОНЕ,  
ОН СВОБОДНО ПЕРЕВОДИТ  
ПРОИЗВОДСТВО В ДРУГОЙ.  
И НАЛОГИ БУДЕТ ПОЛУЧАТЬ  
ТОТ, КТО ХОРОШО  
ПОРАБОТАЛ**

## РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА ОНФ

Мониторинг Народного фронта показал, что у восьми регионов нет опубликованных паспортов проектов по развитию экспорта: республики Бурятия, Калмыкия, Новосибирская, Омская, Архангельская области и республика Северная Осетия — Алания. На сайте думы Волгоградской области можно найти презентацию «О реализации национальных проектов на территории Волгоградской области», однако ссылок на региональные проекты нет. В Красноярском крае упоминание нацпроекта можно найти на сайте «Проектного управления». Реализации нацпроекта посвящен целый раздел с целями, сроками, кураторами и руководителями региональных проектов, но сами паспорта не опубликованы.

Также у 10 регионов в открытом доступе присутствует лишь один проект из пяти, у 12 регионов в открытом доступе в наличии всего два проекта, еще у 12 регионов — только три проекта. У 40 регионов в открытом доступе четыре проекта, и только два региона выложили все пять проектов: Еврейская автономная область и Ханты-Мансийский автономный округ — Югра. Только у этих субъектов есть проект по развитию логистики для экспорта.

Эксперты ОНФ отмечают, что многие регионы к составлению программ по развитию экспорта подошли формально и либо сняли кальку с описания национального паспорта без учета региональных особенностей, либо разместили публично некликабельные ссылки.

сайт до открытия искомого документа. Региональные программы по системным мерам поддержки экспорта, экспорту АПК, промышленных товаров и экспорту услуг должны быть расположены в одном месте, регулярно обновляться после вносимых изменений. Помимо информационной открытости важна процедурная открытость. Региональные власти должны поддерживать диалог с местным бизнесом и учитывать актуальные потребности и пожелания предпринимателей в своей деятельности.

### — О каких проблемах говорят сами экспортеры?

— В июле–августе ОНФ с помощью мобильного приложения «Народный контроль» провел опрос предпринимателей-экспортеров и выявил основные сложности, с которыми они сталкиваются. По их мнению, наибольшие затруднения вызывают получение разрешительных документов, сложность налогового администрирования сделок, слабая информационная работа государства с бизнесом.

ОНФ призывает исключить дублирование в процедурах оформления разрешительных документов. Еще одна из первоочередных задач нацпроекта — либерализация административной и уголовной ответственности за нерепатриацию валютной выручки: штрафы для бизнеса, который в срок не перевел валютную выручку в российские банки, достигают 75–100% от сумм сделки, а для нарушений по особо крупным размерам предусмотрен уголовный срок до 5 лет лишения свободы. Надеемся, что в следующем году бизнес сможет заработать по новым правилам. ОНФ выступает не за легализацию нарушений, а за взаимное уважение между государством и бизнесом. Иногда предприниматель по объективным причинам не имеет возможности выполнить требования закона в

срок: задержки согласования от иностранных партнеров, банков и прочее, а в итоге отвечает он один.

Регионы ради собственной экономики должны максимально привлекать бизнес, создавать условия для развития экспортных направлений местных производителей. Сегодня бизнес становится более мобильным — если ему не нравятся условия в одном регионе, он свободно переводит производство в другой. И налоги будет получать тот, кто хорошо поработал.

БЖ

# БРЕНД ИЛИ НЕ БРЕНД — ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС!

С середины сентября в России начался эксперимент по маркировке велосипедов. Аналогичный эксперимент скоро начнется для молочных продуктов, а в декабре он затронет и другие товарные группы: духи, фотоаппараты, автомобильные шины и др. Весной обязательной стала маркировка табачных изделий, а летом — обуви. Очевидно, что государство нацелено побороть теневой оборот товаров, а заодно пополнить казну отчислениями от таможенных пошлин и налогов.

**С**истема сплошной маркировки товаров должна появиться в России к 2024 году. Эксперименты по отдельным товарным группам позволяют отработать технологии и сделать систему удобной и прозрачной для всех. Подобные меры, безусловно, призваны побороть в том числе «серый» импорт.

«Серый» импорт — это ввоз товаров с недостоверным декларированием в целях уклонения от уплаты таможенных пошлин и НДС. Оценки масштабов распространения полуправильного товара, ввезенного в Россию, варьируются в зависимости от товарной категории. Среди товаров широкого распространения доля «серого импорта» составляет 10–20%, по товарам умеренного распространения — 3–5%.

## ТЕНЕВОЙ СЕКТОР

Согласно данным Росфинмониторинга, по итогам 2018 года доля «серой экономики» составила 20% ВВП, в денежном выражении — 20,7 трлн рублей. В этих цифрах «защиты» «серый» импорт, сокрытие доходов от уплаты налоговых и таможенных платежей, выплата зарплат «в конвертах» и др. Для вывода преступных доходов за рубеж активно используется фиктивная внешнеэкономическая деятельность и сложные схемы с участием фирм-однодневок, счета которых, как правило, открыты сразу в нескольких банках, что помогает осуществлять транзит финансовых потоков сразу по нескольким направлениям.

Делая рискованный выбор в пользу «серых схем» при закупочных экспортных процедурах, предприниматели стремятся снизить издержки, которых стало больше на единицу товара. В основном в полуправильных операциях замечен мелкорозничный бизнес, компании с большим товарооборотом не хотят рисковать, они работают в «зеленой зоне», оплачивая таможенные пошлины и налоги по прозрачной схеме.



**СЕРГЕЙ  
СОВДАГАРОВ**

генеральный директор  
ООО «Мультисервисная  
платежная система»

## ВЫВОД ИЗ «ТЕНИ»

Чиновники не первый год ломают голову, как сократить теневой оборот товаров. Так, Федеральная антимонопольная служба хочет легализовать «серый» импорт, внеся поправки в Гражданский кодекс РФ. ФАС предлагает с 2021 года ввозить ряд товаров без разрешения их владельцев. Так называемый «параллельный импорт» могли бы разрешить при нескольких условиях: если определенного вида товара не хватает в России или доступ к нему ограничен, если цены на него завышены, или он качественно отличается от аналогов. Сейчас ввезти брендовые товары в Россию может только правообладатель или уполномоченный им официальный дилер.

Такой подход, возможно, позволил бы снизить цены для потребителя и, вероятно, смог бы простимулировать обладателей брендов открывать производства на территории России. Однако данный законопроект не вызвал единодушия у государственных ведомств и участников рынка.

## ХИТРОСТЬ ВО ВРЕД БЮДЖЕТУ

Чтобы избежать уплаты таможенных пошлин по закону, импортеры часто идут на различные хитрости и уловки при оформлении таможенной декларации на товар: намеренно занижают его реальную стоимость, искажают данные о поставщике. Выходом могла бы стать тотальная маркировка товаров, она позволила бы обеспечить сквозной контроль импортных товаров, а значит, снизила бы риски ввоза «серого» импорта.

Одним из оптимальных способов по борьбе с полуправильным ввозом импорта может стать цифровая прослеживаемость поставок, контроль за движением товара должен осуществляться на основе анализа больших данных — с указанием идентификационного номера партии, содержащегося в сопроводительных документах, он же потом вносится в таможенную декларацию.

Чтобы система заработала, необходимо отработать технологии маркировки со всеми участниками рынка. Эксперты уверены, что эта мера поможет сократить долю «серого» импорта, но только в том случае, если в нее войдут все: производители, дилеры, оптовики и мелкая розница.

БЖ

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС журнал

ПОДПИШИСЬ

 [facebook.com/bizmag.online](https://facebook.com/bizmag.online)

 [instagram.com/business\\_journal\\_russia](https://instagram.com/business_journal_russia)



Стань  
участником  
розыгрышей



Полезный контент  
для собственников  
и руководителей  
бизнеса



Кейсы  
от ведущих  
компаний



Розыгрыш книг  
от топовых  
издательств



Бесплатные билеты  
на самые актуальные  
event в сфере  
бизнеса



Розыгрыш бонусных  
полос в печатной  
версии о вас и вашем  
бизнесе

# СИСТЕМА В БИЗНЕСЕ — ЗАЛОГ УСПЕХА

Что компании жизненно необходимо для развития? Хорошо отлаженная система управления, отвечает герой номера, признанный эксперт по системному менеджменту Александр Высоцкий. У вас может быть хорошая бизнес-идея и удачный старт, но вы неизбежно столкнетесь с проблемой роста компании, если, конечно, хотите зарабатывать больше. И вот здесь большинство собственников поджидает кризис.

**С**егодня Александр Высоцкий — гуру системного бизнеса, автор комплексной программы по развитию бизнеса «Business Booster». Но он прошел длинный путь проб и ошибок на собственных бизнесах. В консалтинг он пришел после того, как кардинально разошелся во взглядах с партнером и понял, что делает что-то не так — было это в начале 1990-ых. Сегодня его консалтинговой компании уже более 10 лет, его бизнес-семинары проходят по всему миру, через его бизнес-школу прошли тысячи владельцев бизнеса. Спросим у него о том, какие системные ошибки допускает большинство бизнесменов по всему миру, как их избежать, и почему собственник сам должен «настраивать» свой бизнес.

— *Каков был ваш путь в бизнесе?*

— Первый бизнес — дилерство Apple в Киеве. Вместе с друзьями я начал создавать компанию с нуля, это был конец 1993 года. Мы поставляли компьютеры и решения для полиграфии, компьютерной анимации, нелинейного видеомонтажа. Затем была компания по производству наград, оборудования и расходников для сувенирной продукции и еще пара разных бизнесов.

— *Когда вы пришли в консалтинг и обучение?*

— В 2005 появилась первая тренинговая компания «Школа Продуктивности». В разгар кризиса 2008-ого я преобразовал ее в Visotsky Consulting. Сейчас это группа компаний, в которую входит знаменитая онлайн-программа по построению системы управления Business Booster, сеть офисов Visotsky Consulting, издательская компания V-Mart, онлайн-академия для руководителей.

По сути, я сам шел тем же путем, что и большинство участников моей программы: запускал стартап, управлял им вручную, а потом я научился строить систему управления и «выращивать» хороших руководителей — это и был переход к системному управлению. С 2005 года я не занимаюсь оперативным управлением компаниями, где я являюсь собственником, при этом количество компаний в моем пуле выросло.

— *Почему приняли решение уйти в консалтинг и бизнес-образование?*

— Переосмыслить свой путь заставили два события, которые произошли в моей жизни практически одновременно. Первым стал «развод» с партнером по бизнесу. Это было очень успешное партнерство, но в момент, когда, с моей точки зрения, нужно было делать качественный рывок в развитии, мы не смогли прийти к единому мнению, и я решил уйти из бизнеса. Вторым фактор — первые успехи в консалтинге. Работая с владельцами бизнеса, я получал результаты, сопоставимые с теми, что имел в момент управления собственным производством. Тогда я понял, что совершенно не обязательно быть совладельцем или директором, чтобы наладить бизнес и вывести компанию на новый уровень.

— *Когда оглядываетесь назад, на себя в начале предпринимательского пути, какие ошибки видите в своих действиях?*

— Первой ошибкой было создание компании «МакЦентр» в партнерстве с друзьями. Мало того, что в 1993-м я понятия не имел об управлении людьми и построении системы управления, вдобавок моими топ-менеджерами стали мои друзья, у меня не было никакого представления, чем кто должен заниматься, о разделении обязанностей — в компании был тот еще хаос. Несмотря на то, что компания сделала на старте впечатляющий рывок, меньше чем через два года она остановилась в развитии. Сейчас я понимаю, что тогда необходимо было разделить зоны ответственности каждого совладельца, подписать некое партнерское соглашение. А мне не мешало бы научиться хорошо делать работу руководителя.

Вторая большая ошибка — полное отсутствие реалистичного бизнес-плана, более-менее правдоподобной бизнес-модели, которая хотя бы учитывала объем оборотных средств, расходы на маркетинг, зарплаты сотрудников и т. д.

В компании не было никакого планирования. Мы просто жили от месяца к месяцу, борясь за существование. Если бы я позаботился тогда о плане и проработал его с партнерами, мы смогли бы воспользоваться возможностями, которые тогда давал рынок.

Тот период прошел под лозунгом «работал, не приходя в сознание». Это очень распространенные ошибки предпринимателя, который находится в самого начале пути. Он думает, что нужно работать упорнее, больше продавать, и с его бизнесом все будет хорошо.

**— У вас есть опыт консалтинга в разных странах. Насколько путь начинающего бизнесмена в разных странах уникален?**

— В США, Тайване, Китае и странах бывшего СССР — везде предприниматели делают одни и те же ошибки, их цена разная и зависит от особенностей бизнес-среды. Например, найм персонала во всем мире больше напоминает охоту за хорошими специалистами. Но многие частные компании все еще используют старые методы, не понимая, что сейчас рынок сотрудника, а не работодателя.

Еще одна типичная ошибка — предприниматель на первой стадии развития бизнеса окружает себя исполнителями, нацеленными на узкие функции, а потом удивляется, что с ростом компании не может назначить никого из них руководителем.

Предприниматели разных стран создают компанию с мечтами о производстве какого-то продукта, предоставлении услуги. Мечтают о доходе и прибыли и благодарных клиентах. Но почему-то никто не мечтает о том, как будет выращивать руководителей, управлять ими, проводить совещания, разрабатывать структуру компании, а ведь управление людьми — неотъемлемая часть любого бизнеса.

**— В основе вашей программы только менеджмент? Вы учитесь, прежде всего, управлять?**

— Именно так: мы учим управлять. В нашей программе «Business Booster» мы даже о маркетинге и продажах говорим с точки зрения управления этими процессами. Зачастую проблемы, например, в продажах, связаны не с тем, что продавцы не владеют какими-то тонкостями процесса. Часто их работой просто никто не управляет. Никто не обрабатывает должным образом каждое входящее обращение клиента, сделки «не дожимают», не выполняют данные клиентам обязательства, про кого-то просто забывают и т. д. Консультанты по продажам дают подробные скрипты, но если никто не управляет процессами, то продавцы просто не используют эти скрипты и допускают одни и те же ошибки.

Поэтому даже о маркетинге, брендинге и продажах, как и других составляющих бизнеса, мы говорим с точки зрения управления. Мы работаем с владельцами бизнеса, они в первую очередь должны управлять, а не стоять за прилавком или разрабатывать рекламные кампании.

**— Назовите пять качеств эффективного топ-менеджера, директора?**

— Начну перечислять в зависимости от значимости.

1. Продуктивный руководитель способен создавать и поддерживать эффективный порядок, направленный на получение результатов, не должно быть порядка ради порядка. К таким руководителям тянутся, в первую очередь, те, кто любит свою работу и хочет добиться больших результатов.

2. Хорошо взаимодействует с людьми, ему нравится добиваться от людей результатов. Он способен видеть в людях их способности и таланты.



**МЫ НЕ МОЖЕМ НАУЧИТЬ ПЕКАРНЮ ПЕЧЬ ПИРОГИ, ЭТО НЕ НАША КОМПЕТЕНЦИЯ. НО ЕСЛИ В БИЗНЕСЕ ЕСТЬ УСПЕШНОЕ НОУ-ХАУ И ПОТЕНЦИАЛ РОСТА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОМОЖЕТ СДЕЛАТЬ ЕГО БОЛЕЕ УПРАВЛЯЕМЫМ И ЭФФЕКТИВНЫМ**

3. Достаточно хорошо понимает особенности бизнес-процессов компании, не обязательно является лучшим специалистом, но способен понять, что идет не так. Разбирается в том, чем занимается компания.

4. Знает и умеет на практике применять инструменты управления: оперативное и тактическое планирование, координация, измерение результатов и анализ, эффективная коммуникация и поддержание исполнительской дисциплины, управление финансами.

5. Имеет собственные значимые цели, которые заставляют повышать результаты и собственную компетентность.

**— Где чаще всего допускают ошибки директора и собственники бизнеса? Есть ли системные проблемы, скажем, в российских компаниях, «грабли», на которые наступают чаще всего?**

— Главная ошибка тех, кто дошел до момента, когда нужно создавать систему управления, — надежда на умелых руководителей, которые придут и наведут порядок в управлении. На практике каждый такой руководитель проходит путь от надежды и ожидания чуда до разочарования. Порядок должен наводить сам владелец бизнеса.

Даже при отсутствии системы управления хорошие бизнес-идеи могут успешно стартовать. Пока компания невелика, ею можно управлять в «ручном режиме», но расти в нем не получится. Часто создатель компании вообще не может понять, что происходит, и, не видя причины, находит десятки оправданий: «нет умелых руководителей», «наш бизнес особенный» и др.

**— Как предпринимателю сориентироваться, выбирая бизнес-школу, курсы? Как отличить полезные курсы от «пустышки»?**

— Это как с покупкой сложной техники, например, автомобиля. Самый простой способ — посмотреть, кто и на каком авто оказывается впереди всех. Правда, что касается построения системы управления, то большинство предпринимателей не имеют рядом хороших примеров. Так что этот способ работает только для счастливиц, которым повезло с друзьями. Второй способ — самому разбираться, вникать в методики и подходы.

Один ориентир могу дать с уверенностью. Большое значение имеет возраст тренингового или консалтингового продукта. Эта область деятельности непростая. Создать шедевр в области услуг с первой попытки не удастся даже гениям. Требуются годы для того, чтобы разработать, проверить на практике и отшлифовать методику. Поэтому лучше выбирать тех, кто долгое время предоставляет один и тот же продукт. Например, мы уже 10 лет делаем консалтинговые проекты по систематизации бизнеса. За эти 10 лет и более чем 700 проектов мы значительно поумнели и обнаружили множество подводных камней. За это время наша программа и методики претерпели несколько коренных изменений — все это невозможно пройти за пару лет.

Мы адепты классического менеджмента, но используем современные технологии и программные средства, адаптированные к современной бизнес-среде.

**— Чьи лекции по бизнесу и управлению слушаете лично вы, кто для вас авторитет в бизнес-управлении?**

— У меня много учителей в области управления и ведения бизнеса. Обожаю классику: Питера Друкера, Филипа Котлера, Джека Траута — их труды дают глубокое понимание законов управления. Современные бизнес-гуру предлагают миру много идей о том, как эти законы применять в современном мире. Считаю полезными бизнес-тусовки и конференции, где предприниматели-практики делятся лайфхаками и примерами. Вдобавок каждый из моих клиентов меня чему-то учит, делаясь достижениями и ошибками.

**— Ваш курс рассчитан на год или более. В чем необходимость столь продолжительного формата?**

— Чтобы построить систему управления, требуется время, но наши клиенты не могут бросить все и заниматься только этим. Как правило, в начале программы большинство из них все еще вовлечены в оперативное управление и даже выполняют работу специалистов: продают, занимаются наймом и рекламой или даже задействованы в предоставлении услуг. Нам нужно постепенно вытаскивать их из операционки, не разрушив работающий бизнес, это требует времени.

Система управления — это не бумажки. В первую очередь, это руководители и сотрудники, которые начинают применять новые для них подходы. На обучение и переход в новую парадигму мышления требуется время. Наша задача — не останавливая бизнес-процессы, перестроить компанию изнутри и превратить ее в современный скоростной локомотив. Это деликатная работа, требующая времени.

**— Вы часто говорите, что ваша программа дает систему. На каких принципах она построена?**

— Система основана на принципах классического и неоклассического менеджмента: точная структура компании, измерение результатов, эффективное взаимодействие, согласованность действий, разумное управление финансами — ничего фантастического. От других нашу систему отличает то, что она рассчитана на растущий бизнес, то есть все элементы проектируются таким образом, чтобы с ростом бизнеса их не пришлось менять.

Главный принцип программы — внедрение руками владельца бизнеса. Мы обучаем владельца и проводим его через все сложности внедрения, консультируем и поддерживаем его на этом пути. В результате собственник компании получает компетенции в том, как строить и развивать системный бизнес. После прохождения нашей программы ему больше никогда не понадобятся консультанты в области системного менеджмента.

**УСПЕХ ПРОТЯЖЕННОЙ ВО ВРЕМЕНИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ТЕМ, НАСКОЛЬКО КАЧЕСТВЕННО ВЫПОЛНЯЕТСЯ КАЖДЫЙ, ДАЖЕ, НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД, НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ШАГ. САМОЕ ВАЖНОЕ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА — ДОБИТЬСЯ ПРАВИЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ КАЖДОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕС**

— **В обучении важный этап — внедрение, применение новых знаний на практике. Как вы и ваши консультанты работаете на этом этапе?**

— Для каждого, даже самого простого инструмента управления, у нас есть детальная методика внедрения. Каждый шаг, будь то разработка какого-то регламентирующего документа или проведение занятия с сотрудниками, детально описан. Например, когда нужно познакомить сотрудников с новым подходом к измерению результатов деятельности, мы даем очень точный скрипт проведения такого занятия, профессионально подготовленную презентацию, все шаблоны документов и даже тест, который проходят в конце занятия сотрудники. Мы готовим владельца к проведению такого занятия, тренируем и затем проверяем и при необходимости корректируем его. Этим и занимается консультант.

Успех протяженной во времени консалтинговой программы определяется тем, насколько качественно выполняется каждый, даже, на первый взгляд, незначительный шаг. Самое важное для консультанта — добиться правильного внедрения каждого инструмента управления в бизнес.

— **Чем измеряется эффективность вашей программы для конкретного собственника или директора?**

— В первую очередь, конечно, ростом дохода компании. Инструменты управления нужны, чтобы справиться с барьерами в росте, поэтому главные показатели — рост объема производства, дохода, прибыли.

— **Конечный результат вашей программы зависит только от собственника, или в «игре» вся команда, и ее успех равен общему успеху?**

— В процессе внедрения мы работаем, в первую очередь, с владельцем компании, но при этом мы обучаем руководителей и сотрудников использовать те инструменты, которые внедряет собственник. Основным показателем грамотно выстроенной системы управления является хорошо организованная и вдохновляющая командная игра. Мы ведь не на бумаге внедряем новый подход к управлению, а с реальными людьми.

— **Вы помогли собственнику построить систему управления. Означает ли это, что его бизнес будет эффективным и успешным?**

— Это означает, что он будет более эффективным, чем раньше. При этом мы не можем научить пекарню печь пироги, это не наша компетенция. Но если в бизнесе есть успешное ноу-хау и потенциал роста, система управления поможет сделать его более управляемым и эффективным.

— **Ощущаете ли вы и ваша команда ответственность за судьбу компании, чей собственник или директор прошел вашу программу?**

— Да, конечно. Мы внимательно следим за тем, что с нашими клиентами происходит со временем. Те, кто прошел нашу программу, как правило, посещают наши конференции и клубные мероприятия, с удовольствием обмениваются опытом. Многие из наших клиентов начинают делиться своим опытом на семинарах и вебинарах.

— **Каковы ваши персональные «золотые правила» менеджмента?**

## СИСТЕМА В БИЗНЕСЕ

Вы, как хомячок в колесе: бегаєте по кругу, а проблем в управлении компанией меньше не становится? Ваш бизнес напоминает вам чемодан без ручки или поезд, который так ускорился, что рискует сойти с рельсов? Вы делегировали максимум полномочий, но чувствуете, что без вас компания не развивается? Вам постоянно кажется, что уровень систематизации в вашей компании недостаточный? Если хотя бы что-то из этого про вас и вашу компанию, переходите по ссылке или сканируйте qr-код, чтобы участвовать в бесплатном мастер-классе Александра Высоцкого для владельцев бизнеса и получить пошаговый план выхода из операционки уже сейчас. Не откладывайте развитие вашего бизнеса!



[www.bbooster.online/znzm](http://www.bbooster.online/znzm)

— Для меня главное правило — повышать свой профессионализм во всем, чем я занимаюсь. Звучит просто, но ради воплощения приходится здорово попотеть. Например, сейчас работаю над своим английским, так как уже два года провожу обучение в США и на Тайване. При этом постоянно изучаю что-то новое в области интернет-маркетинга, ведь мы все больше и больше уходим в онлайн. Беру консультации и изучаю методики геймификации для применения в управлении и обучении. Одним словом, мое главное «золотое правило» — быть профи в том, чем я занимаюсь.

— **Сейчас в России развернулась кампания против так называемых инфоцыган. На ваш взгляд, есть сейчас в консалтинге такое явление?**

— Я видел несколько роликов от безымянных критиканов с нападками на БМ, Трансформатор и других. Думаю, это просто способ привлечения внимания, который используют те, кто не уверен в собственных способностях сделать что-то стоящее. Я не утверждаю, что все онлайн-школы и другие инфопродукты одинаково хороши. Скорее всего, есть и мошенники в этой области, но почему-то больше всего нападают не на тех, у кого самая плохая услуга, а на самых раскрученных. Это говорит о том, что целью такого рода кампаний является банальное желание быстро раскрутить свой канал или даже сделать гадость конкуренту.

На мой взгляд, в области образовательных продуктов, в том числе в онлайн-образовании, не хватает профессиональной экспертизы, независимых обзоров и сравнений инфопродуктов — вот что было бы по-настоящему полезно потребителю. Надеюсь, кто-то этим займется со временем.

БЖ

# КУЛЬТУРА КОНФЛИКТА.

## ИСКУССТВО СПОРА, В КОТОРОМ НЕТ ПРОИГРАВШИХ

Конфликты и противоречия между сотрудниками не обходят стороной ни одну компанию. Но есть отличные примеры, где они даже полезны и приводят к рождению чего-то нового. Как извлекать пользу из споров и научиться даже в споре быть конструктивным — об этом рассказывают эксперты WU Executive Academy (Вена, Австрия).



**А**стрид Кляйнханнс-Ролле и Хельга Паттарт-Дрекслер из WU Executive Academy научились неплохо спорить друг с другом. Секрет их успеха заключается в том, что они нашли способ делать это открыто и уважительно. Их пример показывает, что правильный спор — это хорошо. Основываясь на личном опыте, Астрид и Хельга определили четыре причины, по которым у каждой компании должна быть открытая культура конфликта.

### СКАНДАЛЫ, ИНТРИГИ, ЗАТРАТЫ

Максимально открытая культура общения находится в приоритете у современного бизнеса. Но иногда не так просто расстаться со старыми привычками. «Сарафанное радио» и интриги — все еще обычное явление для многих компаний, во время деловых встреч участники по-прежнему не называют вещи своими именами из-за боязни задеть кого-то или спровоцировать конфликт. Как насчет открытых столкновений, когда ситуация может накалиться до предела? Это только для деспотов, жаждущих власти. Что же касается повседневного корпоративного общения, то это табу. Такое мнение по-прежнему преобладает в большинстве современных корпораций.

«Глеющие» конфликты убивают производительность. Согласно исследованию компании KPMG, конфликты и споры занимают от 10% до 15% нашего рабочего времени. Группа экспертов по бизнес-посредничеству Федеральной экономической палаты Австрии (WKO) считает, что конфликты влекут за собой затраты размером около 650 евро на человека в год. Кроме того, они отнимают чрезвычайно

**650** ЕВРО НА  
ЧЕЛОВЕКА В ГОД

таковы, по подсчетам Федеральной экономической палаты Австрии (WKO), затраты, вызванные конфликтами внутри компании.



много времени, снижают производительность и оказывают негативное влияние на командный дух.

«Проблема заключается не в самих конфликтах, а в том, что им не уделяется должного внимания, и они активно не прорабатываются», — говорит Хельга Паттарт-Дрекслер, руководитель отдела образования для руководителей в WU Executive Academy. — На собраниях люди часто ходят вокруг да около. Многие боятся конфликтов. Если они все-таки случаются, принимают их слишком близко к сердцу. Это фатальная ошибка. Одержимость гармонией потребляет огромное количество энергии, которая гораздо продуктивнее могла быть использована в работе».

## ОСОЗНАННЫЙ СПОР

Должны ли мы вступать в конфликты? Конечно, да, но важно делать это правильно

Хельга Паттарт-Дрекслер и Астрид Кляйнханнс-Ролле практикуют открытую культуру конфликта. «Мы обе импульсивны и довольно прямолинейны. Поэтому случается так, что у нас возникают действительно вспыльчивые, эмоциональные споры, и мы позволяем «клочьям» летать между нами», — смеется Хельга Паттарт-Дрекслер. Тем не менее дамы нашли способ спорить друг с другом в открытой и уважительной форме.

Вместе они выделили четыре убедительные причины, почему и когда имеет смысл спорить так, что «клочья летят».

### 1 **Большой взрыв приводит к созданию чего-то нового**

В ходе первых нескольких конфликтных ситуаций они еще чувствовали себя неуверенно. «Затем мы поговорили о том, как мы рады тому, что можем быть прямыми по отношению друг к другу. Теперь мы сознательно пользуемся нашими различиями во мнениях, потому что именно в процессе спора может возникнуть совершенно новый взгляд на вещи», — говорит Хельга Паттарт-Дрекслер. Астрид Кляйнханнс-Ролле также убеждена в достоинствах открытой культуры конфликта: «Новые идеи не могут появиться, если не будет соответствующей открытой среды, где каждый волен высказывать свое собственное мнение».

Правильный образ мышления — неременное условие для конструктивного диалога: важно не принимать на свой счет то, что говорят люди, а сосредотачиваться на причине и результате.

### 2 **Эмоции высвобождаются, и человек чувствует облегчение**

Большинство людей склонны считать, что спор — это синоним оскорбительного и уничижительного общения: «К нам это не относится. Мы всегда сохраняем уважение и общаемся на равных, но показываем наши эмоции», — говорит Хельга Паттарт-Дрекслер. «Когда градус противоречий нарастает, это сбивает с толку наших коллег. Затем они пытаются нас успокоить, — продолжает она, добавляя, что во время открытого конфликта высвобождается много накопленной негативной энергии. — Это такое огромное облегчение, когда есть возможность высказать то, что еще не было высказано». Но личное эмоциональное облегчение не должно становиться самоцелью: разбушевавшиеся

руководители и истеричные сотрудники едва ли способны на инновации. Цель любого спора должна состоять в том, чтобы помочь делу. В конечном итоге всегда должна быть какая-то форма консенсуса, даже если единственная точка соприкосновения, которую вы обнаружите, заключается в том, что вы согласны не соглашаться.

### 3 **Люди могут быть такими, какие они есть на самом деле**

В среде, где люди должны вести себя профессионально, часто считается запретным говорить о причинах своего гнева, не говоря уже о том, чтобы выразить его. В этом контексте руководители должны проявлять непредвзятое отношение и предоставлять сотрудникам защищенное

## ЛИЧНОЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ОБЛЕГЧЕНИЕ НЕ ДОЛЖНО СТАНОВИТЬСЯ САМОЦЕЛЬЮ: РАЗБУШЕВАВШИЕСЯ РУКОВОДИТЕЛИ И ИСТЕРИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ ЕДВА ЛИ СПОСОБНЫ НА ИННОВАЦИИ. ЦЕЛЬ ЛЮБОГО СПОРА ДОЛЖНА СОСТОЯТЬ В ТОМ, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ ДЕЛУ

пространство для большей открытости. «Однажды Астрид сказала мне: тебя что-то беспокоит, выпусти это. Это помогло мне дать выход своему гневу», — рассказывает Хельга Паттарт-Дрекслер. О какой-либо открытости не может быть и речи, если руководители не создадут атмосферу доверия. Призыв к новой открытости в токсичной среде страха и при отсутствии примера со стороны руководителя обречен на провал с самого начала. Возможность быть самим собой на работе со всеми своими эмоциями и не притворяться — это нечто очень ценное и гораздо более важное, чем способность всегда сохранять самообладание.

### 4 **Споры укрепляют взаимное доверие**

Уничижительные споры могут разрушить отношения. Но конструктивные, то есть открытые и честные противостояния способны укрепить их, при условии, что вы откроетесь другому человеку и покажете свою уязвимость. Но здесь важно особое осознание. «В какой-то момент мы обе поняли, что спорим не потому, что злимся друг на друга. Мы можем сказать друг другу: как же раздражает, что ты меня не понимаешь. И все же другой человек не чувствует себя обиженным», — говорит Хельга Паттарт-Дрекслер. — В этом контексте крайне важно научиться четко разделять личное и фактическое».

Этот подход очень хорошо работает и с детьми. Тот факт, что у кого-то другое мнение, не означает, что он или она хочет вас спровоцировать на конфликт. Важно всегда использовать слова, которые другой человек способен принять. Принятие такого подхода и возможность затем вместе посмеяться над спором укрепляют межличностные отношения и углубляют взаимное доверие. «Я могу положиться на Астрид на 100%, как и она на меня», — говорит Хельга Паттарт-Дрекслер. Именно потому, что порой «летят клочья».

БЖ

# АРГУМЕНТ КАК МИШЕНЬ. КУДА ЦЕЛИТЬСЯ?

Быть убедительным, суметь аргументировать, защитить свою позицию — мы часто сожалеем, что не владеем этими навыками. А ведь ораторское мастерство не только в том, чтобы говорить образно и эмоционально ярко, оно в умении вести острую полемику, возможности отстоять свою точку зрения и выйти из диалога с оппонентом победителем.

**К**ак разбить в пух и прах любой аргумент? Существуют ли универсальные способы опровержения доводов оппонента? Как преодолеть возражение и найти контрдоводы? Как правильно контраргументировать, чтобы победить в споре? Как переубедить своего собеседника? Такие вопросы я регулярно слышу от участников своих тренингов. Действительно, эффективные техники контраргументации, результативные тактики отрицания — это одна из самых востребованных тем. Причем контраргументировать научиться хотят все — от публичных политиков до продавцов, от топ-менеджеров до обычных офисных работников. Пришло время приоткрыть завесу тайны и привести несколько простых, а самое главное, действенных техник, которые помогут эффективно отбить любой довод оппонента. Следуя предложенным советам, вы сможете найти аргументы против любых доводов и убедить оппонента в своей правоте.

## МИШЕНЬ КОНТРАРГУМЕНТАЦИИ

Для начала зададимся вопросом: на что может быть направлена контраргументация? Если визуально представить некую мишень для контраргументации, то мы увидим, что ниже аргумента

находятся поддержки, примеры и картинки. Можно ли разбить их? Конечно, можно. Более того, сделать это будет намного проще, чем доказать, что неверна сама фабула аргумента. Такую контраргументацию я называю контраргументацией нижнего уровня. Но если есть нижний уровень контраргументации, то должен быть и верхний. Что находится над фабулой аргумента? Нечто более всеобъемлющее — философия. Контраргументация может быть направлена и против ценностного уровня аргумента. Что находится еще выше? Чаще всего мне говорят: тезис. Действительно, ничего более глобального в аргументации, чем тезис, нет. Все, что мы де-

лаем, мы делаем для того, чтобы доказать истинность тезиса. Но есть еще один элемент, который находится между тезисом и аргументом. И этот элемент — логика, или причинно-следственная связь между тезисом и аргументом. Ведь в рамках отрицания можно показать оппоненту, что никакой логики в его рассуждениях нет. Контраргументацию, которая направлена на философию, логику или тезис (но это отдельная тема), я называю контраргументацией верхнего уровня.

## УДАР ПО АРГУМЕНТУ

Начнем с опровержения самого аргумента, а точнее, его фабулы. Как это можно сделать? Единственный способ заключается в том, чтобы показать его ложность, неистинность. Например, мне заявляют, что некий напиток — самый лучший (тезис), и приводят аргумент — он полезен. Разве это правда? Нет, конечно. И в этом случае я могу показать неистинность аргумента и использовать тактику, которую называю «удар по аргументу».

Любой контраргумент в русле этой тактики начинается со слов «Нет, это не так...», после чего приводится контрдовод. Например: «Нет, вы заблуждаетесь, этот напиток никак нельзя назвать полезным в силу того, что в нем содержится большое количество сахара, красители, консерванты...» Универсальна ли тактика «удар по аргументу»? Нет. Ее можно использовать только в том случае, если фабула аргумента является явно ложной. По моим наблюдениям, фабула аргумента опровергается таким способом только в 3% случаев, то есть нечасто. В большинстве случаев аргументы могут быть спорными, слабыми, сомнительными, но ложными на 100% — крайне редко. Для всех прочих случаев есть другая тактика.

## УДАР ПО ПОДДЕРЖКАМ, ПРИМЕРАМ, КАРТИНКАМ

Вспоминаем про мишень и движемся вниз от фабулы аргумента, туда, где находятся подкрепляющие аргумент элементы: поддержки, примеры, картинка. Опровергать можно и их. Что проще подвергнуть сомнению: общее или частное? Конечно же, частное. Поэтому тактика, которую я называю «удар по поддержкам, примерам, картинкам», является более универсальной, простой и эффективной. Я проанализировал записи огромного количества дебатов, переговоров и других коммуникативных ситуаций и пришел к выводу, что контраргументация нижнего



### НИКИТА НЕПРЯХИН

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

уровня — самый популярный способ отрицания. Почти 50% всех контраргументов относятся к тактике «удар по поддержкам, примерам, картинкам». Но самое удивительное в другом. Эта тактика контраргументации связана с одной интересной особенностью восприятия: когда вы наносите удар по картинкам, поддержкам, примерам, представленным оппонентом, тому кажется, что разбита конструкция аргумента в целом. Запомните это.

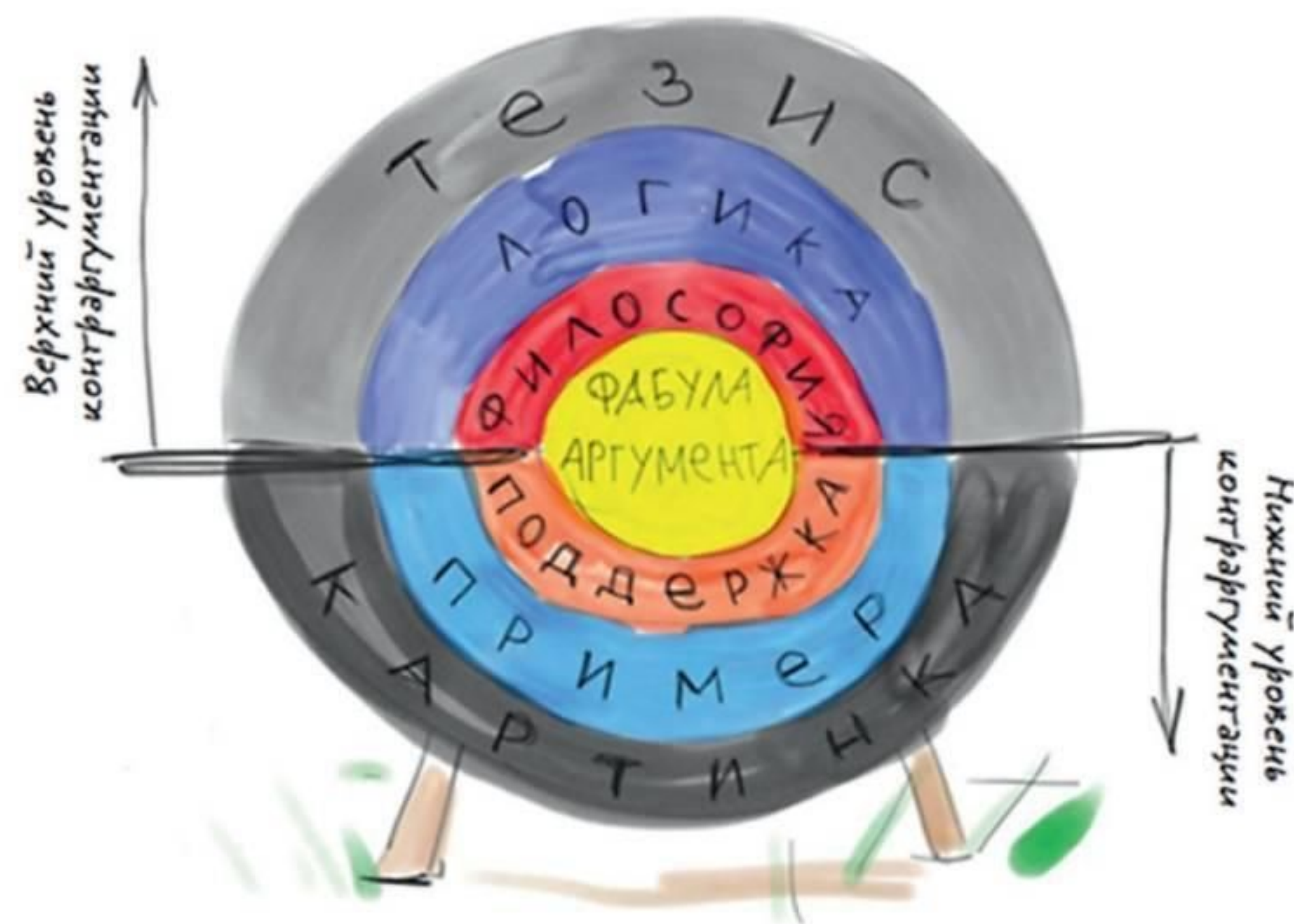
Давайте представим, что меня убеждают в потенциальной успешности некоего бизнес-проекта: «Необходимо принять наш проект (тезис). Этот проект позволит привлечь новых клиентов (фабула аргумента). Мы выйдем на новые интернет-площадки и получим доступ к контингенту пользователей, с которыми раньше не работали. Эти люди больше всех заинтересованы в наших услугах (поддержка). По нашим расчетам, компания получит дополнительно около 10 000 новых клиентов (пример)».

Вот как может выглядеть мой контраргумент: «Откуда вы взяли цифру 10 000 клиентов? Как производился подсчет? Вы можете предоставить убедительные доказательства надежности ваших расчетов?» Разве я хоть что-то сказал по поводу аргумента? Того факта, что проект привлечет новых клиентов, я даже не коснулся. Удар был направлен на приведенный пример. Но в целом создается впечатление, что разбит весь аргумент. Такова психология восприятия информации.

В этом плане тактика «удар по поддержкам, примерам, картинкам» является более универсальной, ведь поставить под сомнение какой-то частный пример, факт, случай или картинку намного проще, чем опровергать общее утверждение, то есть фабулу аргумента.

Что делать, если оппонент использует эту простую и действенную тактику против нас? Все очевидно! Всегда обращайте внимание, какой элемент вашей аргументации ставится под сомнение. Разбили картинку или пример — ничего страшного, поскольку фабула аргумента осталась нетронутой. Практика показывает, что продолжать спор по поводу объективности примера или картинки бессмысленно, его проще отбросить, так же, как ящерица отбрасывает поврежденный хвост. Просто вернитесь к фабуле, восстановите сам аргумент, а потом приведите новые примеры или картинки. Именно так следует реагировать, если по отношению к вам применяют тактику «удар по поддержкам, примерам, картинкам».

**ТАКТИКА «УДАР ПО ПОДДЕРЖКАМ, ПРИМЕРАМ, КАРТИНКАМ» ЯВЛЯЕТСЯ БОЛЕЕ УНИВЕРСАЛЬНОЙ, ВЕДЬ ПОСТАВИТЬ ПОД СОМНЕНИЕ КАКОЙ-ТО ЧАСТНЫЙ ПРИМЕР, ФАКТ, СЛУЧАЙ ИЛИ КАРТИНКУ НАМНОГО ПРОЩЕ, ЧЕМ ОПРОВЕРГАТЬ ОБЩЕЕ УТВЕРЖДЕНИЕ, ТО ЕСТЬ ФАБУЛУ АРГУМЕНТА**

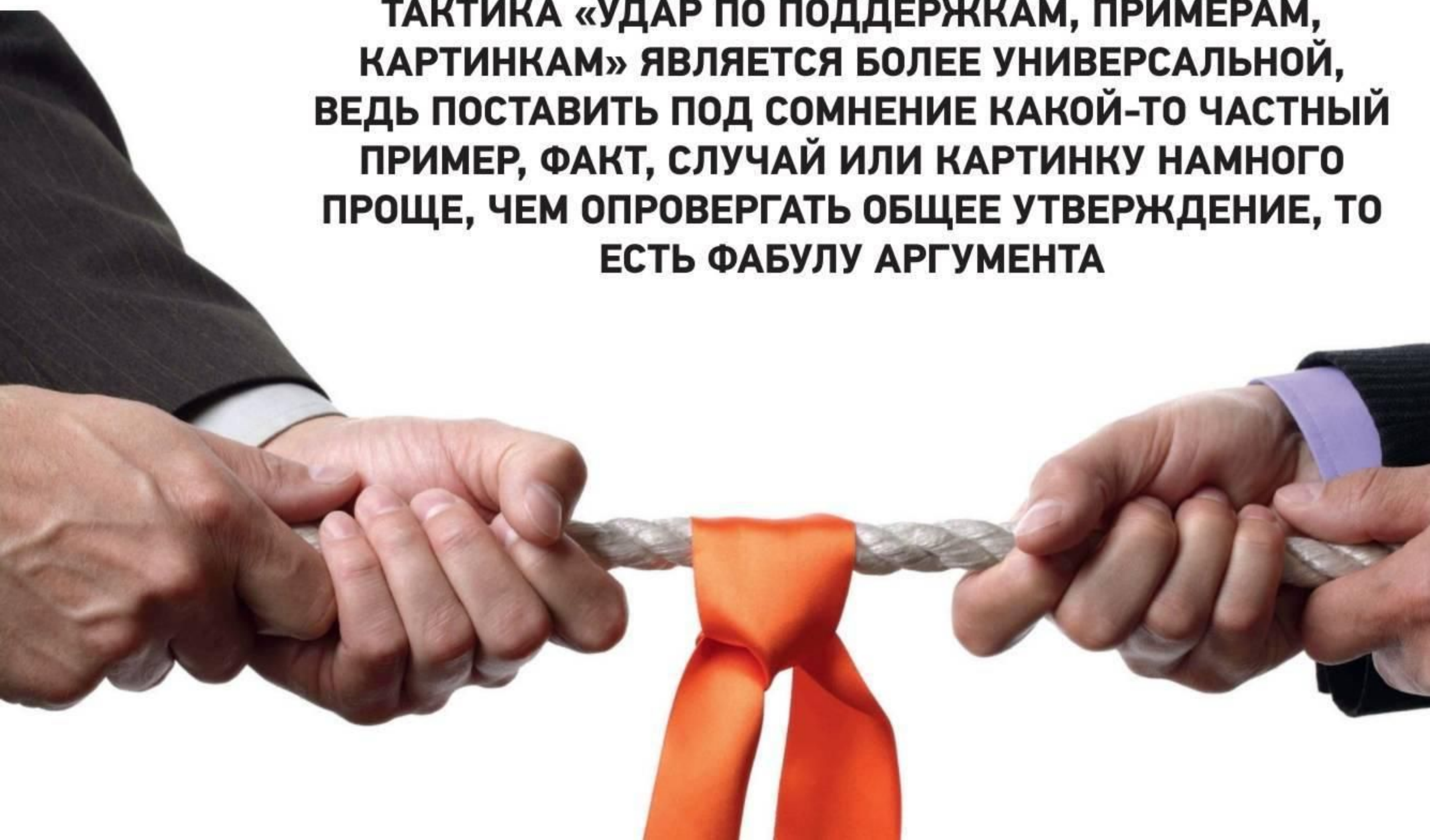


## УДАР ПО ФИЛОСОФИИ

Что делать в том случае, если аргумент верен, а значит, тактику «удар по аргументу» использовать нельзя? Поддержки, картинки, примеры достоверны, общеизвестны и легко подтверждаемы, то есть контраргументация нижнего уровня не подходит. Означает ли это, что аргумент нельзя опровергнуть? Нет, не означает. Помните, что в любом аргументе заложена та или иная философия убеждения. Тактика «удар по философии» основана на том, что ценность любого аргумента можно заменить другой, более весомой, глубокой и универсальной. Хочу обратить внимание на слово «заменить». Если мы будем пытаться раскритиковать или как-то дискредитировать ценность, на которую опирается аргумент, есть опасность перейти в конфликт с оппонентом. При неумелом использовании этой тактики часто так и происходит. Ведь речь может идти о ценностях, которые очень важны для оппонента. Вспомним пример с бизнес-проектом. Нас убеждают принять некий бизнес-проект, потому что он обеспечит приток новых клиентов, что в итоге приведет к увеличению прибыли компании. Какова философия данного аргумента? Исходя из тех поддержек и примеров, которые мы привели в самом начале, ценностью данного аргумента являются деньги. Я могу не трогать аргумент, поддержку и пример, а могу заменить философию данного аргумента на более сильную.

Например: «О каких новых клиентах вы говорите, когда мы со старыми справиться не можем? У нас людей не хватает, чтобы обеспечить грамотное обслуживание. Лучше эти деньги на расширение и обучение штата направить!» Нам говорили про деньги, а мы ведем разговор про сервис.

Как реагировать в том случае, если подобную тактику оппонент использует по отношению к нашим аргументам? Давайте подумаем, был ли нанесен ущерб самому аргументу? Нет, он остался в целостности и сохранности. Поэтому главный способ противодействия этой так-



тике — возвращение к исходному аргументу с целью показать, что наш исходный философский посыл важен и актуален в текущем обсуждении. Необходимо усилить значимость философии убеждения и повторить аргумент. Например, в случае с принятием бизнес-плана: «Увеличение численности персонала и его обучение — это хорошо, но это совсем другая тема. Я говорю о финансовом благополучии нашей компании. Уверен, если будут деньги, будет и возможность подготовить квалифицированный персонал. Повторю еще раз: внедрение данного проекта позволит привлечь новых клиентов и таким образом увеличить прибыль компании».

Справедливости ради надо сказать, что тактика «удар по философии», пожалуй, единственная, которая носит 100% универсальный характер. То есть любому аргументу можно противопоставить более весомый аргумент с философией более высокого уровня.

## УДАР ПО ЛОГИКЕ

Теперь посмотрим, как можно нанести удар по логике. Конструкцию аргумента можно разбить, показав, что между тезисом и аргументом нет никакой причинно-следственной связи. Тактика не такая универсальная, как «удар по философии», однако в тех случаях, когда причинно-следственная связь нечеткая и неявная, «удар по логике» действует безотказно.

Чтобы разбить причинно-следственную связь, я всегда рекомендую пользоваться нехитрым алгоритмом контраргументации. Для начала «поднять на поверхность» логику оппонента, то есть сказать буквально следующее: «Я правильно понимаю, вы считаете, что если сделать А, то получим Т?» Иногда уже на этом этапе оппонент путается и говорит: «Нет, я не это имею в виду». Если он сказал подобное, то сам разбил причинно-следственную связь своего довода. Используйте шаблонную фразу-вопрос: «А какая связь между тезисом и аргументом? Есть ли она? Насколько она очевидна?» В большинстве случаев достаточно показать даже не отсутствие логики, а ее нечеткость или неоднозначность. Если необходимо, используйте встречную неправильную аналогию по шаблону: «Согласно вашей логике...» Например: «Насколько я понимаю, ваш проект подразумевает, что часть маркетингового и рекламного бюджета нужно перенаправить из традиционных каналов в Интернет (тезис), и вы убеждаете нас в том, что так мы привлечем дополнительных клиентов (фабула аргумента) (анализирую логику оппонента). Я не очень понимаю, в чем здесь логика (бью по причинно-следственной, логической связи)? К примеру, затратив два миллиона на телерекламу, мы можем получить в итоге около 50 000 клиентов. А вы предлагаете направить эти деньги на интернет-площадки и привлечь 10 000. Какой в этом смысл? Не вижу никакой логики!»

Тактика «удар по логике», на мой взгляд, — элемент высшего пилотажа аргументации, потому что она наиболее сложная в использовании. В данном случае важно не только владеть техникой, но и иметь исключительно высокий уровень критического мышления.

## УДАР ПО ТЕЗИСУ

Стоит сказать, что рассмотренные выше способы контраргументации являются конструктивными. Однако помимо них существуют еще и манипулятивные, нечестные, недружественные приемы отрицания и переубеждения. Все они направлены на самую верхушку нашей мишени — на тезис.

Конструктивно опровергнуть тезис можно только путем поэтапной атаки на него: сначала показать ложность аргумента, затем — слабость поддержки или примеров, после этого продемонстрировать отсутствие логики. И сделать вывод: значит, и тезис, который вам предъявили, тоже неверен. Но это в теории. На практике многие оппоненты не столь конструктивны и сразу прибегают к опровержению тезиса. Скажу сразу: единственный способ разрушить непосредственно сам тезис — это подменить его либо дискредитировать, или, в конце концов, довести до абсурда.

Давайте выделим и подробно рассмотрим три самые распространенные тактики отрицания, которые будут относиться к категории «удар по тезису».

## ПЛОХОЙ МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ

Как-то я смотрел телевизионное ток-шоу, в котором одна из участниц, правозащитница, говорила о том, что необходимо всем бездомным животным вживлять электронные чипы. Говорила она уверенно, убедительно и аргументы приводила весомые, с большим количеством поддержек, примеров, эмоциональных картинок. Философии убеждения, которые она выбрала, били прямо в точку: здоровье населения, проявление милосердия, безопасность детей. Четко, структурно, с яркой интонацией и демаркированием. В качестве ее оппонента выступал некий депутат. Откровенно говоря, не все наши депутаты отличаются высоким уровнем ораторского искусства и полемики, но этот был приятным исключением. Выслушав ее, он решил бить прямо по тезису: «Я вот вас слушаю и поражаюсь! Нам что говорить больше не о чем? У нас пенсионеры стоят с протянутой рукой! У нас образование реформировать надо! У нас куча других проблем, а вы нам тут про кошек и собак!»

Заметьте, удар действительно направлен на тезис, и происходит откровенная его подмена. Он не касается ни аргументов, ни нижнего, ни верхнего уровней — бьет прямо по тезису. Реакция нашей героини была абсолютно правильной. Она не растерялась, быстро сообразила, что идет подмена темы обсуждения и вернула его в исходное русло: «Все правильно, безусловно. Но все дело в том, что сегодня мы обсуждаем ни пенсионную реформу, ни проблемы образования. Сегодняшняя тема — бездомные животные. И если вы не хотите обсуждать именно эту тему, приходите на другую передачу. А эфирное время этой программы я займу своим монологом. Можете вы сказать что-нибудь по существу?» То есть она попросту вернула его к исходному тезису обсуждения.

Поставим себя на место депутата. Подменить тезис не удалось. Что делать? Ответ в данном случае прост: попытаться опять подменить тезис. Но сделать это не открыто, а, например, с помощью тактики «Плохой механизм реализации».

**ЕСЛИ МЫ БУДЕМ ПЫТАТЬСЯ РАСКРИТИКОВАТЬ ИЛИ КАК-ТО ДИСКРЕДИТИРОВАТЬ ЦЕННОСТЬ, НА КОТОРУЮ ОПИРАЕТСЯ АРГУМЕНТ, ЕСТЬ ОПАСНОСТЬ ПЕРЕЙТИ В КОНФЛИКТ С ОППОНЕНТОМ. ПРИ НЕУМЕЛОМ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЭТОЙ ТАКТИКИ ЧАСТО ТАК И ПРОИСХОДИТ**

Суть этой тактики в том, что мы задаем массу вопросов с целью показать, что механизм реализации предложенного оппонентом решения — это трудная, долгосрочная, дорогостоящая и трудновыполнимая задача.

Вот как воспользовался этой тактикой депутат: «Хорошо. Хотите говорить на эту тему — будем говорить. Только для начала ответьте мне на несколько вопросов. Где мы возьмем деньги? Какой орган будет контролировать выполнение этой задачи? Что мы будем делать с домашними животными? Как будет осуществляться мониторинг? Ответьте, раз вы хотели поговорить на эту тему». И она начала отвечать... Как вы понимаете, оппонент перетянул ее на свое поле, засыпал ее контраргументами про бюджет, нормативно-правовую базу и прочие процессуальные нюансы. Спор она проиграла. Не потому что не смогла ответить на все вопросы, а потому что не заметила, что он просто подменил тезис.

«Плохой механизм реализации» — это изощренная и завуалированная форма подмены тезиса. Заметьте, речь выступающего с тезисом «Надо вживлять электронные чипы бездомным животным» является ответом на вопрос «Зачем?», а все вопросы депутата — это вопросы «Как?». Вроде бы говорим о том же самом, а тезис тем не менее подменили. Это «удар по тезису» с помощью тактики «Плохой механизм реализации».

Что делать, если недобросовестный оппонент прибегает к этой тактике в диалоге с нами? Думаю, ответ вы уже знаете. Надо быть очень внимательным и вовремя определить, что под видом жарких дебатов происходит подмена тезиса. Правозащитница должна была отреагировать примерно так: «Стоп! Подождите! Все вопросы, которые вы мне задаете, касаются реализации, а это абсолютно другая тема. Реализация — это не моя компетенция, а, скорее, ваша как законодателя. Моя задача как представителя международной правозащитной организации убедить вас в том, что этим вопросом надо заниматься. И вот почему... Вам напомнить мои аргументы?»

## ТАКТИКА НЕУБЕДИТЕЛЬНОСТИ

Еще одной разновидностью «удара по тезису» является так называемая «тактика неубедительности». Название этой тактики говорит само за себя. Выступающий защищает тезис, приводя весомые аргументы, а его оппонент абсолютно голословно и безапелляционно утверждает: «Вы меня не убедили!»

Чаще всего эта тактика сопровождается довольно мощной дискредитацией позиции соперника. Например: «Слабые данные, абсолютно поверхностное рассмотрение вопроса. Когда более тщательно все изучите, тогда мы с вами и поговорим!» или «Вы действительно считаете, что можете этим кого-то убедить? Это же исключительно гипотетические рассуждения. Где факты, аналитика, статистика?». Несмотря на свою простоту, «тактика неубедительности» зачастую оказывается эффективной. Такой довод, как «Вы меня не убедили», направленный на тезис в целом, ставит оппонента в тупик.

Как же следует реагировать на это? Очень просто.

Шаг первый. Игнорируйте любые попытки дискредитации, чтобы не уйти в сторону от темы или не перевести обсуждение в конфликтное русло.

Шаг второй. Обратите внимание оппонента на необходимость привести конкретные доводы против каждого вашего аргумента: «Понимаю. Но что конкретно вас не убедило? Напомню, я предложил А1, А2, А3». «Все не убедило!» — «Ясно. А что именно? Что вы скажите про А1?». И так далее, как автоответчик, до тех пор, пока в речи оппонента не появится конструктивная контраргументация.

## ДОВЕДЕНИЕ ДО АБСУРДА

Древнейшая тактика отрицания, известная еще с античных времен. Как ясно из названия, в рамках этой тактики тезис или аргумент оппонента доводится до абсурда, гипертрофируется, высмеивается. Обращаю внимание, что до абсурда может быть доведен как тезис в целом, так и любой отдельно взятый аргумент.

## СПРАВЕДЛИВОСТИ РАДИ НАДО СКАЗАТЬ, ЧТО ТАКТИКА «УДАР ПО ФИЛОСОФИИ», ПОЖАЛУЙ, ЕДИНСТВЕННАЯ, КОТОРАЯ НОСИТ 100% УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР. ТО ЕСТЬ ЛЮБОМУ АРГУМЕНТУ МОЖНО ПРОТИВОПОСТАВИТЬ БОЛЕЕ ВЕСОМЫЙ АРГУМЕНТ С ФИЛОСОФИЕЙ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО УРОВНЯ

Технология доведения до абсурда проста: вначале вы соглашаетесь с тезисом или аргументом, а затем начинаете домысливать его, с помощью преувеличения переводя все в нелепость.

Тактику «доведения до абсурда» нельзя отнести к конструктивным приемам контраргументации, ведь она не содержит никакой доказательной силы. Однако результативность этой тактики весьма высока. Это объясняется тем, что чаще всего мы неправильно реагируем на использование этой тактики. Как правило, мы произвольно пытаемся противопоставить рационализацию и апеллируем к логике и разуму: «Не надо доводить до абсурда!» Иногда это помогает, но, если оппонент продолжает следовать своей тактике, никакого эффекта от этого не будет.

Запомните: абсурд всегда эмоционален, он вызывает смех и улыбку. Поэтому и ответная реакция тоже должна быть эмоциональной. Услышали от оппонента абсурдные аргументы — предложите в ответ яркую эмоциональную картинку, но уже в миноре.

БЖ

Таким образом, контраргументация может быть направлена не только на сам аргумент, но и на любой другой элемент убеждения. Знание структуры мишени для контраргументации позволит вам занимать лидирующую позицию в спорах, переговорах, полемике, любой коммуникативной ситуации. Поначалу эта технология кажется сложной, но с практикой все значительно упрощается, поскольку контраргументация — это система, набор техник и способов отрицания.

# ЗАДЕРЖКА РОСТА

За первое полугодие 2019 объем нового бизнеса в сегменте «лизинг» вырос всего на 13%. Причина — сжатие ж/д- и авиасегментов. Впрочем, согласно прогнозу «Эксперт РА», по итогам года рост лизингового рынка составит 15%. Возможен и больший прирост, если на рынке будут зафиксированы крупные корпоративные сделки.

**Л**изинговый рынок продолжает расти четвертый год подряд, однако объем нового бизнеса за первую половину текущего года показал наименьший за последние три года рост в 13%, достигнув 730 млрд руб. Замедление темпов роста по сравнению со значением аналогичного периода прошлого года связано, прежде всего, с сокращением объема сделок с железнодорожной и авиатехникой. Всего участие в исследовании «Эксперт РА» приняли 106 компаний, на которые, по нашей оценке, приходится около 95% всего объема нового бизнеса в России. Сокращение объемов бизнеса продемонстрировали 24 компании, однако основное сдерживающее влияние на общую динамику рынка оказало уменьшение объема нового бизнеса компании ГТЛК, на которую приходится порядка 12% рынка против 22% годом ранее.

Увеличение суммы новых лизинговых сделок (+12%) и отсутствие крупных расторгнутых договоров позитивно отразились на лизинговом портфеле, который за последние 12 месяцев вырос на 15% и составил 4,5 млрд руб. по итогам первого полугодия 2019 года. При этом наибольшее влияние на динамику совокупного портфеля оказали «Сбербанк

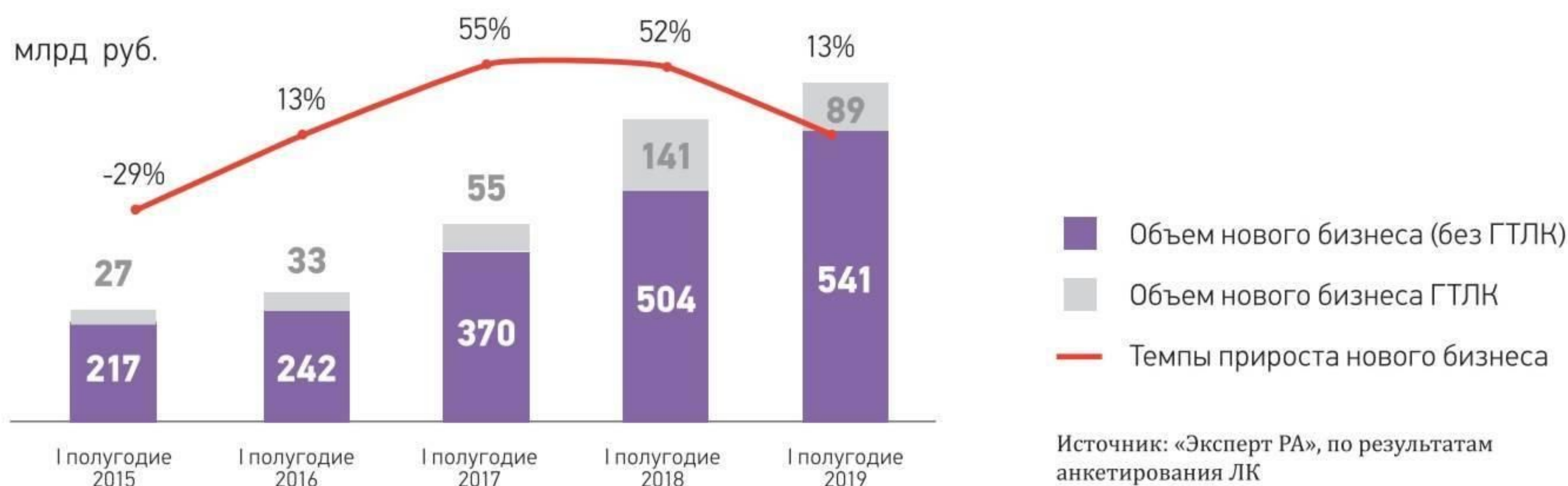
Лизинг», ГТЛК и «ВТБ Лизинг», без учета которых рост лизингового портфеля составил бы менее 3%.

Лидерами рынка по-прежнему остаются госкомпании: на первое место поднялся «Сбербанк Лизинг», на долю которого приходится 19% рынка. Рост бизнеса компании обеспечили сделки с недвижимостью, на которые пришлось около половины нового бизнеса лидера рынка в первом полугодии 2019 года. На втором месте в рейтинге компания ГТЛК, лидирующая в сегменте оперлизинга за счет сделок с авиатехникой. «ВТБ Лизинг» занял третью позицию по объему нового бизнеса. В совокупности доля топ-3 лизинговых компаний на рынке лизинга по итогам первого полугодия 2019 года составила 39% против 51% годом ранее.

## ЗА НОВЫМИ ДРАЙВЕРАМИ

В первой половине 2019 года наибольшее увеличение объема нового бизнеса показал сегмент недвижимости (+65 млрд руб.), что во многом было обусловлено сделками компании «Сбербанк Лизинг», на которую пришлось 89% объема нового бизнеса с недвижимостью. Однако основу лизингового рынка традиционно составляют транспортные сегменты,

График 1. Невысокие темпы роста в I полугодии 2019-го отчасти обусловлены сокращением объема нового бизнеса ГТЛК



**ЗОЯ СОВЕТКИНА**

ведущий аналитик по банковским рейтингам агентства «Эксперт РА»



**УСТОЙЧИВЫЙ ТРЕНД НА СНИЖЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ В СОЧЕТАНИИ С ГОСПРОГРАММАМИ ПО ПОДДЕРЖКЕ ЛИЗИНГА БУДЕТ СТИМУЛИРОВАТЬ ПОВЫШЕНИЕ ОБЪЕМА ЛИЗИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ, В РЕЗУЛЬТАТЕ ТЕМПЫ ПРИРОСТА ОБЪЕМА НОВОГО БИЗНЕСА ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА СОСТАВЯТ НЕ МЕНЕЕ 15% (ПРОГНОЗ «ЭКСПЕРТ РА»)**

на которые по итогам первого полугодия 2019 года пришлось 70% объема нового бизнеса и 82% портфеля. Сегмент лизинга морских и речных судов показал положительную динамику, увеличив долю на рынке с 4% до 10% за первое полугодие 2019 года, или на 40 млрд руб. в абсолютном выражении. Наибольший объем нового бизнеса с водным транспортом пришелся на государственных игроков — ГТЛК и «ВЭБ Лизинг», доля которых составляет в данном сегменте более 80%.

В первой половине 2019 года произошло сокращение объема лизинговых сделок с железнодорожной техникой, однако, несмотря на это, ж/д-сегмент по-прежнему



**15%**

составит в 2019 году темп прироста лизингового рынка.

График 2. Наибольшее увеличение доли в объеме нового бизнеса в I полугодии 2019-го показали сегменты лизинга недвижимости и водных судов

Доля топ-10 сегментов в объеме нового бизнеса



Источник: «Эксперт РА», по результатам анкетирования ЛК

занимает значительную долю на рынке (20%) по итогам первой половины 2019 года. Вторым крупным сегментом, показавшим отрицательную динамику вследствие сокращения количества крупных сделок у госигроков, стал авиализинг. Поскольку основная часть оперативного лизинга приходится на авиасегмент, то снижение

объемов сделок с авиатехникой привело к сжатию доли оперлизинга в объеме нового бизнеса до 8,4%, что является минимальным уровнем за последние годы.

Продажи легковых автомобилей, согласно данным Ассоциации европейского бизнеса (АЕВ), сократились в первом полугодии 2019 года на 2,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. В то же время на фоне сокращения автопродаж проникновение лизинга в продажи легковых автомобилей, к которым мы относим легковые (PC), а также легковые коммерческие и грузовые коммерческие автомобили массой не более 3,5 тонн (LCV), выросло с 9% до 10% в первом полугодии 2019 года. Увеличение доли лизинга обусловлено не только падением объема продаж легковых автомобилей, но и ростом объема нового бизнеса в автосегменте в первой половине этого года на 24% — до 112 млрд руб. Стоит отметить, что рост автолизинга поддерживается активной работой лизинговых компаний в таких быстрорастущих сегментах, как такси и каршеринг, что также позитивно отразилось на сегменте МСБ, доля которого выросла впервые за последние три года и составила около 49%.

На топ-10 лизинговых компаний по объему нового бизнеса с автомобилями приходится более 70% сделок по итогам первой половины текущего года.

График 3. Доля оперативного лизинга второй год составляет менее 10%



Источник: «Эксперт РА», по результатам анкетирования ЛК

Таблица 1. Топ-20 лизинговых компаний России по итогам I полугодия 2019-го

Место по новому бизнесу		Наименование компании	Рейтинг кредитоспособности «Эксперт РА» на 15.08.2019	Объем нового бизнеса (стоимости имущества) за 1пг 2019, млн руб.	Темпы прироста нового бизнеса 1пг 2019/1пг 2018	Объем лизингового портфеля на 01.07.19, млн руб.
на 01.07.19	на 01.01.19					
1	2	«СБЕРБАНК ЛИЗИНГ» (ГК)		138 718	10%	767 681
2	1	Государственная транспортная лизинговая компания		89 284	-37%	1 007 154
3	3	«ВТБ Лизинг»	ruA+	59 540	-5%	566 137
4	6	«ВЭБ-лизинг»		43 358	86%	389 439
5	4	«ЛК «Европлан»		39 735	26%	94 259
6	7	«Газпромбанк Лизинг» (ГК)		33 645	83%	227 669
7	5	«Альфа Лизинг» (ГК)		27 211	-14%	157 486
8	8	«Балтийский лизинг» (ГК)	ruA	24 711	27%	57 562
9	10	«РЕСО-Лизинг»	ruA+	22 592	47%	57 885
10	9	«Сименс Финанс»		19 960	15%	61 422
11	11	«ЮниКредит Лизинг»	ruAAA	12 942	34%	43 894
12	-	«Открытый Лизинг»		11 729	н.д.	19 376
13	17	«КАМАЗ-ЛИЗИНГ» (ГК)		11 668	49%	35 531
14	121	«РЕЙЛ1520» (ГК)		11 532	288%	10 034
15	13	«Каркаде»	ruA-	10 232	39%	24 788
16	12	«Мэйджор Лизинг»		9 152	25%	27 854
17	40	«Транслизинг-сервис»		8 945	1241%	5 006
18	-	«Фольксваген Груп Финанц»		8 820	120%	18 521
19	16	«Элемент Лизинг»		7 011	9%	15 950
20	19	«СТОУН-XXI» (ГК)		6 592	1%	18 675

Источник: «Эксперт РА», по результатам анкетирования ЛК



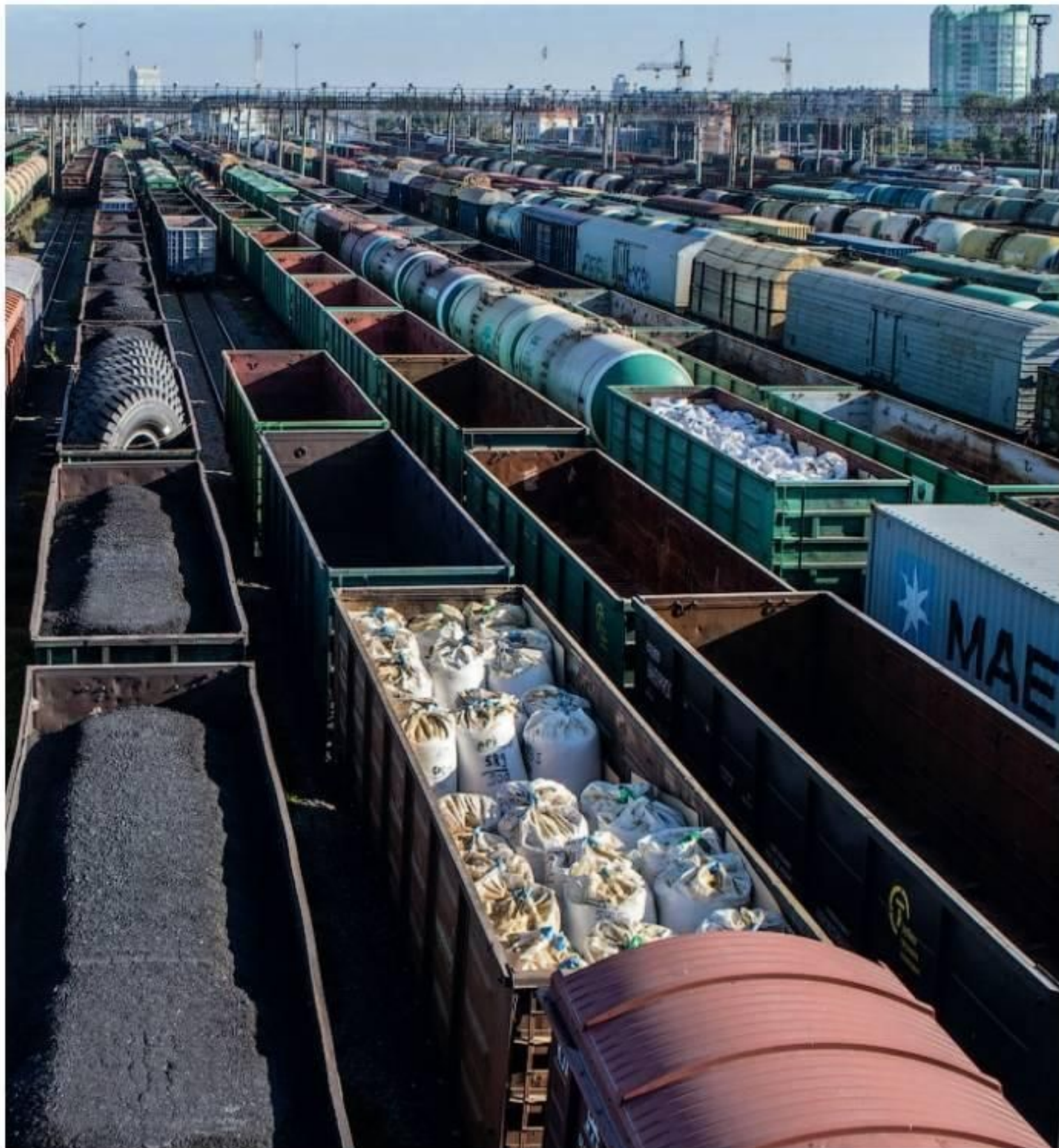
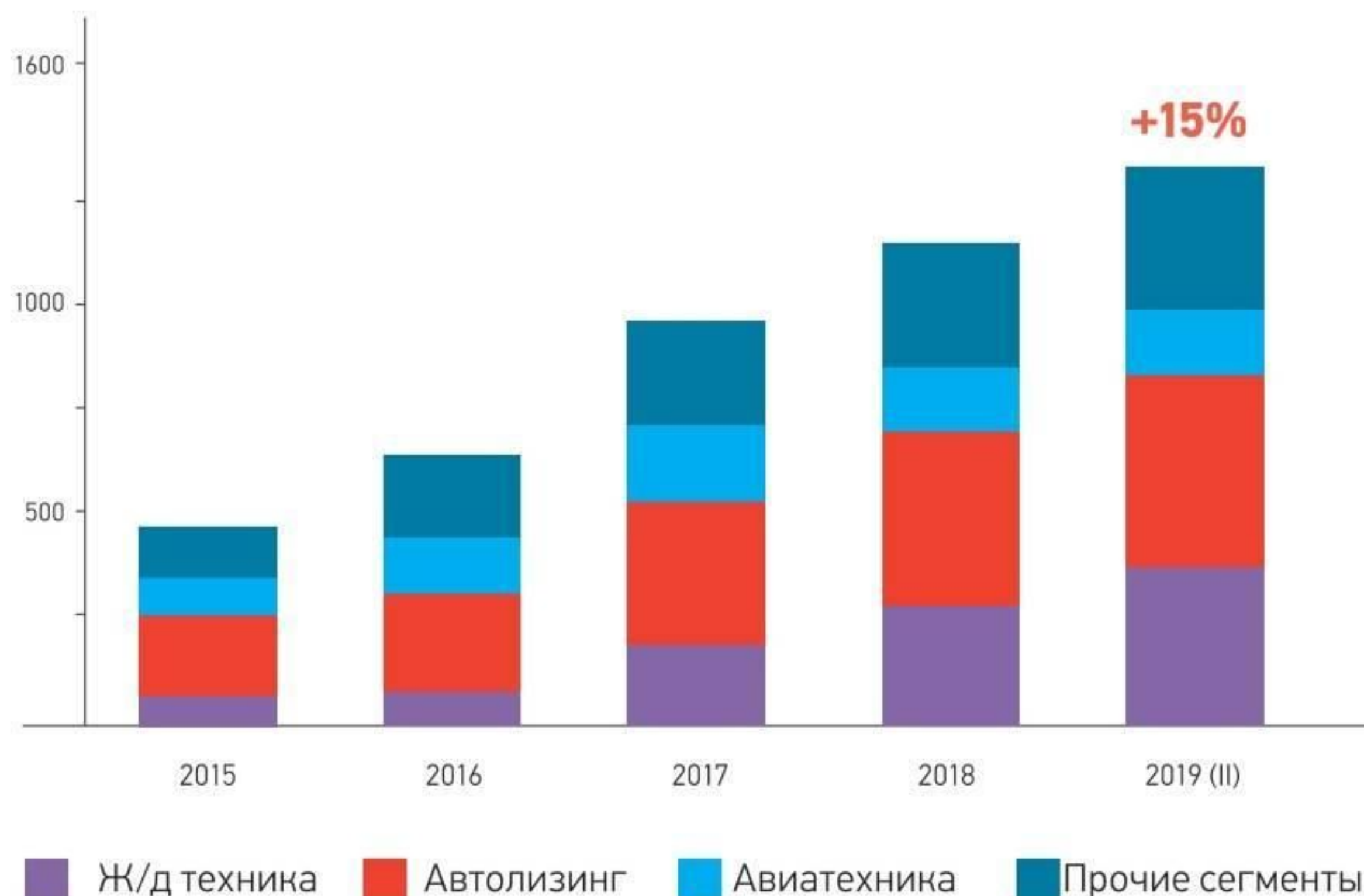


График 4. В 2019 году темп прироста лизингового рынка составит не менее 15%



Источник: оценка и прогноз «Эксперт РА»

Тем не менее автолизинг по-прежнему имеет наименьшую концентрацию на отдельных игроках, чем в других крупных сегментах. Так, 77% лизинговых компаний на рынке в первом полугодии заключали сделки с автотранспортом, в то время как с ж/д-техникой работают 22% участников исследования, с авиатехникой — только 4% лизинговых компаний.

### С ОГЛЯДКОЙ НА ГОСКОМПАНИИ

Согласно макроэкономическому прогнозу «Эксперт РА», в текущем году темп прироста ВВП составит всего 1,4% против 1,9% в 2018 году. Устойчивый тренд на снижение ключевой ставки в сочетании с госпрограммами по поддержке лизинга будет стимулировать повышение объема лизинговых операций, в результате темпы прироста объема нового бизнеса по итогам 2019 года составят не менее 15%, согласно прогнозу «Эксперт РА». При этом более высокие темпы прироста возможны только за счет крупных разовых сделок госкомпаний.

На фоне утвержденного объема господдержки автолизинга на второе полугодие 2019 года в размере 4 млрд рублей темпы прироста в автосегменте превысят 20% к концу текущего года. По нашим оцен-

### ОСНОВУ ЛИЗИНГОВОГО РЫНКА ТРАДИЦИОННО СОСТАВЛЯЮТ ТРАНСПОРТНЫЕ СЕГМЕНТЫ, НА КОТОРЫЕ ПО ИТОГАМ ПЕРВОГО ПОЛУГОДИЯ 2019 ГОДА ПРИШЛОСЬ 70% ОБЪЕМА НОВОГО БИЗНЕСА И 82% ПОРТФЕЛЯ

кам, меньший по сравнению с 2018-м рост погрузки на ж/д-транспорте в текущем году и сокращение дефицита подвижного состава не позволят ж/д-сегменту прибавить более 15%. На конец года рост авиализинга, который в основном сконцентрирован на трех крупнейших компаниях, составит до 10% и будет во многом зависеть от аренды отечественных самолетов. Динамика объема нового бизнеса в остальных сегментах за исключением лизинга судов и недвижимости при отсутствии крупных разовых сделок, прогнозирование которых не представляется возможным, будет находиться в пределах 15% по итогам текущего года.

БЖ

Таблица 2. За I полугодие 2019-го около 10% легковых автомобилей реализовано через лизинг

	2015	2016	2017	2018	I полугодие 2019
Продажи новых легковых и легких коммерческих автомобилей (по данным АЕВ), тыс. шт.	1 601	1 426	1 596	1 801	829
Количество переданных в лизинг легковых автомобилей, тыс. шт.	87	114	140	160	81
Доля лизинга в продажах легковых автомобилей, %	5,4	8,0	8,8	8,9	9,8

Источник: оценка «Эксперт РА», по результатам анкетирования ЛК

# ПЛОТНАЯ ЖИЗНЬ

## ЦЕНА СОЧЕТАНИЯ ВАХТ С МЕГАПОЛИСАМИ

**М**не часто присылают неожиданные идеи. Так, некий Максим Красников написал (в цитатах опечатки устранены, препинаки уточнены) мне свои мысли и предложения, а я ему ответил.

**Максим Красников:** «Потенциал экономики определяется не столько объёмом населения, сколько его плотностью. В народонаселённых странах колоссально сокращаются затраты на инфраструктуру — становятся конечными. Глобально я считаю необходимым оплотнить и локализовать населённые пункты в РФ: остальное — природоохранные зоны».

**Анатолий Вассерман:** «Уплотнение населения в большой стране поднимает затраты на транспортировку исходных ресурсов к местам их переработки. Не говоря уж о неизбежных изменениях образа жизни». Тогда он развил мысль, и я убедился, что думает он весьма сходно со многими деятелями экономического блока правительства РФ, не видящими связи между производством и прочей жизнью. Поэтому с его позволения комментирую его текст публично.

**М. К.:** «Но очевидно (никого при этом не обвиняю), что в существующем виде страну невозможно привести в божеский вид. Когда в малонаселённых районах — их, как Вы знаете, у нас великое множество — абсолютно все ресурсы тонут в убийственно неэффективном обслуживании существующей инфраструктуры. К нескольким домам может вести десяти- и более -километровая дорога, ещё и с электросетью, трубопроводами и т.п. В окно «Сапсана» из Москвы в Питер создаётся впечатление, что 70% —

зона отчуждения. При существующей ситуации практически любая прибыль, генерируемая бизнесом, просто захлебнётся в бездонном количестве проблем, никак не связанных с развитием».

**А. В.:** «Из окна вагона видна только обязательная зона отчуждения вокруг железной дороги. Обслуживать инфраструктуру в нашем климате и при наших просторах действительно дорого. Но ресурсы страны вовсе не доступны без инфраструктуры. Её нужно совершенствовать, но никак не забрасывать».

**М. К.:** «Пока это не изменится, Россия будет выглядеть как нищая страна, хотя это совсем не так. Сингапур и Япония

никогда не добились бы результата, если бы они вынуждены были поддерживать бесконечные дороги, трубо-, электропроводы и т. п. У власти на местах средств нет никогда и ни на что, кроме залатывания дыр. Мне больно не только за людей, но и за губернаторов. У большинства даже шанса нет как-то переломить ситуацию — и совершенно неважно, ворует он или нет».

**А. В.:** «Вредоносность коррупции действительно преувеличена нынешней модной пропагандой. Но странно сравнивать Японию, где почти все ресурсы привозные и хозяйство сосредоточено в узкой прибрежной полосе, или Сингапур, заточенный на обслуживание транспортного потока вокруг этого острова, с Россией (или хотя бы Российской Федерацией), чьи возможности хозяйствования разбросаны по громадному пространству».

**М. К.:** «И психология наша, как мне кажется, связана, скорее, не столько с языковыми и религиозными особенностями, сколько с хронической демотивацией: сколько ни работай, всё равно порядок навести не получится, так как нельзя объять необъятное».

**А. В.:** «Русский народ давно сказал: глаза боятся — руки делают. Какая уж тут демотивация! Идеал всегда недостижим — но по пути к нему можно сделать несравненно больше, чем при полном отказе от взгляда вперёд».

**М. К.:** «Конечно, есть проблема сверхконцентрации ресурсов в московском регионе, но я думаю, что это вторая по значимости экономическая проблема. Идеально было бы совместить».

**А. В.:** «Как раз из московского региона в постсоветское время выведена значительная часть производства — в основном ради офисов, торговли, развлечений и жилья. Но мегаполис — прежде всего место, где могут взаимодействовать между собой — с минимальными транспортными расходами! — разнообразнейшие технологические цепочки. Тут автор противоречит себе».

**М. К.:** «И про уплотнение. Если предварительно проанжировать области с точки зрения ресурсоёмкости и создать сеть максимально уплотнённых центров, конечно, учитывая специализацию региона с точки зрения имеющихся ресурсов (где-то это близость к сырью, а где-то плодородная почва и климат, а где-то мощный научно-культурный потенциал). Необходимо добиться, чтобы количество объектов обустройства стало, наконец, конечным. То есть необходимо хотя бы убрать все отдалённые микрораселения».

**А. В.:** «Любое поселение формируется вокруг деятельности. Если его убрать — останется не востребуемый



### АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

ресурс или придётся везти его за тридевять земель вместе с неизбежными отходами переработки. Норильск возник не потому, что некуда было девать заключённых, а потому, что несравненно выгоднее выделять ценные металлы из руд на месте, чем таскать из Заполярья в центр страны руду в целом. Осваивать отдалённые ресурсы вахтовым методом? Проверено: вахтовики, лишённые семейного уюта, за считанные недели снижают собственную производительность — не спасают никакие методы психологической разгрузки. Нужно завозить семьи — значит, и для жён искать занятия. Вот и возникает полноценное поселение с разнообразной — и потому высокоэффективной — работой».

**М. К.:** «Какие меры могут сработать»: в рамках предлагаемой идеи — никакие.

Всем логистически не оправданным населённым пунктам — а точнее, их жителям — предложить бесплатно землю и что-то вроде временных колхозов, где люди сами смогут построить себе жильё. Городским — квартиры, деревенским — дома. Не отнимать ни у кого ничего — просто перестать поддерживать старые населённые пункты».

**А. В.:** «Это делали не раз: и при Хрущёве, и при Брежнев, и в постсоветское время. Результат всегда один и тот же: производительность по стране в целом резко падает, ибо переселенцы выпадают из полезного дела».

**М. К.:** «Выделить огромные агро- и технопарки для релевантных культур, животноводства, производств с предварительно подсчитанной экономикой. Конечно, для бизнеса они должны быть платными, но доступными, а главное — удобными как с точки зрения организации производства, так и с точки зрения логистики».

**А. В.:** «Смысл технопарка (как и мегаполиса) — во взаимодействии многих разных разработчиков и производителей. Смысл агропарка — в замыкании технологических цепочек создания и переработки разных видов сырья. Заведомо невозможно затолкать всё разнообразие производства даже в сотни таких парков».

**М. К.:** «Всё это сделать, не разрушая главные логистические артерии. То есть увеличения затрат на первичные ресурсы можно и нужно избежать. Всё новое строительство вести вдоль основных трасс и линий».

**А. В.:** «Логистика — инструмент взаимодействия разных видов деятельности. Опора на существующие транспортные системы выгодна. Но по мере развития технологий становятся полезны всё новые ресурсы — далеко не всегда лежащие вдоль уже освоенных трасс. Байкало-Амурскую магистраль строили — вопреки расхожей легенде — не столько в рамках тогдашнего противостояния с Китаем, сколько ради доступа к новым месторождениям, ставшим рентабельными благодаря развитию науки с техникой. Не зря сейчас её возрождают из запустения лихих девяностых».

**М. К.:** «При этом, конечно, все инструменты сингапурского сценария также будут востребованы. То есть управлением должны заниматься эффективные менеджеры».

**А. В.:** «Не дай бог! Сейчас эффективными называют менеджеров, не вникающих в суть дела и ориентирующихся только на шаблоны, а потому подгоняющих дело под знакомый шаблон, обычно выработанный для совершенно иных задач и условий».

**М. К.:** «В новых техно- и агропарках освободить бизнес от несоциальных налогов полностью на срок в 3–5

## **АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН: ОБСЛУЖИВАТЬ ИНФРАСТРУКТУРУ В НАШЕМ КЛИМАТЕ И ПРИ НАШИХ ПРОСТОРАХ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ДОРОГО. НО РЕСУРСЫ СТРАНЫ ВОВСЕ НЕ ДОСТУПНЫ БЕЗ ИНФРАСТРУКТУРЫ. ЕЁ НУЖНО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ, НО НИКАК НЕ ЗАБРАСЫВАТЬ**

лет. Конечно, только на технологичные и ресурсоёмкие производства — скажем, с объёмом инвестиций от 1 млрд руб.».

**А. В.:** «Это и так делают во многих местах. Но льготы куда меньше выгод от взаимодействия с соседями, замыкания технологических цепочек. Если выгод нет — льготы не помогут».

**М. К.:** «Хорошо продумать идеологическую работу».

**А. В.:** «С этим у нас порядок. Идеологию тоталитарной секты «либералы» внесли даже в конституционные основы государственного устройства. Вот и автор предлагает

## **МАКСИМ КРАСНИКОВ: ПСИХОЛОГИЯ НАША, КАК МНЕ КАЖЕТСЯ, СВЯЗАНА, СКОРЕЕ, НЕ СТОЛЬКО С ЯЗЫКОВЫМИ И РЕЛИГИОЗНЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ, СКОЛЬКО С ХРОНИЧЕСКОЙ ДЕМОТИВАЦИЕЙ: СКОЛЬКО НИ РАБОТАЙ, ВСЁ РАВНО ПОРЯДОК НАВЕСТИ НЕ ПОЛУЧИТСЯ, ТАК КАК НЕЛЬЗЯ ОБЪЯТЬ НЕОБЪЯТНОЕ**

объяснить большей части нашего народа, что живёт она не там, не так и вовсе невесть для чего. Причём идея экономии на транспортных издержках неизбежно обернётся многократно большей потерей не только на тех же издержках (ибо возить на те же расстояния придётся необработанное сырьё, включающее обычно львиную долю будущих отходов), но и на утрате доступа к значительной части ресурсов страны».

БЖ

# ПРЕДЪЯВИТЕ ВАШ ТЕЛЕФОН!

Мобильный телефон каждого из нас содержит очень много информации о своем владельце. Этим научились пользоваться мошенники, операторы связи и даже правоохранительные органы. Зачем тратить уйму времени на запросы на получение разного рода информации, когда можно всего лишь забрать ваш телефон и получить доступ к вашим делам — личным и по бизнесу? Что этому можно противопоставить, и как действовать, если у вас хотят изъять телефон?

**Н**еожиданные гости в офис организации могут прийти в нескольких случаях: при проведении оперативно-розыскного мероприятия для обследования помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств, а также в случае возбужденного уголовного дела — с обыском. Это два наиболее неприятных действия, с которыми, пожалуй, не сравнятся осмотры, к примеру, налоговых органов или Федеральной антимонопольной службы.

Для трудового коллектива организаций, в которых проводятся такие мероприятия, для людей, в большинстве своем далеких от судов, оперативных мероприятий, следственных действий, видящих работу правоприменителей только в сериалах и новостных сводках, личное участие в подобных событиях — значительный стресс. Разумеется, именно работодатель заинтересован в том, чтобы сохранить коллектив и рабочую атмосферу в нем. В этот момент целесообразно вызывать адвоката, который даст разъяснения по ситуации, ответит на вопросы, которых, как правило, возникает очень много. На что имеют право правоохранители? Могут ли ограничить меня и в чем именно? А можем ли звонить, уйти в момент следственных действий, и как долго они будут проходить? Чего ждать дальше? И один из самых частотных вопросов: могут ли изъять мой мобильный телефон?

Чаще всего им задаются уже после того как телефоны переданы сотрудникам уполномоченных органов, и, возможно, все пароли тоже аккуратно и относительно добровольно предъявлены. Так происходит, потому что не многие задумываются о том, правомерно ли это. По убеждению большинства граждан, требования полиции априори законны, и их надо выполнять.

## ЧТО ТАКОЕ ТЕЛЕФОН?

Что же такое телефон с точки зрения должностных лиц, почему его так часто и охотно изымают, прибегая к самым разнообразным уловкам и нарушениям?

Дело в том, что мобильные телефоны выполняют функцию не только средства связи, но и содержат массу информации, представляющей интерес для правоохранительных органов: деловая и личная переписка, аккаунты в социальных сетях,

контакты и круг общения, фотоархив, в котором можно найти совершенно разную информацию, персональные данные, в том числе и членов семьи, данные о недвижимости, возможно, не только своей, коммерческой тайне, информации о родственниках, интимных связях и пр. Также в телефоне зачастую есть доступ к электронной почте, а может быть, и не только к личной — к нескольким ящикам, в том числе и рабочим. Электронная почта — кладезь информации исследований. Приложения, установленные в телефоне, дают возможность управлять банковскими счетами, доступ к личным кабинетам, в том числе и к госуслугам — все это становятся местом уязвимости, если предоставить аппарат и пароль к нему посторонним лицам.

## ОБЛЕГЧИТЬ ЗАДАЧУ

Изъав мобильный телефон, сотрудники уполномоченных органов могут избежать массы сложных оперативных мероприятий и следственных действий. Если сравнивать результативность полученной информации из изъятого у бизнесмена мобильного телефона с проведением обыска в его жилище, то нередко данные из смартфона гораздо более содержательны и представляют для правоохранителей больший интерес.

По уголовным делам на производство обыска в жилище, равно как и на следственное действие «контроль и запись переговоров», необходима санкция суда. Процедура требует временных затрат, составления документов и посещения суда. Да и продуктивность сомнительна.

Многое может интересовать следствие, информацию можно собирать по всему городу, направляя запросы, ожидая ответов: о контрагентах и счетах — из банков, по состоянию здоровья — из медицинских учреждений, о собственности — из регистрационных органов и т. д. Между тем добровольно отданный телефон, (а по сути, отданный от испуга и по незнанию) может содержать практически всю нужную информацию, которую можно тем или иным образом использовать. Правоприменителям сложно отказаться от соблазна быстро получить максимальное количество информации, поэтому они и «охотятся» за содержимым телефонов.

## БЕЗ ГРАНИЦ И РАМОК

Почему это происходит? Нет четкого законодательного регулирования порядка изъятия мобильных телефонов. Ведь даже, если брать Конституцию РФ, в 1993 году, когда ее принимали, этих устройств связи еще не было, а тем более тех возможностей и функций, которыми обладает любой современный смартфон. Более того, сегодня мобильный телефон на практике даже не



**ЕКАТЕРИНА  
СМИРНОВА**

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



«Согласно статье 51 Конституции РФ, я имею право не свидетельствовать против самого себя и близких родственников, что также предполагает мое право на отказ от предоставления доказательств, подтверждающих виновность мою или моих близких родственников в совершении преступления. Я желаю воспользоваться данным конституционным правом. Также хочу сообщить, что информация, содержащаяся на моем мобильном устройстве, доступ к которой можно получить через установленные в нем приложения, содержит персональные данные, причем не только мои личные, но и членов моей семьи, а также иную информацию, доступ к которой законодательно ограничен. Пренебрежение этим будет нарушать мои конституционные права, предусмотренные, в частности, ст. 23 Конституции РФ».

относят к электронным носителям информации, для изъятия которых была введена отдельная статья в УПК РФ — ст. 164.1 «Особенности изъятия электронных носителей информации и копирования с них информации при производстве следственных действий».

В п. 3.1.9 «ГОСТ 2.051–2013. Межгосударственный стандарт. Единая система конструкторской документации. Электронные документы. Общие положения» дано следующее определение электронного носителя: это «материальный носитель, используемый для записи, хранения и воспроизведения информации, обрабатываемой с помощью средств вычислительной техники», то есть прямого указания на мобильные средства связи нет, что и делает их изъятие спорным вопросом в современной практике.

## ИЗЪЯТИЕ КАК НАРУШЕНИЕ

Давайте же разберемся, насколько правомерно изъятие мобильных телефонов, и какие права это может нарушить.

Ну, во-первых, если рассматривать вариант производства осмотров, выемок, обследований или обысков в офисных помещениях, то какое отношение телефоны работников имеют к происходящему в офисе (за исключением стационарных рабочих телефонов). Если соответствующее распоряжение или постановление (в зависимости от проводимого мероприятия) выписано на помещение организации, то стационарные телефоны организации могут изъять. Но какое отношение личные мобильные телефоны имеют к помещению организации, за исключением общего местонахождения со своим владельцем?

Доводы сотрудников о том, что с него могут совершаться звонки, в том числе по работе, не совсем убедительны. Как и утверждения о том, что «все, что находится в офисных помещениях, шкафах, сейфах, является рабочим, а не личным». Мобильный телефон — это личная вещь каждого работника, за исключением случаев, когда мобильный телефон был выдан на работе и для работы.

Прежде всего, для того чтобы изъять личные вещи работника, которые без сомнения и на законных основаниях у него имеются, необходимо произвести его личный обыск, а для этого необходимо постановление следователя.

## ЛИЧНЫЙ ОБЫСК

Немного остановимся на особенностях проведения личных обысков, которые регламентирует ст. 184 УПК РФ. Личный обыск подозреваемого, обвиняемого проводится, чтобы обнаружить и изъять предметы и документы, имеющие значение для уголовного дела. Внимание: речь идет именно о подозреваемых и обвиняемых, а указанные статусы присваиваются не сиюминутно, существует целая процедура!

Личный обыск может быть произведен и без соответствующего постановления при задержании лица или заключении его под стражу, а также при наличии достаточных оснований полагать, что лицо, находящееся в помещении или ином месте, в котором производится обыск, скрывает при себе предметы или документы, которые могут иметь значение для уголовного дела.

Отметим, что это должны быть вполне конкретные основания, зафиксированные в соответствующем протоколе. Кстати, порядок проведения личного обыска тоже не самопроизволен. Он должен производиться только лицом одного пола и в присутствии понятых и специалистов того же пола, если они участвуют в данном следственном действии, и, так как это отдельное следственное действие, должен составляться соответствующий протокол — по всем правилам оформления процессуальных документов с возможностью внесения в него замечаний. Данное следственное действие может быть обжаловано.

Справедливости ради отметим, что чаще всего до личного обыска работников организации не доходит. Как правило, сотрудники уполномоченных органов ограничиваются требованием показать, что в сумочке, карманах, отдать что-либо, передать телефон и пр. В этот самый момент граждане сами добровольно выполняют все требования, хотя совершенно не обязаны этого делать.

## ФОРМЫ И МЕТОДЫ ЗАЩИТЫ

Главный вопрос: как себя защитить? Начнем с начала, а именно с Конституции РФ: статья 23 гласит, что «каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени. Каждый имеет право на тай-

**СУЩЕСТВУЮЩИЙ ПРАВОВОЙ НИГИЛИЗМ ОТДЕЛЬНЫХ ГРАЖДАН И ПОЗИЦИЯ, ЧТО СПОРИТЬ (ЧИТАЙ «ОТСТАИВАТЬ СВОИ ПРАВА») С СОТРУДНИКАМИ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ СЕБЕ ДОРОЖЕ, ПРОВОЦИРУЮТ ВОЗМОЖНЫЕ ЗЛУПОТРЕБЛЕНИЯ ПРАВАМИ ГРАЖДАН**

ну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений. Ограничение этого права допускается только на основании судебного решения».

По-хорошему, на этом уже можно было бы поставить точку. Если следовать основному закону страны, то без решения суда мобильный телефон изъять не имеют права. Но мы продолжим подтверждать нашу точку зрения. Ст. 186 УПК РФ гласит, что «при наличии достаточных оснований полагать, что телефонные и иные переговоры подозреваемого, обвиняемого и других лиц могут содержать сведения, имеющие значение для уголовного дела, их контроль и запись допускаются при производстве по уголовным делам о преступлениях средней тяжести, тяжких и особо тяжких преступлениях на основании судебного решения».

То есть и в уголовно-процессуальном законодательстве есть норма, регулирующая процесс изъятия мобильного телефона, — для этого необходимо решение суда.

Но не всегда телефоны изымаются только при проведении следственных действий по возбужденным уголовным делам.

Иногда их требуют предоставить вместе с паролями к ним при проведении совместных налоговых проверок с сотрудниками полиции и иными правоохранительными органами. Здесь все просто: осмотр личного мобильного телефона, изучение его содержимого не относится к компетенции налоговых органов, не является мероприятием налогового контроля, поэтому это нарушение прав гражданина.

## КАКИЕ ЕЩЕ СИТУАЦИИ БЫВАЮТ?

Что если мобильный телефон для осмотра его содержимого сотрудники полиции потребовали при проверке документов на улице?

Внимательно читаем ФЗ «О полиции»: «сотрудники вправе осуществлять в порядке, установленном законодательством об административных правонарушениях, личный досмотр граждан, досмотр находящихся при них вещей, а также досмотр их транспортных средств при наличии данных о том, что эти граждане имеют при себе оружие, боеприпасы, патроны к оружию, взрывчатые вещества, взрывные устройства, наркотические средства, психотропные вещества или их прекурсоры, либо ядовитые или радиоактивные вещества, изымать указанные предметы, средства и вещества при отсутствии законных оснований для их ношения или хранения; принимать участие в досмотре пассажиров, их ручной клади и багажа на железнодорожном, водном или воздушном транспорте, метрополитене и других видах внеуличного транспорта либо осуществлять такой досмотр самостоятельно в целях изъятия вещей и предметов, запрещенных для перевозки транспортными средствами».

Аналогичные права, кстати, предусмотрены и ФЗ «О федеральной службе безопасности».

Обратите внимание на то, что указания на мобильные телефоны и их содержимое в этих положениях нет. Более того, Кодекс РФ об административных правонарушениях (далее КоАП РФ) в ст. 27.7. дает четкую регламентацию личного досмотра вещей, находящихся при физическом лице. Так, досмотр вещей, находящихся при физическом лице, — это обследование вещей, проводимое без нарушения их конструктивной целостности, осуществляется в случае необходимости и в целях обнаружения орудий совершения либо предметов административного правонарушения.

Как и при личном обыске по уголовным делам, личный досмотр производится лицом одного пола с досматриваемым в присутствии двух понятых того же пола. Досмотр вещей (ручной

клади, багажа, орудий охоты и рыболовства, добытой продукции и иных предметов), находящихся при гражданине, осуществляется уполномоченными на то должностными лицами в присутствии двух понятых либо с применением видеозаписи. После осмотра должен быть составлен протокол.

В соответствии же со ст. 27.10 КоАП РФ, допускается изъятие только тех вещей, которые явились орудиями совершения преступления или предметами административного правонарушения — про мобильные телефоны опять ничего не сказано.

То есть, проанализировав действующее законодательство, можно с уверенностью сказать, что прямого регулирования порядка изъятия именно мобильных телефонов на сегодняшний день нет. Поэтому сотрудники правоохранительных органов «расширяют» нормы административного, уголовно-процессуального и иного законодательства, относя смартфоны к вещам, изымаемым в ходе тех или иных мероприятий.

Существующий правовой нигилизм отдельных граждан и позиция, что спорить (читай «отстаивать свои права») с сотрудниками правоохранительных органов себе дороже, провоцируют возможные злоупотребления правами граждан.

## КАК МОЖНО ОТСТАИВАТЬ ЛИЧНЫЙ МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН?

Разумеется, споры о трактовках действующего законодательства, отсутствию четкой регламентации и пр. лучше и легче вести адвокатам — больше шансов на успех. Однако и до приезда юриста есть возможности «прикрыться», как щитом, от настойчивых требований прибывших должностных лиц.

Разумеется, речь идет о ст. 51 Конституции РФ, в соответствии с которой, гражданин, а следовательно, любой работник организации, имеет право не свидетельствовать против себя самого, своего супруга и близких родственников.

Если работник по каким-либо причинам, например, до получения юридической консультации адвоката, не желает давать показания (пояснения), отвечать на вопросы должностных лиц, в том числе по вопросам наличия мобильных телефонов, паролей к ним, целесообразно спокойным тоном сказать примерно следующее:

«Я желаю воспользоваться моим конституционным правом, предусмотренным статьей 51 Конституции РФ, не свидетельствовать против самого себя и своих близких родственников».

Как разъяснил Конституционный суд РФ в постановлении «По делу о проверке конституционности статьи 265 Уголовного кодекса РФ в связи с жалобой гражданина А.А. Шевякова», право не свидетельствовать против себя самого предполагает не только отказ от дачи показаний, но и от предоставления органам дознания и следователю других доказательств, подтверждающих виновность лица, его близких родственников и близких лиц в совершении преступления.

Другими словами, гражданин имеет право не передавать должностным лицам документы, предметы и вещи, в том числе и мобильные телефоны, которые могут доказывать его виновность, а также близких родственников в совершении преступления.

Указанным правом человек может воспользоваться не только в ходе допроса (опроса), при постановке вопросов в ходе проведения оперативно-розыскных мероприятий или следственных действий в офисе организации, но также при проведении иных оперативно-розыскных и следственных действий: осмотра места происшествия, проверки показаний на месте обыска, опознания, обследования помещений, зданий, сооружений, участков местности и транспортных средств и т. п.

На предложение должностного лица предоставить органам дознания и следователю какие-либо доказательства, подтверждающие виновность лица и его близких родственников в совершении преступления, гражданин имеет право дать примерно следующий ответ: «Согласно статье 51 Конституции РФ, я имею право не свидетельствовать против самого себя и близких родственников, что также предполагает мое право на отказ от предоставления доказательств, подтверждающих виновность мою или моих близких родственников в совершении преступления. Я желаю воспользоваться данным конституционным правом».

Сразу оговоримся, что, по мнению адвокатов, применение данной статьи в такой форме не является подтверждением причастности к какой-либо противоправной деятельности.

Можно также пояснить работникам правоохранительных органов следующее: «Также хочу сообщить, что информация, содержащаяся на моем мобильном устройстве, доступ к которой можно получить через установленные в нем приложения, содержит персональные данные, причем не только мои личные, но и членов моей семьи, а также иную информацию, доступ к которой законодательно ограничен. Пренебрежение этим будет нарушать мои конституционные права, предусмотренные, в частности, ст. 23 Конституции РФ».

Для подтверждения того, что телефон принадлежит конкретному гражданину и не имеет отношения к работе, хорошо иметь при себе копию документов (еще лучше оригинал) о приобретении аппарата и оформлении сим-карты на конкретное лицо.

## ИНФОРМАЦИЯ ОГРАНИЧЕННОЙ ДОСТУПНОСТИ

К сожалению, вопрос об изъятии мобильного телефона не имеет четкого однозначного законодательного регулирования. Это именно то белое пятно в нашем законодательстве, которое ярко демонстрирует несоответствие законотворчества научно-техническому прогрессу. Двойственность ситуации создает впечатление искусственного замалчивания давно назревшей проблемы и нежелания ее правового регулирования.

Намеренно занижается роль информации, содержащейся в мобильном телефоне как источнике формирования доказательной базы, получаемой зачастую с нарушением законодательства, в том числе с нарушением многочисленных охраняемых законодательно тайн:

- персональные данные (любая информация, относящаяся прямо или косвенно к определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных), предусмотрена ст. 7 ФЗ «О персональных данных»;
- врачебная тайна предусмотрена ст. ст. 13, 92 ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в РФ»; ст. 15 СК РФ; ст. 9 Закона РФ «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании»; ст. 14 Закона РФ «О трансплантации органов и (или) тканей человека»; ст. 13 Закона РФ ФЗ «О донорстве крови и ее компонентов»;
- банковская тайна предусмотрена ч. 2 ст. 857 ГК РФ; ст. 26 ФЗ «О банках и банковской деятельности»; ст. 57 ФЗ «О Центральном банке РФ (Банке России)»;
- налоговая тайна предусмотрена ст. ст. 102, 313 НК РФ;
- коммерческая тайна предусмотрена ФЗ «О коммерческой тайне»;
- тайна страхования предусмотрена ч. 2 ст. 946 ГК РФ; ст. 47 ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в РФ»;

## ЧТО ДЕЛАТЬ?

Можно ли при такой мощной правовой регламентации и защите различных видов информации ограниченной доступности говорить о ее реальной сохранности, о реальном соблюдении данных норм при изъятии мобильных телефонов, содержащих в себе, как минимум по три – пять видов тайн у каждого среднестатистического гражданина и значительно больше у представителей бизнеса? Полагаю, сомнительно. Оправдано ли то, что «для правоохранительных органов тайн не существует» – только при соблюдении законодательства и четкого порядка получения информации по соответствующим запросам, судебным решениям и т.д. Для более основательной защиты граждан от нерегламентируемого изъятия мобильного телефона необходимо совершенствование законодательства, его актуализация в связи с требованиями сегодняшнего дня.

Еще ВЧЕРА наступило время поставить перед законодателем вопрос приведения в соответствие со ст. 23 Конституции РФ процедуры изъятия мобильных телефонов. Необходимо внести изменения в законодательство, прописать, что изъятие и осмотр содержимого личных мобильных телефонов должны производиться с разрешения суда – по аналогии с проведением обыска в жилище, контролем и записью переговоров, снятием информации с технических каналов связи. Не лишним будет также законодательно закрепить обязательство составлять отдельный протокол в присутствии не менее двух понятых. Их целесообразно предупреждать об ответственности за разглашение сведений, ставших известными при проведении мероприятий. Такая ответственность также должна подлежать законодательному регулированию.

Только при подобном четком и ясном регулировании порядка изъятия мобильных телефонов права граждан, предпринимателей, а также информация, доступ к которой законодательно ограничен, будут иметь адекватную защиту.

ст. 18.2 ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»;

- тайна связи предусмотрена ст. 23 Конституции РФ; ст. ст. 53, 63 ФЗ «О связи»; ст. 15 ФЗ «О почтовой связи»;
- тайна усыновления предусмотрена ст. 139 Семейного Кодекса РФ;
- нотариальная тайна предусмотрена ст. ст. 16, 28 Основ законодательства РФ о нотариате; ст. 26 ФЗ «Консульский устав Российской Федерации»;
- адвокатская тайна предусмотрена ст. 8 ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации»;

Приведенный перечень — только малая часть из того, что может находиться в мобильном устройстве гражданина в зависимости от его вида деятельности и доступ к чему можно получить через различные приложения в нем. Всего же сведений, относящихся к категории ограниченного доступа, более 70 разновидностей.

# ЗАПУСТИТЬ СТАРТАП.

## ВАРИАНТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Реализация бизнес-идеи зависит от трех основных условий: уникальность проекта, успешный маркетинговый план и умение привлечь инвесторов. При этом на каждом этапе развития стартапа актуальны разные варианты финансирования.

**П**роjekt начинается с формирования идеи и поиска путей ее технической реализации. Базовыми задачами стартапа на данном этапе являются написание бизнес-плана, анализ рынка и т. д. Необходимые для этого средства привлекают из личных сбережений или от тех, кто хорошо знаком с основателями проекта. Пример такого инвестирования — компания-разработчик программного обеспечения Salesforce. Основатель проекта Марк Бениофф на первом этапе задействовал собственные средства и частные инвестиции от сооснователя корпорации Oracle Ларри Эллисона, с которым был знаком лично со времен совместной работы в Oracle.

Присутствие внешних инвесторов нежелательно сразу по нескольким причинам: они могут повлиять на развитие идеи или получить шанс в будущем взять бизнес под контроль. Тем не менее полностью исключить внешнее финансирование невозможно — по мере развития бизнеса личных средств будет недостаточно.

**\$1,6** МЛН  
ДОЛЛАРОВ

привлекла компания-производитель дышащей обуви Skippers с помощью краудфандинговой платформы, хотя рассчитывала всего на \$25 000



Александр Клишин, экономист, эксперт по финансам, налогам и банкам

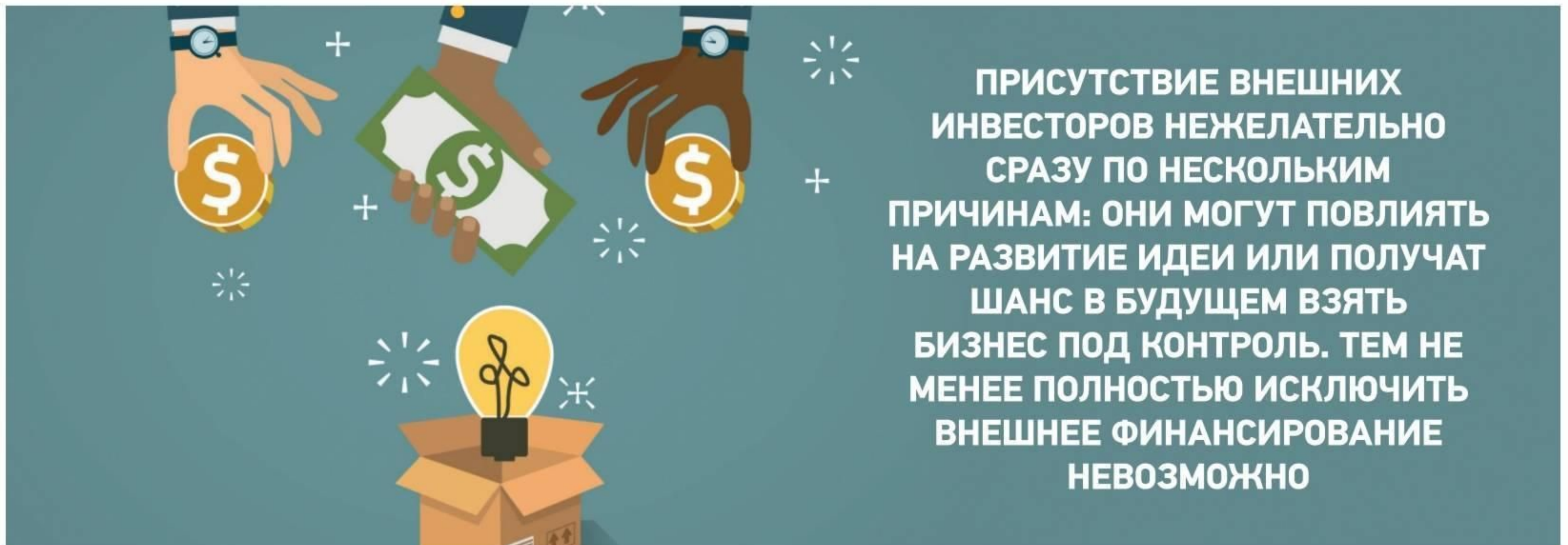
### PRE-SEED STAGE — ПРЕДПОСЕВНАЯ СТАДИЯ

Крупные инвесторы с осторожностью относятся к вложениям в проекты, которые находятся на начальном этапе развития. Основные варианты для стартапов на предпосевной и посевной стадиях — бизнес-ангелы, краудфандинг и акселерационные программы.

Бизнес-ангелы — это инвесторы ранних этапов, которые вкладывают относительно небольшие суммы (\$25 000–100 000). Денег может быть и больше, если у стартапа есть хорошие перспективы. Так, бизнес-ангел Питер Тиль в 2004 году вложил \$0,5 млн в Facebook, а всего через восемь лет он продал акции компании и получил \$640 млн.

Краудфандинг — это механизм инвестирования, при котором основатель проекта описывает идею на специальных сайтах, и все желающие могут профинансировать ее. Размер вложения может быть любым — от нескольких долларов до сотен тысяч.





**ПРИСУТСТВИЕ ВНЕШНИХ ИНВЕТОРОВ НЕЖЕЛАТЕЛЬНО СРАЗУ ПО НЕСКОЛЬКИМ ПРИЧИНАМ: ОНИ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА РАЗВИТИЕ ИДЕИ ИЛИ ПОЛУЧАТ ШАНС В БУДУЩЕМ ВЗЯТЬ БИЗНЕС ПОД КОНТРОЛЬ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ПОЛНОСТЬЮ ИСКЛЮЧИТЬ ВНЕШНЕЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ НЕВОЗМОЖНО**

Готовность людей инвестировать таким способом является своеобразным тестом — объем полученных средств позволяет судить, насколько идея интересна пользователям.

На первый взгляд, эффективность краудфандинга вызывает сомнения, однако существует множество проектов, которые с его помощью собрали миллионы на свое развитие. К примеру, изготовители прочной дышащей обуви Skinners вместо ожидаемых \$25 000 получили более \$1,6 млн.

Акселерационные программы не являются гарантией финансирования, однако могут стать серьезным трамплином для дальнейшего развития перспективных стартапов: зачастую инвесторы благосклонно относятся к проектам, которые прошли известные акселераторы. Именно с таких программ начинали Airbnb, которые сейчас стоят \$31 млрд, и Dropbox (стоимость по последним оценкам — \$10 млрд). Попасть в акселератор довольно сложно: Ycombinator выбирает лишь 1 стартап из 100, а 500 Startups — 1 из 90.

### **SEED STAGE — ПОСЕВНАЯ СТАДИЯ**

Посевная — это время первых результатов. Для инвесторов на этом этапе важна уверенность, что это не случайный успех, а результат эффективного планирования. Вложения в бизнес теперь осуществляют инвестиционные фонды, а суммы исчисляются миллионами и десятками миллионов долларов.

В отличие от бизнес-ангелов, которые вкладывают собственные средства, крупные инвесторы оперируют финансами венчурных фондов. Поэтому и требования к проекту возрастают: венчурные капиталисты стремятся принимать участие в ключевых решениях и управлении стартапом, чтобы повысить его прибыльность.

Венчурные фонды, как правило, ориентированы не только на инновации в целом, но и на конкретные направления (экологические, медицинские, информационные технологии и т. д.). Самые крупные инвесторы вкладывают средства в проекты различных направлений. К примеру, фонд Sequoia Capital

поддерживал многие стартапы, которые впоследствии превратились в крупные корпорации (YouTube, Google, LinkedIn и др.).

### **EARLY STAGE — РАННЯЯ СТАДИЯ**

К этому этапу развития компания становится более привлекательна для инвесторов: меньше рисков, проект уже доказал свою прибыльность и увеличивает объем продаж. Основные вложения теперь осуществляют суперангелы. Это частные инвесторы, как и бизнес-ангелы, однако вкладывают они не собственные средства, что сближает их с венчурными капиталистами.

Суперангелы отзываются на потребности рынка. Большинству стартапов на ранних стадиях требуется от \$0,5 млн до \$1 млн, однако эта сумма слишком велика для бизнес-ангелов и слишком незначительна для венчурных фондов. Так появилась профессия суперангела — частного инвестора, способного вкладывать значительные суммы и заключать больше сделок, чем фонды. Один из самых известных суперангелов — Рон Конвей, вложивший средства более чем в 700 проектов, среди которых Facebook, Twitter, LinkedIn и др.

### **GROWTH STAGE — СТАДИЯ РОСТА**

Стартап активно развивает инфраструктуру. На этом этапе он становится наиболее привлекательным для инвесторов, а сумма вложений значительно возрастает (\$10 млн и более). Теперь проект может получать деньги не только от венчурных фондов и суперангелов, но и взять кредит в банке, то есть обеспечить себе финансирование без необходимости передавать акции.

На решение инвесторов ключевым образом влияет знакомство с основателем стартапа, его идеей и командой, последняя играет более важную роль — доработать проект значительно легче, чем собрать сильный коллектив исполнителей. Важно, чтобы в команде был человек, у которого уже есть положительный опыт работы в крупных стартапах. Это повысит шансы проекта на успешную реализацию.

БЖ

# «ПЧЕЛА» — НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

Как часто случается так, что предприниматель «выгорает» — от постоянных стрессовых ситуаций, чрезмерных нагрузок и вовлеченности даже в самые мелкие процессы. Нет времени на отдых, «на подумать», нет планов на будущее и желания развивать бизнес дальше.

Александр Змановский — предприниматель из Казахстана, который несколько лет жил иллюзиями, что в его компании все хорошо.

## ПО НАИТИЮ И СИМПАТИИ

Поначалу бизнес целиком поглотил все время и жизнь Александра: он первым приходил и последним уходил из офиса, был настолько вдохновлен собственным бизнесом, что работал в режиме «24/7». Людей в свою команду Александр принимал, исходя из личного расположения, основной критерий — «понравился/не понравился», но, даже не смотря на хорошее расположение к сотрудникам, доверять им многое он не спешил, делегировал минимум полномочий. На старте ошибок было допущено много, их цена оказалась высокой. Например, логистикой в компании занимался переводчик, просто потому что знал язык — тысячи долларов были потрачены впустую на неэффективные логистические операции. В стратегических вопросах Александр доверял мнению специалистам, которые хорошо разбирались в генераторах, но не были профессионалами менеджмента. Из-за разногласий в вопросах управления Александр потерял одного из лучших сотрудников. «Это был романтический период: казалось, что все хорошо, новые сотрудники с энтузиазмом принялись за работу, — делится воспоминаниями Александр. — Но спустя полтора года после запуска компании, я осознал, что практически живу в офисе. Компания подписывала крупные контракты, но эти успехи не приносили мне удовлетворения — успех доставались мне слишком дорого».

## ТЕКУЧКА «ЗАСОСАЛА»

Путешествия — страсть Александра. Накопившаяся усталость давала о себе знать, и он решил уехать в отпуск, не смотря на то, что многие процессы в компании замыкались на нем. На три недели он оказался оторван от мира — без связи и интернета, а когда вернулся в офис, на него обрушилась лавина дел, которые необходимо было «разгрести». Неделю он провел в жесточайшем стрессе и понял: пора что-то менять в компании.

«Полтора года я жил иллюзиями, верил, что в компании всё хорошо, — рассказывает Александр. — Семь дней в неделю, с утра до позднего вечера я находился в офисе — это становилось выше моих сил, ведь я обожаю свободу, путешествия, общение. Но рутинные дела меня поглотили полностью».

## НУЖНЫ ЗНАНИЯ!

Александр начал изучать рынок образования, опрашивал знакомых предпринимателей. Сначала изучил программу MBA, но она была разработана не для владельцев бизнеса, а для топ-менеджеров крупных корпораций. Для малого бизнеса, как у Александра, это не подходило. Также Александр рассматривал вариант Стокгольмской Школы Бизнеса: ему нравились красивая



## АЛЕКСАНДР ЗМАНОВСКИЙ, ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «VITA ENERGY»:

«С хорошей технологией можно творить чудеса. Однажды я издал приказ о том, что менеджеры по продажам должны сделать минимум 50 звонков в день. Это было уже после программы Александра Высоцкого. И смотрю — месяц звонят, два звонят. Я спрашиваю руководителя: Надя, почему вы сейчас звоните, а раньше не звонили». На что я услышал шикарный ответ: «Так вы же написали, Александр!». Оказывается, надо было написать для того, чтобы люди приняли это как руководство к действию. Это и есть технология: вы ее описываете, она становится очевидна для людей, они готовы выполнять. Если технологии в бизнесе нет, это опасно».

подача, авторитетные спикеры и профессора, но уровня знания английского, который был у Александра, не хватало для обучения.

Знакомая, владелица медицинской компании из Астаны, посоветовала программу Александра Высоцкого, у нее был опыт в получении бизнес-образования разных форматов: она училась в Сколково, и MBA, но посоветовала Александру пойти на программу к Высоцкому.

## ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ

В первую очередь на программе с владельцем прорабатывают цели компании. Это та база, на которой будет основываться вся будущая бизнес-система.

Тогда у Александра было сформировано глубокое понимание целей собственной компании: «Отношение людей к цели важнее, чем отношение людей к владельцу. Вы помните этот фильм «Дьявол носит Prada», когда руководитель заходит в офис, и всё начинает ускоряться? Это значит, что люди не согласны с целью компании, не согласны с политикой, с инструкциями, они начинают переобуваться, бегать, разгоняться, потому что Миранда пришла. Идеальная картина — когда люди бегают без владельца. Да, должен быть топ-менеджер, он добивается увеличения скорости, увеличения количества и качества. Но люди должны к цели относиться, потому что иначе они не будут работать в отсутствие владельца, и бизнес невозможно будет масштабировать».

Александр доносил цель компании до своей команды и сразу же видел обратную связь, реакцию: у людей загорались глаза, они шли вперед. Сегодня Александр уверен, что цель компании и ее ценности — это именно то, что привлекает людей в его компанию и стимулирует их работать без ориентира на владельца.

Так в компании появилась ПЧЕЛА — 5 базовых целей компании: профессионализм, честность, единство, лояльность, амбиции. Все они очень важны для Vita Energy. Профессионализм — человек должен развиваться. Честность — с собой, компанией и клиентами. По словам Александра, его компания работает на очень коррумпированном рынке, но никогда не дает откаты, здесь есть официальный, честный процент за продвижение, но нет и не будет откатов. Единство — это команда, как без него? Лояльность — у людей должно быть право на ошибку. Амбиции — когда одна цель достигнута, ставим новую.

## БЫТЬ В КУРСЕ

Александр многим интересуется по жизни, ему нравится делать сразу несколько проектов, не закливаясь на конкретном, пробовать строить бизнес в разных городах и странах. Быть в курсе дел, ему помогают бизнес-инструменты, внедренные на программе Александра Высоцкого. Каждую неделю Александр получает полный отчет по всем показателям, это позволяет управлять не наугад, а основываясь на конкретных цифрах: если какой-то показатель «провалился», всегда можно спросить у топ-менеджмента, почему.

Особое внимание Александр уделяет данным по воронке продаж. Если показатели растут, он пишет в офис воодушевляющие письма с похвалой, если что-то не устраивает, задает вопросы ответственным лицам.

Быть в курсе Александру помогает правильно выстроенное финансовое планирование. В ходе прохождения программы Высоцкого в компании появились четко расписанные фонды,

куда поступают деньги, и система, как их эффективно распределять. Координации и еженедельное планирование помогают Александру знать обо всем, что происходит в компании.

Есть в компании «Vita Energy» такое правило — раз в год Александр вместе с командой выезжает на сессию по стратегическому планированию. Место выбирают в зависимости от успеха продаж: чем они выше, тем дальше будет находиться точка общего сбора. Так команда уже побывала в Нью-Йорке и Китае. Стратегическое планирование — один из любимых инструментов самого Александра, но после программы Александра Высоцкого он отчетливо понимает, что стратегическое планирование нельзя внедрять, если процессы не отлажены или не проводится анализ финансовой статистики.

## ТОЛЬКО ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ

Подходы к бизнес-обучению у всех разные. Александру было важно найти обучающий продукт исключительно для владельцев бизнеса, где рядом с ним будут такие же собственники, как и он. Обучение у Александра Высоцкого построено таким образом, что все работают парами — участники поддерживают друг друга, это очень ценно.

А еще Александру было важно сохранять полную управляемость бизнесом: «Кто внедряет новые инструменты в управлении, тот и контролирует компанию. Когда внедряет консультант, то компания переходит под его контроль. На программе Высоцкого я сам настраивал систему управления, а консультант помогал мне адаптировать инструменты под мою компанию».

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ

Компания «Vita Energy», начав свою деятельность в 2012 году, спустя всего несколько лет стала одной из самых крупных и успешных в сфере аренды генераторов в Казахстане. За это время штат компании увеличился в 5 раз, но не смотря на бурный рост компании, Александр смог отойти от оперативного управления, у него появилось время для запуска новых проектов.

В 2017 году стратегия Александра была направлена на оптимизацию финансов, поиск и привлечение инвесторов. Компания зарегистрировала собственный бренд для производства генераторов. Были открыты два новых филиала — в Санкт-Петербурге и Астане. В 2018 году объем продаж вырос на 35% и продолжает расти.

Александр же больше не привязан к Алматы и Казахстану. Он очень много путешествует, как для удовольствия, так и в поисках новых возможностей для развития бизнес-проектов. Александр любит писать и за последний год под его авторством вышли 4 статьи. Часто он выступает как спикер на конференциях и мастер-классах и планирует написать книгу. Теперь его бизнес — это новые возможности и свобода, к которой Александр всегда стремился.

БЖ

## ПОДРОБНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Перед тем как пройти годовую программу Александра Высоцкого, каждый может получить бесплатный пошаговый план ухода от операционного управления. Это будет ваш пробный шаг навстречу к систематизации бизнеса. Перейдите по ссылке [www.bbooster.online/zmbook](http://www.bbooster.online/zmbook) или скачайте qr-код, чтобы получить план прямо сейчас.



# ТЕЛЕВИЗОР «ПО ПОДПИСКЕ»

Стартовал новый телевизионный сезон. К его началу все каналы готовят новинки, сюрпризы и самые умопомрачительные премьеры, которые позволят удержать зрителя как можно дольше у экрана — таковы законы жанра. По ним развиваются «монстры» телевизионного производства, прежде всего, федеральные каналы. Но на ТВ-рынке работает множество нишевых каналов, которые существуют за счет платной подписки, она и есть главный ресурс для развития.

M-1 Global — один из самых молодых нишевых телеканалов на российском телевидении, он запустился в январе 2018 года. Канал не просто ориентирован на узкосегментированную аудиторию, он посвящен одной теме — смешанным единоборствам. О стратегии развития и расширении целевой аудитории по подписке «Федеральный Бизнес-журнал» говорит с генеральным директором телеканала M-1 Global Вячеславом Камневым.

— **Насколько трудным был старт?**

— Мы все рассчитали и подготовили. Хотя мы люди творческой профессии, но к запуску готовились очень тщательно. Это помогло сэкономить ресурсы: запуск осуществляли на технической базе канала-партнера, используя их вещательное оборудование, оно очень дорогое, эта инвестиция окупается долго. А так благодаря арендной схеме нам удалось выйти на самоокупаемость спустя год с небольшим.

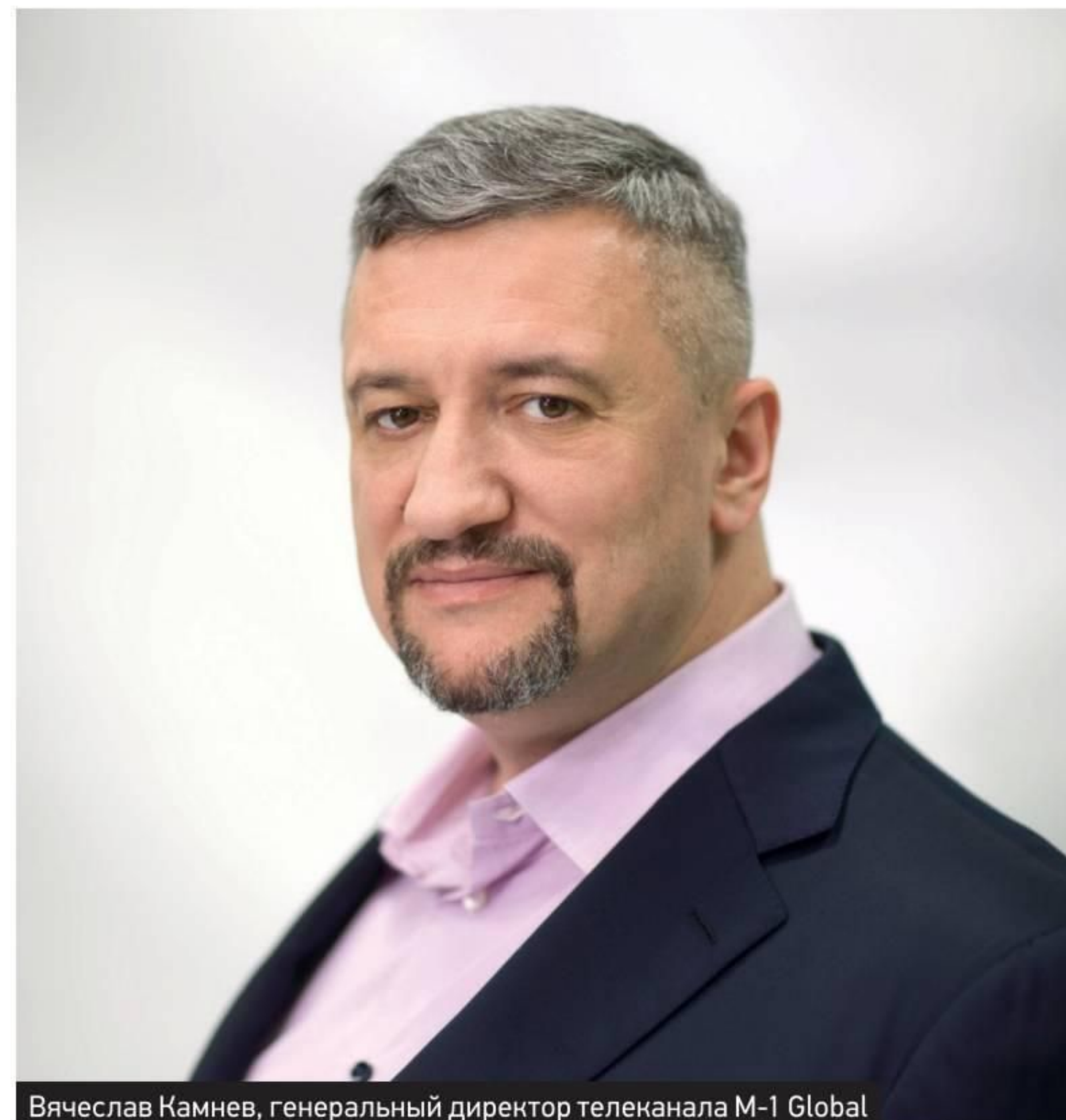
— **По какой схеме сегодня осуществляете вещание?**

— Мы вещаем 24/7 на двух языках: русском и английском. Основной контент — все, что связано со смешанными боевыми искусствами. Мы обладаем эксклюзивными правами на трансляцию боев Лиги M-1Global — 5 часов трансляции каждое событие. Имеем «доступ» к звездам ММА, поэтому у нас всегда есть эксклюзив — интервью с лучшими и самыми известными бойцами смешанных единоборств. ММА — это целый мир, очень яркий и насыщенный, это шоу, за которым всегда интересно наблюдать.

— **Интересно, наверное, только мужчинам, или среди вашей аудитории есть и женщины?**

— 80% на 20% — так распределяется наша аудитория: мужчины и женщины соответственно. Сейчас интерес к миру смешанных боевых искусств во всем мире очень высок, мы наблюдаем этот подъем последние 7–10 лет. На боях среди зрителей — женщины, дети, как на футболе. Но, конечно, ядро нашей целевой аудитории, если говорить на профессиональном телевизионном языке, — это активные мужчины разных возрастов. Та самая аудитория, которую не найти на больших федеральных телеканалах, которую днем с огнем не могут отыскать маркетологи — она у нас.

— **У вашего канала есть задача популяризировать ММА как вид спорта?**



Вячеслав Камнев, генеральный директор телеканала M-1 Global

— Да, конечно. Ведущие Лиги, Союз ММА, безусловно, отлично справляются с этой задачей, а мы обеспечиваем аудитории доступ к миру очень яркого эмоционального вида спорта, ведь не у каждого есть возможность кататься по всему миру и смотреть живую бою. Интерес к ММА очень вырос за последнее время. Не исключен такой сценарий, что в 2028 году мы увидим бою ММА в рамках Олимпийских игр.

— **Успех российского бойца Хабиба Нурмагомедова способствует, по вашим ощущениям, росту интереса к ММА?**

— Это топовый боец ММА, вокруг него сейчас много пиара, чего стоит одна встреча с Президентом России. Сегодня Хабиб, как когда-то Федор Емельяненко, — на пике популярности, его имя уже стало мощным брендом и вызывает колоссальный ин-

терес. Звезды такого уровня обеспечивают нашему виду спорта новый виток развития.

**— Как на вашем канале выглядит рейтинг самых топовых эфиров, скажем, за последний год?**

— Самые рейтинговые программы — прямые трансляции событий Лиги M-1 Global. Сейчас они проходят раз в месяц, но мы вместе с лигой ведем работу, чтобы увеличить количество прямых трансляций до 2 раз в месяц.

**— Что еще канал приготовил для зрителей на старте нового сезона?**

— Мы запустили новую еженедельную программу «M-1 Insight»: приглашаем в студию одного из бойцов и предлагаем ему не просто прокомментировать конкретный бой с его участием, а еще и разобрать его с технической и эмоциональной точек зрения. Когда спортсмен восстанавливает в памяти ход событий, он снова погружается в атмосферу боя, эмоции, которые он испытывал на ринге, возвращаются — за этим очень интересно наблюдать, в этом много всего: и работа спортсмена над собой, и психология его борьбы, и способность достойно проигрывать и красиво побеждать. Кроме того, мы сделали апгрейд рейтингов. Скоро запустим новую версию рейтингов лучших боев сезона, лучших бойцов, лучших нокаутов — будем формировать их с помощью зрителей.

На канале появилась информационная программа «Спортлайф», она выходит в эфир по четвергам в 20:00 по МСК, в ней рассказываем о самых важных событиях в мире MMA и M-1 Global в частности, знакомим зрителей с участниками предстоящих турниров. Сегодня мы не хотим ограничиваться только новостями из мира смешанных боевых искусств, будем рассказывать о других важных событиях в мире спорта.

**— Таким образом, вы «покушаетесь» на территорию конкурентов? Конкуренция среди спортивных каналов существует?**

— Мы боремся за интерес аудитории — это да, но мы все предлагаем разный контент, зритель выбирает вид спорта по своим интересам. Что касается канала «Матч ТВ», мы с ним активно сотрудничаем: в его эфире можно посмотреть повторы



боев Лиги M-1 Global, мы ведем совместные трансляции и будем это продолжать.

**— Вы можете конкурировать с федеральным каналом по доле, ее приросту и другим показателям зрительской «любви»?**

— У нас разные модели вещания и распространения эфирного контента. Мы — в «кабеле» и «по подписке», сейчас нас можно посмотреть у самых крупных спутниковых, кабельных и IP-операторов. Наша команда гордится приростом аудитории. С самого начала вещания, с января 2018 года, мы работаем по платной модели, сегодня у нас 20 миллионов подписчиков. Но есть еще один показатель, который важен, — среднесуточное время просмотра наших программ составляет 42 минуты. Это отличный показатель интереса аудитории к нашему контенту. Наш канал имеет лучший среди спортивных нишевых каналов афинити-индекс (по количеству мужской аудитории).

**— У нишевых каналов, как правило, очень стабильная целевая аудитория, какие перспективы для роста вы для себя видите?**

— У нас есть два плана развития: консервативный и прорывной. В соответствии с первым мы сможем прибавить аудиторию до 25 млн до конца 2020 года. В прогрессивном, прорывном варианте развития аудитория канала может исчисляться десятками миллионов абонентов в ближайшие несколько лет. Лига активно развивается, интерес к ней растет в Европе, Китае — это огромный рынок, на нем мы и намерены развиваться.

**— Есть планы по интеграции с интернет-площадками, развитию собственных онлайн-сервисов?**

— Совсем скоро мы запустим проект, который позволит подписчикам смотреть контент со смартфона с помощью QR-кода — он будет доступен только для действующих абонентов. В будущем планируем открыть доступ к архивам боев Лиги для всех, но прямые трансляции, интервью со звездами, рейтинги, аналитика — весь наш эксклюзивный контент мы распространяем только по подписке.

В ближайшее время мы все увидим много зрелищных шоу благодаря соглашению между UFC и M-1 Global, которое позволяет спортсменам, перешедшим в UFC, проводить бои и в Лиге M-1 Global. В первом шоу UFC в Москве в СК «Олимпийский» участвовали 12 российских спортсменов, 9 из которых также выступали в M-1 Global.

**20** МИЛЛИОНОВ АБОНЕНТОВ

набрал канал M-1 Global меньше чем за год работы в платном эфире.

# ПРЕЕМНИКИ

Вы — успешный человек, автор собственной жизни, владелец бизнеса. Настало время и вам задуматься над тем, кому вы оставите компанию? А что если ваш ребенок совсем не хочет идти по вашим стопам? Нужен ли ему ваш хорошо отлаженный и успешный бизнес? Впрочем, ваш или его собственный — в конце концов, станет не столь важно, если у него нет интереса к предпринимательской деятельности как таковой.

**У**правление собственным бизнесом, будь то небольшая или крупная компания, обычно занимает полный рабочий день. Однако некоторые руководители говорят, что это гораздо больше, чем просто работа fulltime, это включенность в процесс «24/7». Часто предприниматели жалуются, что бизнес совсем не оставляет им места для семьи. И, когда дело доходит до вопроса о преемственности, некоторые собственники говорят, что не желают своим детям подобной участи. И потому они сознательно не вовлекают детей в свою деятельность, предпочитая, чтобы у ребенка был другой путь.

Но большинство все же мечтают о том, чтобы бизнес однажды перешел в руки их детей. И здесь возникает вопрос: всегда ли дети проходят хорошую подготовку к такой работе? Проходят ли они ее вообще? И еще отдельный вопрос, который волнует многих: предпринимательское мышление — это врожденное качество, или ему можно все-таки научиться?

## «ПРАВИЛЬНОЕ» ВОСПИТАНИЕ

Наука утверждает, что при правильном воспитании ребенок может стать успешным предпринимателем. Говоря о бизнесменах, часто забывают, какую роль в их становлении сыграли родители. Тем не менее

за каждым известным нам успехом стоит какая-то семейная история.

Мать юного Илона Маска (TESLA) вложила все свои сбережения, 10 000 долларов, в его бизнес, чтобы показать, что верит в него. Через три года бизнес был продан за несколько миллионов долларов.

Уоррен Баффет, за ужин с которым многие бизнесмены сейчас готовы выложить несколько миллионов долларов, рос в семье известного политика. В юном возрасте малыш ходил по соседям и продавал жевательную резинку и журналы. В

11 лет по совету отца и одолжив у него денег, начал играть на бирже, а в старших классах уже заработал свой первый крупный капитал.

Основатель сети «Экспедиция» Александр Кравцов говорит, что его воспитали на доверии и чувстве ответственности. С 7 лет у мальчика был доступ к оружию и патронам, он один уходил в лес, писал охотничьи дневники, составлял карты.

Павел Дуров, основатель ВКонтакте, Telegram, рассказывал: «Мой отец научил меня настойчивости, честности и тяжелой работе». В копилке у Дурова, помимо таланта программировать, знание девяти иностранных языков. В 31 год он вошел в список двухсот богатейших людей России.

Родители Ричарда Брэнсона (Virgin) всегда общались с ним на равных и были полны решимости вырастить мальчика самостоятельным: в 4 года его высадили из машины посреди поля, и он был вынужден искать дорогу домой, оказавшись в совершенно незнакомом месте. Джефф Безос (AMAZON) и его жена, родители четырех детей, позволяли им в играх использовать острые ножи, когда тем не было и четырех лет. Джефф Безос объяснял следующее: «Я бы предпочел иметь ребенка с девятью пальцами, чем бесхозного ребенка». Не все родители одобряют подобный подход, но подготовка будущего бизнесмена — это длительный процесс, и он должен начинаться с раннего возраста. Родителям понадобится время, чтобы замотивировать детей и подготовить их к будущим свершениям.

## КТО У РУЛЯ?

Передача бизнеса внутри семьи вроде бы должна быть естественной практикой, но последние исследования показывают, что дела обстоят иначе. Сегодняшние владельцы бизнеса сетуют на то, что молодое поколение не проявляет особого интереса к управлению бизнесом. Согласно опросу семейных предприятий, проведенному PwC в 2016 году, только половина из почти 400 опрошенных семейных фирм



**ЮЛИЯ  
ЕРШОВА**

основатель центра  
бизнес-коучинга для  
детей «Be-for-kids»



указали, что преемниками ключевых ролей будут члены семьи. 50% владельцев бизнеса полагают, что их дети не способны взять на себя управление! И это, в первую очередь, связано с эмоциональной неготовностью подрастающего поколения.

Долгосрочные прогнозы показывают, что дальше будет хуже. Из семейных предприятий, ожидающих смены владельца более чем через пять лет, только 69% планируют сохранить компании в семье, по сравнению с 79% в предыдущем опросе. Это достаточно существенное изменение в эволюции бизнес-мышления. Ободряющим при этом остается факт, что треть владельцев бизнеса все еще надеется, что их дети в будущем пойдут по пути успешных родителей и будут руководить компанией.

## ГОТОВИМ ПРЕЕМНИКА

Конечно, организовать преемственность бизнеса всегда сложно. Но мотивация стать предпринимателем проявляется с самого юного возраста, и родители могут сделать многое для ее развития.

«Идеальная семья не зависит от того, воспитывали ли вас оба родителя, состоят ли они в браке, сколько у них денег, насколько они образованы, сколько у вас братьев и сестер, или сколько времени они проводят со своими детьми. Неважно, каким по счету родился ребенок, или что-то еще, что большинство людей принимает за истину. Единственное, что имеет значение, — это то, как родители выстраивают коммуникацию со своим ребенком. Каждый родитель в этой книге верил в своего ребенка и поддерживал его, и дети

## ВНЕ РАМОК

«Многие будущие предприниматели были несчастны в школе, потому что демонстрировали поведение, которое там просто не поддерживается. Они задавались вопросом, как все устроено, бросали вызов авторитетам, не концентрировались на неинтересных им заданиях. И как показывает потом история, это совсем не значит, что они будут неуспешными. Самое важное, чтобы ребенок находился в ситуации, когда он может развиваться, и в окружении, где поддерживаются его желания и стремления»

(из книги Марго Махол Бисноу «Воспитание предпринимателя: 10 правил. Рискующие, разрешающие проблемы и готовые к изменениям»).

всегда знали, что их семья стоит за ними», — пишет Марго Махол Бисноу, исследовавшая родительское влияние (автор книги «Воспитание предпринимателя: 10 правил. Рискующие, разрешающие проблемы и готовые к изменениям»).

Она взяла интервью у 60 успешных предпринимателей, в ходе которых они рассказывают секреты своего воспитания. «Все они говорили мне одно и то же: у них был кто-то, кто в них верил: обычно родитель, а чаще всего их мама», — комментирует Марго Махол Бисноу. Поддержка семьи является

важным фактором, но необходимо также развивать базовые навыки, которые не преподаются в школе. «Многие будущие предприниматели были несчастны в школе, потому что демонстрировали поведение, которое там просто не поддерживается. Они задавались вопросом, как все устроено, бросали вызов авторитетам, не концентрировались на неинтересных им заданиях. И как показывает потом история, это совсем не значит, что они будут неуспешными. Самое важное, чтобы ребенок находился в ситуации, когда он может развиваться, и в окружении, где поддерживаются его желания и стремления», — пишет Марго Махол Бисноу.

## КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Вне стен общеобразовательной школы есть множество возможностей для развития навыков, которые будут полезны детям всю жизнь. Сейчас эти навыки модно называть красивым словосочетанием «ключевые компетенции XXI века». Речь идет об умении критически и креативно мыслить, эффективно коммуницировать, работать в команде.



## ТРИ КИТА ДЕТСКОГО БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

1. Профессиональная ориентация и помощь в выборе сферы интересов.
2. Развитие социальных и эмоциональных навыков конкурентного преимущества.
3. Развитие предпринимательского мышления, чтобы ребенок умел претворять в жизнь свои идеи, и они не оставались мечтами.

По сути это навыки конкурентного преимущества, которые способны обеспечить ребенку успех вне зависимости от выбранной профессии. И эти качества нужно непременно воспитывать в будущих управленцах и преемниках бизнесов.

Не у всех родителей есть возможность водить ребенка по выходным в детскую бизнес-школу. Но будущего успешного предпринимателя и бизнесмена вполне возможно вырастить и дома.

Завтрашними лидерами станут так или иначе те дети, чьи родители заботились об их воспитании и сформировали нужную среду взросления успешного человека.

Ниже несколько советов для формирования подобной среды:

### 1 Поддерживайте его увлечения

«Почти каждый предприниматель, с которым я разговаривал, был увлечен своим делом. Поскольку им действительно нравилось что-то, они много работали; оттого что они усердно работали, у них развилась настойчивость и упорство. Без этих качеств вы никогда не станете предпринимателем», — считает Марго Махол Бисноу. Не имеет значения, понятна ли детская страсть взрослому, есть ли у нее конечный результат... Бисноу подчеркивает, что важно дать детям свободу «отправиться за ней в погоню, открыть для себя все, что она может предложить, и завязать знакомства с людьми также увлеченными этим. Хорошие вещи случаются, когда они делают то, что любят».

### 2 Учите их не только побеждать, но и проигрывать

Основное различие между предпринимателями и другими людьми заключается в их отношении к неудачам. Если вы постоянно спасаете детей от ошибок, они никогда не научатся искать себя, выяснять, что они сделали неправильно, адаптироваться и пытаться снова. Детям важно понимать, что проигрыш — это то, что может произойти с каждым. А это в свою очередь порождает уверенность — ключ к успеху. К тому же умение принять проигрыш укрепит характер ребенка. Высказывайте критику мягко, помогая вашему ребенку понять, что он может сделать иначе в следующий раз. Предлагая улучшить что-то, родители могут добавить к этому личную похвалу. Ребенок тогда не воспринимает критику резко, а улавливает положительное сообщение.

### 3 Забудьте о пятерках в школе

Многие школы не поощряют образ мыслей, которые способствуют успеху предпринимате-



ля, например, оспаривание авторитета старшего. Более того, школы, как правило, поощряют поведение, диаметрально противоположное тому, которое требуется для того, чтобы стать предпринимателем, уделяя больше внимания исправлению слабостей, чем поддержанию сильных сторон. И пусть ребенок будет увлечен чем-то конкретным и имеет всего несколько хороших оценок, чем будет отличником по всем предметам, которые его не интересуют.

#### **4** Хвалите осторожно

Важно, чтобы дети строили свою уверенность не на ложном успехе, а когда они действительно добиваются чего-то. Если они стремятся к легкой победе, расскажите им о том, что они могут добиться большего успеха.

#### **5** Учите их принимать несчастья

Многие успешные предприниматели сталкивались с огромными препятствиями: росли в бедности, боролись с проблемами в школе или даже теряли родителя. Все пытаются уберечь ребенка от несчастий, но на самом деле столкновение с ними делает детей сильнее. Да, это страшно, когда случаются плохие вещи, но это не убьет их.

#### **6** Расскажите о важности цели

Большинство предпринимателей считают, что они воспитывались в вере — будь то вера религиозная или какая-то иная мораль — и работали вместе с семьей, чтобы помогать другим. Подумайте о том, какие важные семейные ценности вы бы хотели передать детям. Демонстрируйте их на личном примере. В том числе покажите ваш путь, как вы идете к той или иной цели.

#### **7** Прививайте уверенность в себе

Очень важно вселить в ребенка уверенность, что все возможно. Без этой уверенности он застрянет в обыденности и рутине, а предпринимателю обыденность заглушает попутный ветер.



полагают, что их дети не способны взять на себя управление семейным бизнесом.

#### **8** Поощряйте стремление принимать решения и брать на себя ответственность

Предприниматели берут на себя огромные риски, но способность делать это не приходит сама собой.

Дети должны искать свои границы и преодолевать страхи. Когда ребенок столкнется с трудной ситуацией, сначала помогите ему, а затем попробуйте направить его к самостоятельному решению проблемы. Задачи должны становиться все сложнее, это дает ребенку чувство, что он владеет ситуацией. А когда у ребенка есть уже настрой на успех, помогите ему чувствовать себя уверенно в принятии определенного риска.

#### **9** Вовлекайте детей в бизнес

Владельцы бизнеса хотят, чтобы их детям был интересен тот конкретный сектор, которым они занимаются. И они имеют прекрасную возможность заинтересовать этим детей. В семейном бизнесе дети должны быть его частью на каждом этапе своего взросления. Что-то совсем простое и понятное, возможно, в игровой форме — на раннем этапе. По мере того как дети становятся старше, подумайте о том, чтобы найти им наставников в бизнесе или назначить их помощниками сотрудников на разных должностях, чтобы они могли лучше узнать механизмы бизнеса.

Сегодняшние дети должны быть предприимчивыми, если они хотят добиться успеха в экономике будущего. Если у них есть шанс родиться в семье, которая владеет бизнесом и продвигает определенные деловые ценности, дети могут пройти специальную подготовку, чтобы понять все важные аспекты этого профессионального пути. Но если фактической стороне бизнеса можно научить уже позднее, дух предпринимательства должен быть сформирован и закреплен как можно раньше, и это задача семьи.

БЖ

**ШКОЛЫ, КАК ПРАВИЛО, ПООЩРЯЮТ ПОВЕДЕНИЕ, ДИАМЕТРАЛЬНО ПРОТИВОПОЛОЖНОЕ ТОМУ, КОТОРОЕ ТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СТАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ, УДЕЛЯЯ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ ИСПРАВЛЕНИЮ СЛАБОСТЕЙ, ЧЕМ ПОДДЕРЖАНИЮ СИЛЬНЫХ СТОРОН**

# ГОЛЬФ, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И СОЛНЕЧНОЕ НАСТРОЕНИЕ

В сентябре в гольф-клубе «Пестово» прошел осенний этап гольф-турнира среди любителей Eagle Trophy Charity Tour. Информационным партнером турнира выступил «Федеральный Бизнес-журнал».

**Л**ейтмотивом шестого по счету турнира Eagle trophy стала благотворительность. Своим участием в данном турнире гольфисты поддержали благотворительный фонд «Линия Жизни», который оказывает помощь тяжелобольным детям и их родителям.

Игра проходила в формате «индивидуальный стейблфорд» с учетом гандикапа. Игроков вдохновляла прекрасная солнечная погода, уютная обстановка гольф-клуба «Пестово» и, конечно, предвкушение интересной борьбы.

Пока гольфисты в поле выясняли, кто из них больше заслуживает победы, их группы поддержки не скучали, а проводили время весело и с пользой. Деловые партнеры турнира позаботились о том, чтобы каждый участник нашел для себя занятие по душе и по вкусу: кто-то отправился за детоксом к специалистам Сра-клиники, кто-то — за японскими секретами долголетия, а дети — за приключениями в игровую зону.

После награждения победителей, а проигравших на Eagle Trophy Charity Tour не бывает, состоялась благотворительная лотерея в поддержку фонда «Линия Жизни». 15 лет специалисты Фонда помогают улучшить качество жизни тяжелобольных детей, на их счету более 10 000 продленных жизней.

Этот важный акцент придал турниру особый смысл. Гости остались довольны по-настоящему спортивно-активным днем и тем, что смогли кому-то помочь своим участием в добром деле.

БЖ





# НЕЛИНЕЙНОЕ МЫШЛЕНИЕ. В ТЕНИ ТУПЫХ УГЛОВ

В политике все немыслимое становится мыслимым, считает автор книги «Летальные игры стратегов» Нурали Латыпов. Выпустило ее издательство «Вече», а презентация книги прошла на Московской международной книжной выставке-ярмарке в начале сентября. О формировании политико-экономического треугольника «США–КНР–Россия» и путях, которыми государства пришли к современной парадигме доминирования, рассуждает сам автор.



**Е**ще в советское время — на Кафедре философии естественных факультетов МГУ им. Михаила Васильевича Ломоносова — я защитил диссертацию «Закономерности математизации науки». В ней исследовал проникновение и влияние математики в науки как естественного, так и гуманитарного цикла.

## НЕЛИНЕЙНАЯ ИГРА

Тогда я впервые задумался о влиянии математического мышления на качество управления в политике и экономике.



### НУРАЛИ ЛАТЫПОВ

нейробиолог, методолог,  
кандидат философских наук

Так, социологические опросы до сих пор учитывают то или иное мнение граждан как скалярную величину. Реально же мнение отдельно взятой персоны — векторное хотя бы потому, что позиция по одному конкретному вопросу зависит от мнения того же человека по многим иным направлениям. Если руководители сумели согласованно сориентировать эти векторы, то результирующий вектор получается впечатляющей величины. Однако выстра-

ивать индивидуальные векторы можно как жесткой, так и мягкой силой. Например, «промывание мозгов», практикуемое сегодня и так называемыми демократическими странами, вряд ли можно назвать мягкой силой. В любом случае в этой сфере необходимо применять векторный анализ — хоть политический, хоть экономический.

Сейчас я бы не хотел на этом подробно останавливаться, поскольку в нынешней обстановке в стране и мире есть острая необходимость в исследовании и применении другого раздела математики.

Речь идет о нелинейном мышлении в политике и экономике. Я не первый, кто ставит этот вопрос. Например, президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин 8-го декабря 2014-го года в Санкт-Петербурге на заседании Совета по науке и образованию обозначил перед обществом следующую проблему:

«... Не нужно слепо копировать существующие зарубежные разработки. Обращаю внимание: отечественные инженеры и конструкторы должны найти собственные оригинальные — как говорят, «нелинейные» — решения задач, стоящих перед экономикой и промышленностью».

Когда я услышал эти слова от российского лидера, был в восторге. Ведь ни один руководитель страны из тех, кого я помню — от Никиты Сергеевича Хрущева до Бориса Николаевича Ельцина — никогда таких тем не поднимал.

Однако слова словами, а на деле с нелинейным мышлением у нас дела обстоят прямо-таки катастрофически. В этой книге — после предварительного изложения «подсобного» материала — я и мои коллеги приводим неопровержимые аргументы и факты нелинейной игры Китая в рамках стратегического треугольника, где две другие страны — США и РФ — ведут линейную игру. Нелинейные решения — чаще всего стратегические, линейные же — соответственно, тактические.

Говоря терминами геометрии, в вышеупомянутом треугольнике оказалось сразу два тупых угла — наш и американский. Такого не может быть ни в геометрии Евклида, ни даже в геометрии Лобачевского — это возможно только в геометрии Римана. Выходит, Китай вынудил США и РФ действовать, образно говоря, в политическом пространстве Римана. И это — не высосанные из пальца абстракции, а жесткая политическая реальность. Чтобы в этом убедиться, достаточно заглянуть в приведенное в качестве одного из приложений к основному тексту книги краткое досье одного высокопоставленного американского политика, «заклятого друга» России, чуть было не ставшего президентом Соединенных Штатов. В свое время многие наши обозреватели стонали по поводу избрания «нехорошего» для России президента США — Барака Обамы. Но если бы победил указанный нами его оппонент (а, по нашему предположению, этот претендент на пост президента США в свое время завербован китайской разведкой), то Обама в устах наших комментаторов выглядел бы ангелочком.

Об этом читатель узнает по ходу книги — аргументы и факты в ней собраны в логическую цепочку. В конце предисловия сказано о формировании политического треугольника США–КНР–СССР.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ

Что касается высказывания президента Путина «если кто-то сможет обеспечить монополию в сфере искусственного интеллекта, — ну последствия нам всем понятны — тот станет властелином мира» — я достаточно скептически отношусь к тому, что обладание искусственным интеллектом — даже монопольное — приведет к мировому господству. Здесь необходимо системно-комплексное владение развитыми генноинженерными, электронными, программными и другими высокими технологиями. Но главное — в другом: любой искусственный интеллект — производная естественного интеллекта. А одно только количество нобелевских премий, очень нечасто «мигрирующих» в нашу страну, уже свидетельствует о плачевном состоянии отечественной интеллектуальной нивы. Чтобы создать доминирующий искусственный интеллект, надо иметь доминирующий естественный интеллект. А мы даже его «запасы», уцелевшие с советских времен, а также воспроизводимые где-то у нас сейчас, упускаем за границу, взамен покупая оттуда футболистов и хоккеистов.

Приведу пример. Я имел счастье обучаться одновременно и на физическом, и на биологическом факультетах — в межфакультетской группе биофизики, существовавшей под крылом Института нейрокибернетики Ростовского университета. Руководил инсти-

тутом и его программами выдающийся ученый с мировым именем — Александр Борисович Коган. Институт не только шел вровень с международным уровнем нейробиологии — своей системной программой «Интермозг» (в качестве головного разработчика по линии СЭВ) он даже опережал все имеющиеся в этом направлении мировые разработки.

И что же произошло потом?

В эпоху ельцинской разрухи Институт практически перестал существовать, и эти гигантские, опережающие наработки в области искусственного интеллекта потеряны. Абсурд заключается в том, что огромные деньги тратятся на мемориальный комплекс Ельцина, а не на реанимацию НИИ, подобных Ростовскому Институту нейрокибернетики. В этом плане китайцы опережают американцев по всем «прорывным» направлениям. Если США тратят на какое-либо перспективное исследование миллион долларов, то китайцы вкладывают в него в 10–15 раз больше. Естественно, самый высокий шанс на доминирование в области искусственного интеллекта сейчас у этих двух стран — США и Китая. Это — грустное следствие того, что Китай и в естественном интеллекте переигрывает сейчас нашу политику.

Доказательства найдете в книге.

И, коль мы заговорили об искусственном интеллекте и Китае, напомню об одном поразительном факте. В 1997-м году суперкомпьютер Deep Blue, разработанный компанией IBM, переиграл чемпиона мира по шахматам Гарри Каспарова. И с этого момента шахматы потеряли свой ореол: машина превзошла человека. Но только через 20 (!) лет программа искусственного интеллекта AlphaGo, разработанная в компании DeepMind, принадлежащей Google, переиграла чемпиона мира по игре в го Ке Цзе. Какой разрыв! Кибер-интеллекту потребовался дополнительный рывок в технологиях, чтобы победить игрока в го (с перевесом всего в половину очка). Но это и неудивительно: если шахматы — игра только для левого полушария мозга, то игра го требует активной работы обоих полушарий, а также комплексной мобилизации интеллектуальных, волевых, психологических и других человеческих факторов.

О чем это говорит? Обратившись к «шахматной» аналогии книги Збигнева Бжезинского «Великая шахматная доска» с его геополитическими рассуждениям, получим следующее распределение политиков 1990-х по интеллектуально-игровым «номинациям»: если Буш играл в шахматы, то Дэн Сяопин — в го, Горбачев — в шашки, а уж Ельцин — сначала в «поддавки», а потом и совсем скатился до «чапаевцев».

Об и этом и многом другом не только повествует эта книга, но и предлагает реальные ходы. Мы в меру своих сил и возможностей стараемся образумить тех, кто рулит страной<sup>1</sup>, но состояние-ситуация только ухудшились, а посему сегодняшний диагноз — «Кома

**1** В 2012 году вышла наша книга «Острая стратегическая недостаточность».

**С МОЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, В НАШЕ ВРЕМЯ КИТАЙ В ПОЛНОЙ МЕРЕ ПОЛЬЗУЕТСЯ СЛАБОСТЬЮ РОССИИ И НАЛОЖЕННЫМИ НА НЕЕ САНКЦИЯМИ. К ПРИМЕРУ, СЕЙЧАС НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ И В СИБИРИ СЛОЖИЛАСЬ КАТАСТРОФИЧЕСКАЯ ОБСТАНОВКА: ВЛАСТИ КИТАЯ ОЧЕНЬ ХОРОШО НАЖИВАЮТСЯ НА ВАРВАРСКОМ ИСТРЕБЛЕНИИ РОССИЙСКИХ ВЕКОВЫХ ЛЕСОВ, ВЫВОЗЯ ИХ ЗА КОПЕЙКИ**

грядеши» — да не в обиде на нас будет автор всемирно известного романа<sup>2</sup> покойный Генрик Сенкевич.

## УРОК ДЛЯ ВЛАСТИ

За полгода до XIX партконференции, когда авторитет партии уже начал осыпаться, я написал генеральному секретарю М. С. Горбачеву развернутое письмо, где призывал его поставить вопрос о снятии ограничений по приему в партию людей интеллектуального труда — врачей, инженеров, учителей... Ведь не секрет, что его искусственно ограничивали. Не только сообразно лозунгам о рабоче-крестьянском характере страны в целом и партии в частности, но и для упрощения управления партией: рабочим и крестьянам некогда особо вникать в функционирование партийных органов, а люди с навыками критического мышления создавали сложности для партаппарата, привыкшего управлять в беспрекословном режиме. Причем я приложил огромный, тянувший на диссертацию материал — с доводами, основанными на трудах Маркса, Энгельса и Ленина о том, что названные представители умственного труда являются производителями материальных благ. Идеи инженера воплощаются в технических устройствах; врач возвращает к трудовой деятельности тех же работающих людей; учитель, повышая интеллектуальный уровень будущих работников, подготавливает более высокий уровень их производительности — и т. п. Не говоря уже о том, что по Марксу интеллектуальный продукт — тоже продукт трудовой деятельности. Но, видимо, мое письмо попало в обычный бюрократический конвейер, где сгнуло бесследно. Я, обращаясь к Горбачеву, преду-

преждал, что у этих людей накопилось раздражение по отношению к нелогичности и «кривизне» политики. И наступит время, когда они, будучи искусственно отодвинуты от правящей партии, объединятся, станут мощной оппозицией этой партии и — с учетом своего интеллекта — победят. Письмо осталось безответным, но буквально через пару лет образовалась именно такая оппозиция — межрегиональная группа депутатов (ею лихо воспользовался Ельцин, чтобы прийти к власти).

Это очень поучительный урок для власти: с носителями интеллекта надо «сплавляться», а не «сплавлять» их. Особенно — в последние годы, когда поощрялась «утечка мозгов», чтобы они здесь «голову не морочили». Приведу один эпизод из истории: в 1942-м году физик, будущий академик Георгий Николаевич Флеров (в ту пору лейтенант Красной армии) сумел по открытым источникам установить, что американцы работают над атомной бомбой, и отправил письма в разные инстанции, вплоть до самой генеральной. В результате в СССР были возобновлены прерванные войной работы в этом направлении, и уже в 1949-м году атомная бомба успешно испытана. Так работали социальные коммуникаторы тогда. Сейчас же существенный отклик на обращения людей к власти нечасто встретишь.

## ЖИТЬ ПО КОНФУЦИЮ

Древнекитайский мыслитель Конфуций обозначил, кого бы он взял с собой, идя в сражение. «Я не возьму с собой того, кто с голыми руками бросается на тигра, переправляется через реку, не используя лодку, гибнет, не испытывая сожаления. Я обязательно возьму с собой того, кто в делах проявляет осторожность, тщательно все продумывает и добивается успеха».

Судя по перечисленным качествам, нынешнего российского лидера Конфуций, безусловно, взял бы с собой. Однако в продолжительной истории Китая постоянно конкурировали между собой две линии: конфуцианская и легистская. Конфуцианство в значительной степени апеллировало к моральным принципам и человечности, к древним традициям. Легизм же проповедовал откровенный цинизм в достижении целей, примат начальственного приказа, даже не всегда отвечающего писаному закону, официально санкционированный регламент, держащийся на жестоких наказаниях и палочной дисциплине.

Основа конфуцианства состоит в том, что есть высшее божественное начало — Тянь (Небо), и с ним любой человек соотносит свои намерения и действия. К примеру: «Когда под Небесами следуют пути, будь на виду, а нет пути — скрывайся. Стыдись быть бедным и незнатным, когда в стране есть путь; стыдись быть знатным и богатым, когда в ней нет пути».

Трудно представить, чтобы легисты признали в качестве жизненного принципа это поучение. Согласно их учению, любой может стать знатным, независимо от наличия или отсутствия пути: главное — полностью подчиняться верховной власти, а она сама никому не подчиняется, но подчиняет себе все сущее: законы разрабатывают мудрецы, издает их государь, а осуществляют чиновники с опорой на мощный бюрократический аппарат. Простые, но грубые методы легистов оказались более приемлемыми для правителей, чем конфуцианский подход, и еще в III в. до н. э. легистской схемой администрирования был охвачен весь Китай.

Согласно положениям конфуцианства, руководить государством должны высоконравственные люди, а законы в государстве основываются не на строгости наказания, а на добродетели и соблюдении ритуалов, традиций, чтобы поддержать общественный порядок. Во времена Мао Цзэдуна вряд ли можно было найти в

## СТРАТЕГЕМА ПОБЕДЫ

«Поэтому самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем месте — разбить его войска... Поэтому тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берёт чужие крепости, не осаждая; сокрушает чужое государство, не держа своё войско долго\* ... Поэтому и можно, не притупляя оружия, иметь выгоду — это и есть правило стратегического нападения». (Сунь-цзы)

\* Чем больше войско, тем больше средств уходит на его содержание и одновременно меньше людей, обеспечивающих эти средства. Поэтому большое войско неизбежно ослабляет свою страну.

**2** Известное название книги «Камо грядеши» — это церковнославянский вариант. Сам Сенкевич назвал книгу «Quo vadis». В переводе — «Куда идешь». По преданию, апостол Петр — первый глава христианской общины Рима — испугался массового истребления христиан по приказу императора Нерона, решил бежать из столицы. На выходе из города он неожиданно увидел самого Иисуса, хотя тот уже давно вознесся на небо. Петр спросил: «Куда идешь, Господи?» Тот ответил: «За то, что ты оставил Мой народ, я иду в Рим на второе распятие». Петр устыдился, попросил у Господа разрешения пойти с ним, по возвращении в Рим арестован и распят (причем по его собственной просьбе — вниз головой, ибо считал себя недостойным казни, доставшейся ранее Иисусу).

китайском обществе моменты преемственности с этим положением — великого мудреца называли «реакционным мыслителем, ревностным защитником рабовладельческого строя» и считали, что «фарс почитания Конфуция и борьбы против законников» искусственно насаждается «советскими ревизионистами». Одним из главных доводов была трактовка Маркса: «В «Манифесте Коммунистической партии» давно уже торжественно объявлено, что коммунистическая революция «в ходе своего развития... самым решительным образом порвет с идеями, унаследованными от прошлого»<sup>3</sup>. Известны слова Мао: «Разве не было бы пагубным, если бы Конфуций еще жил в наше время».

В современном Китае Конфуция вспоминают в других аспектах, используя «модернизированные» постулаты конфуцианства под конкретные ситуации, например, в попытках урегулировать проблему социального неравенства крестьян (с 2003-го года формируется новая система корпоративной сельской медицины; с 2007-го среднее образование становится бесплатным для крестьянских семей — в городах реформа начала действовать с 2008-го; с 2009-го вводится система пенсионного страхования и т. п.)<sup>4</sup>. Но это — фрагментарные, опосредованные проекции: в них великое учение не всегда и просматривается сквозь социально-хозяйственное содержание проводимых мероприятий. Если же говорить об аутентичном, глубинном конфуцианстве, то не факт, что сейчас Китай стал бы жить по Конфуцию. Не отрицая учения Конфуция, но в то же время не делая его основополагающим, китайские руководители и стратеги тем не менее отлично владеют древнекитайскими алгоритмами достижения целей — стартегематами, что делает Китай очень и очень непростым объектом переговоров и партнерских намерений.

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ДИАГНОЗ

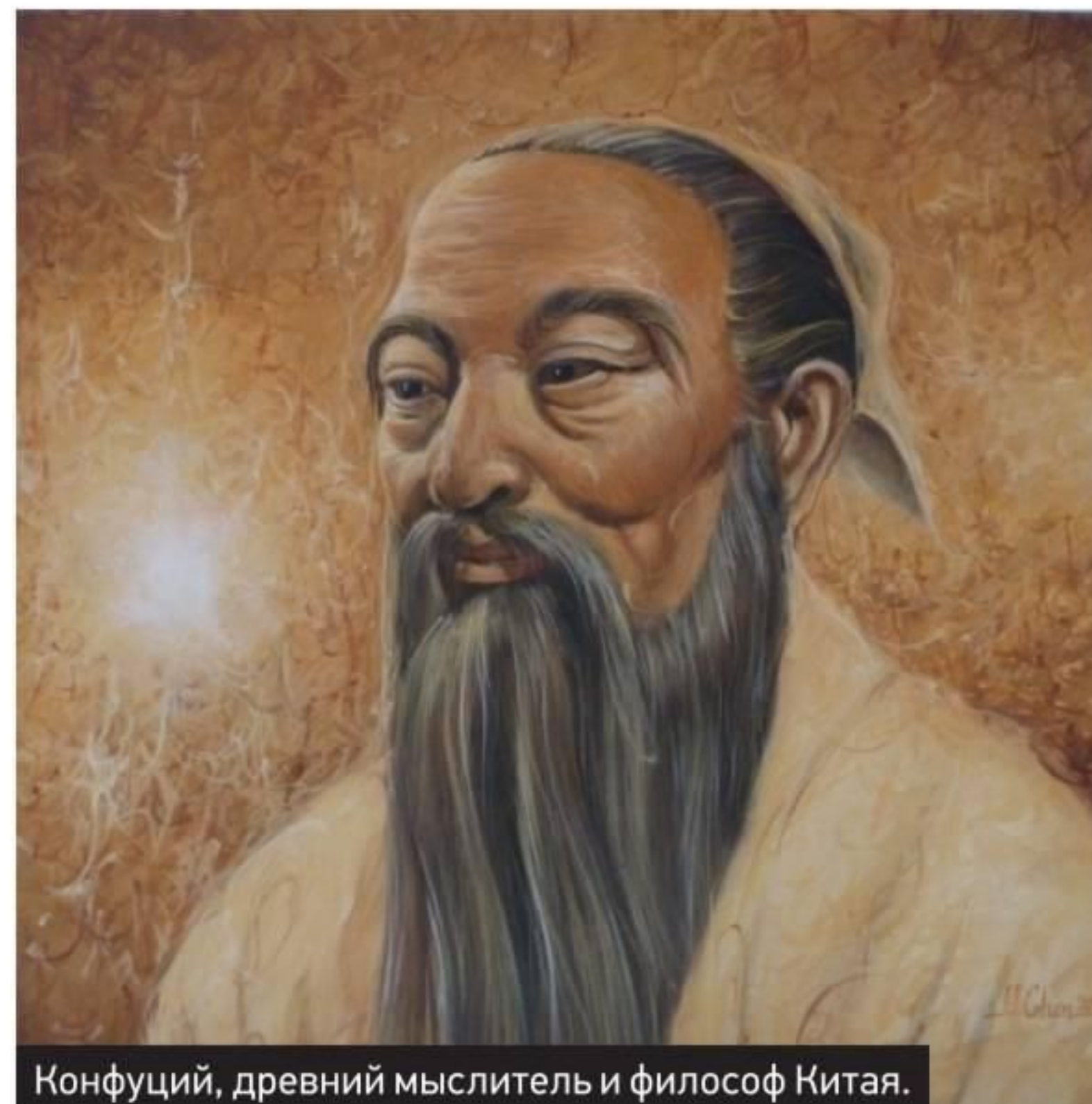
Типичные примеры линейного мышления (в политике обычно заканчивающиеся плачевно) в новейшей истории представлены в изобилии.

Скажем, ввод войск в Чехословакию в 1968-м году (Брежнев тогда уже был руководителем страны). Условно, в военном плане<sup>5</sup>, действия были успешными, но нанесли колоссальный урон авторитету Советского Союза и коммунистического движения. Но здесь важно и другое: когда создалась кризисная ситуация в Афганистане, линейное мышление наших геронтократов политбюро вновь вывело их на старые «грабли», экстраполируя опыт 1968-го года на другие обстоятельства. Решено было вновь военной силой «прижать к ногтю» нестабильное место, хотя такие специалисты и профессионалы, как начальник Генерального штаба маршал Николай Васильевич Огарков, были против. Тем не менее страна влезла в Афганистан, откуда затем пришлось выходить с большой кровью и разрушением собственного государства.

**3** [http://library.maoism.ru/Kongzi\\_spectre.htm](http://library.maoism.ru/Kongzi_spectre.htm)

**4** <http://thewallmagazine.ru/confucianism-in-china/>

**5** *И в военно-техническом: Чехословакия в 1920–1930-е годы располагала второй в Европе — после Франции — военной промышленностью, и хотя в ходе Второй Мировой войны в других странах создали производства побольше, Чехословакия до конца социалистической эпохи сохранила и объем оружейного производства, и — что существенно важнее — самобытную инженерную школу данного направления.*



Конфуций, древний мыслитель и философ Китая.

## СОГЛАСНО ПОЛОЖЕНИЯМ КОНФУЦИАНСТВА, РУКОВОДИТЬ ГОСУДАРСТВОМ ДОЛЖНЫ ВЫСОКОПРАВСТВЕННЫЕ ЛЮДИ, А ЗАКОНЫ В ГОСУДАРСТВЕ ОСНОВЫВАЮТСЯ НЕ НА СТРОГОСТИ НАКАЗАНИЯ, А НА ДОБРОДЕТЕЛИ И СОБЛЮДЕНИИ РИТУАЛОВ, ТРАДИЦИЙ, ЧТОБЫ ПОДДЕРЖАТЬ ОБЩЕСТВЕННЫЙ ПОРЯДОК

Относительно недавний пример. Ельцин безо всякой необходимости приказал танкам стрелять по Белому дому. Быстро сумел усмирить тех, кто был не согласен с его антиконституционными действиями. А затем не придумал ничего лучшего, как экстраполировать этот свой успех и на действия в Грозном, тем более, что «лучшие» минобороны — прежде всего министр обороны генерал армии Павел Сергеевич Грачев — заверили: достаточно одного парашютно-десантного полка. До сих расхлебываем эту авантюру Ельцина — следствие линейного мышления, когда в нелинейную объективную реальность вмешиваются линейными методами.

## ОСМЫСЛЕНИЕ ТЫСЯЧЕЛЕТНЕГО ОПЫТА

Китайская цивилизация — самая долгоживущая цивилизация в истории человечества. Она показала чудеса выживания, сумев переварить завоевателей (а ведь монголы и манчжуры даже основали правящие династии), пережить аж две опиумные войны, когда западная коалиция во главе с англичанами практически изнасиловала страну. Россия не участвовала в этих войнах, но в некоторой мере воспользовалась ослаблением Китая и даже помогала Центральному правительству подавлять народные восстания — в 1900-м и 1931-м годах (в последнем случае Красная и Белая армии действовали совместными усилиями). С моей точки зрения, в наше время Китай в полной мере пользуется



Мао Цзэдун, политик, государственный деятель, создатель современного китайского государства.

## МАО МАНИПУЛИРОВАЛ НЕ ТОЛЬКО ХРУЩЕВЫМ, АПЕЛЛИРУЯ К ЯДЕРНОЙ УГРОЗЕ, ЯКОБЫ ИДУЩЕЙ ОТ АМЕРИКАНЦЕВ, И ВЫМАНИВ У НЕГО ЯДЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ СВОЕЙ СТРАНЫ. ОН ПЫТАЛСЯ И НИКСОНА УБЕДИТЬ, ЧТО У КИТАЯ — КЛЮЧЕВАЯ РОЛЬ В ХОЛОДНОЙ ВОЙНЕ ПРОТИВ СОВЕТСКОГО СОЮЗА

слабостью России и наложенными на нее санкциями (а в данной книге показано, что эти санкции инициированы не без помощи китайских агентов). К примеру, сейчас на Дальнем Востоке и в Сибири сложилась катастрофическая обстановка: власти Китая очень хорошо наживаются на варварском истреблении российских вековых лесов, вывозя их за копейки.

На рубеже XVII–XVIII веков произошел коренной перелом во взаимоотношениях России и Китая. В частности, император Юнчжэн в документе 1727-го года констатировал, что «Россия является мелким вассальным государством»<sup>6</sup>. Сын же Юнчжэна Цяньлун всего через 30 лет формулирует диаметрально противоположную позицию: «Россия является государством, с которым наша династия в течение длительного времени считает себя находящейся в хороших, дружественных отношениях». Произошло же это в силу разного содержания реформ, проведенных в России и в Китае. Петр I в России форсировал европейский вектор развития с поддержкой нарождающейся капиталистической формы хозяйствования. Его же современник, император Сюань Е (кстати, дед вышеупомя-

<sup>6</sup> Строго говоря, в политической риторике Китай объявлял все государства своими вассалами. Но внутри бюрократического аппарата оценки соотношений сил были чаще всего здравыми.

нутого Цяньлуна), проводил свои реформы исключительно на закрепление феодального способа хозяйствования — в интересах маньчжурской аристократии. Это еще одна иллюстрация первичности экономического прогресса для достижения дипломатических и политических целей.

Показательна параллель состояния Циньской империи XVIII века и Советского Союза 1970-х годов. Оба государства имели в то время мощное политическое влияние, однако по инерции — в силу былых экономических достижений, а в то же время экономический скелет обеих политических систем стремительно деградировал, что привело их к одинаковому финалу.

Выше упоминалось, что никакой искусственный интеллект не построить без естественного интеллекта высокого уровня. Почему США в технологиях искусственного интеллекта так продвинулись? Потому что там поощряют творцов. А у нас человек в ранге советника президента по науке и технике заявляет: «Нам не нужны творцы, это — главная ошибка советского периода. Нам нужны грамотные пользователи». Совсем по-другому мыслит физик, академик Исаак Кушелевич Кикион. Он был в большом почете у Леонида Ильича Брежнева — в первую очередь из-за того, что много сделал для ядерных разработок. Но, обратите внимание, он воспользовался своим положением, чтобы устроить сеть специализированных физико-математических школ-интернатов. Ракетно-ядерный щит нашей родины — тоже один из плодов этих школ, МФТИ и других подобных заведений. Это все — результаты нелинейного мышления. Оно возникло у человека в процессе эволюции. И требовалось оно не чтобы угадать, что делает мамонт или саблезубый тигр (для этого достаточно и простого линейного мышления), а чтобы понять: что замышляет сосед или соседнее племя. Чтобы четко предугадывать действия команды Трампа или Си, необходимо овладеть всеми навыками нелинейного мышления.

## АЛГОРИТМЫ БУДУЩЕГО

Китайская древняя цивилизация оставила ценное наследие — целую систему алгоритмов нелинейного мышления, называемых в европейской традиции стратагемами. Китай за тысячи лет своего существования выработал немало методов воздействия и тонкого управления стратегическими процессами, позволяющих входить в конфронтацию с более сильным соперником и его же руками придвигать к себе опору.

В 1950-м году опубликован в русском переводе академика Николая Иосифовича Конрада трактат древнекитайского автора Сунь-цзы «О военном искусстве». Сейчас об этом мыслителе много говорят и пишут. Кто такой Сунь-цзы? По мнению историков, под этим псевдонимом писал выдающийся полководец Сунь Бинь. Он и сотворил этот знаменитый трактат еще в IV в. до н. э. в древнем царстве Ци. Именно он по факту разработал теорию стратагемности.

Под термином «стратагема», если говорить упрощенно, подразумевается военная хитрость — алгоритм, вводящий противника в заблуждение. Но это — только на первый взгляд, дающий лишь одну из проекций смысла, заключенного в этом слове. В китайском языке это очень емкое понятие (и звучать оно может по-разному: как чжимоу, моулюэ, цэлюэ или фанлюэ). К примеру, бином «чжимоу» означает как сообразительность, так и изобретательность, а еще — и находчивость. Слово «цзяоцзи» — тоже полисеманлично, оно подразумевает ловкий план, хитроумный замысел, коварный расчет. И все это — стратагема!

Хотя изначально стратагема разрабатывались для ведения военных действий, затем они экстраполировались на искусство управления гражданским обществом, дипломатическими



действиями и в конечном итоге стали для китайских деятелей неотъемлемым тактико-стратегическим инструментом в выстраивании межгосударственных отношений и своего места на этой планете. Особый интерес представляет стратагема, по-китайски называемая «цэ», «целюэ», «фанлюэ». Она направлена на решение масштабных внешнеполитических задач, исходящих из национальных интересов страны.

Как указывал академик Конрад, многие разработки трактатов Сунь-цзы «всегда легко переносились из области войны в область политики и дипломатии». Причем сам Сунь-цзы считал высшим достижением военного искусства — побеждать, не прибегая к военным действиям. В разделе своей книги «Стратегическое нападение» Сунь-цзы прямо пишет: «Поэтому самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем месте — разбить его войска... Поэтому тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго<sup>7</sup>... Поэтому и можно, не притупляя оружия, иметь выгоду — это и есть правило стратегического нападения».

Одна из самых характерных стратагем, основанных на нелинейном алгоритме, — «Убить чужим ножом». Ее суть в яркой художественной форме раскрывается в романе «Троецарствие». Там министр Ван Юнь, отвечающий за проведение церемоний, придумывает стратагему избавления от властолюбивого и развратного военачальника Дун Чжо, посягающего на императорский трон. Для этого Ван Юнь внушает актрисе Дяочань, обладающей неземной красотой, мысль: понравиться как Дун Чжо, так и его приемному сыну — отважному, но посредственного ума воину Люй Бу. Обнадежив Люй Бу тем, что отдаст ему Дяочань, Ван Юнь тем не менее сводит ее с Дун Чжо. Когда молодой храбрец узнает об этом, Ван Юнь лишь обогащает свою интригу и направляет всплеск гнева Люй Бу на его отца, спокойно объясняя, что Дун Чжо сначала решил осмотреть подарок, а потом увез актрису с собой, сказав что сам передаст ее своему пасынку. Дяочань, превратившись в наложницу Дун Чжо и выполняя наставления Ван Юня, постоянно сталкивается друг с другом отца и приемного сына, пока в очередном всплеске гнева Люй Бу не убивает Дун Чжо.

## ШАНСЫ В ПРОТИВОСТОЯНИЯХ

Американцы далеки от того, чтобы переоценивать свои силы в соревновании с Китаем. Это видно, например, из слов бывшего руководителя ЦРУ, а на момент написания этой книги — госсекретаря США Майка Помпео: «Если посмотреть в долгосрочной перспективе на угрозы жизненному укладу американцев, которые создают риски для продолжения экономического роста Америки, Китай выступает наибольшей угрозой». А вот как выглядит оценка действий американцев их партнерами: «Американцы всегда находят единственно верное решение. После того, как перепробуют все остальные»<sup>8</sup>.

Говоря о естественном интеллекте, приходится констатировать сокращение программ фундаментального образования в российских вузах. Президент РАН Александр Михайлович Сергеев

**7** Чем больше войско, тем больше средств уходит на его содержание и одновременно меньше людей, обеспечивающих эти средства. Поэтому большое войско неизбежно ослабляет свою страну.

**8** Автор этой фразы Уинстон Черчилль — англичанин по отцу и американец по матери — сам не раз грешил испробованием вариантов без предварительного расчета.

отмечает: «Мы же чувствуем, мы же работаем в институтах, мы же это видим: все хуже и хуже становятся выпускники». Вице-президент РАН Алексей Рэмович Хохлов также говорит, что «очевидна тенденция снижения уровня вузовского образования». Сами за себя говорят и цифры, приведенные вице-премьером Татьяной Голиковой: за год снизилось число работ по клеточным технологиям (на 37%), биоинженерии (30%), наноматериалам и наноустройствам (30%), высокопроизводительным вычислительным системам (32%) и геномным технологиям (32%). Что касается расходов на образование, то в 2012—2017-м годах РФ выделила 3.8% ВВП (88-е место в мире).

## ПРОТИВОВЕСЫ

В современном мире многое делается без прямого противостояния, находясь в тени — за счет «тупых углов», если следовать приведенной выше геометрической терминологии. Китайцы в этом — непревзойденные мастера. Конрад, исследуя трактат Сунь-цзы в той части, где стратег говорит про «правило стратегического нападения», позволяющее добиваться победы без применения военной силы, формулирует алгоритм такой победы: «культурный и политический престиж страны, умная и благожелательная по отношению к противнику политика и стратегическое обессиление его».

Мао манипулировал не только Хрущевым, апеллируя к ядерной угрозе, якобы идущей от американцев, и выманив у него ядерные технологии для своей страны. Он пытался и Никсона убедить, что у Китая — ключевая роль в Холодной войне против Советского Союза. Высокопоставленный китайский государственный деятель Гэн Бяо на внутреннем заседании в 1975-м году высказался откровенно: «Американские империалисты хотят воспользоваться нами, чтобы взаимодействовать с советскими ревизионистами. У них нет возможности нас использовать. Скорее, мы можем использовать их». Этот расклад китайских мотивов во многом характеризует политический треугольник «Вашингтон-Пекин-Москва».

США всегда хотели иметь КНР в качестве противовеса Советскому Союзу. Именно достижению этой цели были посвящены тайные поездки Киссинджера в Китай в начале 1970-х годов, предварившие встречу на высшем уровне. Американцам был выгоден антисоветизм Китая, удерживающий часть внимания Москвы, в том числе — и военного — на Востоке, что было на руку США. Мао вообще считал, что США хотят создать ситуацию, когда Москва «увязнет в Китае», пока Соединенные Штаты будут разбираться со Вьетнамом, поэтому Китаю нужны были рычаги воздействия на американцев, чтобы побудить их сдерживать СССР на этом направлении. Примерно о том же — только уже с американской точки зрения — говорится в статье «Никсон идет в Китай» на сайте Ассоциации дипломатических исследований: «За счет переговоров с СССР и Китаем власти США хотели заставить Ханой вести серьезный диалог о разрешении вьетнамского конфликта».

Какое фокусное — сверхконцентрированное — пересечение интересов!

А теперь представьте, что в это перекрестие попадает сбитый советской ракетой молодой летчик из элитной американской военной династии (сын и внук адмиралов) — тот самый, который чуть не станет президентом США через несколько десятков лет, нога в ногу шагая с Обамой... В какой политический антициклон могли «зарядить» этого ценного военнопленного китайские спецслужбы, напрямую имевшие к нему доступ через своих вьетнамских друзей?..

Об этом читайте в книге «Летальные игры стратегов».

БЖ

# НА ВЕРШИНЕ МИРА

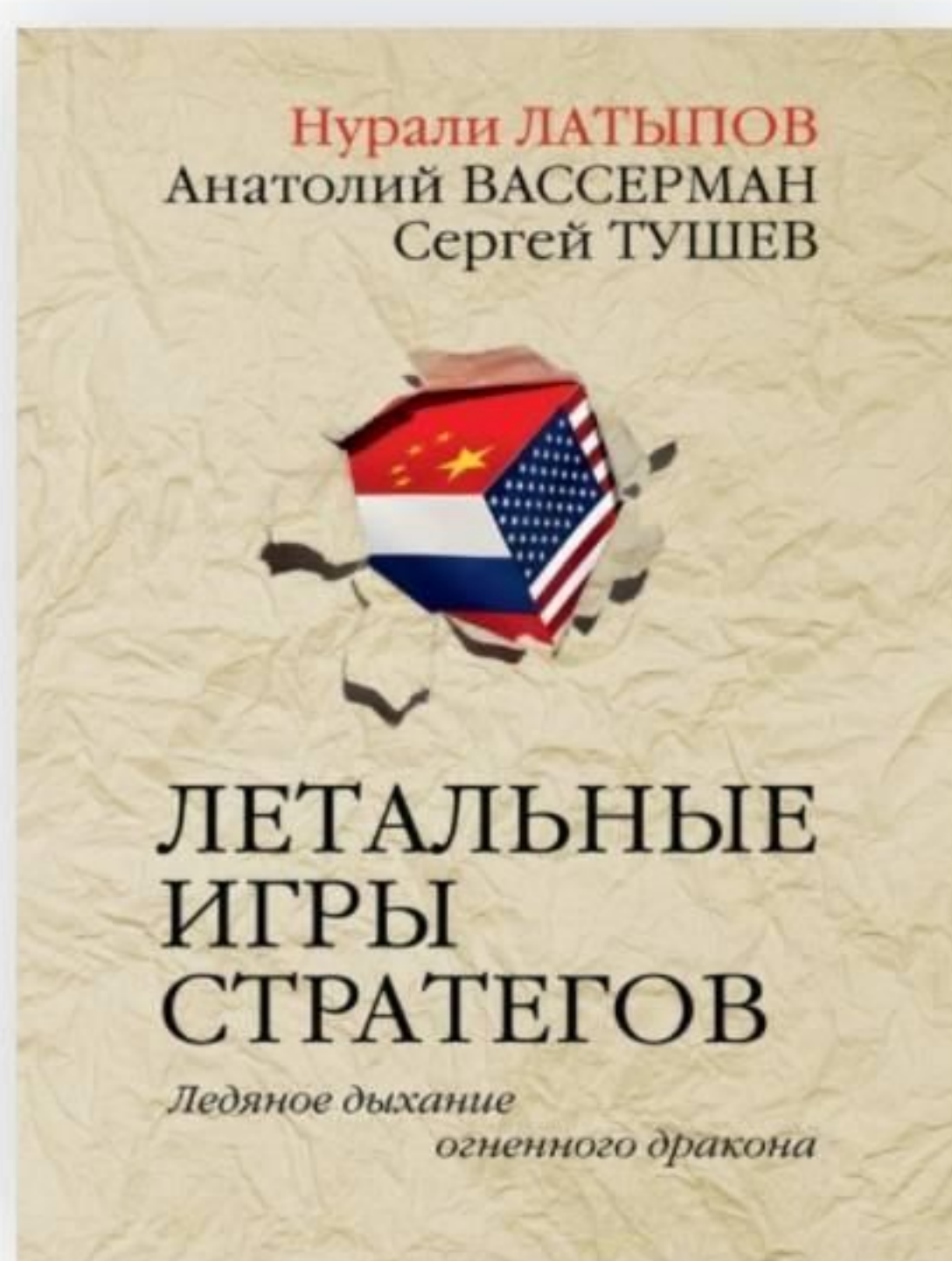
Соавторы книги «Летальные игры стратегов» Сергей Тушев и Анатолий Вассерман обратились со своим словом к читателю: «Китай — равно как и другие государства — борется за свое место в мире. Мы отдаем должное и даже восхищаемся достижениями китайской цивилизации. Однако эта цивилизация, задавленная западными странами в XIX веке (опиумные войны) в XXI веке уже сама может задавить весь мир. Мы провели успешное расследование одной стратегической операции, которая показывает, как Китай достигает своих целей».

**К**азалось бы, не Бог весть какое событие: книг пишется великое множество. Но отношение авторов к данной книге особое — сродни высказанному Маяковским: «К любым чертям с матерями катись любая бумажка! Но эту...»

Дело в том, что эта книга — попытка нашего маленького авторского коллектива снять (или, по крайней мере, ослабить) экономическую удавку, наброшенную на нас сверхдержавой, не ведающей, что творит: своими действиями разрушает стратегического партнера, усиливая своего реального стратегического противника.

В американских боевиках для героя наиболее унижительным является понимание, что его для своих целей использовали изворотливые недоброжелатели. Сегодня мы констатируем, что американцев самих использовали представители многотысячелетней цивилизации. Использовали, чтобы принудить Россию к вассальному партнерству.

В середине прошлого века Мао Цзэдун, наконец, пришел к власти, установив контроль над более чем миллиардным населением. Однако этого Мао было мало. Мыслил он приблизительно так: если страна, которую он контролирует, будет доминировать, то на вершине мира окажется и ее правитель. Однако для этого необходимо устранить две доминирующие на тот момент державы — СССР и США. По мысли Мао, третья мировая война (лобовое столкновение Штатов и Советов) расчистила бы поле для китайского доминирования. Он



публично озвучивал мысль, что многочисленность китайцев позволит именно им пережить третью мировую войну. По сути, Мао старался войти, в соответствии с известной стратегией, в роль мудрой обезьяны, которая наблюдает, как два тигра в долине уничтожают друг друга. Тогда он этого сделать не сумел. Однако идея жива, а мудрая обезьяна перешла от наблюдения за тиграми к более активным действиям.

Мао полагался на ядерное оружие, полученное лаской, и таской от СССР (конкретный промах Хрущева). Но доминирующую роль в мире принесло оружие вовсе не ядерное, а экономическое (конкретный промах Киссинджера-Никсона). Спыхватившийся еще до Трампа американский истеблишмент пытается остановить экономическое

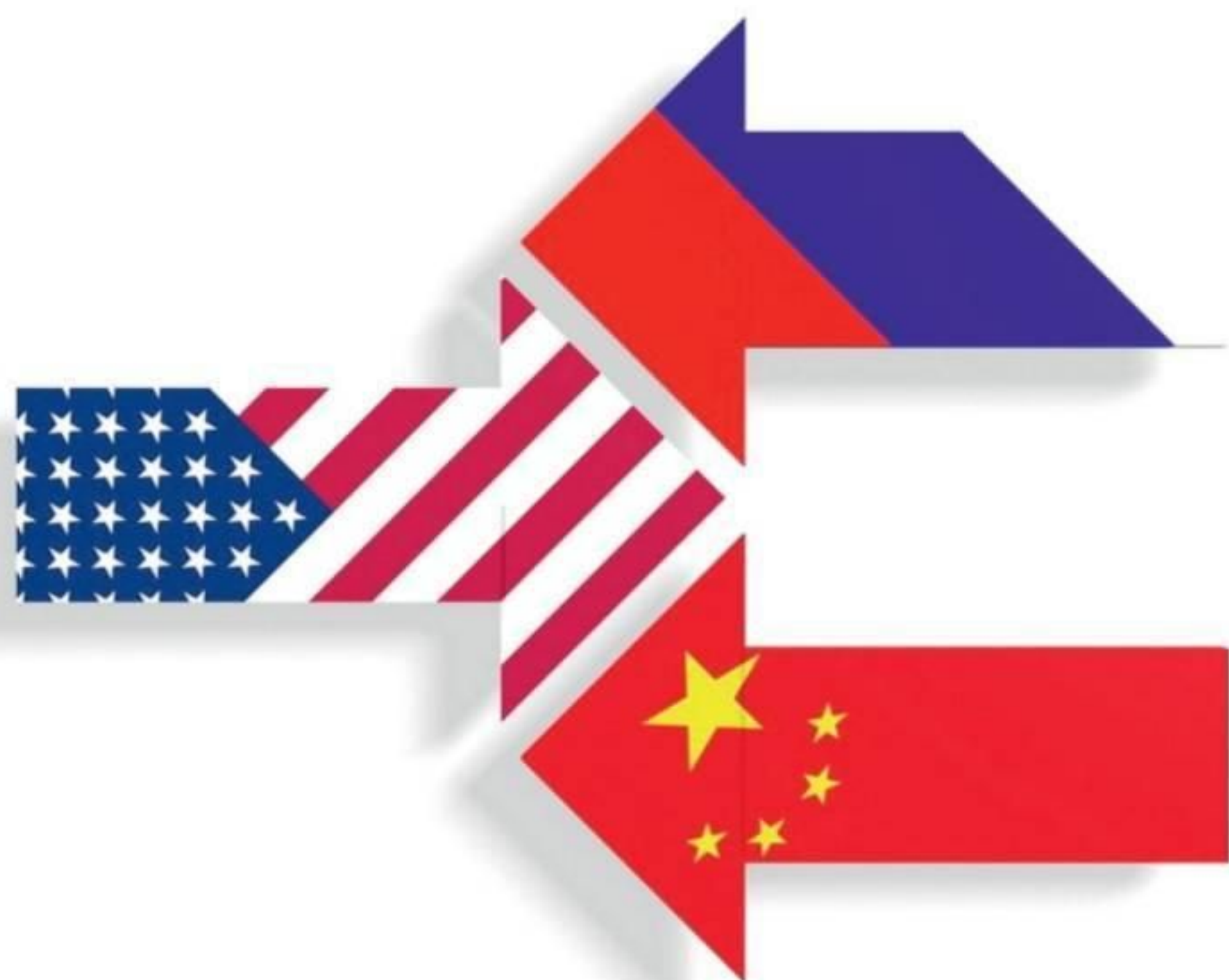
наступление Китая. В ответ Китай включил глубоко законспирированного агента влияния, выпестованного в свое время едва ли не под личным контролем Мао.

Проведенное в нашей книге расследование показывает высокую вероятность того, что агент влияния Китая мог стать — и чуть было не стал! — президентом США. Даже в качестве сенатора он сумел поднять такую волну антироссийской ненависти в американском истеблишменте, какой мог бы позавидовать еще один покойник — сенатор Джозеф Маккарти.

Такова наша версия хода событий после проведенного тщательного расследования. Аргументы и факты приведены в нашей книге «Летальные игры стратегов».

БЖ

**ПО МЫСЛИ МАО, ТРЕТЬЯ МИРОВАЯ ВОЙНА (ЛОБОВОЕ СТОЛКНОВЕНИЕ ШТАТОВ И СОВЕТОВ) РАСЧИСТИЛА БЫ ПОЛЕ ДЛЯ КИТАЙСКОГО ДОМИНИРОВАНИЯ. ОН ПУБЛИЧНО ОЗВУЧИВАЛ МЫСЛЬ, ЧТО МНОГОЧИСЛЕННОСТЬ КИТАЙЦЕВ ПОЗВОЛИТ ИМ ПЕРЕЖИТЬ ТРЕТЬЮ МИРОВУЮ ВОЙНУ**





# Best for life design Award

bestfor.life



7-9 ноября  
Италия,  
Hilton Lake Como