

Психологическая помощь: в поисках УТП

Первая после выхода из онлайн-режима встреча «Бизнес-Грабли Клуба», где встречаются опытные бизнесмены и молодые предприниматели, прошла 22 апреля. **Евгения Торбичева** и **Анна Старовойтова** представили участникам онлайн-сервис психологической помощи «Спокойно».

Откуда растут бизнес-идеи. К началу проекта у Евгении и Анны уже был опыт совместного ведения бизнеса по сдаче коттеджей в краткосрочную аренду — под свадьбы, празднование юбилеев и другие события. Бизнес стартовал в 2014 году, успешно развивается и с самого начала был задуман как услуга в режиме онлайн. Работа из дома позволяла владельцам совместить заработок с полноценным участием в жизни семьи, с воспитанием детей.

Проект «Спокойно» вырос из житейской ситуации Анны и Евгении. Случилось так, что обе столкнулись с трудными жизненными ситуациями и личностными кризисами. Обе искали помощи у профессиональных психологов и психотерапевтов. В конце концов они смогли решить свои проблемы и вернуть жизнь в нужное русло. Но из этой истории был вынесен урок: прежде, чем найдешь профессионала, который реально сможет помочь, часто придется пройти через череду бесплодных начинаний. Пройти через разных психологов и психотерапевтов, разные клиники и консультации. Не получать нужного результата, разочаровываться, искать дальше. Даже рекомендации друзей и сарафанное радио мало помогают в поисках «своего» специалиста. Анна беседовала со многими знакомыми, проводила соцопросы, брала интервью у известных в стране психотерапевтов. Оказалось, что проблема, с которой столкнулись девушки, носит массовый характер. Многие страдают от нарушений психологического характера. Многие считают стыдным и неприемлемым для себя обращаться к психологу, психотерапевту или психиатру. Но и те, кто обращается, часто не могут сразу найти то, что им действительно помогло бы.

А что «у них»? В России статистики по рынку психологических услуг, похоже, не существует. Во всяком случае, Анне и Евгении найти ее не удалось, и специалистам о ней ничего не известно. С большим трудом нашли лишь несколько оценочных цифр. В среднем по всем странам мира ежегодно за психологической помощью обращаются не менее 12% населения. В России хотя бы раз посещали психолога лишь 6%. В США — 45%.

Американский рынок психологических услуг составляет 260 млрд долларов и прирастает на 6% ежегодно. При этом на каждом временном «срезе» 18% взрослого населения, почти каждый пятый, страдают от психологических, поведенческих или эмоциональных расстройств, и около половины из них обращаются за помощью. Сходная картина наблюдается и в Западной Европе. По сравнению с западными странами российский рынок услуг психологов и психотерапевтов развит слабо. Но в рыночной динамике Россия отстает обычно на несколько лет, поэтому западный рынок сегодня — это российский рынок завтра. Этому должно также способствовать продвижение психологической помощи в СМИ, введение профессиональных психологов в штат многих организаций.

Стартует! В ноябре 2019 года был создан сайт проекта, и инициаторы привлекли в команду психолога-эксперта. С того времени бизнес прошел значительный путь. На сегодня проведено 2,5 тысячи сессий с клиентами, штат компании составляет 5 человек, с сервисом сотрудничают 30 тщательно отобранных психологов. Главный критерий отбора специалистов — искреннее желание помочь человеку.

Сервис работает следующим образом. На сайте клиент заполняет анкету, по результатам которой может быть автоматически сгенерирована рекомендация работать с тем или иным специалистом. Клиент, однако, может и самостоятельно выбрать специалиста на основе размещенной на сайте информации или по результатам знакомства и общения с психологами в чате. Около 20% клиентов приходят по рекомендациям тех, кто уже воспользовался услугами сервиса «Спокойно». Клиенты бронируют время онлайн-сессий, вносят оплату и начинают взаимодействовать со специалистами. Первая пробная консультация стоит 1750 рублей, последующие — 2500 рублей. Специалисты получают в среднем 60% от полученной с клиента суммы, а за качество услуг ответственность перед клиентом несут психологи, а сервис. Психологам не возбраняется сотрудничать с другими аналогичными сервисами. При этом работают механизмы скрытого контроля, исключающие работу с клиентами «Спокойно» напрямую, минуя сервис. Анна отвечает за набор персонала, нетворкинг и переговоры, пиар, статьи в СМИ. Евгения занимается дизайном и развитием процессов, заложенных в работу сайта.

Одно из достижений бизнеса — сложившееся живое сообщество клиентов



и психологов. Это виртуальное сообщество поддерживает контакты через чат и телеграм-канал сервиса. Психологи отвечают на вопросы, бесплатно поддерживают людей в критических ситуациях. Налажен постоянный сбор обратной связи от клиентов.

Мечта и препятствия на пути к ней. В планах — выход на B2B и оказание услуг компаниям в тех отраслях, где сотрудники особенно страдают от профессионального выгорания. Финансовая задача — через год выйти на ежемесячный доход в 1 млн рублей. Один из главных вопросов, с которыми владелицы пришли к экспертам: значительная часть клиентов уходит после первой или второй сессии. Первоначально их доля составляла 75 %, к настоящему времени процент удалось снизить до 55 %, но он все еще слишком высок и остается проблемой. Другая проблема: слишком дорого обходится каждый новый клиент, и экспериментирование с вариантами воронок продаж пока не позволяет снизить затраты.

Эксперты рассуждают иначе. По правилам «Бизнес-Грабли Клуба», экспертные выступления строятся по формуле «если бы это был мой бизнес, то я бы...» и не обязательно содержат прямой ответ на запрос докладчиков. Суждение, в котором были едины большинство экспертов, успешных в ходе доклада и сессии вопрос-ответ изучить сайт «Спокойно» и пройтись по конкурентам: рынок до краев наполнен аналогичными онлайн-сервисами. И все как близнецы похожи друг на друга: и сайтом, и текстами, и перечнем услуг. При этом «Спокойно» не выпадает по поисковому запросу ни в первых строках, ни даже на первых страницах выдачи: эти места заняли конкуренты, успевшие вырастить обороты до внушительных размеров и располагающие значительными бюджетами на продвижение. Значит, одно из решающих направлений борьбы за будущее бизнеса — это поиск и создание УТП. В чем может заключаться уникальность услуги? В ходе проведенного экспертами мозгового штурма прозвучало несколько возможных вариантов.

Специализация как УТП. Один из таких вариантов — переход от работы с любыми психологическими проблемами к более узкой специализации. Этот путь фактически подсказывала приведенная Евгенией и Анной статистика:

более 50 % дохода приносят российские эмигранты, переехавшие в США или Западную Европу. Например, «психологическая помощь уехавшим за границу» как отдельный продукт компании. В пользу концентрации усилий на данной аудитории — как минимум три соображения. С одной стороны, наличие у эмигрантов однотипных проблем и стрессов, вызванных столкновением с непривычными правилами игры, иной культурой, незнакомым социумом. С другой стороны — погруженность бывших россиян в общество, где обращение к услугам психологов распространено и не считается чем-то стыдным или предосудительным. И, наконец, более высокая платежеспособность тех, кто наладил или начал налаживать зарубежную жизнь. При такой фокусировке эмигранты — не просто основной сегмент целевой аудитории, а нишевая специализация бизнеса, которой должны быть подчинены и продвижение, и механика онлайн-сервиса, и подбор психологов.

Другой вариант — та же специализация, но наоборот: аналогичную помощь можно оказывать переехавшим в Россию русскоговорящим иностранцам. А в развитие этой идеи — поиск англоговорящих российских психологов или углубленная языковая подготовка тех, кто уже сотрудничает со «Спокойно».

Следующее звено в поисковом размышлении участников — экспансия услуг англоговорящих русских психологов на западные рынки. Это подобно тому, как мировые ИТ-гиганты запада привлекают услуги не менее квалифицированных, но более дешевых программистов из Индии, Беларуси или России. В отличие от попыток ценовой конкуренции на российском рынке, такое решение не будет вызывать у клиентов опасений в логике «дешево — значит некачественно».

Прозвучала также идея еще более узко специализировать услуги, подбирая для них психологов с достаточно редким профессиональным опытом. Например, экстренная психологическая помощь при эмоциональном выгорании инвестиционных банкиров, менеджеров, консультантов, ИТ-работчиков и других работников напряженного умственного труда. Или помощь людям, которые проигрались на биржевой игре и находятся в критическом состоянии. Соответственно, и продвижение должно быть нацелено на эту узкую нишу, и цены за услуги узких специалистов следует держать выше цен на те же услуги специалистов-универсалов.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию
«ДВТ»
с 30-летием!

Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 29-летием!



Компанию
«O`STIN»
с 18-летием!

Гелиопарк
Групп
с 21-й годовщиной!

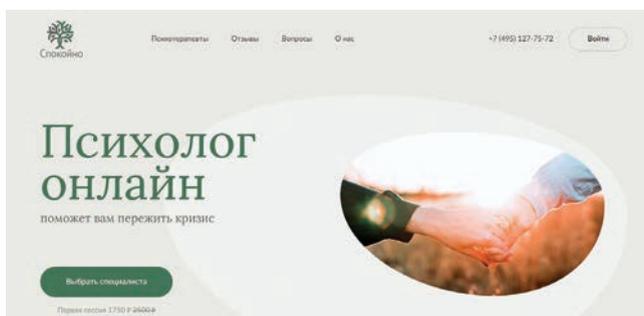
Другой путь поиска своей ниши — проанализировать статистику и приоритетно развивать специализацию на тех проблемах и услугах, по которым клиенты задерживаются для длительной работы и не уходят после первой или второй сессии. Как это часто бывает в мозговом штурме, был предложен и прямо противоположный подход: развиваться не столько за счет удержания клиентов, сколько за счет привлечения новых. Для этого перенастроить бизнес и специализироваться на проблемах, которые реально могут быть решены в течение одной-двух сессий.

Еще одно направление поиска УТП, независимо прозвучавшее сразу от двух экспертов — акцентировать первый контакт, сделав его максимально вовлекающим, доверительным и отличающим компанию от всего, что могут предложить конкуренты. Чтобы человек смог почувствовать на вкус, как работает психотерапия и какие от нее могут быть результаты еще до того, как он заплатит деньги.

Не УТП единым. Тема УТП стала центральной, но не единственной в обсуждении. Эксперты затронули немало технических и тактических вопросов. Как продвигать услугу? В выступлении владелиц прозвучало, что пробы с различными каналами (контекстная реклама на Яндексe и в Google, SEO-оптимизация, публикации на различных ресурсах) ожидаемых результатов не принесли. По мнению экспертов, продвижение, особенно на «незрелом» рынке, — длительный процесс, и отсутствие быстрого результата не означает, что тот или иной подход не работает. Что касается ценовой политики, рассматривался также вариант сделать первую ознакомительную консультацию не дешев-

ле, а дороже последующих. Это может снизить количество обращений на этапе ознакомительной консультации, но зато увеличит долю тех, кто останется надолго.

Какие каналы продаж не были использованы докладчиками? Прозвучала идея привлекать к продажам агентов, активно проявляющихся в соцсетях. Есть немало людей, которые любят и умеют продавать все, что угодно, и нужно обязательно испытать и эту возможность. Еще вариант — опереться в продажах на клиентов, которые были удовлетворены полученными услугами. Разработать для них программу лояльности и каким-то образом стимулировать людей в зависимости от количества новых клиентов, пришедших по их рекомендациям. Наконец, найти формы сотрудничества с известными личностями, которые пользуются доверием в обществе и у которых есть основания верить в действенность того, что предлагает «Спокойно».



Психологическая помощь в действии. В заключительном слове Анна и Евгений поблагодарили участников за искреннюю вовлеченность и живые мысли, воодушевляющие и представляющие богатую информацию для размышлений. Какие-то из высказанных экспертами идей уже прорабатывались ими, другие оказались неожиданными и новыми. Немало инсайтов случилось у героев дня и прямо в ходе встречи. Появилась дополнительная пища для обдумывания и принятия решений, зона поиска расширилась. Пожелаем Анне и Евгению интересных находок и успехов в развитии их сервиса. ✨

Записала Елена Кисель

TP-index

Производительность труда в фарминдустрии: ставка на людей?

Тот, кто умеет производить больше продукции меньшим количеством людей, получает огромное преимущество в бизнесе. Расходы на персонал всегда занимают одну из ведущих позиций в списке расходов фирмы. Сделает немногими людьми — значит, меньше себестоимость. Меньше себестоимость — больше прибыль (если, конечно, сильно не потратился в других местах). Больше прибыль — больше возможностей. Можно нарастить оборотный капитал. Можно купить раньше других новые технологии. Можно открыть новые представительства и войти на новые рынки. И прочее, и прочее...

Как можно добиться такого роста производительности и развить такое конкурентное преимущество? — Одним из трех способов. Или, точнее, используя все три способа одновременно, если есть такая возможность.

Во-первых, через технологии. «Три солдата из стройбата», вопреки пословице, никогда не заменят экскаватор по своей производительности. Разве что только по стои-

мости, поскольку их можно почти и не кормить. Роботы и станки с программным управлением тоже работают быстрее и точнее людей. И кстати, и экскаваторы, и роботы, и станки с ЧПУ очень быстро себя окупают при условии их полной загрузки и грамотной эксплуатации.

Во-вторых, производительность достигается через организацию и управление. Недаром так популярны в конкурентной борьбе системы «6S», «Бережливое производство», «Кайдзен», «Управление по результатам» и им подобные. Хорошая организация производства — это экономия сил, времени, маршрутов, рост количества и, главное, качества продукции.

И, в-третьих, производительность растет через квалификацию и мотивацию людей. Один квалифицированный специалист делает столько же, сколько трое-пятеро неумех, а человек, работающий с энтузиазмом, способен свернуть горы.



Что происходит в этом отношении в высококонкурентных отраслях, к которым, несомненно, относится и современная фарминдустрия? — Все здесь очень внимательно следят за технологическими новинками, и при появлении инноваций у конкурентов быстро воспроизводят их у себя. Так же оттачиваются и неуклонно совершенствуются инновации в системе управления, хотя эффективное применение их на практике гораздо сложнее, чем использование технологических новинок. Но самое сложное в итоге — это именно человеческий капитал фирмы. Человек — самый «нетехнологичный» и мало предсказуемый элемент управления. Именно работа с человеком в конечном счете остается главным содержанием работы менеджера. И чем выше позиция руководителя, чем выше его статус и компетенции, тем большую долю в его работе занимают вопросы управления людьми, задачи построения человеческих отношений.

На изучении вопроса — как работают ключевые факторы производительности труда в различных отраслях — сосредоточены исследования параметра TP-INDEX («turnover / personnel», выработка на одного сотрудника компании). При всей своей простоте этот показатель очень отчетливо демонстрирует неочевидные различия между компаниями в итоговой продуктивности. Разумеется, однозначно выявить ключевые причины этих различий непросто. Важную информацию в этой связи можно обнаружить, изучая годовые отчеты лидеров отрасли.

В этой статье мы сосредоточились на фарминдустрии, одной из самых продвинутых и конкурентных отраслей в мировом бизнесе. А в годовых отчетах компаний-лидеров этой отрасли попытались обнаружить различия в философии работы с персоналом, в практике взаимодействия компании со своими сотрудниками. Вот какая картина выстроилась в результате.

Изучение годовых отчетов семи ведущих мировых и четырех отечественных фармацевтических компаний позволило составить их сравнительный рейтинг по показателю производительности труда TP-INDEX («turnover / personnel»), доле годового оборота, приходящегося на одного сотрудника компании.

Открывает наш ТОП-11 американская публичная биофармацевтическая компания *AbbVie*, доход которой составляет всего \$33,27 млрд. Несмотря на то что доход компании не такой большой, TP-index составляет \$707 787 на одного человека. Это самое большое значение рейтинга. В *AbbVie* более 47 000 сотрудников, но каждый из них ценен. Компания дает своим работникам возможность развиваться, быть лучшими не только в своей работе, но и в повседневной жизни. В философии компании заложено, что, если ты являешься членом семьи *AbbVie* — ты являешься частью культуры, которая ценит интеграцию работы и личной жизни, профессиональное развитие, общественные работы и сотрудничество. Благодаря такому подходу можно видеть результирующий эффект — отдачу сотрудников в показателе продуктивности.

Второе место в рейтинге занимает транснациональная фармацевтическая компания *Merck&Co*, с доходом \$46,84 млрд. Здесь выручка на одного человека составляет \$659 718 при количестве сотрудников — 71 000. В своем годовом отчете компания также декларирует особую заботу о своих людях. Отличительная особенность практики управления этой компании — программа «Общее вознаграждение», включающая в себя финансовые вознаграждения, медицинские и страховые выплаты, создание возможностей для профессионального развития и программы личного благополучия для сбалансированного образа жизни. Философия, являющаяся основой этой программы, базируется на уважении к людям, важности своевременных реакций на потребности не только сотрудников, но и их семей.

Третье место по уровню параметра TP-INDEX достается швейцарской фармацевтической компании *Roche Holding*, которая по уровню оборота, составляющего \$63,75 млрд занимает в мировом рейтинге второе место. *Roche Holding* широко практикует горизонтальную карьерную мобильность, предлагая членам своей команды прикомандирование или дополнительные задания в других сферах бизнеса, как на местном, так и на глобальном уровне. Менеджер компании, ориентированный на профессиональный рост, может выбрать наиболее подходящую для себя траекторию продвижения, выбирая из обширного портфе-

Компания	Доход	Сотрудники	TP-Index	Доля от №1
AbbVie	33 266 000 000	47 000	707 787	100,00 %
Merck & Co	46 840 000 000	71 000	659 718	93,21 %
Roche	63 751 000 000	97 735	652 284	92,16 %
Johnson&Johnson	82 059 000 000	132 200	620 719	87,70 %
Pfizer	51 750 000 000	88 300	586 070	82,80 %
Novartis	48 677 000 000	103 914	468 435	66,18 %
Sanofi	40 360 000 000	100 409	401 956	56,79 %
Р-Фарм	1 123 980 000	3000	374 660	52,93 %
Протек	3 624 170 000	18 500	195 901	27,68 %
Биокад	328 799 000	5439	60 452	8,54 %
Фармстандарт	336 268 000	11 616	28 949	4,09 %

ля программ компании по лидерству, менеджменту и развитию навыков. Помимо развития личностных и профессиональных качеств, компания также предоставляет пакеты социальных льгот и очень ответственно относится к здоровью сотрудников, аренда для них фитнес-залы и рестораны правильного питания.

Мировой лидер по производству и продаже лекарственных препаратов — американская холдинговая компания *Johnson & Johnson* — занимает лишь 4-е место в рейтинге. Несмотря на лидерство в оборотах, TP-index сотрудника равен \$620 719. Похоже, что часть своего успеха компания достигает количеством, но не качеством. Компания тем не менее также сообщает о заботе о своих людях. Ее ключевой принцип: «Чем здоровее сотрудники и их семьи — тем здоровее наш бизнес и тем здоровее наш мир». Корпорация обозначает три своих важных приоритета: здоровые сотрудники, здоровые семьи и здоровые финансы.

Пятую позицию занимает одна из крупнейших в мире фармацевтических компаний *Pfizer*. TP-index каждого сотрудника равен \$586 070. Компания предоставляет своим сотрудникам широкий спектр возможностей: обучение и развитие, внутреннее продвижение, краткосрочные и среднесрочные экспериментальные передвижения по должностным позициям. Политика *Pfizer* в методах премирования тесно привязывает вознаграждение в зависимости от вклада сотрудника в бизнес.

Шестое место рейтинга достается транснациональной фармацевтической корпорации *Novartis International AG*. Индекс «выработка /сотрудник» составляет \$468 435. Философия, которой руководствуются в компании, основана на тезисе «Наши люди — наша главная ценность». *Novartis* не ставит границ и рамок своим сотрудникам в их развитии и проявлении лидерства. Компания обозначает важным своим приоритетом создание разнообразных и инклюзивных рабочих мест. Также в корпорации важную часть занимает волонтерство для раскрытия потенциала людей, использование их энергии и творческого потенциала для построения доверия с обществом.

Последняя из иностранных корпораций, занимающая в рейтинге седьмую позицию, — международная французская фармацевтическая компания *Sanofi*. При достаточно большом количестве сотрудников выработка на одного штатного работника составляет \$401 956. В философии компании отмечается, что люди *Sanofi* стремятся быть самими собой и отмечать свои различия, будь то возраст, религия, гендерная идентичность, раса, пол или сексуальная ориентация, в среде, которая помогает им полностью раскрыть свой потенциал. Компания предлагает возможности для развития лидерских качеств, заботится о будущей пенсии и здоровье людей и всегда отзывается на проблемы своих сотрудников.

На восьмом месте — российская высокотехнологичная фармацевтическая компания АО «Р-Фарм». У этой корпорации наименьшее число обозначенных в годовом отчете сотрудников во всем рейтинге (около 3000), и при этом она занимает второе место по объему продаж среди отечественных компаний. TP-index составляет \$374 660. В политике работы с персоналом «Р-Фарм» ставка делается на собственный кадровый потенциал, каждый сотрудник открыт для новых возможностей по выстраиванию своей карьеры. В компании заботятся о том, чтобы работники могли получать новые знания и участвовать в отраслевых российских и международных конференциях. Быть частью «Р-Фарм», — заявляют

в отчете, — это быть частью дружного коллектива, который вместе занимается спортом, отмечает праздники и участвует в собственных волонтерских проектах.

Девятая строчка рейтинга достается лидеру российского рынка продаж лекарственных препаратов — фармацевтической компании «Протек». Несмотря на лидерство корпорации по объему продаж, по уровню принесенного дохода на сотрудника, который равен \$195 901, она значительно отстает от «Р-Фарм». Штат «Протек» насчитывает около 18 500 сотрудников, что является самым большим показателем среди отечественных компаний в рейтинге ТОП-11. Для работников в компании «Протек» реализуются программы всестороннего обучения и развития персонала. Главными ценностями в сотруднике «Протек» считает активность, амбициозность, умение работать в команде, живой ум и способность к решительным действиям.

На десятой строке рейтинга — российская биотехнологическая компания «БИОКАД». Благодаря динамичному развитию и росту компании у сотрудников здесь есть возможность приобретать новый опыт и строить карьеру внутри компании. Руководство считает важным уделять внимание научно-техническим аспектам, — то есть догонять лидеров в передовых технологиях отрасли. Важное значение придается психологическому климату в коллективе и повышению профессионализма своих людей. При небольшом количестве сотрудников выработка на одного штатного работника составляет \$60 452.

Нижнюю строчку рейтинга ТОП-11 занимает российская фармацевтическая компания «Фармстандарт». TP-index компании равен \$28 948. Штат вдвое больше, чем у верхнего соседа в рейтинге, но это не влияет на показатель работы сотрудников. Один из главных принципов «Фармстандарт» заключается в развитии людей, работающих в компании. Им доступны возможности в повышении квалификации, знакомстве с новейшими технологиями отрасли, приобретении новых знаний и их использовании в своей профессиональной деятельности. Идеология компании заключается в убеждении, что сочетание непохожих друг на друга личностей в команде, разнообразие идей и опыта — важнейший элемент коммерческого успеха.

На основе анализа данного рейтинга видно, что показатели производительности компаний зависят не от количества людей, а от качества их работы. Решив задачи инсталляции передовых технологий и внедрения эффективных форм управления, компании упираются в качество работы людей, эффективность своего «человеческого капитала». В результате в жизни организации появляются новые тренды — приветствие человеческого разнообразия, поддержка планов личностного и профессионального развития, «управление талантами», горизонтальные и вертикальные программы продвижения, программы интеграции с социумом и многое другое, что стимулирует отдачу сотрудников. Как бы красиво компания не расписывала преимущества своих социальных программ, приходится обращать внимание не только на слова, но и на сравнительную с конкурентами результативность, значение TP-index, показатель доли годовой выручки, приходящейся на одного сотрудника. ✨

Евгений Емельянов,
президент ГК «ШАГ»
Виктория Фролова,
практикант ШАГ Консалтинг,
студентка 4 курса РАНХиГС



COVID-19 – сценарист будущего

Пандемия COVID-19 привела к крупнейшему и наиболее резкому снижению экономической активности в мирное время в современной истории. Воздействие карантинных мер резко различалось в разных секторах экономики. Услуги с высоким уровнем контакта (такие как туризм, транспорт, развлечения, рестораны и др.) пострадали очень сильно, в то время как услуги, способствующие неконтактной деятельности, такие как поддержка ИКТ или доставка товаров и услуг, практически не подверглись отрицательному воздействию.

Меры государственного реагирования оказали важную поддержку нуждающимся компаниям и работникам. Тем не менее масштабы и продолжительность шока могут привести к неудачам в бизнесе и снижению занятости в пострадавших секторах в будущем, а также к перераспределению ресурсов как внутри, так и между секторами.

А какие существенные (возможно – позитивные) изменения могут ожидать экономику вообще и бизнес в частности? Основное долгосрочное воздействие кризиса COVID-19, скорее всего, проявится в ускорении ряда существующих тенденций, таких как цифровизация, изменения в глобальных цепочках создания стоимости и «зеленый» переход.

Ускорение цифрового перехода является потенциальным положительным аспектом кризиса COVID-19 и может привести к значительному повышению производительности. Однако некоторые сектора могут выиграть больше, чем другие. В частности, ожидается, что сектора, связанные с информационными технологиями, усилят свою ключевую роль в экономике и станут сильнее. Обрабатывающее производство также может существенно выиграть от цифровизации, в том числе за счет увеличения зависимости от услуг, будь то в сфере исходных ресурсов, деятельности внутри компаний или распространения конечных товаров. Оптовая и розничная торговля ускорит внедрение моделей электронной коммерции и омни-канального бизнеса, которые основаны на сочетании магазинов, веб-сайтов и мобильных приложений.

Тем не менее для проявления влияния цифровой трансформации на производительность труда потребуются время. Несмотря на продолжающуюся цифровизацию, производительность труда за последние десятилетия стагнировала, поэтому инвестиции в цифровую инфраструктуру должны быть дополнены другими инвестициями – например, в реорганизацию производственных структур, разработку новых бизнес-моделей, развитие навыков для цифровой экономики.

Более быстрый переход к цифровой экономике может привести к новым проблемам в виде более высокой концентрации рыночного влияния в некоторых секторах или несоответствий на рынке

труда. Природа цифровых технологий, характеризующихся низкими затратами на воспроизводство и сильным сетевым эффектом, может привести к динамике «победитель получает все», потенциально влияя на степень конкуренции. Например, в секторе розничной торговли способность инвестировать в цифровые инструменты, как ожидается, увеличит рыночную «силу» крупных розничных компаний. В то же время более широкое внедрение технологий автоматизации и дистанционной работы может привести к дальнейшему смещению спроса на рынке труда в сторону высококвалифицированной и высокооплачиваемой работы и к сокращению числа рабочих мест в нижнем сегменте распределения квалификации и заработной платы, особенно в секторе услуг.

Нарушение цепочки поставок, вызванное COVID-19, может стимулировать тенденции к рещорингу в определенных секторах, в то время как другие факторы могут способствовать глобализации. Например, в настоящее время ведутся политические дискуссии по устранению стратегических зависимостей в ЕС через обеспечение поставок критически важного сырья и фармацевтических препаратов, поддержку развития стратегических цифровых инфраструктур и ключевых вспомогательных технологий. Некоторые изменения потребительских предпочтений могут стать структурными – например, изменения в конфигурации туристического сектора, такие как предпочтение путешественниками внутренних направлений, могут сохраниться даже после восстановления экономики. С другой стороны, некоторые события могут способствовать глобализации. Например, более широкое использование цифровых средств в ответ на пандемию COVID-19 облегчило тесное сотрудничество с поставщиками услуг и экспертами, находящимися на большом расстоянии, – это может стать стимулом для офшоринга/аутсорсинга в сфере услуг.

Переориентация может повлечь за собой значительные издержки с точки зрения эффективности и роста производительности. В промышленных секторах репрофилирование может позволить компаниям держать производство ближе к другим видам деятельности, таким как научно-исследовательские работы, проектирование и продажи. Диверсификация поставщиков может снизить риски, но может быть неэффективной с точки зрения отказа от масштабного развития или отсутствия подходящих поставщиков. Создание избыточных запасов также снижает риски, но может быть дорогостоящим.

Кризис COVID-19 послужил ускорителем для поддержки «зеленого» перехода, который уже занимал важное место, например, в повестке дня ЕС в связи с Европейской «Зеленой Сделкой». Достижение согласованных климатических и экологических целей потребует изменений в разных секторах. «Зеленый» переход, основанный на усилении



зависимости от чистой и возобновляемой энергии, повышении спроса на энергоэффективность и ускорении темпов реконструкции зданий, особенно сильно затронет энергетику, транспорт, строительство и производство. Ожидается, что «зеленый» переход также будет способствовать росту занятости низкоквалифицированных и среднеквалифицированных работников, например, в строительстве и производстве возобновляемых технологий, и потребует

значительной переквалификации работников для перехода к альтернативным решениям или другим секторам и профессиям.

По материалам https://www.consilium.europa.eu/media/48767/eg-note-sectoral-impact_fin.pdf ✨

Елизавета Порошина,
Екатерина Денисова

Истории российского бизнеса

Делай, что должно...

Сергей Иванович Четвериков — известный российский предприниматель, представитель купеческой текстильной династии. В возрасте 21 года ему пришлось принять в управление после скоропостижной смерти (по одной из версий — самоубийства) отца предприятие-банкрот, обложенное непомерными долгами. Несмотря на безвыходность ситуации, он не потерял силу духа, не поступился своими принципами, и спустя долгие годы это помогло ему добиться успеха.

Сергей родился в 1850 году в году Перемышль. В 1831 году дед Сергея — Иван Васильевич — основал на реке Клязьме в Городищах (Московской губернии) сукновальную фабрику. Отец Сергея, Иван Иванович Четвериков, принял фабрику в управление после смерти родителя. Однако дела пошли не так хорошо, и к 1871 году фабрика оказалась на грани банкротства.

Сергей, не зная о положении дел, готовился к продолжению семейного дела. В 1871 году он предпринял поездку в Австрию, г. Брюнн (ныне г. Брно, Чешская Республика), чтобы заказать более современное оборудование для фабрики. Открывшиеся по приезду обстоятельства стали для него полной неожиданностью. *«...Полный самых радужных надежд возвращаясь я в Россию, не ожидая того страшного удара, который уготовила мне судьба. Я вернулся в Москву 5 декабря 1871 года, а накануне отец скоропостижно скончался на фабрике. Принимая на себя в возрасте 21 года все заботы о семье и деле, я <...> скоро убедился, что дело стоит на краю гибели. Касса была совершенно пуста, так как последние деньги были выданы в оплату векселя срочного в день кончины отца <...> пришлось телеграфно отменить все сделанные заказы на машины и, казалось, нужно похоронить все свои надежды...»*

Однако Сергей, по-видимому, производил впечатление человека надежного, упорного, способного добиться успеха. Кредиторы поверили ему и *«...поставили не теснить... семью своими требованиями и дать время как-нибудь устроить дело»*. А муж старшей сестры С.А. Протопопов и представители Торгового дома «Владимир Алексеев» нашли возможным предоставить значительные кредиты. Так возникло Товарищество Четверикова. Фаб-

рика была принята в Товарищество с паем 260 000 рублей, а Сергей Иванович имел право выкупить его в течение 10 лет. И хотя положение все еще оставалось тяжелым, появилась возможность действовать. *«...Хотя все полученные от банка деньги пошли на уплату кредиторам, равно и то, что было выручено за шерсть, товар и материалы, но этого всего оказалось недостаточным для полной оплаты долгов. Но я поставил себе твердую жизненную задачу: не покладая рук работать до тех пор, пока последняя копейка долга отца не будет заплачена»*.

Помощь со стороны зятя и большой кредит, открытый Торговым домом «Владимир Алексеев», позволили подтвердить первоначальный заказ на машины. И Сергей Иванович приступил к реорганизации всего дела. *«...Главная задача <...> заключалась в том, чтобы добыть большую двигательную силу для всех новых машин. Существующей паровой машины и плохих деревянных колес было <...> недостаточно. Был поставлен ряд нефтяных и керосиновых двигателей и деревянные колеса заменены железными, правда, неудачными, что, в свою очередь, скоро вынудило к постановке турбин...»*

В 1875 году Сергей Иванович женился на старшей дочери своего партнера, А.В. Алексеева. Молодые купили небольшой участок земли близ Анискина и поселились там. Сергей Иванович отдавал *«...весь свой труд фабрике, требовавшей неустанной о себе заботы»*. В первую очередь он *«принялся за устройство быта рабочих. На первый раз были уничтожены все ручные ткацкие станы, и на их месте были устроены первые спальные каморки. Но самая главная реформа — уничтожение ночных работ для женщин и малолетних и перевод двенадцатичасовой работы на девятичасовую»*. Поскольку шаг этот был по тем временам экстраординарным, Министерство финансов разрешило применить его «лишь в виде временной меры, опыта». Реформа оживленно обсуждалась в среде русских фабрикантов, ей предсказывали полный провал. *«Но жизненный опыт показал, что я был прав: рабочие за 9 часов вырабатывали столько же, сколько и в непосильную двенадцатичасовую смену,*



но работа была неизмеримо лучше». А несколькими годами позже решено было сокращение труда женщин и малолетних провести законодательно.

Успеху предпринятой реформы способствовало также то, что Сергей Иванович «одновременно ввел артельную сделную работу (отделений) ... Так как отделения получили право сами определять число членов артели, то ради увеличения заработка число рабочих стало быстро сокращаться. Распределяясь между меньшим числом рабочих, заработок на Городищенской фабрике быстро увеличивался по сравнению с окрестными фабриками. Увеличение заработка обуславливалось еще и тем, что все увеличение выработки, как следствие приобретения более продуктивных машин... шло на увеличение заработка; тариф никогда не понижался».

Количество желающих поступить работать на Городищенскую фабрику росло. Рабочие «...стали записываться в очередь (некоторые очереди длились до 5 лет). Это обстоятельство <...> стало побуждать городищенских рабочих крепко держаться своих мест, вследствие чего большинство из них приобрело навык и умение, близко приближающее их к подмастерьям (помощникам мастеров) других фабрик».

Заметно влияла на развитие рабочих также Анискинская сначала церковно-приходская, а затем ставшая фабричной школа, открытая в 1870 году на «карманные» деньги Сергея Ивановича. В первом наборе было 15 учеников, но школа быстро выросла после постройки в 1875 году на выкупленном участке земли в Анискино нового здания. «Анискинская школа скоро заняла первое место в среде школ уезда... и, несомненно, в значительной степени подняла и уровень... рабочего фабрики, так как было правило, что при открытии вакантных мест преимущество давалось окончившим курс в Анискинском училище».

Хотя за 20 лет многое было сделано для улучшения и расширения фабрики, ее доходность оставалась низкой. «Фабрика давала лишь около 5% дохода, так что о выкупе паев не приходилось и думать. С трудом добывались средства для уплаты процентов».

Причины для этого были объективными. «В деле фасонного товара в это время стала быстро развиваться Лодзь. ...там условия работы (были) более выгодными, чем в Центральной России, к тому же в Лодзи стала... применяться примесь к шерсти хлопка, разработанного тряпья и прочих малоценных примесей, но так как товар предлагался в хороших рисунках и хорошей отделке, к тому же значительно дешевле товара русского, то фабрикам центрального района пришлось пережить очень трудные времена».



К 1885 году кризис усилился. «Многие русские суконовые фабрики совершенно закрылись, другие искали выход в удешевлении... товаров... и только немногие фабрики не поддавались этому увлечению». Городищенской фабрике пришлось выживать в крайне тяжелых условиях. Однако Сергей Иванович остался верен себе, своим принципам. «...Но никакие невзгоды не могли принудить меня вступить на путь ухудшения товара, напротив, чем больше промышленность шла в сторону удешевления за счет качества, тем больше я напрягал усилия к улучшению товара. Усилия эти впоследствии дали самые блестящие результаты, но пережить эти годы было чрезвычайно трудно».

Только через 36 лет после кончины отца Сергею Ивановичу удалось выплатить все долги отца. Он разыскивал кредиторов и поочередно расплачивался с ними. А в начале XX века его фабрика превратилась в передовое сверхдоходное шерстопрядильное предприятие.

Материал подготовлен при содействии Музея предпринимателей, благотворителей и меценатов.

Использованная литература: Четвериков С. И. «Невозвратное прошлое». — М., 2001. ✨

Елена Кисель

Из записной книжки консультанта

Менеджеры Владельцу: «Вот как только вы нам сказали, что отчет плохой, так он сразу нам разонравился!»

Консультант: «В таких структурах деньги исчисляются миллиардами, а время годами...»

Владелец: «Глаза боятся, а сотрудники делают».

Главный бухгалтер: «У нас принцип такой, что авансовыми отчетами должны заниматься очень вдумчивые и глубокие люди».

Генеральный директор на совещании: «Планируем сокращение офиса. Что оставим?» HR-директор: «Я предлагаю — пивбар и кальянную!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающий редактор номера: Елена Кисель **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2021 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru