

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом – 71852, 70855, 72835

№ 19
(575)

2020

**Кризис – это не только
опасность, но и новые
огромные возможности!**

Сергей Пронин
«ТАРЕСС»

Главная тема: **AFTER COVID 19**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Работайте на опережение...

**выиграет тот, кто уже в марте думал
о том, чем займется и что изменит
после Covid 19...**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

Нужно позаботиться о том, чтобы эти люди не оказались выброшенными: нужны программы по их переподготовке, по дотациям...



Мотивация 2.0, т.е. внешняя
мотивация
в современных условиях не
работает...

Чем больше вы хотите ужесточить какой-то контроль, какую-то оценку, тем больше у людей начинает работать голова, как это обойти...



стр. 33

Цифровизация – кислород для бизнеса, а базы данных – кислород для цифровизации...

Искусственный интеллект даёт возможность осуществлять тотальный контроль над нашей жизнью...

Искусственный интеллект освобождает человека от рутины...

Иван Панченко,
POSTGRES PROFESSIONAL



стр. 62

Уголовная ответственность ООО за обналичивание денежных средств сама по себе законом не предусмотрена. Санкции применяются, если процедура вывода связана с нарушением закона...

Элина Шакирова,
ЭКСПЕРТ УП



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

AFTER COVID 19
Настало время принципиально новых
решений и действий!

Сергей Пронин, «ТАРЕСС»

18

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ

Цитата Андрея Мельниченко

Артем Богач, бизнес-тренер

19

МЕНЕДЖМЕНТ

Чем меньше вы будете воздействовать
на людей, чтобы они качественно работали,
тем больше они будут работать качественно,
потому что они будут вам доверять

Дмитрий Норка

29

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Бережливое производство – это дух бизнеса
воплощаемый в технологии

Галина Абрамова, ЖБК1

32

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ

Цитата Майкла Маркса

Ольга Бочарникова, ООО «Кунжут»

33

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

В своей компании мы живого hr ни за
что не заменим на ИИ

Иван Панченко, Postgres Professional

41

ОБЗОР КНИГИ

Гари Дж. Шапиро «Стань лидером рынка!
Техники ниндзя для революции в вашей нише»

Владимир Шумков

49

ЛИДЕРСТВО

Почему людям нужен вождь

Евгений Ойстачер, EKF

53

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Юрий Кондратьев, Lightman Solutions

55

БРЕНД КОМПАНИИ

Заранее «полировать» свой бренд

Михаил Богданов, CONSORT Group

57

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

Реальная ситуация на рынке труда
в период COVID 19

62

ОБНАЛИЧИВАНИЕ

Обзор судебной практики
«Обналичивание. КТС. Споры»

Элина Шакирова, эксперт УП

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

Подписано в печать 29.05.2020 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№19
(575)

Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД



Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

AFTER COVID 19

AFTER COVID 19

Сергей Пронин
«ТАРЕСС»

**Настало время
принципиально новых
решений и действий!**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

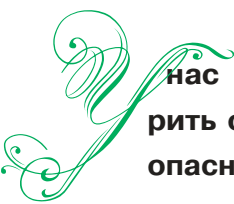


Мы будем жить и работать лучше... если задумаемся о будущем до того, как кризис закончится. И наоборот.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Сергей Борисович**, пандемия коронавируса началась в Китае. Может быть, и средства от вызванного ею кризиса поискать там?

 нас как-то привыкли говорить о кризисе только как об опасности: опасность для макроэкономики, микроэкономики, для здоровья, для демографии, вплоть до голодной смерти, обостряются социальные проблемы и так далее. Китайское же, кстати, слово, обозначающее понятие «кризис», состоит из двух иероглифов. Первый из них — «опасность», а второй — «возможность». Об опасной стороне кризиса столько сказано, что мне и добавить нечего. Поэтому предлагаю поговорить о возможностях, которые появятся после окончания острой фазы кризиса и о том, как ими правильно воспользоваться. Настало время для кардинальных принципиально новых решений и действий! Рано или поздно (надеюсь, что скоро) эпидемиологическая волна

утихнет, мы выйдем из кризисной ситуации, жизнь войдет в свои берега, и мы начнем жить и работать, а не только заниматься обсуждением новостей из штаба по борьбе с коронавирусом. Конечно так, как мы жили раньше, жить мы уже не будем, поскольку, как известно, два раза в одну воду войти нельзя. А по замечательной русской пословице готовить сани нужно летом, а телегу зимой. Поэтому я бы уже сейчас, пока многие предприятия еще не работают и неизвестно когда начнут работать, поговорил о том, как же мы будем жить после этого «замечательного» периода и что сможем предложить нового и рынку, и людям, которые являются потребителями наших продуктов и услуг.

Поэтому предлагаю на время забыть об опасности, хотя она еще и остаётся, и поговорить о возможностях. В первую очередь, в период, когда мы вынуждены не работать, у нас есть возможность спокойно, без суеты, связанной с текучкой, осмыслить свое положение, свой бизнес, его плюсы, минусы, его перспективы. Кризис, с моей точки зрения, — это в первую очередь воз-



возможность для всех здравомыслящих бизнесменов постараться по-другому, выйдя из привычных рамок, посмотреть на себя, на свой бизнес, на экономику страны и мира в целом. Посмотреть объективно, уравновешенно и сделать адекватные и конструктивные выводы. Я считаю, это самое первое, что мы можем и должны сделать в нынешней ситуации.

Вторая позиция, которая очень важна, — попытаться спрогнозировать, как будут развиваться то или иное направление бизнеса и экономика в целом после того, как закончатся карантинные ограничения, после того, как официально объявят, что пандемия завершена, и мы, может быть, даже начнем ходить без масок, что сейчас даже трудно себе представить. Как мы будем жить, что потребует рынок, и готовы ли мы к этому? Уже очень много информации о том, что будут востребованы новые специальности, а какие-то профессии уйдут на задний план. На мой взгляд, задача предпринимателей — думать об этом уже сейчас и проводить подготовительную работу, потому как заниматься этим, когда откроются предприятия, будет, мне кажется, поздно.

В плане оценки своего бизнеса я для себя выводы уже сделал. Поскольку менять свою профессию считаю нецелесообразным, я думаю не о том, какую новую специальность приобрести, а как перестроить свою работу приме-

нительно к новым условиям. Что касается одного из основных видов моего бизнеса, связанного с взысканием долгов, я предполагаю, что он будет очень сильно востребован.

Если вспомнить предыдущий пик кризиса, имевший место в 2008-2009 годах, тогда очень многие предприниматели просто отказались платить по договорам. Например, Михаил Дмитриевич Балакин, владелец группы СУ-155, однажды прямо сказал: «Я готов платить всем, кому должен, но сначала сходите в суд». Зная, что у нас от момента подачи иска до вступления решения суда в законную силу проходит год, а то и больше, он, видимо, хотел получить таким образом отсрочку. Возможно, за это время он надеялся перестроить свой бизнес, а возможно — банально вывести активы. Такая ситуация была не единичной, и услуги, связанные с представлением интересов в судах, и, особенно, с взысканием задолженностей, в этот период были очень сильно востребованы. Предполагаю, что похожая ситуация будет и сейчас. Но будут и особенности, обусловленные тем, что кризисный период в нашей стране фактически длился уже более 10 лет.

Нехватка денежных средств и связанные с ней проблемы будут практически у всех, и это вызовет желание у большой группы предпринимателей просто не платить, отказываться де-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лать что-либо без суда, а в это время выводить свои активы, чтобы не было возможности обратиться на них взыскание. К тому же чем меньше имущества, тем больше желание его спрятать. Поэтому я пришел к выводу, что нам больше придется заниматься розыском имущества должников. Для обращения на него взыскания потребуется более серьезная работа, и мы с партнерами уже занимаемся организацией детективного агентства, которое будет вести именно эту деятельность. Заниматься не слежкой за чужими женами и мужьями, как мы часто видим в фильмах о работе частных детективов, а работой, связанной с розыском имущества

рой у меня осталось много приятных воспоминаний.

УИ Да, это так. Но люди не то, что не захотят платить, они просто не смогут этого сделать. А потому попытаются скрыть имущество и так далее.

— Должников можно условно разделить на две группы. Нормальные люди, которые не могут заплатить, будут искать пути решения проблемы: выходить на какие-то договоренности, отсрочки, встречные зачеты и так далее. А вот те, кто не хотят платить в принципе, будут прятать имущество от взыскания. Это, как говорят в Одессе, две большие

КАК МЫ БУДЕМ ЖИТЬ, ЧТО ПОТРЕБУЕТСЯ РЫНКУ, И ГОТОВЫ ЛИ МЫ К ЭТОМУ?

должников, которое они укрывают. А это, прежде всего, профессиональная работа с юридическими, финансовыми и иными документами, изучение огромного массива информации в интернете. Это линия работы не новая, но прежде она была не столь актуальна, поскольку раньше работали более простые методы. Я думаю, в условиях послекризисного периода это направление будет очень сильно востребовано. К тому же, в определенной степени эта деятельность напоминает мне оперативную работу, которой я успешно занимался более 7 лет в федеральных органах налоговой полиции, и от кото-

разницы, потому и подходы к ним у нас разные. Да, действительно, у всех всегда есть сложности, но это не причина «кидать» других.

Я тоже переживал тяжелые периоды в своем бизнесе, и было время, когда одна из моих торговых компаний находилась на грани банкротства. Можно было бы взять и обанкротиться, как делают многие, но я пошел по другому пути. Я мобилизовал все свои активы и предложил кредиторам взять их по возможности в зачет погашения требований. Кредиторы пошли мне навстречу. Поскольку это была в основном



спортивная одежда, а банк, выдавший мне кредит, не мог потратить ее всю, я отдал им по себестоимости столько, сколько они могли взять. В результате многие сотрудники банка долго ходили с рюкзаками, в кроссовках, пуховиках, полученных в счет долга по кредиту моей компании. Все остальное я быстро продал с большим дисконтом, а разницу доплатил собственными деньгами, взятыми из другого бизнеса. И таким образом я не только решил вопрос погашения долга, но, прежде всего, сохранил добрые отношения со всеми людьми, которым был должен, сохранил чистой свою историю предпринимателя. Те, кто ликвидируют свои предприятия через процедуру банкротства, на мой взгляд, получают не лучший «орден» на мундире предпринимателя. Хотя я вынужден был отдать серьезные деньги из семейных запасов, не жалею об этом. Я сохранил доброе имя, добрые отношения и получил хороший урок — не заниматься тем бизнесом, который плохо знаю. Торговля, как оказалось, не мое. В то же время я не считаю, что это черная страница в моей жизни. Обычная жизненная ситуация.

УП Ваше отношение к президенту США Дональду Трампу, который 16 раз обанкротился и, тем не менее, стал президентом?

— Я слышал, что Дональд Трамп 6 раз был банкротом. Дэйв Логан ут-

верждает, что 16 раз. В любом случае, это очень много.

Когда компания банкротится, ее владелец оставляет ни с чем своих кредиторов, и не имеет принципиального значения, частично или в полном объеме. С моей точки зрения, это не очень хороший способ: сначала понарошку «застрелиться», а потом продолжать жить, как будто ничего не произошло. Это как в школе: есть два варианта исправить двойку. Можно сделать работу над ошибками и больше двоек не получать, а можно просто вырвать страницу из дневника и забыть о двойке. Я считаю, что закон о банкротстве в том виде, в котором он сейчас существует, это как раз и есть второй вариант. А люди, которых ты оставил с «носом», которым ты не вернул деньги? Они же никуда не делись. Они остались и без денег, и с не лучшими воспоминаниями о тебе. Думаю, что это плохо во всех отношениях: и для биографии предпринимателя, и для его совести или, как сейчас модно говорить, кармы.

Я признаю существование закона добра и зла. Если у человека возникли проблемы, потому что мы ему не заплатили, последствия для него могут быть самые плохие: например, не сделали вовремя операцию члену семьи, не дали закончить обучение ребенку, купить квартиру, чтобы семья могла жить самостоятельно и т. д. Все это в сохраняется где-то в пространстве. Че-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ловек, причинивший зло другим, как бы он ни был чист с точки зрения закона, все равно в той или иной мере получит зло в ответ. Так же как люди получают добро за свои добрые дела. И я посчитал, что мне во всех отношениях выгоднее напрячься один раз, рассчитаться с людьми, договориться, чтобы они пошли на какие-то уступки, нежели потом помнить всю жизнь о том, что я кого-то «кинул», ходить и постоянно озираться. Я живу спокойно, потому что никому ничего не должен.

В каких сферах, на Ваш взгляд, кризис вызовет самые негативные последствия, и что можно отнести к иероглифу «возможности»?

— Мне кажется, кризис в какой-то степени уже дал ответ на то, что находится под ударом. С моей точки зрения, первые кандидаты на вымирание (как в свое время мамонты) — это плоды нашей гигантомании — огромные развлекательные комплексы, торговые и бизнес центры, подобные муравейникам. Звоночки-то уже были: вспомните «Зимнюю вишню», «Хромую лошадь». Огромные центры сами по себе несут потенциальную угрозу с точки зрения безопасности, пожарной в первую очередь, ну и актуальной сегодня проблемы заражения людей. А нынешняя пандемия — это капля в чашу, которая уже наполнилась доверху. Нам как бы говорят — не нужно переходить разумные границы, не нужно строить ком-

плексы на десятки тысяч квадратных метров и тысячи посетителей. То же самое касается наших небоскребов. Я недавно с удивлением узнал, что в Москве самая большая лестница, которую могут поставить пожарные, дотянется до 33-го этажа. А что делать тем людям, которые живут выше или работают, если, не дай бог, пожар? Об этом мы, конечно, не подумали. Но думать об этом надо и уже сейчас, а не когда загорится.

К тому же, когда в одном помещении собирается огромное количество людей, уже неважно, что это будет: коронавирус, грипп, туберкулез, черная оспа и т. д. — один человек сможет заразить сотни, а может и тысячи. И вот это, мне кажется, будет первым уроком из текущей ситуации. Бизнес в части организации огромных торговых, торгово-развлекательных и бизнес-центров постепенно пойдет на спад. С моей точки зрения, это на самом деле важно. И это рано или поздно наступит. Пандемия нас к этому подталкивает: давайте думать не о том, что есть сегодня, а о том, что может быть завтра. Текущая пандемия — это плохо и страшно, но, наверное, могут быть и более ужасные вещи. Поэтому места массового скопления людей будут постепенно сокращаться, будут перестраиваться, реорганизовываться.

Я уверен, что мы будем возвращаться к разумным вещам, когда будут



нормальные магазины, нормальные кинозалы, где люди смогут получить какую-то услугу лично для каждого или небольшой группы. На мой взгляд, больше будет услуг, направленных на определенную узкую категорию потребителей. Например, в большом кинотеатре собираются совершенно разные люди, с разным отношением к своему здоровью и безопасности. Небольшие залы, как правило, определенного ценового формата собирают более-менее однородные социальные группы, и это будет существенно уменьшать вероятность негативных последствий такого общения.

В СМИ прозвучала цифра: за апрель ФНС собрала на 33 % налогов меньше, чем за март. Что это значит? Как это скажется на экономике?

— Я не уверен в достоверности информации о том, что в марте налоговой собрано больше, чем в апреле. Это странно, потому что в апреле как раз нужно платить по годовым отчетам плюс платежи за 1-й квартал. Надо посмотреть, насколько правильно все посчитано, соблюдены ли принципы подсчета и определенная методика. Конечно, в ближайшем будущем будет меньше поступлений в бюджет — это понятно, потому что даны отсрочки по платежам, и многие компании ими пользуются. Платежей в бюджет будет меньше и потому, что меньше создается нового продукта, а основной вид

налога для нашего бюджета — это налог на добавленную стоимость. Мало нового продукта — мало добавленной стоимости, мало НДС. Ну и прибыль сейчас тоже, мягко говоря, не очень-то велика.

Но могу точно сказать, что за этот год поступлений будет меньше, чем за 2019, если, конечно, все не перекроет инфляция. Однако надо понимать, насколько все это опасно для экономики и государства в целом. Это вполне допустимо для нашей страны при наличии тех запасов, которые имеются в бюджете. Другое дело, что мы, с моей точки зрения, не всегда правильно тратим деньги. Во-первых, на мой взгляд, что у нас преобладает популизм. Например, со всех экранов сообщают, как это здорово, что помогают семьям с детьми. Действительно, здорово! Но почему-то никто не вспоминает, что в это же время без всяких оснований прекратили оформление пенсий. Например, я и один мой знакомый уже 3 месяца не можем оформить, а значит, и получить свои пенсии, уже потеряли на этом несколько десятков тысяч рублей. А ведь таких, как мы, десятки, а может и сотни тысяч человек. Вот и получается, что помогают тем же семьям с детьми, оказывается, не за счет государства, а за счет других, тоже малообеспеченных людей. А во-вторых, меня и как у предпринимателя, и как у потребителя, возникает много вопросов, связанных с тем, кто и как контролирует



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ет эти деньги. Есть такое выражение: «война все спишет!». Предполагаю, что немалая часть чиновников и предпринимателей считают, что нынешняя ситуация благоприятна для «темных делишек». Остается надеяться, что с ними не согласны наши надзорные и правоохранительные органы.

В.В. Путин дал поручение руководителям регионов к 20 мая подготовить предложения по дополнительным мерам по строительству, вводу в эксплуатацию недостроенных домов, помощи обманутым дольщикам и т. д. Дать денег на достройку — идея замечательная. Но у меня в этой связи возникает вопрос: а почему мы не делаем те вещи, которые и без вложений могут немедленно принести ощутимый эффект? Может быть, потому что когда денег нет, то нечего, как говорится, «пилить»? Приведу пример. Более 16 лет «реализуется» проект строительства малоэтажных многоквартирных сблокированных корпусов — многоквартирных домов на территории ФГБУ «Оздоровительный комплекс «Десна» УДП РФ в Новой Москве, в который наша семья вложила многолетние сбережения. Все давно построено, отремонтировано и даже начинает «сыпаться», потому что не эксплуатируется. Есть вступившие в законную силу решения судов, но уже 4 года объекты просто не вводят в эксплуатацию безо всяких на то причин. А ведь дома не только построены, но и часть их уже

передана государству безвозмездно. Денег от государства никаких не требуется, просто подайте документы на ввод. В курсе вопроса все: Президент РФ, Правительство РФ, Администрация Президента, мэр Москвы, Генеральный прокурор... — и ничего не делается. Вот что удивительно! Наш государственный аппарат управления парадоксален. Но, к сожалению, это тот случай, когда парадоксальность, в отличие от пушкинского «и гений — парадоксов друг», ничего общего не имеет с гениальностью. Есть в проекте деньги — это интересно. Нет в проекте денег или их уже растащили — тогда разбирайтесь сами! Вот и приходится нам самим разбираться и с бездействием госструктур, и мошенниками — псевдоинвесторами. Только представьте себе: некое ООО «Рескоровка» (нынешнее наименование «Сенатор клуб»), принадлежащее семье выходцев из Украины Лупашко, имея уставный капитал в 10 тыс. рублей и всего 1 сотрудника — генерального директора, собрали с 50 семей более 20 млн. долларов, из которых половину, как минимум, вывели в другие проекты и почти 20 лет морочат голову не только обманутым дольщикам, но и даже Управлению делами Президента РФ. А недавно они додумались до того, чтобы вместо квартир ввести в эксплуатацию нежилые помещения, причем на 15-20 % меньшей площади, чем те, которые люди оплатили много лет назад. Даже в разгар пандемии вместе с подельниками они «рисуют» новую проектную



документацию на объекты, которые уже 6 лет назад построены, и технические планы, в которых квартиры «превратились» в «общественные здания и сооружения», попутно лишившись террас и эксплуатируемых кровель?! И ничего им не страшно! Ни прокуратура, ни строительный надзор и даже пандемия коронавируса, «работают» без выходных и праздников! Невольно вспоминается выражение К. Маркса: «Нет такого преступления, на которое не пойдет капитал ради 300 % прибыли!» Очевидно, эти псевдоинвесторы и псевдопредприниматели почуяли большую и легкую наживу, раз им сам черт (т.е. прокурор и коронавирус) не брат! Вы будете смеяться, но сегодня они работают под лозунгом «Коронавирус нам поможет!», и это не шутка, они сами так говорят обманутым дольщикам. И действительно, пока суды и судебные приставы в Москве по указанию нашего сверхосторожного мэра не работают, самое время своровать что-нибудь у людей, тем более, что речь идет о 10 га земли кадастровой стоимостью 500 млн. рублей.

УП Да, это парадокс. В Нижнем Новгороде есть дом, в который люди заехали, окна светились, но уже почти 4 года его не вводят в эксплуатацию...

— Скорее всего из-за денег, «пилить» нечего. В Троицке, например, огромные красивые практически готовые кирпичные дома стоят, рушатся.

Обанкротился предыдущий собственник. А люди, ожидая, когда их достроят, живут в каких-то очень старых, порой аварийных постройках.

УП Вы говорили о строительстве... В США комиссия приняла изумительной красоты жилой двухэтажный дом, построенный 3D-принтером. Под угрозой оказалась вся строительная отрасль. Это же гигантские объемы, деньги, оборудование. Не грозит ли это в перспективе и нам?

— С моей точки зрения, вопрос даже не в экономике, а в первую очередь в менталитете. То, что хорошо для американцев, часто совершенно не подходит россиянам. Почему? Сама по себе американская нация, если ее так назвать, — это Новый Вавилон, масса разных людей (и не всегда самых лучших) со всего мира, которые в разное время приехали на американский континент. Коренных жителей там практически не осталось, а те, что сохранились, пребывают в резервациях.

Лет 15 назад я как-то познакомился с одним бывшим украинским гражданином, а ныне жителем США. Мы сидели в аэропорту, он мне показывал на ноутбуке, как собирался его дом в Вайоминге. Со всем оснащением, с мебелью — это дом, который собрали всего за три дня. Вы же видите, как потом эти дома сотнями, тысячами взмывают в воздух у западного побережья



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Америки, когда там бушуют ураганы. Это их подход к жилищному вопросу. Американцы так живут, для них дом не главное. У них главное — бизнес, работа. Они очень быстро меняют место жительства, если получают какое-то выгодное предложение. В этом они отличаются не только от нас, но и, например, от немцев.

не только дома, но еще и что-то такое, что мы пока и представить не можем. Такой вариант возможен и в Китае, но по другой причине, потому что людей много и строить нужно быстро, дешево и малогабаритно. Думаю, у нас в ближайшие десятилетия этого точно не будет. А если и будет, то все равно как-то иначе.

НУЖНО ПОЗАБОТИТЬСЯ О ТОМ, ЧТОБЫ ЭТИ ЛЮДИ НЕ ОКАЗАЛИСЬ ВЫБРОШЕННЫМИ: НУЖНЫ ПРОГРАММЫ ПО ИХ ПЕРЕПОДГОТОВКЕ, ПО ДОТАЦИЯМ

Как-то я был на заводе «Мерседес» в Штутгарте, где разговаривал с рабочими, которые трудились там на конвейере. Некоторые из них жили почти в 200 км от завода и добирались на работу по 2 часа и более. Но из своего дома они не уезжали, потому что дом для них — это место, где выросли их родители, они сами, где растут их дети. Они привязаны к этому месту. И естественно, у них не будет таких картонных домов, как у американцев, а будут крепкие, надежные немецкие дома.

Американцы же и в трейлерах живут. У нас это вызывает недоумение, а для них это нормально. Это их менталитет, это их дух. Причем дух, который возник не вчера, а формировался многими поколениями. Возможно, американцы скоро начнут делать на 3D-принтерах

Почему Путин сказал, что будем развивать строительство? Потому что строительство может стать реальным драйвером экономики. Мой товарищ, заместитель руководителя одной из крупнейших металлургических компаний России (мы с ним когда-то вместе служили) иногда говорит: «Через полгода у нас будет в стране так-то». Я спрашиваю: «Откуда ты знаешь? Ты что, экономист? Аналитик?» «Нет, просто я работаю в металлургии и знаю, что в октябре-ноябре мы получаем заказы на металл, который должны поставить через полгода. И если заказ сравнительно небольшой, значит, все будет плохо». И наоборот. А кто металл заказывает? Металл заказывают в основном строители. А еще мы знаем, что стройка — это не только металл. Это и цемент, и песок, и гравий,



и кровля, и пиломатериалы, и краски... В их производстве участвует огромное количество разного рода специалистов. Поэтому строительство закономерно выбрано в качестве локомотива нашей экономики.

Но строительство не «3D-принтерное», а нормальное, основательное, результаты которого будут стоять годы, а может и века.

Все, что построено одноразово, для нас это редкий случай. Построили вот больницу на 5 тыс. коек в Вороново, и то не так как в Китае, не за неделю поставили и быстро разобрали. У нас другой менталитет: мы не привыкли делать одноразовые вещи, мы привыкли делать по возможности добротно. Мы не немцы, конечно, но мыслим похоже. На практике, правда, не всегда получается.

По складу ума и характера мы все очень «добротные» и «многовековые». Поэтому я думаю, что в ближайшие по крайней мере 4 года никаких кардинальных изменений в этой сфере не произойдет. Стройка будет востребована, и даже больше, чем сегодня.

В условиях кризиса число безработных пополнится и руководителями. Что бы Вы посоветовали?

— В одной из компаний, которая предоставляет услуги такси VIP-уровня,

в 2008-2009 годах практически полностью обновился состав водителей, потому что таксистами стали бывшие менеджеры, люди с высшим образованием. Сократилась возможность трудоустройства для менеджеров, но они, как более «продвинутые», «выдавили» менее образованных работников (бывших водителей). По современным требованиям машина не нуждается, чтобы ты сам в ней копался. В большей степени требуется, чтобы ты умел общаться, принимать заказы, работать с навигаторами, выстраивать отношения с пассажирами. Поэтому, конечно, перестановки произойдут.

Как всегда у нас и происходит в кризисные моменты, один сегмент выдавливает другой. Например, люди, которые были клиентами «Глобус Гурмэ», переходят в «Азбуку вкуса», а те, кто отоваривался в «Азбуке вкуса» перейдут, скорее всего, в «Перекресток», а из того в «Пятерочку» и т. д. Так и здесь. Топ-менеджеры — в менеджеры, менеджеры могут перейти на должности, которые занимают люди без высшего образования. А у последних, конечно, может быть «напряженка», потому что те, кто не имеет хорошего образования, в этой ситуации могут оказаться не у дел. Это обычное кризисное явление. Хотя я точно знаю, что те топ-менеджеры, которые реально, а не номинально таковыми являются, выживут в этой ситуации и, может быть, даже будут больше востребованы,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чем сейчас, потому что они уже будут «посткризисные менеджеры».

Не каждому дано правильно выстроить и организовать бизнес после того, как закончится волна карантин и пандемий. Нужны свежие мысли, нужно собрать команду, нужны железная воля и характер, чтобы довести все это до успешного конца. В «тучные» годы, когда деньги порой лились даже из радиорепродукторов, многие вещи, естественно, росли как на дрожжах. Сейчас наступило другое время, когда, на мой взгляд, в большей степени проявляются различия между настоящими предпринимателями, менеджерами и теми, кого просто так называют. Важно, чтобы исчезла хотя бы на время «пена», прилипалы, которые ничего из себя не представляют, а тянут назад ту колонну, которую ведут настоящие руководители. Это как после грозы — воздух становится чище, и дышать легче.

Может быть, задействовать для переподготовки частные бизнес-школы, онлайн-обучение, потому что не секрет, что значительную часть образовательных услуг предоставляет частный бизнес?

— Государству в этой ситуации нужно быть очень осторожным и внимательным, поскольку без работы окажутся, прежде всего, малограмотные, малоквалифицированные люди, которые могут представлять собой угрозу с точки зрения криминогенных или

антигосударственных действий. Нужно позаботиться о том, чтобы эти люди не оказались выброшенными: нужны программы по их переподготовке, по дотациям. Скорее всего, эти программы будут не частными, потому что у этих людей не будет денег на их оплату. Вспомним начало 90-х годов после развала СССР, когда действовали программы по переподготовке бывших военных, которые получали новые профессии, новую работу. Это все на самом деле необходимо. Если человек имеет базу и хочет приобрести новую профессию, то он ее освоит. Может быть, не в совершенстве, но до такого уровня, чтобы быть востребованным на рынке. Возможно, он начнет новую жизнь и скажет потом: «не было бы счастья, да несчастье помогло».

Я сам в августе 1998 года, в самый разгар кризиса, перешел на должность начальника управления Федерального долгового центра при Правительстве России, одновременно будучи офицером действующего резерва налоговой полиции. Правда, при двух зарплатах зарабатывал всего 160 долларов в месяц в эквиваленте. Так я прослужил почти год. А потом понял, что брать взятки меня, слава богу, не научили, а на две такие «зарплаты» жить с семьей невозможно.

Тогда я решил, что если меня не устраивают такие зарплаты, нужно пойти и поработать на «гражданке». И

начал новый этап жизни, который у меня длится уже более 20 лет. Это тоже было результатом кризиса, и в какой-то степени я благодарен ему. Я увидел жизнь с другой стороны. Не только со стороны тех, кто в погонах, тех, кто на государственной службе, а со стороны бизнеса, со стороны обычных граждан. А это картина более разнообразная и более красочная, чем та, что видна только с чиновничьей позиции. Самое главное, появились возможности и время увидеть мир, что было невозможно сделать во время службы, если не считать командировок. А это мне очень много дало и как человеку, и как предпринимателю.



УП Чем можно заняться, пока не закончился период самоизоляции?

— Вопрос в том, чтобы правильно использовать время. Вот сейчас карантин, все начинают жаловаться: «Вот, мы на улицу не выходим, вес лишний набираем». Я прожил так ровно неделю и понял: да, вес набирается, а еще приходит апатия, пассивное отношение к жизни. Что я сделал? Залез в семейный бюджет и купил три тренажера. А еще нашел старую гирю, которую друзья подарили много лет назад на день рождения, вытер с нее пыль и пустил в дело... И сейчас каждый день занимаюсь на беговой дорожке, эллипсе и ве-

лотренажере, а в офисе гирей балуюсь. Я снова в какой-то степени благодарен кризису. Кризис ведь можно воспринимать по-разному. Если для тебя это опасность — иди и прячься! А для меня — новый вызов, и я готов его принять!

***Сергей Пронин, Генеральный директор консалтинговой компании «ТАРЕСС», Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса в номинациях «Деловая репутация» и «Лучшие CEO»**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для