ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Мастер Продаж

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 1 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

Масштабироваться хочется всем. Бизнес должен расти. Желательно, расти быстрее рынка, чтобы не отставать!

Александр Берников

Объединенная редакция

ИД Управление персоналом

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Гл. редактор
ИД «Управление персоналом»
Гончаров А. Н.

Электронное приложение к журналу «Управление персоналом»

Учредитель: ООО «Журнал «Управление персоналом». Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Издательство не несет ответственности за ущерб, нанесенный в результате использования, неиспользования или ненадлежащего использования информации, содержащейся в настоящем издании.

Перепечатка материалов (полная или частичная) допускается только с письменного разрешения редакции.

Издатель: ООО «Топ-Персонал» с 2011 г.

Подписано в печать 18.01.2025.
Формат 60x90 1/8.

Редколлегия:
Насонова Анастасия
Гончарова Надежда
Орленко Василий
Риль Наталия
Компьютерная вёрстка:
Дегнер Оксана
Корректоры:
Кочетков Павел, Сагун Ольга
Иллюстрации созданы с использованием ИИ: fusionbrain.ai

© «Мастер продаж», 2025.

Издательский дом

Бизнес идей · Бизнес решений · Бизнес технологий · Бизнес процессы
Управление персоналом
www.TOP-PERSONAL.ru

представляет ведущие деловые журналы

Подписные индексы:
По объединённому каталогу ГК РФ
Журнал издается при участии Историко-архивного института Российского государственного гуманитарного университета и Всероссийского научно-исследовательского института документоведения и архивного дела Росархива

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОДАЖИ

Масштабироваться хочется всем. Бизнес должен расти. Желательно, расти быстрее рынка, чтобы не отставать! 4
Александр Берников

Как удвоить B2B продажи? 12
Дмитрий Сёмин, Оскар Хартманн

Триггеры продаж: как продавать еще успешнее? 20
Юстус Генрих

НЕЙРОСЕТЬ

Поспорить с нейросетью? 24
Виктория Мариновская

ТОВАРНЫЙ ЗНАК

Товары с изображениями персонажей мультфильмов 30
Татьяна Новикова

Использование чужого товарного знака в рекламе: мнение ФАС и судебная практика 36
Нина Аржанникова

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Куда утекают деньги? 42
Вера Калистратова

СИНИЕ ВОРОТНИЧКИ

Набрать сотрудников на производство сейчас — задача со звездочкой 46
Светлана Васильева

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления:
7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений.

Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Сделано по-настоящему, или 11 историй о предпринимателях-(не)перфекционистах 52
Берт Корк

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Руководители российских компаний не готовы довериться нейросетям 78
Татьяна Новикова

© «Мастер продаж», 2025.

Продажи сегодня — это часто 50 % от секрета успеха бизнеса.

Приглашаем авторов и экспертов для интервью в журнале.

Оксана Дегнер,
выпускающий редактор

МАСШТАБИРОВАТЬСЯ ХОЧЕТСЯ ВСЕМ. БИЗНЕС ДОЛЖЕН РАСТИ. ЖЕЛАТЕЛЬНО, РАСТИ БЫСТРЕЕ РЫНКА, ЧТОБЫ НЕ ОТСТАВАТЬ!

Чтобы успешно продавать продукт и расширять бизнес — необходима эффективная маркетинговая стратегия. Но многие бренды в России не смогли выстроить стратегию и пустили свой маркетинг на самотек, в итоге бизнес ведется неконтролируемо и недополучает прибыль.

Александр Берников,
Директор по маркетингу и развитию Autentiments,
Эксперт по стратегическому маркетингу, консультант *

Отдельная и непростая сфера — это отечественный fashion, многие бренды до сих пор работают без планирования товарной матрицы и модельного ряда, в ситуации бесконтрольного маркетинга.

О том, что такое эффективная маркетинговая стратегия, как ее построить и каким может быть эффективный маркетинг на примере бренда женской одежды Autentiments, который осуществил существенный рост — 40% за последний год, рассказывает Александр Берников, директор по маркетингу и развитию Autentiments.

Особенности маркетинговой стратегии в fashion-сегменте

Маркетинг для Autentiments.

Самое сложное в построении маркетинговой стратегии для сегмента fashion — это история, связанная с брендом, ведь покупают в первую очередь бренд.

Для успешных продаж необходимо ясное понимание позиционирования

бренда, его концепции, отличия от конкурентов. Для роста нужна чёткая, понятная система. Fashion — история специфическая: люди узнают о брендах от инфлюенсеров, блогеров, селебрити. Первичный контакт осуществляется через PR, а эффективность PR сложно измерить. Соответственно, одной из приоритетных задач в стратегии для бренда Autentiments стала задача по выстраиванию понятной системы по работе с PR и его оценке, по дальнейшей работе с полученной аудиторией, по созданию программы лояльности и выстраиванию контролируемого маркетинга. Выстраивание маркетинговой стратегии, несомненно, повлекло перемены во всей структуре и работе компании.

Бренд Autentiments — это одежда Middle-Up, Premium сегмента. Бренд продает по всей России и за рубежом. Товары, которые являются визитной карточкой бренда: пиджаки и бушлаты.

Часть продукции производится в России, часть — в Европе, ткани и фурнитура доставляются из Италии и Германии. Сэкономить на производстве одежды в этом сегменте невозможно — в Китае нет хорошего производства для премиум-сегмента, в России тоже плохо с производством — оно очень отстающее, то, что сохранилось со времен Советского Союза. А те производства, что дают необходимое качество, перегружены заказами.

Прямые продажи бренд осуществляет через собственные шоурумы и онлайн-магазин. Они и являются основным каналом продаж. Есть также оптовики и комиссионеры.

Бренд находится в тренде, дизайнеры Autentiments постоянно ездят на международные презентации, настроена коммуникация с лидерами мнений международного уровня. У основателей бренда очень тонкое чувство вкуса, они точно знают, что актуально. А для бренда женской одежды очень важно экспертное мнение о том, какие модели необходимо включить в товарную матрицу.

Многие компании в России до сих пор работают без планирования товарной матрицы и модельного ряда. В Autentiments же, опираясь на данные по остаткам и прогнозу продаж, планируется в какой момент и с какой товарной структурой необходимо запускать коллекцию. Есть ясное понимание ассортиментной матрицы и сезонности. Существуют летняя коллекция, зимняя коллекция, новогодняя коллекция, внутри коллекции

Самое сложное в построении маркетинговой стратегии для сегмента fashion — это история, связанная с брендом, ведь покупают в первую очередь бренд

есть дропы, в которых определены необходимые единицы исходя из текущего и планового объемов продаж.

Изначально для достижения наилучших результатов по стратегии Autentiments была развернута мощная медийная рекламная кампания, где первой точкой контакта бренда с целевой аудиторией стали трендсеттеры, блогеры и селебрити. Как упоминалось ранее, эффективность PR не поддаётся четкой оценке и прогнозу: цикл сделки после первого контакта длится около 3 месяцев, а провести чистый A/B-тест невозможно, ведь разместить публикацию и ждать 3 месяца эффекта только от одной публикации — бессмысленно. Публикации должны размещаться постоянно, благодаря этому увеличивается присутствие бренда в медийном поле и создается кумулятивный эффект.

Для маркетинговой стратегии важно понимать, с каким типом рекламы необходимо работать в зависимости от вида товара. Например, медийная реклама направлена на формирование спроса и повышение узнаваемости, а перформанс — непосредственно на достижение целевых показателей — лидов, покупок и регистраций.

Сейчас у бренда очень много наработок и маркетинговых решений, которых нет в других компаниях, так как такие идеи еще не дошли до российской fashion-индустрии. (Летом 2024 А.Берников выступал на конференциях Upgrade и Ecom, где рассказывал про программы лояльности на примере Autentiments, больше информации можно найти в интернете).

Эффективная маркетинговая стратегия необходима для продуманных действий на пути к увеличению прибыли и для управления процессом.

Для того чтобы расти, масштабироваться и быть трендсеттером необходимо увеличивать долю рынка в своем сегменте. Хорошим примером здесь будет компания 12 Storeez, которая взорвала рынок, выпуская коллекции ежемесячно. За счет широкой ассортиментной матрицы бренд успешно захватил рынок. Но это очень затратный, рискованный вариант, который редко используют.

Чаще всего в fashion-сегменте развиваются по двум направлениям

Первый, самый распространённый вариант — выпуск большего

У основателей бренда очень тонкое чувство вкуса, они точно знают, что актуально. А для бренда женской одежды очень важно экспертное мнение о том, какие модели необходимо включить в товарную матрицу

количества единиц с сохранением ассортиментной матрицы, открытие новых шоу-румов и точек продаж, осуществляются продажи через оптовиков.

И второй вариант – расширение товарной матрицы для охвата большей целевой аудитории.

Расширение же ассортимента не всегда может принести желаемый результат. Например, для создания украшений важно найти свой узнаваемый стиль и его поддерживать, что непросто. Запускать же под существующим брендом одежды обувь — провальная история. Это два очень разных сегмента с точки зрения поведения пользователей, которые не стыкуются между собой. Лучше запускать отдельный бренд, либо направление с нуля. В маркетинговой стратегии для обуви будет зафиксирована совершенно другая сезонность, другая логика принятия решений и ценность продукта для покупателя.

Именитые бренды, такие как Yves Saint Laurent, Chanel, Louis Vuitton, не делают большие скидки и не раздают свои вещи, они просто уничтожают коллекцию

Конечно, очень сильные бренды могут продавать все что угодно. У Yves Saint Laurent, Chanel, Gucci купят любую выпускаемую продукцию, но если говорить о рядовых брендах — у них, как правило, есть определенные модели, за которыми приходят покупатели.

Еще одна характерная и важнейшая задача для fashion-сегмента — сделать максимально интересные модели. Если модель сложно сочетать с остальным гардеробом — ее могут не покупать даже по сниженным ценам. Такие товарные единицы приходится просто уничтожать, ведь условно, раздавая бесплатно можно снизить стоимость и восприятие бренда. Именитые бренды, такие как Yves Saint

Если модель сложно сочетать с остальным гардеробом — ее могут не покупать даже по сниженным ценам. Такие товарные единицы приходится просто уничтожать, ведь, раздавая бесплатно можно снизить стоимость и восприятие бренда

Laurent, Chanel, Louis Vuitton, не делают большие скидки и не раздают свои вещи, они просто уничтожают коллекцию.

Как построить эффективную маркетинговую стратегию

Любому бизнесу для роста и эффективного функционирования необходима маркетинговая стратегия. Как же ее построить?

Для эффективного маркетинга необходимо понимать:

- поведение пользователей;
- каналы коммуникации;
- релевантные цели;
- как можно раздробить большие цели на задачи по достижению цели шаг за шагом;
- как выбрать исполнителя и выстроить его работу.

В первую очередь при построении маркетинговой стратегии необходимо оценить и описать свою Целевую Аудиторию (ЦА), определить, как и где с ней лучше взаимодействовать.

Затем поставить понятные и достижимые цели и задачи по методике SMART: то есть конкретные, измеримые, достижимые, актуальные для долгосрочных планов и ограниченные по срокам цели и задачи. Благодаря конкретике на этом этапе закладывается основной «маршрут» для достижения целей и задач.

Выделяя преимущества бизнеса важно сформулировать уникальное торговое предложение (УТП) и уникальное ценностное предложение (УЦП).

Затем определить подходящий тип рекламы: медийная реклама направлена на повышение узнаваемости и формирование спроса, работает с отложенным результатом, а перформанс — на достижение целевых показателей — лидов, регистраций, покупок здесь и сейчас.

Далее, необходимо установить целевые показатели каждого из каналов и этапов стратегии. Учитывая целевые показатели выстраивается воронка продаж.

Эффективный алгоритм работы стратегии выглядит так:

Гипотезы — оценка достижимости — план — задачи по SMART — отчетность / анализ.

Построенная стратегия тестируется на модели, по результатам тестирования внедряются различные

Публикации должны размещаться постоянно, благодаря этому увеличивается присутствие бренда в медийном поле и создается кумулятивный эффект

Чек-лист, для внедрения стратегии

Обобщая в чек-лист, для внедрения стратегии вам необходимо:

1. Четкое представление о ЦА
2. УТП и УЦП
3. Понимание используемых каналов продвижения
4. Выявление целевых показателей и построение воронки продаж
5. Постановка целей и задач по методике SMART
6. Подготовка пула стартовых гипотез для HADI
7. Понятная система отчётности

методологии: Agile-маркетинг, циклы HADI, постоянный процесс улучшения... Цикл запускается многократно для последующего улучшения показателей на каждом новом этапе.

Составляя стратегию обязательно нужно провести анализ конкурентов, ведь они могут использовать нестандартный подход. Нехарактерные решения вместо привычных схем могут принести отличный результат.

Эффективная маркетинговая стратегия обозначает конкретную точку, к которой необходимо привести бизнес, выстраивает направление и определяет методы достижения необходимого результата, минимизирует риски и создает эффективную систему управления маркетингом и бизнесом, освобождая бизнес от «игры в казино».

Медийная реклама направлена на формирование спроса и повышение узнаваемости, а перформанс — непосредственно на достижение целевых показателей — лидов, покупок и регистраций

**Об авторе: Берников Александр, с 2008 года работает в маркетинге с совершенно различными компаниями, от маленьких проектов до крупных: Клиника Кивач, Лартех, Телеком и другие. Последние 2 года работает директором по развитию и маркетингу в бренде женской одежды Autentiments. Автор ведет лекции по внедрению системного и стратегического маркетинга по собственной методологии, сотрудничает как спикер с Центром Развития Предпринимательства, с Корпорацией Развития, с Торгово-Промышленной Палатой и другими организациями. Проводит консультации по стратегическому маркетингу.*

ТРУДОГОЛИЗМ В ЗЕНИТЕ

Одна очень крупная известная компания, которая знаменита тем, что все сотрудники там перерабатывают. И вот сидит опенспейс, все видят сотрудника, который в 6 вечера встает, собирает вещи и уходит.

Все перешёптываются: Что происходит? Ну, может, он с 5 утра работает, ладно.

На следующий рабочий день он приходит к 9, сидит, в 5:58 все напряжены, все ждут.

В 6 вечера он встает и уходит.

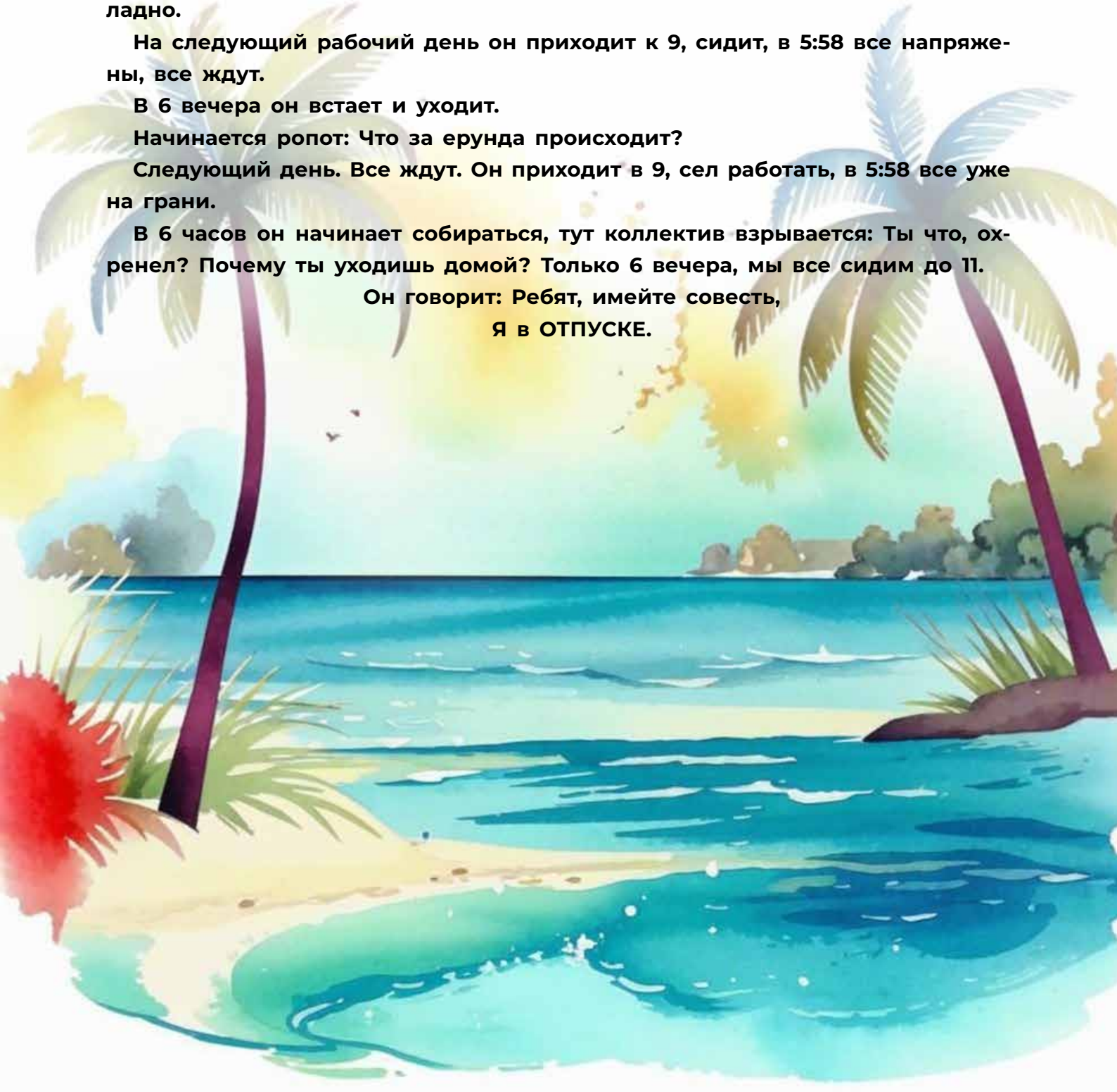
Начинается ропот: Что за ерунда происходит?

Следующий день. Все ждут. Он приходит в 9, сел работать, в 5:58 все уже на грани.

В 6 часов он начинает собираться, тут коллектив взрывается: Ты что, охренел? Почему ты уходишь домой? Только 6 вечера, мы все сидим до 11.

Он говорит: Ребят, имейте совесть,

Я в ОТПУСКЕ.



КАК УДВОИТЬ B2B ПРОДАЖИ?

Бизнес-встреча: Дмитрий Сёмин и Оскар Хартманн

Дмитрий Семин

- **Руководитель «Semin Group» — бизнес-тренинги и консалтинг.**
- **Ведущий тренер РФ по продажам, адепт философии сотрудничества для управленцев.**
- **В числе лучших бизнес-тренеров РФ 2024 по версии «Управления персоналом».**

Оскар Хартманн

- **международный инвестор,**
- **серийный предприниматель,**
- **ТОП-18 бизнес-ангелов мира.**

Дмитрий:

Оскар, вы международный инвестор, серийный предприниматель, ТОП-18 бизнес-ангелов мира. Я прошу вас прокомментировать кейс, которым я занимаюсь.

Как бизнес-консультант и предприниматель, руководитель тренинговой компании «Semin Group» я уже 2 года я вхожу в наблюдательный совет директоров компании «Ультралайф».

Эта компания импортирует в РФ кокосовое молоко, сливки, сгущенку и масло авокадо.

Продажа идет оптом через дистрибьюторов, федеральные и локальные сети, хореку, маркетплейсы. Есть один крупный конкурент, держит 80% рынка, он 16 лет на рынке.

За 2,5 года существования компания «Ультралайф» стала на ноги, выстроила систему продаж и биз-

нес-процессы, объем продаж 200 миллионов рублей.

Сейчас моей задачей вместе с управляющей командой компании является развивать компанию, увеличивать объемы продаж.

Мой главный вопрос к вам:

Как молодой компании за год удвоить продажи на рынке здорового питания, где 80% занимает один крупный игрок?

Оскар:

В современном мире здоровое питание становится не просто трендом, а необходимостью для многих людей. Это создает благоприятные условия для развития компаний, специализирующихся на продуктах для здорового образа жизни. Однако даже на растущем рынке молодым компаниям бывает непросто конкурировать с крупными игроками. Как в такой ситуации не только выжить, но и значительно увеличить объемы продаж? Давайте разберем по шагам.

Дмитрий:

Да, с чего начать анализ текущего положения дел с продажами в этой компании?

Оскар:

Прежде чем приступать к разработке стратегии по увеличению продаж, действительно необходимо тщательно проанализировать текущее положение дел в компании. Рекомендуется начать со следующих шагов:

1. Анализ финансовых показателей.

Необходимо изучить динамику продаж за последние 3 года, выявить сезонные колебания, определить наиболее прибыльные и убыточные направления.

2. Аудит клиентской базы.

Важно сегментировать клиентов по различным параметрам: объему закупок, географии, типу бизнеса. Это поможет выявить наиболее перспективные сегменты для развития.

3. Анализ продуктового портфеля.

Следует оценить, какие продукты пользуются наибольшим спросом, а какие, возможно, стоит вывести из ассортимента.

4. Исследование конкурентов.

Необходимо детально изучить стратегию основного конкурента, занимающего 80% рынка, а также других игроков. Важно понять их сильные и слабые стороны, ценовую политику, маркетинговые активности.

5. Оценка эффективности каналов продаж.

Нужно проанализировать, какие каналы (дистрибьюторы, сети, хорека, маркетплейсы) приносят наибольший доход и имеют потенциал для роста.

6. Анализ внутренних бизнес-процессов.

Важно оценить эффективность работы отдела продаж, логистики, маркетинга. Выявить узкие места, которые могут тормозить рост продаж.

7. Исследование рынка и потребительских трендов.

Необходимо понять, как меняются предпочтения потребителей, какие

новые продукты могут быть востребованы в ближайшем будущем.

Только после проведения комплексного анализа можно приступать к разработке стратегии по увеличению продаж. Важно понимать, что в каждом конкретном случае могут быть свои особенности, поэтому универсальных решений не существует. Однако есть ряд направлений, которые стоит рассмотреть в первую очередь.

Дмитрий:

Очень системный ответ! Спасибо!

А какие есть пути увеличения объем продаж для такой компании в настоящее время?

Оскар: Пути увеличения объема продаж могут быть такими.

1. Расширение ассортимента.

Учитывая растущий интерес к здоровому питанию, компания может рассмотреть возможность импорта новых продуктов. Например, альтернативные виды молока (миндальное, овсяное), экзотические суперфуды, органические снеки.

2. Развитие собственной торговой марки (СТМ).

Создание линейки продуктов под собственным брендом может помочь укрепить позиции компании на рынке и повысить маржинальность.

3. Усиление присутствия в онлайн-каналах.

Несмотря на то, что основной фокус компании на B2B продажах, развитие продаж через маркетплейсы и собственный интернет-магазин может стать дополнительным источником роста.

4. Географическая экспансия.

Если компания пока не представлена во всех регионах России, стоит рассмотреть возможность выхода на новые географические рынки.

5. Оптимизация работы с существующими клиентами.

Внедрение программ лояльности, персонализированных предложений, улучшение сервиса может помочь увеличить средний чек и частоту заказов.

6. Поиск новых каналов сбыта.

Например, выход в сегмент фитнес-центров, спортивных магазинов, веганских кафе.

7. Развитие экспортного направления.

Учитывая растущий спрос на продукты здорового питания в мире, компания может рассмотреть возможность выхода на рынки стран СНГ или дальнего зарубежья.

8. Внедрение инноваций.

Разработка уникальных продуктов или форматов упаковки может стать конкурентным преимуществом компании.

Важно помнить, что увеличение продаж — это не просто механическое наращивание объемов. Необходимо фокусироваться на прибыльном росте, учитывая маржинальность каждого направления.

Дмитрий: Да, идей много, благодарю!

Я фокусировался до сих пор в трех направлениях: запуск новых продуктов и товарных линеек, поиск новых каналов продаж, запуск франшизы. До последнего пока дело не дошло, но это стандартный путь масштабирования.

Пока рассматриваем и уже успешно опробовали в Санкт-Петербурге запуск филиала со своим представителем.

На самом деле, до продаж надо проработать вопрос с маркетингом.

Для каких целей стоит привлекать маркетологов и каких (например, трейд-маркетинг сработает, а диджитал — нет в данном виде B2B продаж)?

Оскар:

В контексте B2B продаж роль маркетинга несколько отличается от классического потребительского маркетинга. Однако грамотное использование маркетинговых инструментов может значительно способствовать росту продаж.

1. Трейд-маркетинг.

Этот инструмент особенно эффективен в работе с розничными сетями и дистрибьюторами. Проведение промо-акций, предоставление торгового оборудования, обучение персонала партнеров может помочь увеличить представленность продукции на полках и стимулировать продажи.

2. Контент-маркетинг.

Создание экспертного контента о пользе продуктов здорового питания, рецептов, советов по правильному питанию может помочь укрепить имидж компании как эксперта в своей области. Это особенно важно в работе с профессиональными клиентами (например, шеф-поварами ресторанов).

3. Event-маркетинг.

Участие в профильных выставках, проведение мастер-классов и дегустаций для клиентов может помочь наладить личные контакты и продемонстрировать преимущества продукции.

4. Digital-маркетинг.

Хотя классическая digital-реклама может быть менее эффективна в B2B сегменте, использование таргетированной рекламы в профессиональных сообществах, LinkedIn, отраслевых онлайн-площадках может помочь привлечь новых клиентов.

Даже на растущем рынке молодым компаниям бывает непросто конкурировать с крупными игроками. Как в такой ситуации не только выжить, но и значительно увеличить объемы продаж?

5. PR.

Работа со специализированными СМИ, блогерами в сфере здорового питания может помочь укрепить репутацию компании и повысить узнаваемость бренда.

В B2B сегменте особенно важно, чтобы маркетинг работал в тесной связке с отделом продаж. Маркетологи должны не просто генерировать лиды, но и обеспечивать продавцов качественными материалами, которые помогут в переговорах с клиентами.

Дмитрий: Ага, понятно!

Мы уже на практике пришли к выводу, что у нас должна быть плотная связь отдела продаж с маркетингом. Не просто маркетинг диктует, что делать, а получая обратную связь от отдела продаж, постоянно корректирует свои методы работы.

У нас проходят регулярные встречи менеджеров-маркетологов с менеджерами по продажам, и они обмениваются результатами и идеями.

Такая связь (не только на уровне руководителей, но и на уровне менеджеров разных отделов) позволяет держать руку на пульсе и сразу внедрять сработавшие гипотезы.

Кстати, может вам на ум приходят какие-то кейсы и лучшие практики, которые могут помочь, натолкнуть на мысль? Или ваш личный опыт?

Оскар:

Можно привести несколько примеров успешных стратегий, которые могут быть применимы в данном случае:

1. Кейс компании

Beyond Meat. Эта американская компания, производящая растительные заменители мяса, смогла за короткий срок занять значительную долю рынка, несмотря на наличие крупных конкурентов. Ключевыми факторами успеха стали инновационный продукт, грамотный маркетинг и стратегические партнерства с ресторанными сетями.

2. Опыт компании Halo Top.

Производитель низкокалорийного мороженого смог потеснить гигантов индустрии благодаря фокусу на онлайн-маркетинг и создание «вирусного» продукта.

3. Стратегия компании Chobani.

Производитель греческого йогурта смог выйти на лидирующие позиции на рынке США благодаря фокусу на качество продукта и инновационный подход к упаковке.

Конечно, нельзя просто скопировать чужой успешный опыт. Но изучение кейсов может помочь найти вдохновение и идеи для собственной стратегии.

Дмитрий: Хорошие примеры! Мы их изучим и посмотрим, что можно применить в нашем случае.

Меня воодушевляют еще два кейса РФ компаний в бакалее.

Одна компания с 2018 по 2024 год вышла на оборот в 6 млрд рублей!

Вторая — на 1.2 млрд. Это вдохновляет!

Сейчас изучаем их опыт и причины успеха.

Хотя, сейчас, конечно, надо уже не самим изучать, а ИИ давать задания 😊

А что вы думаете о его применении в этом бизнесе?

Оскар:

Искусственный интеллект (ИИ) становится все более важным инструментом в бизнесе, и сфера продаж не исключение. Можно выделить несколько направлений, где использование ИИ может помочь увеличить продажи:

1. Прогнозирование спроса.

ИИ-алгоритмы могут анализировать большие объемы данных и делать точные прогнозы спроса, что поможет оптимизировать закупки и управление запасами.

2. Персонализация предложений.

ИИ может анализировать историю покупок клиентов и формировать персонализированные рекомендации, что особенно важно в работе с крупными клиентами.

3. Оптимизация ценообразования.

ИИ-системы могут в режиме реального времени анализировать множество факторов и предлагать оптимальные цены для максимизации прибыли.

4. Автоматизация рутинных задач.

ИИ-ассистенты могут взять на себя часть работы по обработке заказов, ответам на типовые вопросы клиентов, что позволит менеджерам по продажам сосредоточиться на более важных задачах.

5. Анализ рынка и конкурентов.

ИИ-инструменты могут помочь в мониторинге активности конкурентов, анализе отзывов о продуктах, выявлении новых трендов на рынке.

Важно понимать, что ИИ — это не волшебная палочка, которая решит все проблемы. Это инструмент, который требует грамотного применения и интеграции в существующие бизнес-процессы.

На рынке существуют компании, специализирующиеся на внедрении ИИ-решений в бизнес-процессы. Однако стоит начать с небольших пилотных проектов, чтобы оценить эффективность ИИ в конкретных условиях компании.

Дмитрий: весьма структурно вы описали применение ИИ!

Видно, что шагаете в ногу со временем.

Оскар: Да, стараюсь 😊

В целом, удвоение продаж за год — амбициозная, но вполне достижимая цель для молодой компании на растущем рынке здорового питания.

Ключевыми факторами успеха могут стать:

1. Глубокое понимание рынка и потребностей клиентов.
2. Инновационный подход к продуктам и бизнес-процессам.
3. Эффективное использование маркетинговых инструментов.
4. Грамотное применение современных технологий, включая искусственный интеллект.
5. Фокус на построение долгосрочных отношений с клиентами.
6. Гибкость и готовность быстро адаптироваться к изменениям рынка.

Важно помнить, что увеличение продаж — это не спринт, а марафон. Необходимо не только разработать эффективную стратегию, но и последовательно ее реализовывать, посто-

янно анализируя результаты и внося коррективы.

Дмитрий:

Фактически вы нам сегодня показали, что при правильном управлении продажами, молодой стартап может занять свою долю рынка несмотря на наличие более опытных и консервативных китов.

Оскар: Да, это так.

Молодые компании часто обладают преимуществами в виде большей гибкости и готовности к экспериментам. Это может стать ключевым фактором в конкуренции с более крупными и консервативными игроками. При правильном подходе даже небольшая компания может не просто выжить на высококонкурентном рынке, но и стать одним из лидеров в своей нише.

Дмитрий:

Оскар, благодарю вас за ценные идеи, системный подход и, что немаловажно, за вдохновляющие слова — возникает желание действовать и добиваться успеха!

Разрешите в ответ вам пожелать стать топ-1 бизнес-ангелов мира!

Вы этого достойны!

И до новых встреч!

ВОПРОС ЧИТАТЕЛЯМ ЖУРНАЛА

А что вы думаете о перспективах молодых компаний на рынке здорового питания? Какие инновационные подходы или стратегии, по вашему мнению, могли бы помочь небольшим игрокам успешно конкурировать с крупными брендами?

Поделитесь своими мыслями и напишите нам по адресу электронной почты ..... или ватсап .....

ТРИГГЕРЫ ПРОДАЖ: КАК ПРОДАВАТЬ ЕЩЕ УСПЕШНЕЕ?

В условиях стремительно меняющегося рынка спроса (с 2022 в части секторов экономики стартовали тектонические изменения), высокой конкуренции (во многих организациях идет серьезная борьба за прибыль) и ограниченной покупательской способности (не во всех отраслях выросли зарплаты, а ставка ЦБ на уровне 21%), продавцы сталкиваются с серьезными вызовами. Даже если продукт (товар и/или услуга) качественный и цены конкурентоспособные, иногда клиенты остаются незаинтересованными. В таких ситуациях триггеры продаж могут стать тем самым инструментом, который поможет обратить внимание потребителей и подтолкнуть их к покупке. Рассмотрим несколько эффективных стратегий, используя которые, продавцы могут повысить результаты своих усилий в области продаж.

Юстус Генрих,
Бизнес-тренер, эксперт T&D
www.genrikh.ru
Лауреат премии Капитаны Российского бизнеса 2024

Триггеры продаж — это факторы или стимулы, которые могут пробудить интерес клиента и побудить его к покупке. Это могут быть как психологические, так и эмоциональные элементы, такие как создание ощущения срочности или апелляция к социальному доказательству. Использование триггеров позволяет продавцам активизировать клиентов, которые в обычных условиях могли бы предпочесть отказаться от покупки...

Триггер №1 «Персонализация предложения»/«Кастомизация»

Мало заинтересованные клиенты могут быть не уверены в том, на-

сколько продукт или услуга подходят именно им. Персонализированные предложения помогают устранить эти сомнения:

- **Сегментация**

Разделите свою клиентскую базу на группы и адаптируйте свои предложения для каждой сегментной группы. Это может быть сделано на основе демографических данных, интересов, покупательских способностей или прошлого поведения клиентов.

- **Индивидуальные предложения**

Загляните в историю покупок клиента (многие CRM-системы в этом прекрасно помогают) и предложите ему что-то, соответствующее его интересам. Персонализированное сообщение о скидке на товары, похожие на ранее купленные, может проявить интерес.

Триггер №2 «Упрощение процесса покупки»

Сложные и запутанные процессы покупки могут отпугнуть клиентов и окажут негативное воздействие на продажи. Убедитесь, что ваш процесс максимально прост и интуитивно понятен:

- **Оптимизация веб-сайта для удобства пользователей**

Убедитесь, что ваши клиенты могут легко найти нужные продукты и завершить покупку. Не забывайте про CJM (Customer Journey Map). Упрощение навигации и минимизация количества шагов в процессе оформления заказа — важные факторы для успеха в продажах.

- **Разнообразие способов оплаты**

Предложение различных способов оплаты увеличивает шансы завершить транзакцию. Это может быть как банковские карты, так и СПБ-переводы и др.

- **Клиентская поддержка**

Обеспечьте доступную и качественную клиентскую поддержку, чтобы клиенты могли получать ответы на любые вопросы во время процесса покупки и после нее (особенно в отрасли сложных продуктов/решений).

Триггер №3 «Создание ощущения срочности»

Срочность — один из наиболее сильных триггеров. Когда клиент чувствует, что предложение лимитировано по времени или количеству, это может подтолкнуть его к покупке. Используйте следующие методы:

- **Ограниченные по времени предложения**

Акции, действующие только несколько дней, могут мотивировать клиента совершить покупку прямо сейчас.

- **Скидки на ограниченное количество товаров**

Указание, что только несколько единиц товара доступны по специальной цене, создает определенный дефицит и стимулирует к более быстрому решению.

- **Предложение «только для первых .... (5/10/15/20/etc) покупателей»**

Это побуждает клиентов конкурировать друг с другом за данное предложение и создает определенный ажиотаж.

Триггер №4 «Социальное доказательство»

Люди склонны следовать за другими, особенно если они не уверены на 100% в своем выборе. Социальное доказательство в продажах может принимать различные формы:

- **Отзывы и рекомендации**

Публикация положительных отзывов на разных площадках от довольных клиентов способствует ценному доверию (его созданию и поддержке).

- **Сторителлинг**

Расскажите реальные положительные истории о том, как ваш продукт помог другим. Это позволит клиентам ассоциировать себя с рассказанными ситуациями и быстрее принимать взвешенное решение.

- **Статистика**

Упоминание, что ваш продукт выбрали уже десятки/сотни/тысячи клиентов, может эффективно повлиять на решение о покупке.

Триггер №5 «Обратная связь и улучшения»

Не забывайте о важности получения обратной связи от клиентов. Это поможет не только улучшить продукт, но и определить, что именно препятствует завершению сделки:

- **Анкеты и опросы**

Проводите периодические опросы среди клиентов для выявления причин, почему они не завершили покупку. Это поможет выявить и устранить слабые места в процессе продаж.

- **Анализ поведения клиентов**

Используйте данные о пользователях для анализа их поведения на сайте, в торговой точке и др. — где они останавливаются, что добавляют в корзину и не завершают покупку. Это может помочь выявить узкие места и улучшить пользовательский опыт.

В текущих условиях 2025 г. использование триггеров продаж может значительно повысить шансы на успех. Мы подробно рассмотрели только часть из них. Помимо вышеперечисленных 5-ти триггеров, есть еще много: интрапсихические параметры покупателей, уникальное коммерческое предложение (УТП), предвосхищение стартовых ожиданий покупателей и др.
Применяя технологии триггеров, вы всегда сможете создать более эффективную стратегию продаж, что позволит вам добиться значительных результатов. Помните, что покупка — это не только продукт, но и эмоции, которые вы создаете у клиента, и чем больше вы сможете их адаптировать под конкретного покупателю, тем успешнее будут ваши Продажи!

ПОСПОРИТЬ С НЕЙРОСЕТЬЮ?

Виктория Мариновская, юрист

Судебная практика по административным спорам, когда для фиксации правонарушения исполнительными органами применяется ИИ или нейросети.

Нейросети представляют собой инструмент внутри более широкой области — искусственного интеллекта. Они прочно вошли в нашу повседневную жизнь, внедряясь в самые различные ее сферы. Это анализ и классификация в здравоохранении, это базы данных и распознавание образов в безопасности, даже жилищно-коммунальное хозяйство успешно применяет достижения современных информационных технологий. Органы государственной власти в рамках административных правоотношений так же стали применять системы нейросетей.

Когда применение нейросетей для фиксации доказательств по административному делу будет являться нарушением процедуры привлечения к административной ответственности? Какие основания для отказа в удовлетворении органа исполнительной власти суд посчитает законными? Могут ли вообще госорганы использовать нейросети как источник доказательств по административному делу?

Поскольку при анализе дел данной категории наблюдается отсутствие устойчивых подходов в судебной практике, а суды не всегда единообразно разрешают возникающие между сторонами конфликты, то обзор актуальных судебных решений будет интересен для директоров, должностных лиц, а также граждан, к которым в силу закона возможно применение административной ответственности.

Если в системе фиксации правонарушений с внедренной в нее искусственной нейросетью, не заложены понятия и основные термины, касающиеся фиксируемых объектов, нормативов и отклонений от них, то суд встанет на сторону компании, обвиняемой в административном правонарушении

Рассмотрим Решение от 18 августа 2023 г. по делу № А41-17944/2023, вынесенное Арбитражным судом Московской области.

ООО «В» обратилось в Арбитражный суд Московской области об оспаривании постановления по делу об административных правонарушениях. Обществу вменялось нарушение требований к уборке территории в зимний период времени.

В ходе судебного заседания было установлено

Должностным лицом Главного Управления содержания территорий Московской области с применением специального технического средства, имеющего функции фото- и киносъемки, видеозаписи «Автоматизированный комплекс с использованием интеллектуальной нейронной сети видеофиксации нарушений с предустановленным программным обеспечением», было выявлено нарушение порядка и условий содержания территории, выразившееся в невыполнении порядка уборки снега, наледей, обледенений с улиц, внутридворовых проездов, тротуаров, отсутствовала обработка противогололедными средствами. ООО «В» с такими выводами согласно не было.

Разработчик нейросети не заложил понятия и важные параметры

Суд посчитал, что требования заявителя подлежат удовлетворению по следующим основаниям.

В соответствии с руководством по эксплуатации Комплекса мобильной фотофиксации камеры фото-видеофиксации, подключаемые к блоку управления, предназначены для поиска объектов городской инфраструктуры и отклонений на них для создания доказательной базы по нарушениям правил в области благоустройства территории.

При этом судом неоднократно запрашивались документы и объяснения сторон о том, какой именно норме не соответствует обнаруженные дефекты, отклонения, где отражены указанные отклонения, откуда взяты основные понятия, термины, количественные и качественные величины дефектов в инфраструктуры, которые должны быть зафиксированы, какие понятия были вложены в нейросеть.

Представитель третьего лица (разработчик) в судебном заседании не смог дать объяснения на вышеуказанные вопросы суда, пояснил, что «сведения об основных понятиях были взяты из различных кодексов».

Мнение суда — требования удовлетворить!

Таким образом, разработчик при разработке указанной системы, внедряя в нее искусственную нейросеть, учитывая цели задачи ее создания должен был заложить понятия и основный термины, касающиеся объектов городской инфраструктуры и отклонений на них.

Суд посчитал, что в данном случае, не представляется возможным установить каким образом, определялась высота снега, находившего на дороге, колейность и прочие параметры.

Вышеназванные обстоятельства свидетельствовали об отсутствии субъективной стороны вменяемого заявителю правонарушения.

Автоматизированный комплекс с использованием интеллектуальной нейронной сети видеофиксации нарушений является специальными техническим средством, позволяющим фиксировать выявленные нарушения и суд принимает доказательства правонарушения, полученные с такого комплекса

Рассмотрим Постановление от 29 января 2024 г. по делу № А41-62672/2023, вынесенное Десятым арбитражным апелляционным судом.

ООО «М» обратилось в Арбитражный суд Московской области. Решением Арбитражного суда Московской области от 27 октября 2023 года по делу N А41- 62672/23 в удовлетворении исковых требований было отказано. Не согласившись с данным судебным актом, ООО «М» обратилось в Десятый арбитражный апелляционный суд с апелляционной жалобой.

Можно фиксировать или нет?

Доводы апелляционной жалобы о том, что автоматизированный комплекс с использованием интеллектуальной нейронной сети видеофиксации нарушений с предусмотренным программным обеспечением не является специальными техническим средством, позволяющим фиксировать выявленные нарушения в режиме реального времени с выполнением их фотосъемки, подлежали отклонению апелляционным судом, поскольку данное техническое средство, функционирует без какого-либо непосредственного воздействия на нее человека и осуществляет фиксацию в зоне своего обзора всех административных правонарушений, содержит информацию о месте и временем совершения правонарушения.

Нарушение, не нуждающееся в физическом измерении

В рассматриваемом случае средствами фото- и видеозаписи фиксируется нарушение, не нуждающееся в физическом измерении, что позволяет производить фиксацию нарушения посредством автоматизированных комплексов с использованием интеллектуальной нейронной сети видеофиксации нарушений с предустановленным программным обеспечением.

Таким образом, вменяемое заявителю правонарушение выявлено в рамках полномочий, представленных положениями ч.3 ст. 28.6 КоАП РФ, что исключает необходимость составления протокола об административном правонарушении.

Учитывая изложенное выше, апелляционная жалоба не подлежала удовлетворению, так как доводы, изложенные в ней, не подтверждались материалами дела.

Если фиксация нарушения происходила не в автоматическом режиме специальными техническими средствами с использованием интеллектуальной нейронной сети, то административное производство должно было быть произведено органом в обычном режиме с составлением протокола об административном правонарушении, надлежащими уведомлениями о времени и месте составления протокола и рассмотрении дела

Рассмотрим Решение № 12-354/2024 от 12 февраля 2024 г. по делу № 12-354/2024, вынесенное Раменским городским судом.

По делу было установлено

Истец был привлечен к административной ответственности по ст. 8.2 ч. 3.1 КоАП РФ с назначением наказания в виде административного штрафа (выявлено загрязнение и (или) засорение окружающей среды, выразившееся в выгрузке или сбросе с автотранспортного средства отходов потребления вне объектов размещения отходов или мест (площадок) накопления отходов), которое производилось из автотранспортного средства, принадлежащего на праве собственности истцу.

Не согласившись с вынесенным постановлением, истец обжаловал его, в обоснование доводов жалобы указал, что сброс мусора был произведен им на организованной контейнерной площадке.

Выводы суда

Оспариваемое постановление было принято должностным лицом по результатам рассмотрения материалов, полученных с применением специального технического средства, имеющего функции фото- и киносъемки, видеозаписи «Автоматизированный комплекс с использованием интеллектуальной нейронной сети видеофиксации нарушений с предустановленным программным обеспечением».

Место совершения административного правонарушения было определено техническим средством исходя из его местоположения в момент фотофиксации, что в последствие привело к разночтениям в координатах места нахождения контейнерной площадки, на которой произведен сброс мусора и места совершения административного правонарушения, указанного в оспариваемом постановлении.

Согласно приложению к постановлению о привлечении к административной ответственности, указанным специальным техническим средством осуществлена фиксация только даты, времени, адреса фото-видеофиксации исходя из координат местоположения комплекса; правонарушитель истец был идентифицирован не автоматически, а должностным лицом, вынесшим постановление о привлечении к административной ответственности, путем истребования карточки учета на автотранспортное средство.

Вопрос в ракурсе съемки?

В постановлении о привлечении к административной ответственности не были отражены сведения об отсутствии какого-либо непосредственного

воздействия на него человека при фотофиксации.

Более того, из толкования сведений, изложенных в Описании типа средства изменений, техническое средство «Комплексы мобильные фото-видеофиксации» предназначено для выявления и фиксации времени событий в зоне обзора водителя транспортного средства, на котором средство установлено, в зависимости от его (водителя, пользователя) усмотрения, с возможностью постороннего воздействия на это устройство.

Изучив представленные суду фотоматериалы, судья пришел к выводу, что в рассматриваемом деле водитель транспортного средства, на котором средство установлено, избирательно выбрал ракурс съемки, с которого видна контейнерная площадка, на которую осуществляет сброс мусора.

Исходя из вышеизложенного, использование данного технического средства без участия человека невозможно, а значит административное производство должно было быть произведено органом в обычном режиме с составлением протокола об административном правонарушении, надлежащими уведомлениями истца о времени и месте составления протокола и рассмотрении дела. Решение подлежало отмене, а дело возвращению на новое рассмотрение.

Подводя итог можно выделить основные моменты, которые влияют на решение суда. Во-первых, действительно, суды принимают во внимание доказательства, полученные с помощью нейронной сети, но при этом, если в системе фиксации правонарушений с внедренной в нее искусственной нейросетью, не заложены понятия и основные термины, касающиеся фиксируемых объектов, нормативов и отклонений от них, то суд встанет на сторону компании, обвиняемой в административном правонарушении. Во-вторых, если фиксация нарушения происходила с участием человека, то административное производство должно было быть произведено органом в обычном режиме с составлением протокола об административном правонарушении, надлежащими уведомлениями о времени и месте составления протокола и рассмотрении дела.

ТОВАРЫ С ИЗОБРАЖЕНИЯМИ ПЕРСОНАЖЕЙ МУЛЬТФИЛЬМОВ

Татьяна Новикова, юрист

Предприниматели, проверьте полки с товарами, ибо правообладатели бдят. Правообладатели сегодня редко заявляют иски, если слаба доказательственная база. Нарушителей так много, что проще собрать новые доказательства, чем терять время на бесперспективный процесс. Все довольно просто. Факт предложения к продаже продукции с использованием спорных изображений персонажей подтверждается представленной в материалы дела видеозаписью, осуществленной с целью защиты прав в соответствии со ст. 12–14 ГК РФ, при этом согласия на проведение съемки лица, в отношении которого она производится, не требуется. Факт осуществления предпринимателем коммерческой деятельности подтверждается кассовым чеком о приобретении товара в торговой точке.

Несносная девочка и мишка

Дмитровская предпринимательница К[1]. продала кружку со спорным изображением, за что должна выплатить компенсацию 10000 рублей.

С вологодского предпринимателя Д., продавшего комплект постельного белья с изображением персонажей анимационного сериала, судом[2] взыскана компенсация за нарушение исключительных прав на товарный знак и исключительных прав на про-

1 Решение АС Московской области по делу №А41-78953/23 от 21 декабря 2023 года и Постановление 10 ААС от 30 января 2024 года.

2 Решение АС Вологодской области по делу №А13-14576/2023 от 16 января 2024 года.

изведение изобразительного искусства в размере 40000 рублей.

Елабужской предпринимательнице Ю. суд[3], исходя из принципов разумности, справедливости, соразмерности, характера и масштаба нарушения, степени вины, посчитал возможным снизить сумму компенсации до 20000 рублей, поскольку учел стоимость той же текстильной продукции и то, что доход от ее продажи является несущественным и не может повлечь причинения значительного материального ущерба правообладателю. Кроме того, суд отказал во взыскании расходов на фиксацию правонарушения в размере 8000 рублей, поскольку истец не представил каких-либо документальных доказательств.

Аргументы апелляционной жалобы Ю. суд изучил и дал им оценку.

- Ю. утверждала, что истцом не соблюден обязательный претензионный порядок урегулирования спора, не направлены в ее адрес копии искового заявления с приложенными документами. Но в материалы дела представлены доказательства направления истцом в адрес ответчика претензии и искового заявления.
- ИП Ю. считала, что не была извещена должным образом о судебном заседании, не получала определения о принятии искового заявления и решения суда. Однако судебные извещения были направлены по месту жительства ИП Ю., согласно данных ЕГРИП[4]. Конверт с неполученной корреспонденцией возвратился в суд с почтовой отметкой «истек срок хранения». Ответчиком сведений об ином месте регистрации не представлено. Следовательно, он не обеспечил получение почтовой корреспонденции по месту своего нахождения, и риск возникновения неблагоприятных последствий в результате неполучения копии судебных актов лежит на нем.
- ИП Ю. заявила, что спорные рисунки в предпринимательской деятельности не использовала, но довод ответчика опровергают представленные в материалы дела доказательства.

Судебные иски о взыскании компенсации за незаконное использование исключительного права в результате продажи контрафактных товаров давно стали привычными и рассматриваются в порядке упрощенного производства.

Московскому предпринимателю М. был заявлен иск[5] о взыскании компенсации в размере 985600 рублей. На его сайте был установлен и задокументирован факт предложения к продаже детского аттракциона со спорными рисунками. Продаваемый товар классифицируется как «воздушные шары».

Истец вправе требовать компенсации за нарушение исключительных авторских прав в размере от 10000 до 5000000 рублей, определяемой по усмотрению суда, исходя из характера нарушения. Указанная мера применяется по выбору обладателя авторских прав вместо возмещения убытков. Однако суд счел возможным снизить размер компенсации до стоимости размещенного на сайте товара, сумма компенсации составила 492800 рублей.

3 Решение АС Республики Татарстан по делу №А65-17299/2023 от 15.08.2023, Постановление 11 ААС по делу 22.01.2024.

4 ЕГРИП - единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей.

5 Решение АС г. Москвы по делу № А40-150414/23 от 09 октября 2023 года, Постановление 9 ААС от 11 декабря 2023 года.

При определении размера компенсации суд учитывает:

- обстоятельства, связанные с объектом нарушенных прав (например, известность);
- характер нарушения: размещен товарный знак на товаре самим правообладателем или третьими лицами без его согласия, осуществлено ли воспроизведение экземпляра самим правообладателем или третьими лицами и т. п.;
- срок незаконного использования результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации;
- степень вины нарушителя: носило ли нарушение грубый характер, допускалось ли неоднократно;
- вероятные имущественные потери правообладателя;
- являлось ли использование результатов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации, права на которые принадлежат другим лицам, существенной частью хозяйственной деятельности нарушителя.

Что учитывает правообладатель при расчете размера компенсации?

Вот как об этом пишет он сам[6].

«С 2011 года осуществляются меры по защите бренда „Маша и Медведь“»:

- Мониторинг рынка с целью выявления контрафакта.
- Информирование производителей и дистрибьюторов о недопустимости торговли нелицензированной продукцией.
- Судебная защита исключительных прав. Предъявлено более 15000 претензий, проведено более 10000 судебных процессов.
- Маркировка легальной продукции знаком ©, чтобы была возможность легко отличить легальную продукцию от контрафактной.
- Товарные знаки содержатся в открытых государственных реестрах и доступны для ознакомления.
- Товарные знаки внесены в таможенный реестр для предотвращения проникновения контрафакта на территорию РФ.
- Лицензионную продукцию можно приобрести в любом регионе.
- Бесплатное консультирование всех обратившихся лиц по определению контрафактной продукции и по местам приобретения легальной продукции, как оптом, так и в розницу.

Добросовестные участники рынка, «приложив минимальные усилия» могут самостоятельно определить контрафактную продукцию и приобрести на реализацию лицензионную. «Проверка происхождения товара и отсутствия претензий третьих лиц — такая же обязанность предпринимателя, как и проверка качества продукции, которую он реализует...»

Расчет убытков в силу специфики объекта затруднителен. Размер нарушения неизвестен, поскольку неизвестно количество проданного товара. В случае предоставления ответчиком документов о приобретении партии контрафактной продукции, можно привлечь поставщика в качестве третьего лица. Ответчик вправе предъявить поставщику регрессный иск о возмещении убытков.

6 Решение АС Астраханской области по делу №А06-10300/2021 от 14 марта 2022 года.

Школьники, надевшие волшебные пижамки

В Челябинский суд[7] поступил иск к ООО «Т» и ИП А. о взыскании солидарно компенсации за нарушение интеллектуальных прав на товарные знаки и изображение персонажей в размере 7052800 рублей, использованные на спорном товаре — надувных батутах.

На сайте предлагались к продаже товары, маркированные обозначением, сходным до степени смешения с товарными знаками и переработкой изображений персонажей, зарегистрированных за истцом, которым была оставлена заявка на сайте ответчиков и инициирована переписка, рассмотрен договор поставки со спецификацией и получен счет на сумму 3526400 рублей за 10 единиц спорного товара. Истец право на использование товарного знака ответчикам не предоставлял. В подтверждение соблюдения истцом претензионного порядка урегулирования спора были направлены претензии, оставшиеся без ответа.

Судом первой инстанции установлено, что батуты должны были изготавливаться ответчиками по заказу истца. В соответствии с пунктом 2 статьи 703 ГК РФ[8] по договору подряда, заключенному на изготовление вещи, подрядчик передает права на нее заказчику. В силу пункта 1 статьи 218 ГК РФ изготовление вещи лишь тогда порождает право собственности для изготовителя, когда она создана им для себя. Отказывая в удовлетворении исковых требований, суд первой инстанции сделал вывод о том, что суть подряда — в изготовлении вещи для другого, а в рамках спора — для самого правообладателя. Доказательств того, что ответчики изготавливали и реализовали батуты с изображениями персонажей и товарными знаками, сходными до степени смешения с зарегистрированными товарными знаками истца, для неопределенного круга лиц, и в массовом порядке, в материалах дела не имеется.

Вместе с тем, как следует из текста договора поставки, полученного истцом в результате электронной переписки, поставщиком спорного товара является ООО «Т», а покупателем — ИП Ч. Из этого следует: истец вел переписку по указанному на сайте ответчика адресу, заказал товар — надувной батут с использованием изображений, получил проект договора, составленный для потенциального покупателя — ИП Ч. (не правообладателя).

При указанных обстоятельствах выводы суда первой инстанции в части требований к обществу «Т» не соответствуют обстоятельствам дела. Выводы в отношении второго ответчика — ИП А. апелляционная коллегия признала верными с учетом того, что единственным доказательством его причастности к правонарушению в виде реализации товара с незаконным использованием исключительных прав на товарные знаки является ссылка на него в разделе «Контакты» на сайте ответчиков.

Апелляционным судом принята во внимание информация, размещенная на сайте ответчиков, что «окончательный макет не может содержать товар-

7 Решение АС Челябинской области от 22.05.2023 по делу № А76-24019/2022 и Постановление 18 ААС от 09 ноября 2023 года.

8 ГК РФ – Гражданский кодекс Российской Федерации

ные знаки и изображения, право на использование которых не передано продавцу товара в установленном законом порядке», и «возможность изготовления и продажи товаров в точном соответствии с фотоизображениями на сайте обсуждается с менеджером компании».

Компенсация рассчитана истцом в размере 7052800 рублей за незаконное использование каждого из спорных объектов интеллектуальных прав исходя из двукратной стоимости минимальной партии товара, проданного с нарушением исключительных прав — 10 штук.

Вместе с тем, как следует из выставленного ответчиком счета, стоимость одной единицы товара составляет 352640 рублей. Таким образом, двукратный размер стоимости экземпляров произведения составляет 705280 рублей.

На чьей стороне вы? На стороне правообладателей или тех, кто неправомерно использует объекты интеллектуальной собственности? Аргументы «за» и «против» найдутся у обеих сторон. О чем говорит количество предъявляемых исков? О правовой безграмотности или о том, что размах продаж контрафактной продукции удовлетворяет всех, поскольку и те, и другие на этом зарабатывают?

Использование чужого товарного знака в рекламе: мнение ФАС и судебная практика

Нина Аржанникова, юрисконсульт

Незаконное использование товарного знака выражается по-разному. В частности, компания может использовать чужой товарный знак в самой рекламе, а может использовать товарный знак исключительно в ключевых словах контекстной рекламы. Нередко такой механизм используется недобросовестными конкурентами для продвижения своих товаров или услуг за счет использования средств индивидуализации, права на которые им не принадлежат. Как следует квалифицировать данное нарушение? Рассмотрим, чем руководствуются ФАС и суды в данном вопросе.

Анализ судебной практики по вопросу использования чужого товарного знака в рекламе: нарушение прав на товарный знак и недобросовестная конкуренция

По закону никто не вправе использовать без разрешения правообладателя его товарный знак (пункт 3 статьи 1484 ГК РФ). При этом возможное указание товарного знака или сходного с ним обозначения с целями, отличными от цели индивидуализации товаров при отсутствии вероятности смешения товаров и их производителей, не является использованием товарного знака в понимании статьи 1484 ГК РФ. Следовательно, такое использование обозначения не является нарушением прав на товарный знак.

Если в рекламном объявлении непосредственно содержатся товарные знаки, принадлежащие другим лицам, факт неправомерного использования не вызывает у суда особых вопросов (Постановление суда по интеллектуальным правам от 04.12.2017 № С01-961/2017 по делу № А40-55417/2017).

Однако на практике нередко чужие товарные знаки используют в качестве ключевого слова для по-

каза своего объявления, при этом в самом тексте рекламного объявления чужой товарный знак не используется. В таких делах суды отмечают, что использование товарных знаков в качестве ключевых слов о нарушении исключительных прав не свидетельствуют, поскольку ключевые слова не являются частью самого рекламного объявления, не входят в его содержание и не демонстрируются пользователям (Постановление суда по интеллектуальным правам от 25.04.2019 по делу № А40-167611/2018, Постановление суда по интеллектуальным правам от 26.09.2018 по делу № А40-200682/2017, Постановление суда по интеллектуальным правам от 04.12.2017 № С01-961/2017 по делу № А40-55417/2017).

И все же нельзя забывать о том, что рекламодатели, используя товарные знаки своих конкурентов в качестве ключевых слов в интернете, получают необоснованные преимущества (п. 30, 31 Постановления Пленума ВС РФ от 04.03.2021 № 2 «О некоторых вопросах, возникающих в связи с применением судами антимонопольного законодательства»).

Указание товарного знака в ключевых словах при создании контекстной или поисковой рекламы судебная практика не всегда признает незаконным использованием чужого товарного знака

В пункте 172 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 23.04.2019 № 10 указано, что использование рекламодателем при размещении контекстной рекламы в сети «Интернет» в качестве критерия для показа рекламного объявления ключевых слов, тождественных или сходных до степени смешения с принадлежащим другому лицу средством индивидуализации, с учетом цели такого использования может быть признано актом недобросовестной конкуренции.

Суды довольно часто склоняются к выводу, что в действиях по использованию чужого товарного знака в ключевых словах содержатся все признаки недобросовестной конкуренции, но для признания их таковыми одновременно выполняются несколько условий, а именно действия были направлены на следующее:

- получение преимуществ в предпринимательской деятельности;
- причинение убытков другим хозяйствующим субъектам-конкурентам либо нанесение ущерба их деловой репутации.

В качестве одного из оснований для отказа судебными инстанциями в удовлетворении требований правообладателей является недоказанность факта использования ответчиком товарного знака в качестве продвижения своих товаров и получения преимуществ. Так, в Постановлении суда по интеллектуальным правам от 30.03.2022 № С01-278/2022 по делу №

А40-78544/2021ответчики проводили рекламную кампанию сайтов в сети Интернет по ключевым словам с товарным знаком истца.

В данном случае технические параметры показа рекламного объявления в поисковой системе не индивидуализировали товары и не являлись самостоятельным способом использования товарного знака в качестве метода по продвижению товара. Поэтому суд в удовлетворении требований о признании действий недобросовестной конкуренцией отказал.

Правообладателю потребуется доказать, что действия конкурента по созданию рекламной кампании (в частности подбор ключевых слов, запуск рекламной кампании в сети Интернет) были направлены на продвижение своих товаров посредством использования товарного знака. Например, в Определении Первого Арбитражного апелляционного суда от 04.04.2018 г. по делу № А11-4967/2017, признавая правомерным решение суда первой инстанции, суд апелляционной инстанции указал, что действия ответчика были направлены на получение преимуществ перед конкурентами, следовательно, данные действия вполне подпадали под квалификацию пункта 1 статьи 14.6 Закона о защите конкуренции.

В современной практике суды активно используют данную позицию при вынесении решений. Так, в Постановлении суда по интеллектуальным правам от 09.07.2020 № С01-798/2020 по делу № А63-16833/2019, где антимонопольный орган и суды признали использование фирменного наименования в контекстной рекламе нарушение статьи 14.6 Закона о защите конкуренции, мотивировав решение тем, что действия ответчика могли причинить убытки истцу в связи с перераспределением потребительского спроса.

В Постановлении Суда по интеллектуальным правам от 22.12.2022 № С01-2068/2022 по делу № А56-71344/2020 истец обратился в суд с требованием о взыскании компенсации за нарушение исключительного права на товарный знак, о признании действий ответчиков по размещению контекстной рекламы с использованием товарного знака актом недобросовестной конкуренции и запрете ответчикам использовать товарный знак при продаже товара, в том числе в сети «Интернет».

Истцом было установлено, что ответчики без его разрешения используют спорный товарный знак в предпринимательской деятельности, а именно: в рекламе интернет-сайтов при продаже спортивных тре-

Ключевые слова являются техническими параметрами поиска и, если они не видны в самом рекламном объявлении, то использования и, как следствие, нарушения товарного знака не происходит

нажеров через сайты. Кроме того, ответчики не только незаконно используют товарный знак для привлечения покупателей на свои сайты, но и осуществляют систематические акты недобросовестной конкуренции в отношении общества посредством указания в контекстной рекламе заведомо более низкой (нереальной) цены на продукцию, маркированную товарным знаком.

Суд удовлетворил требования истца, и все попытки обжаловать данное решение не увенчались успехом.

Мнение антимонопольного органа по вопросу использования чужого товарного знака в рекламе

Свой подход по данному вопросу обозначила антимонопольная служба в Письме от 21 октября 2019 г. № АК/91352/19. На данный момент документ является недействующим, и новых разъяснений взамен старых ведомство так и не представлено. Поэтому остается лишь анализировать сформировавшуюся практику, где ФАС также дает оценку к квалификации размещения чужого товарного знака в своей рекламе.

Отдельного внимания заслуживает спор, рассмотренный в Решении Московского УФАС России от 08.04.2020 по делу № 077/01/14.6-18732/2019, где ведомство признало использование товарного знака в качестве ключевого слова актом недобросовестной конкуренции.

Ответчик намеренно использовал товарный знак исключительно с целью переманивания клиентов правообладателя. В связи с чем было принято решение признать его нарушившим пункт 1 статьи 14.6 Закона о защите конкуренции при использовании обозначений, сходных до степени смешения с товарным знаком (знаком обслуживания), принадлежащим другой организации путем их размещения в системе контекстной рекламы «Я.Директ», а также на сайтах в сети «Интернет».

Принимая во внимание, что использование таких словосочетаний в качестве ключевых слов было направлено на привлечение покупателей, которые в поиске задают планируемую к приобретению конкретную продукцию, конкретного продавца, УФАС России признала подобный способ адресации одним из способов незаконного использования товарного знака, а также фирменного наименования.

Аналогичного мнения придерживалась антимонопольная служба в Решении Алтайского краевого УФАС России от 29.11.2021 по делу № 022/01/14.6-673/2021, где ответчик при размещении контекстной рекламы на поисковом сервисе «Яндекс» без согласия правообладателя использовал в качестве ключевых слов словесное обозначение, тождественное товарному знаку последнего.

В качестве доказательств был представлен нотариальный протокол осмотра доказательств в виде интернет-сайта, согласно которому нотариусом при вводе поискового запроса по ключевым словам был установлен факт размещения контекстной рекламы. По смыслу действующего законодательства словесное упоминание чужого товарного знака не является использованием этого знака, если не вызывает смешения продукции (услуг) правообладателя и лица, ис-

пользующего такое словесное упоминание.

Незаконное использование товарного знака должно быть направлено на получение преимуществ в предпринимательской деятельности и причинение убытков своему конкуренту. Данный вывод соответствует правовой позиции, изложенной в определении Верховного Суда Российской Федерации от 16.01.2019 № 305-КГ18-22963 по делу № А40-200682/2017. В указанном же случае действия ответчика были направлены на получение преимуществ в предпринимательской деятельности, причиняли убытки истцу и создавали на рынке угрозу смешения товаров двух продавцов.

Из совокупности данных условий УФАС РФ усмотрела нарушение положений пункта 1 статьи 14.6 Закона о защите конкуренции в рассматриваемом споре.

Вывод по вопросу использования чужого товарного знака в рекламе: использование в тексте рекламы товарного знака, принадлежащего другому лицу, несомненно будет признаваться нарушением исключительных прав, а вот указание его в ключевых словах при создании контекстной или поисковой рекламы судебная практика не всегда признает незаконным использованием чужого товарного знака.

Суды в решениях по делам о нарушении товарных знаков не раз приходили к выводу, что ключевые слова являются техническими параметрами поиска и, если они не видны в самом рекламном объявлении, то использования и, как следствие, нарушения товарного знака не происходит. В каждом случае необходимо оценивать, насколько вероятно, что потребители будут введены в заблуждение и приобретут товар или услугу у рекламодателя по ошибке, а не осмысленно. Если такая вероятность имеет место, риски нарушения антимонопольного законодательства существенно возрастают.

КУДА УТЕКАЮТ ДЕНЬГИ?

Вера Калистратова,
бухгалтерское консалтинговое агентство «Простые решения»

Если обороты растут, а прибыль — нет, стоит задуматься: а куда утекают деньги? Маршруты денежных потоков отследить, систематизировать и оптимизировать может помочь управленческий учет.

Управленческий учет

Если бухгалтерский учёт отражает сухие факт: сколько потратили и сколько получили, что учёт управленческий решает более глобальные задачи. Аналитика управленческого учета позволяет оценить перспективы, увидеть наиболее затратные статьи и наиболее доходные виды деятельности. Фактически, это некий навигатор, который помогает выстраивать и оптимизировать стратегию ведения не позволяет бизнеса в долгосрочной перспективе. В том числе ставить реальные цели и к ним стремиться. Кроме того, анализ данных управленческого учета может служить маркером для инвесторов при выборе выгодного проекта для вложения средств, да и банки охотнее кредитуют предприятия с хорошими показателями, которые наглядно видны именно в отчетах управленческого учета.

Прогнозирование

Прогнозирование — еще один бонус управленческого учета. Если в бухгалтерском дебет с кредитом должны сойтись до копейки, то управленческий позволяет заложить на расходы приблизительные суммы и скорректировать из в зависимости от ситуации. Кроме того, эта система позволяет видеть прошедшие, текущие и планируемые сделки, что делает возможным гибкое планирование работы предприятия. В том числе строить прогнозы и быстро

Так, управленческий учет показывает полную картину движения средств с учетом себестоимости товара, налогообложения и других нюансов

корректировать стратегию в условиях меняющегося рынка. Грубо говоря, руководство компании наглядно видит: куда и сколько вложить, где и у кого дешевле купить, брать или нет кредит и под какой процент, насколько рентабельны разные направления работы компании. Например, можно спрогнозировать временную нехватку денег на счетах и предотвратить негативные последствия. А еще это удобный инструмент для проверки контрольных меток. Система учитывает отклонение фактических показателей от плановых и анализирует их, что позволяет держать руку на пульсе. Да, бухучет считает деньги, но и в этом он не показателен с точки зрения бизнесовых задач.

Так, управленческий учет показывает полную картину движения средств с учетом себестоимости товара, налогообложения и других нюансов.

Что входит в управленческий учет

В управленческий учет входит полный отчет о доходах и расходах. Кроме того, цифры видны в динамике, а значит, проще принимать важные для управления финансами решения. Условно, если на регулярные расходы заложили миллион в месяц, при этом в течение квартала удавалось достичь необходимого качества траты 800 000, а в текущем периоде за три недели потратили уже 900 000 рублей — это сигнал разобраться, что происходит. Почему выросла цена, если раньше она была ниже, а также снизить планируемый бюджет в соответствии с реальными затратами. Кроме того, управленческий учет помогает контролировать дебиторскую и кредиторскую задолженности. Собственник бизнеса видит, какой размер долга у клиентов и когда эти деньги поступят.

Управленческий учет покажет точную прибыль и расходы компании в динамике за конкретный период.

А также отслеживать ключевых клиентов и поставщиков, с которыми имеет смысл поддерживать долгосрочные отношения. Это помогает быстро отсечь нерентабельные проект и сосредоточиться на том, что приносит реальную прибыль. Без показателей этого вида учета сложно реально оценить перспективность того или иного направления. А еще система позволяет рассчитать точку безубыточности. Огромную роль играет и то, что отчетность может содержать различные выборки по различным показателям, что удобно для руководителя. Не нужно выискивать нужную информацию в отчетах, сделанных по формам ФНС, минфина и так далее, учитывая, что в принципе в этих документах разбираются узкие профессионалы, а руководитель может не иметь бухгалтерского образования. Кроме того, бухгалтерская отчетность привязана к определенным срокам и периодам, получить актуальные данные здесь и сейчас используя только бухучет — невозможно. При этом, ***если бизнес сравнительно небольшой, для управленческого учета даже не нужно приобретать специализированный софт, на старте достаточно электронных таблиц***.

ЭТОТ БОМЖ БОГАЧЕ ТЕБЯ

Его звали Курт Дегерман. Он проживал в Швеции, питался остатками еды, найденными на помойке, и там же подыскивал себе одежду.

Каждый день Курт Дегерман собирал бутылки и банки, а после сдавал их в специальные пункты приема, за что получал небольшие денежные вознаграждения.

В отличие от остальных бомжей, Курт не растрачивал заработанные деньги на выпивку, а держал их в полной сохранности для инвестиций.

Его не стало в возрасте 60 лет. После его смерти выяснилось, что все денежные средства Дегерман вкладывал в акции лучших шведских компаний. Он даже успел составить завещание, в соответствии с которым все имущество должно было перейти его двоюродному брату, который изредка навещал его.

Как оказалось, он оставил после себя акции и прочие ценные бумаги на сумм 1 100 000 долл. США. Помимо солидной денежной суммы, у Дегермана осталась банковская ячейка, в которой хранилось 124 золотых слитка на сумм 300 тыс. долл.

Курт был одаренным ребенком, которому пророчили светлое будущее. Но, увы, в результате личностного кризиса он начал вести асоциальный образ жизни. Он ходил каждый день в библиотеку и узнавал информацию о компаниях, чьи акции должны были пойти вверх в ближайшее время.

Данная история показывает, что даже спустившийся на социальное дно человек может достичь больших целей

Источник: https://youtube.com/shorts/zo5IeCOlqUk?si=ZVHXJM_MyXly1Ct3

НАБРАТЬ СОТРУДНИКОВ НА ПРОИЗВОДСТВО СЕЙЧАС — ЗАДАЧА СО ЗВЁЗДОЧКОЙ

Светлана Васильева,
HR бизнес-партнер группы компаний «Трайв»
(производство метизных решений)

Но тем она интереснее! Каждая производственная компания, которая проявляет гибкость и готова нанимать новые для себя категории кандидатов, расширять варианты источников привлечения кандидатов, заботиться об условиях труда, предоставлять возможности для роста и развития сотрудников, заниматься удержанием персонала, будет выигрывать у других на «рынке кандидатов». Если компания ничего не готова менять в своих подходах в работе с персоналом, тогда нехватка рабочих будет только нарастать.
Но такие предприятия вряд ли уже остались, все понимают необходимость перемен.

Бизнес всегда ищет возможности

Бизнес всегда ищет возможности снижения затрат, и ФОТ (Фонд оплаты труда) — весомая их составляющая, поэтому релокация производств в страны с более низкими затратами на персонал и иными (налоги, коммунальные платежи, прочее) идея не новая. При этом в ближайшей перспективе я не вижу таких рисков.

Если компания ничего не готова менять в своих подходах в работе с персоналом, тогда нехватка рабочих будет только нарастать

Перекупая сотрудников только уровнем дохода, включаясь в эту гонку, мы рискуем привлечь не тех сотрудников, которые нам интересны, а тех, которые уйдут, когда кто-то предложит больше

Тренд на новые горизонты развития трудовой миграции

Скорее наоборот — есть некий тренд на новые горизонты развития трудовой миграции: Минтруд предложил увеличить квоту на квалифицированных рабочих в 1,5 раза в 2025 году — это поможет предприятиям закрыть часть потребности в персонале. Я не считаю постоянное повышение дохода правильной стратегией привлечения и удержания сотрудников, важно следить за рынком труда, поддерживать средний рыночный доход, и при этом работать с нематериальной мотивацией сотрудников, условиями труда, другими параметрами ценностного предложения работодателя.

Перекупая сотрудников только уровнем дохода, включаясь в эту гонку, мы рискуем привлечь не тех сотрудников, которые нам интересны, а тех, которые уйдут, когда кто-то предложит больше.

Учебный центр

Учебный центр сейчас — это ценная возможность, вложившись в сотрудника, получить квалифицированного и лояльного специалиста.

Идея создания собственной программы обучения родилась, когда мы поняли, что традиционные способы рекрутинга не дают нужно результата в привлечении квалифицированных рабочих, и стали набирать людей без опыта работы на позицию слесаря и обучать тех, кто показывает хорошие результаты и заинтересован в развитии. Сейчас на нашем производстве около 70% операторов станков ЧПУ — это те, кого мы обучили сами.

При этом идея ценна и тем, что мы не просто создаем новые рабочие места для производственного персонала, но и предлагаем им освоить новую профессию, что способствует постоянному саморазвитию наших сотрудников.

С каждым из учеников мы заключаем ученический договор, что позволяет нам возвращать расходы на обучение в случае, если сотрудник покидает нас после того, как прошел обучение. Такие случаи были, но все же больше тех, кто остается и продолжает работать в компании.

Наше производство растет, только в 2025 году мы планируем набрать + 70 сотрудников, возможности для развития не ограничиваются переходом из слесарей в операторы, есть возможность расти дальше и стать наладчиком, технологом.

Сейчас в нашем учебном центре разрабатываются эти новые программы обучения.

Управление своим HR-брендом

Созданием, а точнее управлением (так как бренд есть у любой компании) своим HR-брендом мы уже занимается, как внешним, так и внутренним. Мое твердое убеждение, что это «мастхэв» любой компании, которая растет и заинтересована в привлечении «своих» кандидатов.

Мотивация «синих воротничков»

Если говорить о том, чем кроме высоких гонораров можно сегодня долго удерживать «синих воротничков», я бы отметила те инструменты, которые работают у нас.

Это возможности для карьерного и профессионального роста, постоянная работа руководства компании над улучшением условий труда, организацией работы и повышением уровня удовлетворенности сотрудников. HR и руководитель всегда ищет возможности для решения всех возникающих у сотрудников непониманий и вопросов.

Я думаю, что кто-то из коллег уже сегодня пользуется методом подбора «синих воротничков», как «хантинг», привлекая таким образом редких

специалистов. Например, сейчас у нас есть вакансия оператора резьбонакатного станка, этих специалистов нигде профильно не обучают, их мало на рынке. Такого рода позиции возможно закрывать через хантинг.

Автоматизация

Новое оборудование. Цифровизация. Автоматизация. Всё это, на мой взгляд, скорее один из вариантов снижения градуса дефицита — повышение производительности труда, автоматизация — тоже путь уменьшения потребности в персонале на ряде производств.

IT джуны заполонили рынок труда в погоне за гонорарами 200-600 тр и попали под холодный душ — их не хотят доучивать фирмы. Можно ли часть из них привести в СВ интересными профессиями и условиями труда?

— Думаю, да, при должном PR работы в производственной сфере. Но в этом случае главное — не «заигрывать» с кандидатом, а абсолютно открыто и как можно более подробно описывать все нюансы работы на производстве. А на современном производстве грамотному, заинтересованному в развитии своей специализации молодому человеку найдется много интереснейших задач, и даже по IT профилю.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

www.TOP-PERSONAL.ru

Бизнес-встреча

Нищета работника — следствие «обломовщины» руководителя

ЯХОНТОВА ЕЛЕНА СЕРГЕЕВНА

Елена Яхонтова* предложила интересную тему бизнес-стречи с экспертами УП и провела её.

Обзор встречи читайте в журнале «Управление Персоналом».

* Яхонтова Елена Сергеевна, доктор социологических наук, профессор РАНХиГС, сертифицированный тренер, коуч и консультант в области управления (Институт Менеджмента Великобритании), мастер наук в области разработки тренинговых и образовательных программ (университет Твенте Нидерланды). Почетный работник сферы образования Российской Федерации.

Опыт управленческого консультирования и коучинга первых лиц более 25 лет.

Автор и ведущая стратегических сессий, тренингов и образовательных программ для руководителей, кадрового резерва и управленческих команд.

Автор более 150 публикаций (учебники, монографии, статьи) в области лидерства, управления персоналом. Член редакционной коллегии ряда научных журналов.Опыт международных проектов (Армения, Казахстан, Таджикистан, Молдова, Узбекистан, ОАЭ).

Лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса 2022 -2024».

СДЕЛАНО ПО-НАСТОЯЩЕМУ, ИЛИ 11 ИСТОРИЙ О ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯХ-(НЕ)ПЕРФЕКЦИОНИСТАХ

Глава 1
Тепло и динамика

История о братьях, которые шьют — а точнее, конструируют и строят — самую теплую одежду в мире
СЕРГЕЙ И ВЛАДИМИР БОГДАНОВЫ
Компания БАСК
Автор текста: Берт Корк

Действующие лица

Сергей и Владимир Богдановы.

Выпускники Московского физико-технического института (МФТИ). Владимир до 1992 г. был инженером-математиком второй категории, Сергей до 1996 г. — старшим научным сотрудником.

С развалом СССР из большой науки оба попали в малый бизнес, сделав хобби своей новой профессией. Братья проделали долгий путь от сампошива экипировки для байдарочных походов до производства технологически сложной одежды для активного отдыха.

Место действия

Такой отрасли, как производство одежды и снаряжения для экстремальных видов спорта, в СССР просто не существовало. Профессионалы и любители всё шили себе сами или заказывали тем, у кого это лучше получалось. Спрос на качественное туристическое снаряжение по разумной цене удалось удовлетворить лишь в начале нулевых — и сделали это бывшие завсегдатаи турклубов, сумевшие развить свои мастерские в серьезные производства. Первопроходцами этого движения стали братья Богдановы.

Результат

Двадцать девятого июня 2023 г. Компания БАСК стала победителем конкурса лучших брендов России. Сергея Богданова лично поздравил Владимир Путин. Сегодня БАСК/BASK — это лидер российской аутдор-индустрии (производства экипировки для активного отдыха) и бренд с репутацией мирового уровня.

Выручка компании в 2023 г. Достигла 1 млрд рублей. В сегменте одежды для сверхнизких температур Крайнего Севера у компании БАСК нет конкурентов, только она смогла разработать технологию, позволяющую жить и работать при температуре до –70 °С (ближайший конкурент из Канады отстает на 30 °С).

Феноменальное качество БАСК — во многом отражение личностей ее основателей. В братьях Богдановых соединились три редких свойства: собственный туристический опыт, системное мышление и перфекционизм советского научного работника.

Именно в совокупности они и дали такой результат.

Как в детском приключенческом романе

Четырнадцатого ноября 1996 г. яхта «Апостол Андрей» вышла из порта Петербурга и направилась вокруг света. Ей предстояло пройти первую часть пути — обогнуть Европу, Африку, Австралию — и встать на зимовку в Петропавловске- Камчатском. Этой точки она достигла почти через год — в октябре 1997 г.

Дальние странствия — это что-то вроде рая, но подготовка к ним — сущий ад. Выход в путешествие постоянно откладывался. Шли неделя за неделей, месяц за месяцем, а проблем, требующих обязательного решения, меньше не становилось. В суете и спешке было не до выбора одежды, поэтому ее накупили в последний момент — разных фасонов, фирм и цветов, благо первая часть кругосветки проходила в южных широтах. Но вторая часть, по Северному морскому пути, требовала вдумчивого и трепетного отношения к экипировке — Арктика шутить не любит. Пред стояло выбрать лучшее.

Капитан «Апостола Андрея» Николай Литау познакомился с Владимиром и Сергеем Богдановыми именно тогда — зимой 1997–1998 гг. Братья производили необычное впечатление. Они были одновременно и очень похожими, и совершенно разными.

Старший, Сергей, — типичный ученый, в строгом костюме, худой, подтянутый и гладковыбритый, с коротким серебряным ежиком волос и вдумчивым взглядом с холодным блеском очков в тонкой оправе. Владимир на вид — полная противоположность, изрядно бородатый шатен, предпочитающий свободные свитера, по-мужицки кряжистый, в очках в массивной оправе, словно сошедший со страниц журнала «Советский туризм». В общении и обсуждении деталей они понимали друг друга с полуслова, перекидываясь возникающими идеями, как баскетбольным мячиком в его неотвратимом движении к трехочковому броску в корзину — выносу окончательного и консолидированного решения.

Основанная ими компания БАСК производила аутдор-одежду и уже тогда была легендарной среди альпинистов — клиентов привередливых и придирчивых, согласных только на то, что несет на себе знак высочайшего качества. Кроме того, как узнал Литау, братья сами в юности ходили на байдарках и, став бизнесменами, охотно спонсировали интересные экспедиции.

Оставалось только одно маленькое препятствие — БАСК не шил одежду для яхтсменов. Зато компания всегда быстро и гибко, скорее с научным, чем с коммерческим интересом реагировала на возникающие запросы — и занимала на рынке неосвоенные ниши. Капитан яхты и братья Богдановы очертили условия задачи.

БАСК шил пуховки, а пух на море — материал капризный. Требовался синтетический утеплитель. БАСК к тому времени уже освоил утеплитель тинсулейт для пошива спальников.

— В море все иначе, чем на земле. На обычного туриста льется вода в виде дождя — сверху. Яхтсмена поливает со всех сторон. На яхте ощуща-

ется не истинный, а так называемый вымпельный ветер — тот, что образуется сложением двух ветров, истинного и курсового, — эмоционально объяснял братьям капитан «Апостола Андрея». — Стоишь в бейдевинд, удар волны, эта волна летит вся на тебя и всегда в морду, в лучшем случае слегка увернешься. Самые счастливые мгновения, когда ветер сзади — фордевинд, скорость яхты вычитается из скорости ветра, кажется, что ветер совсем хиленький, ты сухой и тебе тепло. Так и покажется неопытному яхтсмену, но стоит развернуться и пойти в бейдевинд, скорость яхты сложится со скоростью ветра — так в морду зафигачит, что мало не покажется!

Путешественник принес как исходную модель несколько своих поношенных «непромоканцев», и к весне 1998 г. Богдановы показали Литау новую линейку моделей для яхтсменов на основе мембранной ткани — семь костюмов (по количеству членов команды) ярко-лимонного цвета, который хорошо виден в темноте. Это была двойная удача — БАСК также стал спонсором кругосветки. Закончить ее в том году не удалось — сложилась тяжелейшая ледовая обстановка, и яхта остановилась на зимовку в Тикси. Кольцо вокруг Восточного полушария замкнули только в 1999 г., зато, по признанию самого Литау, первый морской опыт команды БАСК оказался очень удачным и давал большие надежды на дальнейшее сотрудничество.

Яхтенный спорт в стране был явлением не массовым, и продажи долгое время не окупали производство. Но сам случай очень показателен: он наглядно демонстрирует, как в БАСК подходят и к качеству, и к клиентам и как моментально реагируют на изменение рынка. Несмотря на отсутствие серьезной прибыли, одежду для яхтсменов в БАСК шили десять лет — до 2008 г., и все это время экипаж «Апостола Андрея» был обогрет костюмами этой фирмы.

При всей своей кажущейся занудливости, скрупулезности и въедливости, братья Богдановы всегда оставались романтиками. Они поддерживали спортсменов, становясь соучастниками их достижений. Знаменитые Башкиров, Букреев, Бабанов, Шпаро, Розов, Соколов, Конюхов, Кошеленко, Одинцов, Чуков и многие другие в своих маршрутах согревались одеждой компании БАСК.

Те из них, кто здравствует и сегодня, поднимаются в горы и ходит в сложные высокоширотные экспедиции, продолжая отдавать предпочтение бренду BASK. А в 1994 г. братья Богдановы одели испанскую экспедицию на Эверест. В том же 1994-м они экипировали гонки на собачьих упряжках и авторалли Camel Trophy, затем, в 1995-м, последовали российская экспедиция на Эверест, экспедиция на Эйгер, в Каракорум, экспедиция женской команды «Метелица» на Южный полюс, экспедиция Башкирова на Макалу — и многие другие.

А начиналось все далеко от Москвы...

Братья. Два

Это всегда интересно — с высоты прожитых лет смотреть на пройденный путь, пытаясь понять, почему в

тот или иной момент судьба свернула именно в этом направлении, сменив, казалось бы, надежный и стабильный вектор. Братьям Богдановым на роду было написано стать учеными- физиками — причем именно тогда, когда это выглядело почти так же престижно, как стать космонавтом. Один из них даже создавал программное обеспечение для станции «Мир». Но когда развалилась страна, а прежние мечты о большой науке девальвировали и изменились, братья — в духе времени — сошли с колеи, уложенной с таким трудом, стали зарабатывать на своем юношеском хобби и со временем превратили его в дело всей жизни.

Конец 1960-х. Село Вавож в Удмуртии. Два мальчика в светлой комнате, один за столом, с головой погружен в учебник, второй на кровати сосредоточенно сопит, протирая бархоткой линзу для телескопа. Из-за стены доносится мамин голос:

— Мальчики, кушать!

Младший, Володя, закрывает учебник на закладку и со вздохом облегчения выпрямляет спину. Старший, Сергей, аккуратно кладет на стол бархотку и на нее линзу — чтобы не поцарапалась. Оба идут на кухню. Учительская семья Богдановых. В этом селе все Богдановы.

Четыре поколения предков отца семейства Федора Дмитриевича жили в селе Кайшур, а после расселения семья деда наших героев переехала в райцентр Вавож. Родители познакомились на учебе в Удмуртском государственном педагогическом институте; она преподавала немецкий язык, он — физику. Молодая семья отправилась жить в Волипельгу, село в Удмуртии. Прапрадед Роман воевал с Шамилем, прадед Авдей валял валенки. Роман — героический донской казак, а Авдей зимой поехал на лошади драть лыко для лаптей, устал, заснул, да и замерз насмерть. Один — прапрадед, другой — прадед, а такие разные судьбы.

Видимо, дух рода устал производить мальчишек в то воинственное время, и отец братьев Богдановых родился в семье деда и бабушки седьмым, после шести девочек. Вообще-то бабушка родила 12 детей, но выжили только восемь (последний, младший брат отца, утонул в молодом возрасте). Так что Федор Дмитриевич рано остался за старшего. На следующую вой ну он не успел — к началу Великой Отечественной ему стукнуло всего девять. Отслужив в армии, отец вернулся в Кайшур, поступил в Удмуртский пединститут, женился. В 1958 г., к рождению первенца, Сергея, родители работали в сельской школе Волипельги. Владимир родился спустя полтора года.

Модель семьи, в которой росли братья, была хорошо известна в Советском Союзе: земские учителя, деревенская интеллигенция. Вавожская школа считалась одной из лучших в Удмуртии, регулярно перевыполняла план по поступлению своих выпускников в вузы. Учителя на селе всегда почитались особо. В таких условиях братьям ходить в отстающих представлялось совсем невозможным, так что учились они отлично. Отец, видимо, имел на будущее сыновей собственные планы, потому что уделял их подготовке по физике и математике особое внимание, а когда они пошли в старшие классы, организовал при

школе факультатив, где школьники под его руководством заочно проходили курс физико-технической школы при МФТИ.

Братья росли спокойными, не хулиганистыми, их с детства отличал вдумчивый подход ко всему, чем они занимались. От корки до корки читали журнал «Квант», выигрывали школьные олимпиады, увлеклись фантастикой — перечитали всю сельскую библиотеку, стали интересоваться астрономией — сами шлифовали линзы для самодельных телескопов. Мысль о том, что их жизнь навсегда будет связана с физикой, с наукой, была естественной и привычной — никем другим они себя просто не представляли. Хотя заучками или ботаниками братья не были — обычное сельское детство с постоянными играми на свежем воздухе. Бабушка умерла рано, родители все время пропадали на работе, и братья, предоставленные сами себе, весело проводили время с друзьями. Лазали по стройкам, стреляли из самодельных арбалетов, взрывали карбид. И катались на льдинах, в паводок сплавляясь по реке Уве — весной три маленькие речушки, Ува, Вала и Кайшурка, на которых стояло село, разливались и соединялись в одно бескрайнее море. Несмотря на разницу в возрасте, братья всегда были вместе и дружили с одной компанией. Занимались спортом — Сергей тяготел к одиночным видам (сегодня он всерьез увлечен триатлоном, дважды отбирался на Чемпионат мира на Гавайях на длинную дистанцию Ironman, а в 2018 г. Даже занял 5-е место в возрастной группе M60-64), Владимиру больше давались командные.

— Не помню, чтобы мы когда-либо дрались, ссорились, — вспоминает Сергей и выжидательно смотрит на брата, как будто отдавая ему точный пас перед броском.

— Нет, такого не было, — кивает Владимир. — Сначала играла роль небольшая разница в возрасте, да. Но я быстро нагнал остальных ребят, и все мы варились в одной компании.

Беззаботное детство для Сергея закончилось зимой, когда в восьмом классе он занял второе место на республиканской олимпиаде по физике, а заодно неожиданно сдал письменный экзамен в интернат физико- математической школы при Московском государственном университете (МГУ) им. М. В. Ломоносова. Систему таких интернатов (их было четыре, при главных госуниверситетах Москвы, Ленинграда, Новосибирска и Киева) запустили в 1963 г., а один из инициаторов идеи, академик Колмогоров, говорил, что основной целью создания был отбор талантливой молодежи, которая умеет не зубрить, а прежде всего думать. Сергей думать умел, и скоро отец отвез его в Ижевск, на устный экзамен. Спустя пару месяцев пришло приглашение в подмосковное Пущино — для окончательного отбора в интернат в летней школе.

В 14 лет покидать дом, семью, друзей казалось ужасным испытанием, и Сергей уезжал буквально со слезами на глазах. Два выпускных класса он проведет вдали от дома, готовясь к поступлению в вуз, — выпускники московского интерната обычно продолжали учебу в МГУ и МФТИ. Освоился он быстро — новые друзья, свобода, уникальные учителя. Там преподавал Дмитрий Гордеев, легендарный в то

время художник- авангардист, читал лекции Юлий Ким, известный и сегодня автор- исполнитель. В бесплатном манеже МГУ можно было заниматься любимой легкой атлетикой. Их отпускали гулять в Москву, доверяли ключи от кабинета самого Колмогорова, где стоял проигрыватель и хранилась коллекция виниловых пластинок с записями классической музыки — ее Сергей любит до сих пор. Как-то раз в этом священном месте ученики даже устроили небольшое идеологическое святотатство — коллективное прослушивание рок-оперы «Иисус Христос — суперзвезда».

Спустя два года вслед за Сергеем и по его пути — заняв второе место на республиканской олимпиаде по физике — в интернат поступил Владимир. Отправился он туда уже без слез — брат, приезжая на каникулы, много рассказывал об учебе, и Владимир ехал с нетерпением и предвкушением — какая она, вольная жизнь?

Дальнейший путь представлялся пока туманным, но вполне радужным. Перед Сергеем тогда стоял выбор: остаться в теоретической науке или стать практиком — от этого зависел выбор института. Теория — это МГУ. Но квантовая электроника казалась более динамичной, перспективной и интересной, а значит, путь лежал в МФТИ. Да и что может быть лучше, чем разрабатывать новые виды лазеров, от одного названия которых в голове просыпались истории из фантастических романов сельской библиотеки Вавожа?!

Для Владимира, любившего физику больше математики, казалось интересным работать «на космос». Путь советского ученого был расписан давно и поэтапно — послевузовское трудоустройство в НИИ, должность младшего научного сотрудника, защита кандидатской диссертации, должность старшего научного сотрудника, руководство отделом, защита докторской…

Сложно привязать детство к будущей профессии, но уже тогда у братьев сложилась модель командной, вдумчивой и бесконфликтной работы. Мы знаем, как быстро распадается — с грязью, судами и скандалами — совместный бизнес семейной пары или двух друзей. Модель семейного бизнеса, построенная на братских отношениях, показала свою абсолютную устойчивость — несмотря на разность характеров, а может, именно благодаря ей.

А пока будущее казалось братьям Богдановым простым и понятным. Космос и наука. Физика в то время работала на космос. Астрономию братья любили. Дома остался последний, недоделанный, семнадцатый по счету телескоп.

Туризм как средство от сумасшествия

В 1975 г. Сергею Богданову нужно было делать выбор — МГУ или МФТИ. Про МГУ говорили, что правила там жесткие — с обязательным посещением лекций, на которых отмечали присутствующих. В МФТИ было вроде как проще — свободное посещение, только экзамены вовремя сдавай. Да и большинство друзей предпочел и физтех. Но свобода оказалась иллюзорной — учеба отнимала все время. Да, посещение было свободным, тем

не менее первокурсники проводили по 14 часов в день на семи парах — это было нормальным режимом дня. В 1977-м в эти же жернова попал и Владимир. Приходилось усваивать — не зубрить, а «втыкаться», осваивать — огромные объемы информации. Не разберешься сейчас — ничего не поймешь завтра.

— Я пытался вспомнить, что было на первых двух курсах, — размышляет Сергей. — Все как во мгле, ничего яркого — лекции, учебники, экзамены... Времени ни на что, кроме учебы, не оставалось.

Среди студентов существовало убеждение, что им специально «ломают мозги», чтобы потом их правильно поставить на место. Но ломка была такой болезненной, что многие ее не выдерживали. Старшие товарищи рассказывали первокурсникам истории о том, как молодые люди не справляются с этими объемами и сначала отчаиваются и впадают в депрессию, а потом либо сходят с ума, либо заканчивают жизнь самоубийством. Братья успокаивали друг друга тем, что ни одного реального случая с фамилиями студентов им так и не рассказали, хотя факт оставался фактом — до выпуска «доживали» только две трети поступивших.

Зато выработанное умение не сдаваться в любых стрессовых, психотравмирующих обстоятельствах, спокойно и методично разбираться с проблемами, которые кажутся нерешаемыми, в последующей производственной практике оказалось бесценным — не говоря уже о сложившемся подходе решать любые проблемы системно, «по науке».

К концу второго курса у Сергея появилась отдушина. Было понятно, что только учиться в таком темпе опасно для здоровья и психики, и тут на майские праздники сокурсники пригласили его в байдарочный поход. Судьбоносный момент, точка бифуркации. Кто знает, как сложилась бы жизнь обоих братьев, если бы он тогда отказался, сославшись на занятость и усталость...

В мае 1976 г. однокурсник Коля Трофимов, который с детства занимался туризмом, убедил Сергея Богданова и его друга Юру Шошина пойти в поход на Мсту — реку, которая в это время широко разливалась где-то между Питером и Москвой. Сергей отнесся к идее спокойно, даже со скепсисом — опыта походов у него не было, кроме детских прогулок на плотах и льдинах, а также рытья землянок в лесу рядом с Вавожем с друзьями детства.

Но то ли это воспоминание подействовало, то ли нужно было как-то отвлечься от невыносимого гнета учебы, но он принял предложение. Оказалось, что в подвале МФТИ существовал собственный туристический клуб, где Сергея снарядили всем необходимым. Байдарка «Сара» была ломаная-переломанная, она не держала форму, изгибаясь во всех плоскостях одновременно. Большая часть снаряжения оказалась «самопальной», явно скроенной и пошитой какими-то местными умельцами из всего, что попало под руку. «Ну а что ты хотел? — оправдывался Коля. — У нас в стране туристическое движение мощное, но промышленность отстает. Мы не только рюкзаки и куртки — мы даже спальники и палатки сами себе делаем. С магазинными ходить

невозможно — они тяжелые, хоть на грузовике выезжай!»

Из похода Сергей вернулся вдохновленным, хотя приключение едва не закончилось трагедией. Байдарка ткнулась носом в первый же вал большого порога Мсты, вторым ее накрыло, и ребята оказались в ледяной воде. Сергей с Юрой отделались «водными процедурами», а член их команды едва не погиб — фал от байдарки захлестнул его шею и потащил вслед за неуправляемым судном. Выловили всех на следующем пороге, в паре сотен метров ниже по течению — подошел катамаран другой группы и транспортировал их на берег. К тому времени полузадушенный байдарочник уже изрядно посинел лицом и задыхался. Напоили горячим чаем. Подружились. Это был какой-то новый мир, который Сергею очень понравился. В том же году Сергей пошел в следующий поход — в Карелию, на Охту.

Походы на майские и ноябрьские праздники стали традицией.

Это была вторая, не враждебная, но параллельная учебе жизнь. Во многом она была связана с Физтехом — клуб существовал при институте, там в подвале ребята и шили свои первые рюкзаки и спальники. Специальные ткани для них часто приходилось покупать — на это шли деньги, которые зарабатывались в институтском стройотряде.

То, что после своего второго курса Владимир увлекся водным туризмом вслед за братом, кажется естественным, но на самом деле он прошел к этому свой, отдельный путь. Это совпадение еще раз показывает глубокое душевное родство братьев. После второго курса Владимир работал командиром стройотряда недалеко от поселка Тучково на Москве-реке. В отряде оказалось четверо старшекурсников, которые занимались водным туризмом, и после работы, вечерами, они отрабатывали навыки, готовясь к очередному походу на Саянскую Хойто-Оку. Это был поход четвертой категории сложности — из шести. Владимир живо заинтересовался этим увлечением и уже в начале третьего курса отправился в свой первый поход второй категории с элементами «четверки» — на реку Алазани в Грузию.

Тоже не обошлось без приключений. В первый же вечер все участники похода, еще «чайники», совсем неопытные, изрядно выпили, празднуя начало похода. А утром, с похмелья и «на кривых руках», перевернулись, разломали байдарки, сильно вымокли и продрогли. Холодная вода «окрестила» братьев, навсегда предопределив их дальнейшую судьбу. Вскоре они вместе пошли в байдарочный поход на Северный Кавказ...

Братья занимались этим более 10 лет. В 1989 г. они сходили в свой последний спортивный поход шестой категории сложности на алтайскую реку Башкаус. К тому времени у обоих появились жены и дети — чтобы забрать дочь из роддома, Владимиру пришлось раньше времени вернуться с очередного сплава. Уходя на Башкаус, Сергей клялся жене, что это последний спортивный поход. По возвращении он защитил диссертацию кандидата физико-математических наук на физтехе и после этого ходил на сплавы только с семьей, на небольшие речки.

Богдановы участвовали во множестве соревнований, часто занимая призовые места. Но логика любого спорта в том, что нужно повышать уровень достижений, а не топтаться на месте, повторяя пройденное. За время занятия водным туризмом братья выработали у себя чувство «допустимой опасности». И когда дело дошло до рек шестой категории сложности, «допустимая опасность» стала недопустимой для женатых людей. И Богдановы решили, что себе они все доказали, нужно двигаться дальше, тем более что от этого увлечения у них осталось одно очень серьезное дело…

«Самсебепошив»

Требования к снаряжению в любом виде туризма очень высокие — предельная надежность должна сочетаться с легкостью и удобством. Отечественная промышленность этого не учитывала, поэтому существующая «снаряга» была тяжелой и «холодной». Практически все снаряжение в походы делали сами — байдарки и катамараны, рюкзаки и палатки, спальники и одежду.

Проблема была даже с надежными нитками — что говорить про специальные ткани! В турклубовском подвале стояла швейная машинка «Зингер», на которой братья Богдановы ставили свои первые эксперименты по пошиву. Подготовка к любому походу начиналась с приходом весны — шили баллоны для катамаранов, шкуры для байдарок, колдовали над рюкзаками.

— В первый раз я ходил в Саяны с покупным абалаковским рюкзаком. Круглым таким советским рюкзаком типа «прощай, спина», — тяжело качает головой Владимир. — Решил, что больше с таким не пойду никогда в жизни, и сшил себе рюкзак сам.

Все то, что сейчас легко покупается в любом туристическом магазине, раньше приходилось делать самостоятельно — даже защитное снаряжение.

— Вообще я всегда больше клеил, чем шил, — гидромешки, баллоны для катамаранов, — продолжает Владимир. — А как-то сделал мощную такую каску — из стекловолокна, пропитанного эпоксидкой. С титановым ободом. Все время в ней потом сплавлялся…

И именно тогда, задолго до того, как в разговорный лексикон вошло слово «бренд», появилась аббревиатура БАСК — «байдарочно- строительный кооператив». Деньги на это маленькое любительское производство «для себя и друзей» зарабатывали в стройотрядах, а первой продукцией стали байдарки, лодки с надувными бортами — которые получали по порядку названия «БАСК-1», «БАСК-2», «БАСК-3». Потом освоили «сампошив» всего остального — рюкзаков, спальников, палаток, спасжилетов, уже тогда намного обогнав неповоротливую отечественную легкую промышленность.

В этой деятельности существенно помогал официальный статус турклуба под эгидой серьезного вуза. Институт подписывал запросы на производства, которые были согласны продавать клубу синтепон и обрезки тканей. Материалы искали везде, где только можно, например, доставали парашютную ткань. Списанные па-

рашюты распарывали, кроили — и давали им вторую жизнь. Парашютная ткань была каландрированной, то есть прокатанной горячим способом, что делало ее дышащей, но менее проницаемой для мелких субстанций. Например, что важно, она не пропускала пух.

Гидрокостюмы, водонепроницаемые мешки для вещей и бахилы шили из тканей БЦК и БЦУ — это материал для костюмов химзащиты. А свой первый рюкзак Владимир сшил из обрезков «мелиоративки» — ткани сельхозназначения, легкой и прочной. Делали все, вплоть до титановых весел и каркасов катамаранов, материалы искали везде, вплоть до свалок промышленных отходов. Руками, на кончиках пальцев братья Богдановы постигали сложную науку сопромата — сопротивления материалов, которые нужно было приручить, чтобы сделать из них надежную и уникальную «снарягу».

Нарабатывался уникальный опыт, который впоследствии вывел компанию БАСК в лидеры отечественной туристической индустрии. Вольно или невольно, путем проб и ошибок Богдановы освоили общий принцип — какими свойствами должно обладать снаряжение — зачем нужен большой рюкзак и какой формы он должен быть, как он сочетается со спальником и палаткой. Сегодня появились более совершенные материалы и технологии, но природные стихии не изменились. Тем, кто идет в поход в XXI в., нужно все то же самое, что и туристам конца 1970-х.

А значит, без этого «самопального» опыта никакой сегодняшней компании БАСК просто не было бы.

Первые продажи

Забросив активную туристическую жизнь в конце 1980-х, братья Богдановы по инерции продолжали кроить и шить для себя и друзей. Первопроходцем «в коммерции» стал Владимир, который сшил на заказ рюкзак начальнику Сергея.

— Ну да, — припоминает Сергей, — у нас была комната в трехкомнатной коммуналке в поселке Мосрентген. Две другие комнаты занимали мои коллеги, в том числе сотрудник НИИ, где я работал. Он был уже не бедным по тем временам человеком.

Пришел он ко мне и попросил: «Сшей, ты же умеешь». А я еще не умел, я только тканями занимался. Я к Володе: «Я не буду, ты шей». Таким вот был наш первый коммерческий заказ.

Но в то время — шел 1989 г. — никто еще не воспринимал это как способ серьезно заработать. Братьев вполне устраивала их интересная работа, за которую тогда еще стабильно платили.

Да и престиж державы не успел потускнеть. Сергей с шестого курса проходил практику в НИИ «Полюс» на Калужском шоссе. Занимался квантовой физикой, в частности, разрабатывал новые виды лазеров невоенного применения. Одним из направлений было преобразование импульсов света в разных режимах, на разных частотах — оно использовалось для записи цифровой информации. Или медицинский лазер — зонд вводился в сосуды, отыскивал и отмечал в них склеротические бляшки и разрушал их светом.

Владимир на пятом курсе попал в

НПО «Энергия» в Королёве и остался там на 11 лет в отделе, который занимался разработкой систем управления движением. Писал программы для станций «Мир» и МКС — как выставить антенну, как развернуть батареи в сторону Солнца. Рассчитывал движение вокруг центра масс, ориентируя станцию на орбите. Сутками пропадал на испытательном стенде — новые объекты, которые летели на станцию «Мир», предварительно «отыгрывались» на Земле. Дежурил в ЦУПе. Когда в начале 1990-х зарплата обесценилась до $20, а потом и ее перестали платить, Владимир ушел с предприятия с болью в сердце. Но нужно было как-то кормить семью.

— Я всерьез могу заниматься только одним делом, да, — признается Владимир. — Но если за что-то берусь, то делаю максимально всерьез. Не думаю, что дело только в моем характере.

Это свойственно людям точных наук. С законами физики, химии или математики невозможно договориться, тут никакая халтура не пройдет. Ты либо решил задачу, либо не решил. И в этом смысле не так важно, что ты создаешь — космическую станцию или одежду для сверхнизких температур — тоже, надо сказать, не самое простое с технологической точки зрения изделие.

Да, для целого поколения научно-технической интеллигенции произошел крах жизненных ценностей. Ученый из героя фантастических романов превратился в персонажа болоид у метро, на одном лотке с сигаретами и жвачкой. Дома ждали злая жена и голодные дети. Символами эпохи становились коммерсанты и бандиты. И конечно, если бы у братьев Богдановых был хоть один шанс не пойти в бизнес, они бы в него не пошли. Но этого единственного шанса не было. И они стали заниматься тем, что умели и умели хорошо, а главное — тем, в чем видели смысл. Ведь туристическая экипировка — это одежда не для «дольче вита», не для деловых приемов и не для прозябания. Это одежда для жизни осмысленной и активной, инструмент больших и маленьких достижений. Эта одежда не только дает человеку тепло и комфорт в экстремальных условиях, но и приобщает его к определенной системе ценностей. А значит, ее производство — способ подарить тысячам людей возможность обрести эти ценности и жить такой жизнью, которая и самим Богдановым всегда нравилась.

Сергей задержался в НИИ «Полюс» еще на несколько лет, потому что в начале 1990-х довольно неплохо зарабатывал.

— Фактически я работал на трех работах, — вспоминает он. — Основная деятельность была в НИИ, также наша лаборатория создала ООО «Пульсар», где я был соучредителем. Компания занималась научными разработками в области квантовой электроники. Еще я продавал ткани и в дальнейшем планировал расширять этот бизнес. У меня было трое детей, и нужно было «крутиться».

Специализироваться на куртках-пуховках поначалу не планировали, произошло это случайно — благодаря Ольге, жене Владимира. Она тоже окончила МФТИ, но училась на другом факультете и, в отличие от мужа, увлекалась не байдарками и катамаранами, а альпинизмом. Это

были разные компании, «горников» и «водников».

— Знаете, как отличить одних от других? — смеется Владимир. — «Горники» разговаривают очень тихо, а «водники» очень громко. Это профессиональная привычка. Потому что горы шума не любят, а на сплаве все время приходится перекрикивать речной поток.

У Ольги Богдановой откуда-то взялся некоторый объем качественного пуха. И она, вспомнив альпинистскую молодость, захотела сшить себе пуховку — вещь теплую и прочную. Сергей дал кусок хорошей ткани, а его жена Лена выпросила у общего знакомого, ленинградского альпиниста Димы Овсянникова, лекала, о которых в среде туристов рассказывали с уважением. Именно эта первая курточка, сшитая для себя, принесла первый коммерческий заказ — увидев ее на Ольге, знакомый альпинист из Черноголовки потер между пальцами ткань, по-хорошему позавидовал, а узнав, что это не «фирма», а «сампошив», немедленно сторговался купить такую же себе. Вторая пуховка родилась еще быстрее первой — Ольга шила, Владимир набивал пухом. Ее продали за 230 рублей — при зарплате супругов в полторы сотни. Видимо, куртку альпиниста из Черноголовки тоже кто-то пощупал — потому что за короткий промежуток времени Ольга и Владимир сшили еще шесть курток на заказ.

Очень скоро стало понятно, что в однокомнатной квартире с двумя детьми даже такое минимальное производство не помещается. Арендовать помещение было еще рано. Но у Богдановых были друзья-туристы, которым требовалась хоть какая-то подработка. Быстро нашли швей-надомниц — Владимир сам кроил по лекалам и отдавал им сшивать «чехлы», заготовки курток. Набивать их пухом научили знакомого парня Лёшу Карташова. Пух из Орла привозил Дима Овсянников — по бартеру. Так, потихоньку, первая протоорганизация, из которой очень быстро выросла компания БАСК (ее официально зарегистрировали уже в 1992 г.), начала обретать очертания. В 1995 г. Сергей покинул НИИ «Полюс» и окончательно перешел работать в БАСК.

Из большой науки в малый бизнес

Первого ноября 1991 г. братья объединили свои личные бухгалтерии — к этому времени кооператив, взявший историческое для себя название БАСК, сшил уже около тысячи курток. Сергей стал заниматься коммерческой и финансовой деятельностью, а Владимир — производством, разработкой новых моделей и дизайном.

Это разделение труда сохраняется до сих пор и вполне может считаться одним из факторов успеха — разделив сферы деятельности, братья шли к единой цели, предельно успешно выполняя каждый на своем «участке фронта» свои задачи.

А тогда готовый продукт разносили «на реализацию» по вещевым рынкам, палаткам и киоскам жена и теща Сергея. Продавцы брали пуховки хорошо, но деньги отдавали неохотно. На Рижском рынке (где сегодня стоит универмаг «Крестовский») жена Сергея, Лена, и ее мама отвоевали себе место и продавали первые пуховые

куртки, рассказывая покупателям о достоинствах пуха.

— Лена там, в рядах, нашла бирку с солнышком, непонятного происхождения, пришила к изделию — и этот рисунок стал первой эмблемой БАСК, — улыбается Сергей. — А вообще нас спасала не уличная торговля, а сарафанное радио. На фоне ширпотреба, который тогда заполонил все рынки, наше качество бросалось в глаза: люди спрашивали, что за вещь и где ее купить, — и в результате к нам потек сначала ручеек, а потом уже и вполне стабильный поток заказов.

К моменту регистрации компании ее швейное подразделение составляли шесть надомниц, и братья уже делали первые попытки арендовать небольшой цех. Надомницам нужно было приносить ткани, нитки, кнопки и молнии. Сшитые чехлы отдавались другому человеку, на набивку — но его еще нужно было научить, как, куда и сколько помещать пуха. Потом сшивали готовое изделие — и оно поступало на рынок.

Специализацию на профессиональной туристической одежде выбрали не только в память о байдарочном прошлом — здесь был и коммерческий расчет. В других нишах уже работали сотни поставщиков и производителей, и там можно было конкурировать, только снижая цену, а значит, и качество. Эта игра на понижение Богдановым была не по душе. А одежда для активного отдыха по определению не должна быть низкокачественной (а следовательно, и дешевой): экономия может стоить покупателю жизни. Так что в этой нише можно работать с высокой прибавочной стоимостью и низкой конкуренцией, ведь не каждый способен производить хорошие вещи. И даже когда пришлось расширять ассортимент за счет одежды повседневного пользования, Богдановы сознательно делали вещи более дорогими, чем в среднем по рынку, — для покупателей, которые готовы платить за качество.

Вот несколько примеров того, как «сарафан» работает на практике. Одним из первых серьезных заказчиков компании БАСК стал Александр Абрамов — президент известной сейчас туристической компании «7 Вершин». В 1991 г., на волне популярности коммерческого туризма, он водил группы иностранцев на Эльбрус. Один из его клиентов, президент федерации альпинизма Мексики, предложил Александру войти в состав экспедиции в Антарктиду.

Но у мексиканцев не было для этого теплой одежды — за границей она стоит сумасшедших денег. Договорились, что Абрамов войдет в состав экспедиции, если раздобудет четыре комплекта экипировки. В Москве он стал расспрашивать знакомых, где можно достать альпинистские пуховки, и кто-то рассказал ему про БАСК. По темным улицам, перескакивая через огромные лужи, он отправился по адресу в подмосковном Калининграде, как тогда назывался Королёв. В однокомнатной квартире без ремонта за швейной машинкой сидел флегматичный бородатый парень. Так Александр познакомился с Владимиром Богдановым. После долгого обсуждения Александр сделал заказ на четыре полных комплекта экспедиционной одежды — пуховки, комбинезоны, жилетки, — отдав все свои

деньги, $800. Мексиканцы, правда, куда-то потерялись, и в Антарктиду Александр тогда не попал. Но главным результатом было знакомство — с тех пор Абрамов постоянно покупал одежду БАСК для себя и настоятельно рекомендовал ее всем своим друзьям и клиентам. По его словам, за это время не разошелся ни один шов.

Еще один пример. В 1992 г. продукцию компании увезли альпинистам в Непал. Куртки, которые в России продавались за $60, в Непале стоили вдвое дороже. Но маркетинговые выгоды были в разы больше выгод финансовых: без привлечения рекламных мощностей бренд сразу стал известен целевой аудитории. О компании заговорили не только на русском, но и на других языках.

С помощью друга Богдановых, известного альпиниста Владимира Башкирова, куртки охотно покупали туристы из других стран, например, в них одели целую французскую экспедицию. До своей гибели в Гималаях в 1997 г. Башкиров помогал компании БАСК распространять куртки в Непале — их везли к нему баулами. Именно тогда с брендом BASK познакомились иностранцы.

В том же 1992 г. произошло еще одно важное событие — братья Богдановы познакомились с Нонной Одиевич, бывшей соотечественницей, которая эмигрировала в США и работала там профессиональной швеей верхней одежды в компании Feathered Friends. Купив продукцию БАСК для перепродажи в Америке, она взяла в свои профессиональные руки куртку, долго рассматривала и ощупывала ее, а потом продиктовала братьям список из нескольких десятков пунктов, где дотошно перечисляла ошибки. По сути, она провела первый аудит продукции БАСК и познакомила братьев с мировыми стандартами.

— Выяснилось, например, что наши куртки были «перебиты» пухом, — вспоминает брат Сергей. — Не зная правил и норм, мы ради тепла забивали пуховки по максимуму. В результате они выходили слишком тяжелыми. Именно Нонна подсказала нам оптимальные нормы набивки — чтобы и в тепле не потерять, и лишнего пуха не потратить, и сделать куртку более легкой и удобной.

Нонна также посоветовала, как правильно ставить в перегородки сеточку, через которую не проникает пух и свободно проходит воздух. Наверное, так работает наше научное прошлое — нам нравилось учиться, узнавать что-то новое, совершенствовать продукт. Это тоже был фактор успеха. В том же 1992 г. компания БАСК открыла первый профессиональный пошивочный цех в Королеве. До начала экспансии китайского низкокачественного ширпотреба оставалось три года...

Пуховка — это не пуховик!

Начало, развитие и становление любого бизнеса — сложный много этапный процесс, который хотелось бы сравнить с каким-нибудь видом спорта, но одного вида спорта для сравнения мало. На одном этапе это бег на выживание, на другом — тяжелый боксерский клинч с конкурентами, на третьем — вольная борьба с кризисами, инфляцией и кредитами

(поломанные уши и перебитые носы прилагаются), а то и российский футбол: сколько ни бегаешь за мячом, ничего не получается. 1990-е и начало 2000-х для компании БАСК стали мигом полета над планкой в прыжках в высоту — спортсмен долго готовится, разогревается, трудно разбегается , — и вот он, тот момент, когда спортсмен побеждает гравитацию и парит в воздухе.

В подмосковном Королёве, на станции Подлипки, на улице Садовой, братья нашли швейный дом Донцовых — готовые рабочие площади для своего первого массового производства. Владелец переезжал на другую фабрику, и Богдановы выкупили у него право аренды площадей. Там разместили сначала общий пошивочный цех, в котором работали 20 швей, потом добавили раскройный и набивочный цеха, удвоив количество персонала. Фабрика в Королёве стала полигоном для воплощения идей и исправления ошибок.

— У нас был очень быстрый оборот, — объясняет Владимир. — Пришел заказ на сто единиц — мы быстро все отшили, отправили и спрашиваем продавцов — как расходится, что нравится, что не нравится. Они дают моментальную обратную связь. Это позволяло быстро учитывать ошибки и вносить изменения — мы могли менять лекала раз в три месяца, а это очень быстрая эволюция модели.

Наработанный к тому времени опыт стал бесценным стартовым капиталом — словно начинающего талантливого музыканта, записавшего первый альбом на репетиционной базе в гараже, впервые пустили в профессиональную студию. Сергей сосредоточился на финансах и коммерции, Владимир — на производстве и дизайне.

Сначала шили по 500 альпинистских курток модели MAKALU в месяц, но это было слишком много для узкого рынка туристов, и ассортимент стал быстро пополняться и расширяться. Купили дорогое немецкое проклеечное оборудование, освоили одежду с проклеенными швами. Кроме детской одежды наладили производство рюкзаков и палаток. В 1994–1995 гг. могли легко взять заказ на тысячу детских курток, а детских шапочек выпускали до десяти тысяч в год.

В начале нулевых стали появляться международные заказы. Забавный эпизод случился с английской компанией Crew. Представители компании решили, что шить в России дешевле. Тогда английский дистрибьютор предложил компании БАСК производить пуховые жилетки и куртки под английским брендом. Небольшой заказ был выполнен, но дальше дело не пошло: цена за их производство оказалась выше ожиданий англичан.

Впрочем, опыт работы с западной компанией был ценным сам по себе: как появляются новые модели, как меняются их параметры, как выстраивать размерную сетку — все эти тонкости невозможно было просчитать математически, это был вопрос практики.

— Вот один лишь наглядный пример такой тонкости, — продолжает Владимир. — Сегодня многим кажется, что достаточно придумать идею одежды, новую модель, а потом за копейки заказать ее на фабрике в Китае — и вас ждет богатство и успех. Но, оказывается, существуют особен-

ности шитья по размерам в разных странах. Китайцы шьют на китайцев, учитывая национальные особенности телосложения. На европейцах такая одежда сидит плохо — топорщится, карманы не там, рукава коротковаты. Выяснилось, что на русских идеально сидит одежда немецкого производства. Попробуй предугадай такую особенность!

Наверное, главным конкурентным преимуществом братьев Богдановых стало золотое сочетание двух качеств — вдумчивого внимания к мельчайшим деталям и научного подхода в решении производственных проблем. Взять пуховку. Да, внутри — пух, но каким он должен быть? Вопрос стал особенно актуальным в 1990-е, когда альпинистская пуховка пошла в массы. Ходить в ней было тепло, удобно, престижно. Профессиональные альпинисты дешевку из Китая не покупали, но в массовом сегменте началось стремительное падение качества. Пока Богдановы продавали свои изделия по $60 за штуку, все рынки были завалены цветастой дрянью по $10 — плохо скроенной, перья торчали из таких курток, как из распоротых подушек. А еще в СМИ появились публикации о том, что пух вреден для здоровья — он загрязняется, вызывает аллергию, в нем заводятся клещи…

Что сделал бы обычный производственник? Наверное, плюнул бы на качество и переключился на выпуск того, что востребовано. Но братья Богдановы подошли к пуху как к научной проблеме. Что такое качественный пух? Братья Богдановы нашли Виктора Юрьевича Шпекторова — главного технолога «Птицепрома СССР», крупнейшего специалиста по пуху в СССР, руководителя Ассоциации гусеводства СССР, в которой состояло более двухсот предприятий — производителей этой таинственной субстанции. После распада СССР Виктор Юрьевич остался без работы. Но он знал о пухе и его производителях всё — и его пригласили работать в БАСК. Позже выяснилось, что в интернате при МГУ вместе с Сергеем учился и сын Виктора Юрьевича, и тогда его отношение к Богдановым стало почти отцовским. Сам Шпекторов стал ездить с представителями компании по всей стране, находил производителей лучшего пуха, поднимал на ноги остатки отрасли. Казалось бы, на этом можно успокоиться, пусть специалист занимается своим делом. Но братья на этом не остановились. Им самим хотелось дойти «до самой сути».

— Мы стали изучать вопрос, и выяснилось, что о физических свойствах пуха в мире пишут десятки диссертаций, — рассказывает Владимир. — Ученые делают фотографии с максимальным разрешением, изучают сложную структуру пуха и смотрят, как пушинки взаимодействуют друг с другом. С точки зрения физики это можно понять только интегрально — в чем-то пух можно сравнить с идеальным газом, но взаимодействие пушинок существенно сложнее, потянет на Нобелевскую премию. Нашлось в литературе и описание прибора Fill Power (FP), с помощью которого можно определить упругие свойства пуха. Мы собрали его прототип, проверили на практике — и вскоре продавали этот прибор коллегам и конкурентам за $500. А затем мы написали программу, которая рассчитывает, сколь-

ко пуха нужно упаковать в каждый из отсеков куртки, от воротника до подола.

Те, кто шьет пуховую одежду только ради быстрой прибыли, обычно идут простым путем — распихивают пух равномерно по регламенту — 200 г/м2. Программа, написанная Владимиром Богдановым, позволяла перераспределять концентрацию наполнителя в зависимости от давления и движения тела, возникающих в процессе эксплуатации. Рука движется, пух уходит — значит, под мышками и в локтях его нужно больше. Куртка давит на плечи сверху, внизу никакого давления нет — значит, сверху пуха нужно больше, а чем ниже — тем меньше. Программа рассчитывала эти параметры для каждой модели быстро и индивидуально, согласно параметрам FP.

Массовое, но небольшое производство позволяло быстро реагировать на запросы рынка и оперативно менять модели под возникшие потребности. Была налажена постоянная обратная связь с партнерскими магазинами — если возникал внезапный стихийный спрос на спальники или палатки, их сразу начинали отшивать в большем объеме, моментально закрывая потребность. Свое производство с полным набором тканей и фурнитуры позволяло постоянно что-то менять и совершенствовать. Отечественный рынок тогда работал по простой методике — копировали любую удачную модель и шили ее, пока покупают, а потом копировали следующую модель. В БАСК на любую новую идею сначала отшивали прототип, показывали его своим продавцам, обкатывали на рынке, учитывая все замечания и пожелания, — и лишь потом запускали в производство.

Еще одной инновацией стало компьютерное моделирование.

Поначалу лекала вырезали из электрокартона вручную. Это было очень хлопотно — при внесении изменений все лекала приходилось переделывать. Тогда Богдановы нашли отечественную программу «Абрис», которая позволяла разрабатывать и хранить лекала на компьютере, и стали одними из первых ее покупателей. Так благодаря своему научному подходу они получили еще одно конкурентное преимущество. Удивительно, но многие отечественные производители до сих пор не могут отказаться от электрокартона, что существенно снижает обновляемость модельного ряда.

«Ищи свою нишу!»

Сергей однажды остроумно заметил, что процесс создания новой модели весьма напоминает ему прежнюю работу на лазерном производстве — по большому счету, это создание некоего сложного объекта из большого количества комплектующих. Для всех производств этот процесс более- менее одинаковый.

— В НПО «Энергия» я 10 лет занимался вопросами оптимального управления. Впоследствии в БАСК я, можно сказать, продолжил эту работу, да, — улыбается Владимир, фирменным словечком «да» словно подталкивая свою мысль в нужном направлении. — Пуховка, как и космический корабль, тоже предмет управления, и этот объект необходимо правильно

скомплектовать. Пуховка включает приблизительно 40 составляющих — нитки, молнии, замочки, висюльки, подкладка, ленточки, бирки, этикетки, лицевой материал, многое другое и, наконец, пух. Все это требуется оптимально закупить, учесть затраты на производство, рассчитать конечную цену изделия. Для того чтобы конечная цена оказалась конкурентной, объект, в данном случае пуховку, надо правильно создать. Можно сшить ее из самых лучших комплектующих на самом лучшем производстве и получить заоблачную цену. Можно сэкономить на всем и получить никому не нужную дешевую куртку. Для успешных продаж изделия требуется соблюсти баланс. Это и есть задача оптимального управления.

В 1996 г. состоялся качественный переход — у БАСК появилсяьсобственный офис продаж на Малой Переяславской улице. Компания заключила договоры с крупнейшими московскими магазинами, в том числе и с сетью «Спортмастер», и когда в 1998-м грянул дефолт, курс доллара вырос с шести до 21 рубля, а импортеры перестали завозить свой товар в Россию, компания не только выстояла, но и расширила сеть сбыта. В том же году БАСК, питерская фирма «Третий Полюс» (RedFox) и московские PolarRus и Megatest создали ассоциацию российских товаропроизводителей и выпустили совместный каталог, отвечающий международным стандартам. Развивали и прямые поставки — например, еще в 1995 г., когда будущее МЧС явилось на свет в виде Российского корпуса спасателей, начальнику этого отряда — а им был небезызвестный Сергей Кужугетович Шойгу — Владимир Богданов отнес две сумки образцов спецодежды прямо в его кабинет. Шойгу был приятно удивлен их качеством, и это стало началом сотрудничества БАСК со стремительно растущей госструктурой.

С 2003 г. компания уже могла позволить себе отказаться от покупки стоковых тканей и перейти на первосортный материал. Закупали лучшую фурнитуру — от слишком дорогой японской пришлось отказаться, по соотношению «цена — качество» выбрали финскую. Стали сами красить ткани. Цена поднялась почти в три раза, но это был оправданный риск — люди к тому времени начали понимать, что за качество нужно платить. Братья тщательно мониторили рынок и видели, что из десятков подобных компаний большинство быстро сходили с дистанции, начав экономить на качестве. БАСК наращивал обороты, отдавал заказы на аутсорс в другие отечественные компании или поглощал их, выкупая в них долю.

Когда в начале 1990-х пошла мода на парашютный спорт, а точнее на любительские прыжки с парашютом, мощности БАСК в Королёве уже не справлялись с объемами. Конструкторы компании разработали несколько моделей комбинезонов, и встал вопрос, где их отшивать. Поискав по окрестностям, братья Богдановы узнали, что небольшое производство по пошиву такой одежды уже существует — его организовали в Рязани супруги Лена и Валера Фисенко, бывшие военнослужащие, увлекавшиеся этим видом спорта. Супруги подружились с итальянцем Фульвио, который еще при Горбачеве понял,

что шить в России выгоднее, чем в Италии. Он нашел Лену и Валеру, поставил им в цех швейную линию и научил работать по международным стандартам. Фульвио привозил материалы, супруги Фисенко отшивали готовую продукцию для нескольких итальянских брендов.

Правда, вскоре Фульвио разорвал сотрудничество с Леной и Валерой. Он забрал свою пошивочную линию и организовал собственное производство. А братья Богдановы отдали супругам заказ на детские пуховики и купили в их предприятии треть акций. Как это часто бывает, благодаря альянсу единомышленников появились новые возможности. Супруги Фисенко сотрудничали с Adidas, и объемы заказов от этого гиганта росли в геометрической прогрессии: в 2000 г. бренду нужно было 3000 готовых курток, а к 2003 г. — уже 60 000. Супруги такие объемы самостоятельно потянуть не могли, и компания БАСК предложила грамотное решение — организовали консорциум, в который привлекли Невельское швейное объединение, применив методику раздельного пошива: Москва принимала и обрабатывала заказы, обеспечивала ткань и пух; Рязань кроила чехлы и набивала пухом пакеты; все вместе сшивалось в городе Невеле. По этой схеме они работали до 2005 г., зарабатывая по миллиону долларов в год, а кроме Adidas сотрудничеством по такой же схеме заинтересовались другие киты отрасли — Puma, Prato и Reebok.

Впрочем, испытание успехом союз братьев Богдановых с супругами Фисенко не выдержал. Последние решили, что они и сами достаточно прочно стоят на ногах, и после череды взаимных претензий произошел «развод» — БАСК прекратил сотрудничество с супругами Фисенко. Лена и Валера вернули небольшую часть активов предприятия и остались при бесценных инновационных технологиях и ноу-хау, наработанных годами тяжелого эволюционного пути братьев Богдановых в отрасли. Когда в 2006 г. появилась коллекция под новой маркой Sivera, Богдановы узнали в ней свои, слегка переделанные модели. Компания БАСК перенесла заказы сначала к итальянцу Фульвио, а потом нашла еще пять предприятий, и в работе с ними братья учли горький урок — как своими руками, на собственные деньги не создавать себе конкурентов.

Попали в сеть

В начале нулевых братья Богдановы приняли стратегическое решение — развивать сеть собственных фирменных магазинов «Активный отдых» в столице и регионах. Первый такой магазин они открыли еще в 2000 г. — в Москве, на Рижской. В 2007-м их стало восемь. Каждая новая точка требовала серьезных финансовых вливаний, прибыль их не оправдывала. Возникла гипотеза, что окупаться будет только огромная сеть, работающая на больших объемах и способная держать невысокие цены. И чтобы проверить эту гипотезу, братья Богдановы бросились вперед.

Получив очень болезненный опыт, они поняли, что для магазинов аутдор-одежды работают те же правила, что и для любой розницы. Первое: не бывает монобрендовых аутдор-мага-

зинов — все сети вроде «Спортмастера» или «Альпиндустрии» торгуют полным ассортиментом спортивных товаров разных брендов. Второе: даже международные гиганты типа Nike или Adidas в своих брендовых магазинах торгуют максимально возможным ассортиментом спортивных товаров собственного производства.

Пускать к себе в магазин сторонние бренды братья не хотели — какие же это тогда брендовые магазины?! А производить такой же широкий спектр товаров, как Adidas, они не могли, будучи специализированной компанией и не имея для этого производственных мощностей и финансовых ресурсов. Но признать ошибку и отступить было нелегко психологически. Потребовалось время, а следовательно, и лишние потери.

— Свой магазин — а тем более своя сеть — затягивает очень глубоко. Даже когда задолженности магазинов перед фирмой доходят до фантастических величин, фирма вынуждена продолжать подпитывать свою сеть, давать самые выгодные цены, предоставлять самые длительные отсрочки. Магазины получают лучший товар на льготных условиях, а денег от них не дождешься, — все съедает «операционка» — зарплаты, аренда, — анализирует причины провала Сергей Богданов.

В той ситуации правильнее было построить один большой фирменный магазин и развивать региональную сеть дилеров. Братья поняли это слишком поздно. А тогда, к концу нулевых, необходимость развивать сеть магазинов и стала одной из причин, по которым БАСК задумался о сторонних инвестициях. Казалось, что все идет хорошо, по генеральному стратегическому плану. Пошел в рост новый бренд сноубордической одежды — LMA. Один за другим открывались фирменные магазины «Активный отдых». Денег на развитие не хватало, но их ведь никогда не хватает. Кривая выручки уверенно ползла вверх. Кривая прибыли капризничала, но это ведь временно? Еще немного — и они станут синхронно расти, надо только масштабировать бизнес. Еще немного... Еще немного... Сколько компаний попали в эту ловушку. И далеко не всем удалось из нее выбраться.

Через тернии

К середине нулевых БАСК достиг одновременно и очередного пика развития, и очередного кризиса. Пик был внешним — бренд был не просто узнаваем. Одежду братьев Богдановых рекомендовали самые известные альпинисты и путешественники страны. Компания росла каждый год на 40–60%, вышла на обороты $10–15 млн в год, уверенно занимала 5–7% отечественного рынка, шила одежду не только на собственных производствах, но и отдавала на аутсорс швейным предприятиям КНР, Вьетнама, Кореи и Белоруссии. Дочерний бренд LMA, специализированная одежда для сноубордистов, активно развивался и набирал собственную популярность. Плюс сеть собственных магазинов «Активный отдых». Внешне все было не просто хорошо, а отлично.

И в то же время в руководстве нарастало напряжение. Наставал болезненный для каждого стремительно развивающегося бизнеса момент, когда его основателям становится

ясно, что стремительный рост — это, в сущности, лобовая атака. И не факт, что обстоятельства, которые с возрастающей скоростью несутся тебе навстречу, в последний момент свернут в сторону или развеются как дым.

Ситуация сложилась парадоксальная — при стабильно растущих доходах основатели компании в повседневном быту оставались едва ли не нищими людьми. Братья работали на износ, пропадая на работе, и домой заскакивали только немного поспать. Все их дети ходили в куртках БАСК, а живых денег в семьях не было — все шло в производство. При этом, формально пребывая в статусе миллионера, фактически Владимир Богданов продолжал жить в съемной квартире, переезжая каждые пять лет.

Первый очевидный выход был неприемлем — «выходить на полочку». Но расти по траектории плато и работать в режиме «крейсерской скорости» для братьев было равнозначно стагнации бизнеса и процессу медленного умирания. На растущем рынке тот, кто «просто работает», со временем теряет долю рынка и сходит с дистанции. «Знаешь, я заметил, что ни одной из известных нам компаний, которые “вышли на полочку” и начали выводить деньги из бизнеса, не осталось — их поглотил рынок», — как-то сказал Сергею Владимир.

Но к 2004 г. обе семьи смертельно устали. Братья стали заложниками своих денег. Они чувствовали, что находятся на байдарке, которую мощный речной поток несет вперед, рано или поздно бросит на подводный валун и разобьет вдребезги. Дети, когда их однажды спросили, как они видят свое будущее, с ужасом ответили: все что угодно, только не каторжная работа в БАСК!!! Бизнес грозил из потомственного семейного остаться семейным в первом и последнем поколении.

Отсюда рисовался еще один выход, вполне логичный, — предприятие нужно грамотно продать. Если не целиком, то частично. Но в существующем состоянии оно не представляло интереса для потенциальных инвесторов. И в течение трех лет, с 2003 по 2006 г., БАСК приводили в товарный вид. Провели стратегическую сессию. Пригласили специалиста, который отлаживал и описывал бизнес- процессы. Структурировали бизнес, расписывая права и обязанности. Затем пригласили консалтинговую компанию Deloitte из «Большой четверки». Обычно она работала с корпорациями, но к этому времени очень вовремя открыла подразделение, которое было ориентировано на малый и средний бизнес.

Люди из Deloitte полгода изучали бизнес-процессы БАСК, в той или иной степени оправдывая анекдоты про консультантов, зато у них было очевидное преимущество — они знали многих стратегических инвесторов по всему миру и могли рекомендовать им российское производство. Партнеры оформили инвестпредложение и разослали по компаниям. Не то чтобы братьев засыпали предложениями, но они были — из России, США, Швеции…

— От российских предложений мы сразу отказывались — наивно полагали, что все они от мошенников, а западные компании действуют по-другому, честно и надежно, — улыбается Сергей. — Совместным решени-

ем был выбран фонд Eagle Venture Partners.

Момент казался удачным — в России набирал обороты инвестиционный бум, зарплаты росли, экономика развивалась. Немного смущало, что инвесторы убеждали: для успешного ведения бизнеса нужно перерегистрировать компанию на Кипре и вывести все активы туда. Делать это нужно очень быстро, чтобы не пропустить сезон и успеть к нему с первым раундом инвестиций. В договоре прописали также развитие розничной сети, и на волне радостных надежд братья уже строили планы по покупке таких известных брендов, как «Трамонтана» и «Альп индустрия».

То, что произошло дальше, можно деликатно объяснить разностью мышления производственников и инвесторов. Инвесторам нужно было быстро заработать, и они поставили БАСК задачу к 2009 г. утроить оборот с $10 млн до $30 млн. При этом сами с очередными раундами инвестиций не торопились, из-за чего братья были вынуждены брать у них же в долг, под залог своих акций. Когда грянул кризис 2008 г., иллюзии насчет высокого уровня западной бизнес-культуры развеялись окончательно: инвесторы забрали себе не только акции, но и кипрские активы. Братьев Богдановых они просто уволили с руководящих постов, после чего стали распродавать имущество и выводить деньги.

— Но одного фактора они не учли. Точнее, двух. Во-первых, альпинистского братства. А во-вторых, того, что за первые десятилетия российского капитализма в этой стране тоже появилась кое-какая бизнес- культура, — вслед за Сергеем улыбается брат Владимир.

Друзья-альпинисты всегда оставались рядом, а ведь альпинист — это не профессия, все они где-то работают. И среди них нашлись юристы, которые изучили документы и нашли лазейку. Увольнение Владимира Богданова с должности генерального директора должно было быть подтверждено инвестиционным комитетом. Банда инвесторов это как-то упустила, а когда Богдановы внезапно пошли в атаку, получать разрешение было поздно. Владимир издал приказ по компании о том, что увольнение незаконно и он продолжает исполнять обязанности генерального директора ЗАО БАСК.

Осадная позиционная борьба продолжалась полтора месяца, в течение которых братья Богдановых переделали кучу дел. Они вернули все кредиты и восстановили старую фирму НПФ БАСК, зарегистрированную еще в 1992 г. Переговорили с коллективом — и убедили большинство. Уже в ноябре Богдановы договорились с руководством завода «Калибр», открыли новый офис, забрали старый склад и немедленно вернулись к работе. К зиме 2009 г. на территории «Калибра» существовали ООО НПФ «БАСК» и ЗАО БАСК. У НПФ осталось производство и две трети коллектива, у ЗАО — бухгалтерия, убыточные магазины «Активный отдых» и остаток команды.

Инвесторы пошли понятным им путем — стали судиться. Открыли 15 арбитражных дел и даже попытались повесить на Владимира «уголовку». Богдановы тоже пошли привычным путем — продолжили шить куртки.

Пока инвесторы потели в судах и распродавали остатки со склада, не производя ничего нового, НПФ БАСК в январе провела зимний семинар для дилеров. Братья показали новые модели и под них взяли новые кредиты под залог своей коммерческой недвижимости. Начинать пришлось практически с нуля — но жизнь все расставила по своим местам. В 2012 г. братья выиграли последний суд. В 2010 г. оборот у братьев был в разы меньше, чем в «дореволюционном» 2008 г. Но ЗАО БАСК оказалось чисто бюрократической структурой, не способной ничего производить, и к 2015 г. все его активы были израсходованы. Остатки тканей и комплектующих, остатки товаров, права на сайты и на товарные марки, вернувшие братьям Богдановым исключительное право на владение брендом BASK, удалось выкупить буквально за копейки.

— Думаю, мы выбрались из этой передряги потому, что живем в реальном мире, а наши инвесторы жили в виртуальном финансовом пространстве. — Жизнь показала, что продолжать производство надо всегда, в любом случае, несмотря на все кризисы. Это сохраняет и доверие людей, и твое место на рынке. В нашем возрождении громадную роль сыграл личностный фактор. Нас с Сергеем знает и морально поддерживает вся Россия и многие страны СНГ. Мы знакомы со многими спортсменами, работаем со многими магазинами, никого никогда не обманывали. Поэтому, когда мы во всеуслышание объявили, что у нас произошел рейдерский захват, очень многие откликнулись, помогли нам выстоять. Во многом нас спасла наша репутация. А фонд потерял все вложенные деньги, да, — подводит итоги этой истории Владимир Богданов, и его обычно флегматичное «да» звучит в этот раз жестко.

Спокойная вода

Уже в следующем, 2011 г. появилось направление, в котором братья в очередной раз увидели для себя хорошую нишу для развития. И разглядеть ее помогло то самое несчастье, которое приходит на помощь, когда у счастья каникулы.

Пока Богдановы сражались с бандой инвесторов, рынок аутдора начал падать. В 2014 г. европейская «Аутдор- Групп» зафиксировала падение на 20%, хотя годом ранее отмечался рост в 10%. Кроме того, на российский рынок пришли крупные мировые игроки — The North Face, Columbia, Jack Wolfskin. Воспользовавшись моментом, пошла в наступление и «Сивера».

А когда тебя теснят, есть две стратегии — либо отступать и в конце концов погибать, либо смещаться в другие ниши. И искать там возможности, которые пока никто не замечает.

Подсказка пришла от канадцев. На рынке российского аутдора появилась компания Canada Goose, производящая одежду для экстремально низких температур — но с продуктами и ценами, которые в России были не по карману даже верхнему слою среднего класса. «Вот она — новая возможность!» — решили братья Богдановы и быстро разработали пять первых моделей сверх теплой одежды. Она получилась дорогой, но все же дешевле, чем у Canada Goose.

Продолжая производить прежнюю линейку одежды, братья Богдановы решили сделать ставку на новый продукт. Но поначалу дилеры сомневались: стоит ли ее брать, будет ли народ покупать? И тогда продавцов уговорили на эксперимент — заказать партии под 60% предоплаты, авансом, но с большой наценкой для розницы.

— На семинаре мы показывали картинки: куртка будет такого-то цвета, из такого-то материала. И в нас снова поверили. Благодаря нашим дилерам — многолетним партерам и друзьям — нам удалось вновь встать на ноги, — вспоминает Рагим Керимов, один из тех, кто стоял у истоков компании. — Сказался человеческий фактор, но самое главное, нашим партнерам-дилерам было важно, чтобы компания БАСК, созданная братьями Богдановыми, существовала с участием самих Богдановых.

В 2016 г. БАСК предложил рынку сверхтеплые (до –100 °С) куртки с двумя пуховыми пакетами внутри. Эти два пуховых пакета совершенно разные по конструкции — очень емкое, сложное инженерное решение. В результате инноваторы почти полностью исключили возможность проникновения холодного воздуха внутрь. Для изделий на пуховых пакетах эта задача до сего момента не была решена во всем мире. Так БАСК стал мировым лидером в производстве сверх теплых курток. Спустя 20 лет братья Богдановы снова научились решать задачи мирового уровня — пусть не в космической сфере, но кто бывал на Крайнем Севере, подтвердит, что температуры там очень часто не сильно отличаются от космических.

Куртки БАСК для северных регионов страны стали пользоваться такой популярностью, что скоро потеснили Canada Goose. Это справедливо, ведь БАСК значительно опережает по холодостойкости эту канадскую марку, ориентированную на морозы до –40 °С. В Якутии, где температуры опускаются значительно ниже, народ теперь поголовно одевается в БАСК. Марку BASK даже стали подделывать — не согреться, так хоть покрасоваться.

Сначала Богдановых такой успех удивлял. Ведь якутский рынок очень ограничен — в регионе живет чуть меньше миллиона человек. Но уже несколько лет подряд Якутия заказывает на 100 млн рублей в год.

— Я из любопытства съездил в республику, и оказалось, что там есть своя мода — обновлять личные коллекции. У некоторых может висеть на вешалке по четыре куртки БАСК. Что называется — под настроение, да, — с некоторым удивлением констатирует Владимир. — Если морозы под -50 °С в Якутске держатся три месяца — одежда, в которой тепло, становится необходимой.

Сергей, глядя на брата, согласно кивает.

Сегодня куртки БАСК уже считаются престижными на всем Дальнем Востоке — Камчатка, Сахалин, Владивосток, Магадан, Чукотка. Рынок аутдора встрепенулся и стал уверенно расти. Осваивается Арктика, есть запрос на качественную тактическую одежду, спальники и палатки. Недавно компания с привлечением государственного гранта разработала уникальные модульные палатки для полярных широт, и аналогов этим разработкам в мире сегодня нет. Пря-

мо сейчас на складах БАСК лежат, но не залеживаются более 20 000 артикулов — 200 моделей в пяти цветах и пяти размерах. Недавняя зимняя предзаказная кампания показала рост на 50%. На компанию все чаще заглядываются крупные сети товаров массового спроса, и это увеличивает нагрузку на производство. Сегодня БАСК уверенно занимает 7% рынка отечественной аутдор-одежды, и этот показатель имеет отчетливый потенциал роста.

— Мы с Сережей застряли в легкой промышленности, — смеется Владимир. — Ну то есть как застряли? Мы добились своей цели — BASK сегодня является национальным брендом в аутдор.

Компания завоевала свою нишу на российском рынке. Главный секрет успеха — терпение и упрямство. Мы просто длительное время работали в одном направлении, никуда не отклоняясь. Направление непростое, широкое, но сегодня на российском рынке уже видны его пределы. С 2000 г. мы неоднократно пытались выходить за рубеж, стать мировым брендом, думали, что это позволит нам существенно расширить сбыт, но поняли — для того чтобы стать мировым брендом, надо уезжать за границу. А там, во-первых, и своих хватает, а во-вторых... Если уж мы с Сережей в свое время не уехали заниматься наукой, когда нам было гораздо хуже, то теперь уж точно что-нибудь придумаем, чтобы продолжать развиваться.

Братья по-прежнему олицетворяют собой закон единства и борьбы противоположностей, создавая разностью потенциалов то жизненное и творческое напряжение, которое необходимо для генерации новых идей. Единый энергетический контур, который работает по старому и мудрому принципу — в науке нельзя соврать. Законы точных наук непреложны: дважды два всегда будет четыре, сила гравитации неизменна, деньги не могут быть важнее качества, а качество возможно только при научном подходе к технологиям. И только такой товар будет приносить честно заработанный доход.

После боевика с инвесторами может показаться, что в последние 15 лет ничего яркого в БАСК не происходит, но это нормально — ведь производственный роман всегда будет уступать детективу в лихости сюжета. На самом деле братья продолжали сосредоточенно и уверенно заниматься тем, чем занимались всю вторую половину жизни — или, точнее сказать, всю свою вторую жизнь. Конструировали и строили свои куртки, модель за моделью, коллекцию за коллекцией. Да, Сергей и Владимир Богдановы именно так и говорят — «конструируем и строим». Видимо, научно- космическая юность все-таки снится по ночам.

Руководители российских компаний не готовы довериться нейросетям

Татьяна Новикова, юрист

08 октября 2024 г. — Свыше половины опрошенных (54%) заявили, что в данный момент нейросети являются дорогостоящими и малоизученными, поэтому в ближайшей перспективе смогут заменить функционал не более 10% сотрудников компаний, показал опрос* Премии в области построения сильных команд Team Awards.

Отсутствие интереса к нейросетям

Об отсутствии интереса к нейросетям как способу решать рабочие задачи заявили 58% респондентов. Из них не пробовали ими пользоваться и не планируют этого делать в каждой четвертой компании, тогда как 34% все же пытались разобраться и интегрировать нейросети в работу сотрудников. Говоря о причинах нежелания заниматься внедрением ИИ треть руководителей (33%) оценивает процедуру слишком дорогостоящей, а 28% не уверены в квалификации собственного персонала.

Российские начальники доверяют нейросетям рутинные задачи

В топ-3 самых популярных действий входят подготовка визуалов для презентаций/соцсетей (40%), анализа больших данных (31%) и написание текстовых материалов для ответов по почте, отчетов и чата с коллегами (29%). Интересно, что 82% руководителей, использующих нейросети в работе, считают, что это даст им преимущество среди конкурентов.

Ситуация по использованию компаниями нейросетей разнится по городам

Так, в топ-3 мегаполисов, где руководители активнее всего поощряют использование технологий вошли: Казань (36%), Москва (32%) и Новосибирск (31%). При этом отрицают ИИ руководители из Красноярска и Омска (45%), а также Воронежа (44%).

Топ профессий, которые гипотетически могли бы заменить нейросети

В топ профессий, которые гипотетически могли бы заменить нейросети, по мнению российских руко-

водителей, вошли копирайтер 39%, переводчик (32%) и ассистент (30%). При этом боссы абсолютно не верят в то, что ИИ сможет перенять навыки ментора/наставника (33%) и софтскиллы, связанные с критическим мышлением человека (30%), а также взять не себя функцию управления людьми (29%).

«Безусловно, в ближайшее время не стоит ожидать, что нейросети смогут заменить любого сотрудника, как минимум потому, что сам человек и создает нейросети, которые способны решать лишь рутинные задачи, — рассказал **основатель и CEO Support Partners, организатор премии Team Awards Константин Борисов**, — Руководители, принявшие участие в опросе, отмечают, что сложнее всего нейросетям будет заменить мягкие навыки, которые присущи лишь человеку: наставничество, критическое мышление и менеджмент. На фоне развития нейросетей спрос на эти навыки будешь лишь расти».

Интересно, что только 37% руководителей рассматривают нейросети как способ ослабить кадровый голод. Еще 43% не задумывались об этом, а каждый четвертый уверен, что в ближайшее время не стоит ждать таких изменений.

Методология

Опрос проводился в октябре 2024 года методом онлайн-анкетирования среди 1400 руководителей отделов, дивизионов, кадровиков и собственников бизнеса среднего и малого бизнеса. География — РФ, города с населением 500 тыс.+ человек.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 01 (765) 2025

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71052; 70855; 72035;

Главная тема: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Настало время проведения переаттестации кадров по нравственным законам!

Сергей Пронин

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

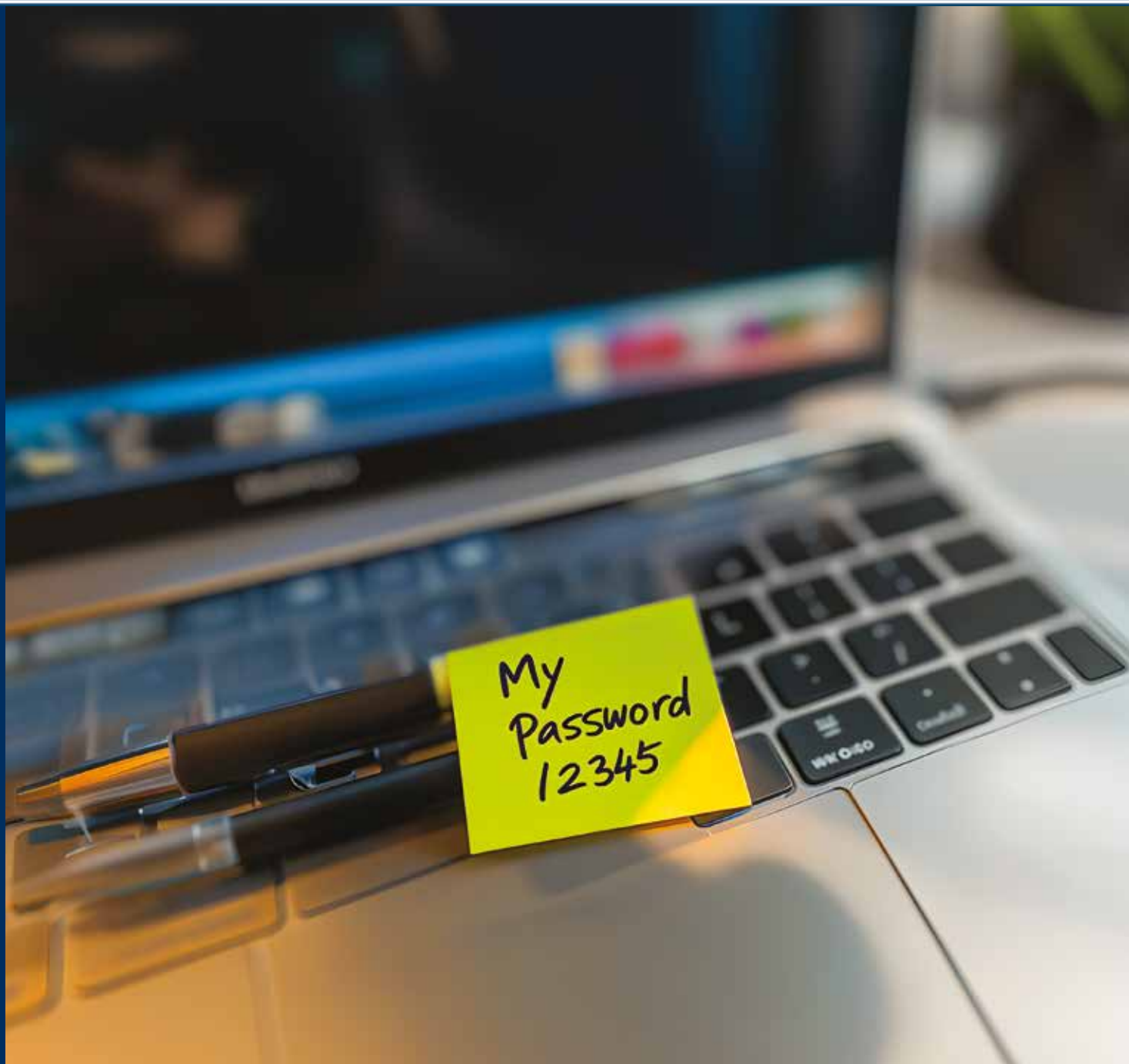
№ 02 (766) 2025

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71152; 70856; 72035;

Главная тема: БЕЗОПАСНОСТЬ & ПЕРСОНАЛ



Сергей Красильников

Ильгиз Валинуров

Габдулла Хамитов

Ирина Качала

Никита Егоров

Георгий Неклюдов

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (295)

ФЕВРАЛЬ 2025

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве январь 2025 года

Олеся Забелина

Для успеха в компании необходимо иметь «своего человека» в каждом отделе

Любовь Черкасова

Внедрение КЭДО – сложный процесс, особенно при масштабных изменениях

Татьяна Кочанова

Можно ли уволить женщину в отпуске по уходу за ребёнком? Свежая судебная практика

Василий Орленко

Мошенничество врачей с точки зрения Уголовного кодексу и практики Верховного Суда

Евгений Шуваев

Какие документы на случаи споров по деятельности с клиентами важно сохранять и как, как доказательную базу (билеты, квитанции, фото, аудио, видео, и т.д.)

Ольга Анисимова, Светлана Алексеева, Ирина Олифирова, Диана Халитова

Интересный момент с выплатами при увольнении сотрудника

события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 2 февраль 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Ульяна Зеленая

Обязательное межевание и регистрация всех строений

Нина Аржанникова

Может ли застройщик приостановить передачу объекта до исполнения участником долевого строительства обязанности по уплате? Анализ правоприменительной практики

Татьяна Новикова

Автостоянки и автомойки

Светлана Кавиева

Зачем регистрировать баню

Светлана Кавиева, Евгений Корнев

Как Экскроу счета перевернули рынок? Что будет с рынком в 2025 году?

Георгий Габолаев

Падение «Самолета»: что происходит с самым крупным застройщиком России?

Дарья Плотникова, Наталья Гребнева

Налог на недвижимость по-новому с 1 января 2025 года нужно будет платить при продаже земли

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 1 / 2024

Бизнес и право сегодня

Людей обманывают пробным бесплатным периодом

Страх и ненависть в Тинькофф-банке: как пройти проверку по 115-ФЗ

Стройка вышла за сроки

Дробление бизнеса

Защита деловой репутации юридического лица. Анализ споров

Арест собственника бизнеса: причины, основания и практика судов

Прокурор запросил почти 10 лет для экс-сотрудника ФСБ за взятку в 160 млн руб

ИНФОРМАЦИОННО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(октябрь-декабрь)

№4
2024

В номере:

Проблемы ЭДО в бухгалтерии

Документирование образовательной деятельности в университете

Организация обучения делопроизводственного персонала на рабочем месте. Наставничество

Организация документооборота АО «Центральная ППК»

Компания должна иметь структурированную систему учета документов и электронного документооборота, позволяющую определить все движение и историю изменения документа

Подделка документов: законодательство и судебные кейсы

Рецепты тоже нередко подделывают

При поддержке:

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

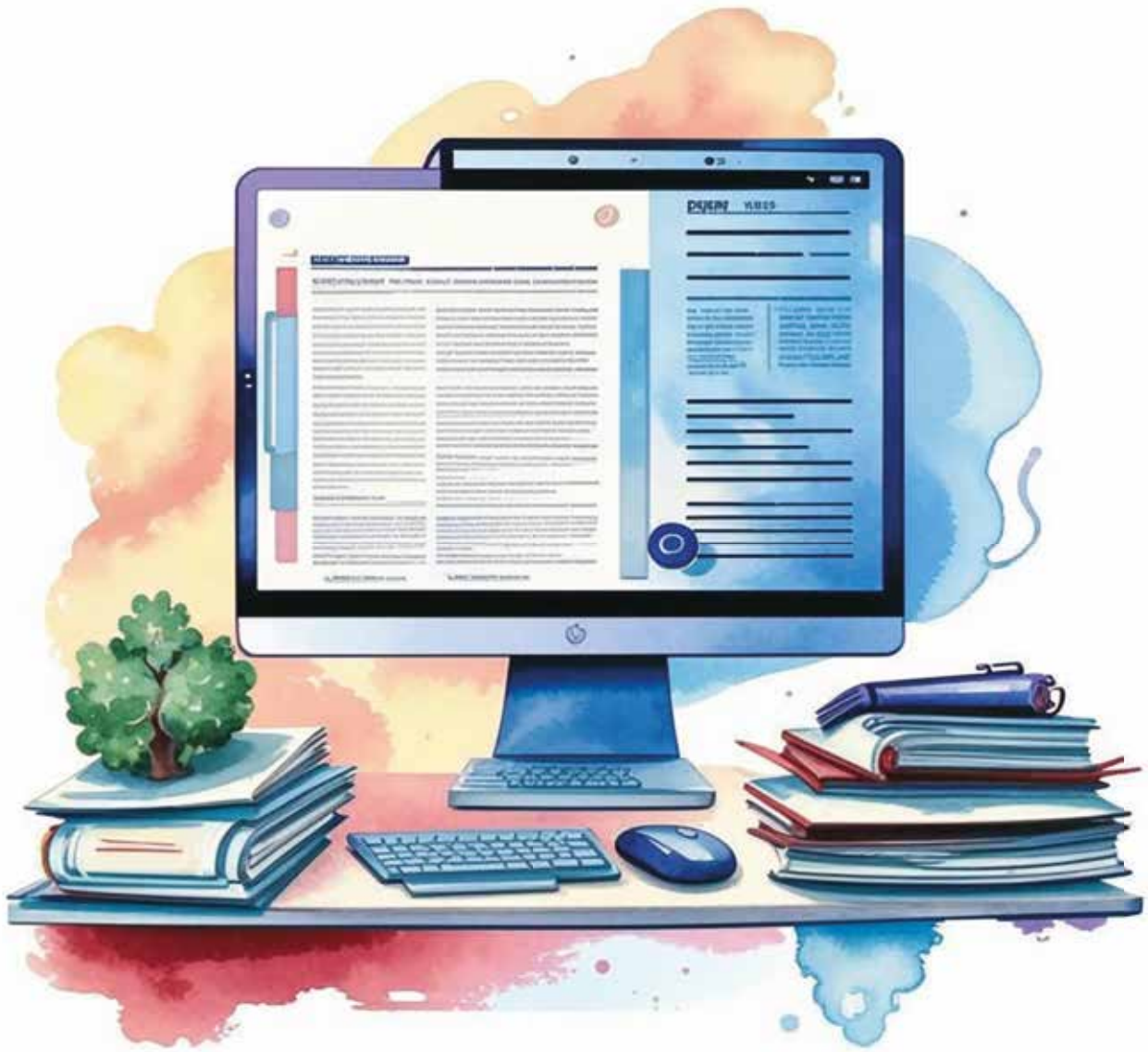
WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Подписные индексы по каталогу «Роспечать»: 72034, 71851, 80933

Подписные индексы по каталогу «Почта России»: 99723, 99591

№ 4 2024

Главная тема номера: ЭДО



Компания должна иметь структурированную систему учета документов и электронного документооборота, позволяющую определить все движение и историю изменения документа