



# FinTech Times



- Грамотный аудит соцсетей.  
Чек-лист для маркетолога
- Кнутом, а не пряником.  
Абьюзивные отношения с коллегами
- Цифровизация бизнеса –  
необходимый тренд современности
- Цифровизация ритейла и онлайн-мерчендайзинг.  
Как это работает сегодня?
- Scrum-мастер. Кто это? Зачем он нужен бизнесу?

## ФИНАНСЫ

### МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**3** Цифровизация ритейла и онлайн-мерчендайзинг. Как это работает сегодня?

Спикер:

**Лидия БОГДАН**, директор рекламного агентства «Мятный знак»

Автор Екатерина Иванова

### АУДИТ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

**8** Грамотный аудит соцсетей. Чек-лист для маркетолога

Спикер:

**Екатерина ГАВРИЛОВА**, ведущий специалист управления маркетинга ОАО «Банковский процессинговый центр»

Автор Виктория Шишова

### УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

**12** Scrum-мастер. Кто это? Зачем он нужен бизнесу?

Спикер:

**Оксана ИВАНОВА**, руководитель подразделения ИТ-рекрутинга Коллекции Открытий

Автор Анна Редькина

### ИССЛЕДОВАНИЕ. РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

**16** Розничная торговля: какие изменения ее ждут

Исследование Zebra Technologies

Автор Марина Матюшина

## ТЕХНОЛОГИИ

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

**20** Цифровизация бизнеса – необходимый тренд современности

Спикер:

**Олег ЧУМАКОВ**, специалист по повышению операционной эффективности и цифровой трансформации бизнеса, а также Член Совета БАКУ (Белорусский альянс консультантов по управлению)

Автор Вера Олейникова

### БЕЛКАРТ

**24** БЕЛКАРТ PAY – новые возможности карточек БЕЛКАРТ

Спикеры:

**Дарья ВОРОБЬЕВА**, **Вадим РУДКОВСКИЙ**, **Артур АНГИЛЕВИЧ**

Автор Марина Роман

### МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**29** Таргетинг для бизнеса: прихоть или необходимость?

Спикер:

**Екатерина ГУЛЬНАЗОВА**, таргетолог

Автор Виктория Шишова

### ТОКЕНИЗАЦИЯ

**34** Токенизация как один из трендов безопасности платежей в цифровом пространстве

Спикер:

**Вячеслав СЕНИН**, директор провайдера электронных платежей Assist Belarus

Автор Ольга Максименко

## УПРАВЛЕНИЕ

### ПРОФЕССИИ

**37** Бизнес-портрет. Интервью с фотографом

Спикер:

**Надежда ЗУЩИК**, фотограф

Автор Марина Роман

### КОММУНИКАЦИИ

**41** Кнудом, а не пряником. Абьюзивные отношения с коллегами

Спикер:

**Лилия ХЕДИНА**, психолог

Автор Марина Роман

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**45** Изучение английского языка: чем раньше, тем эффективнее!

Спикер:

**Ирина КОРЖОВА**, преподаватель английского языка

Автор Ольга Максименко

## Уважаемые читатели!

Мы рады представить вам новый выпуск FinTech Times. Продолжая раскрывать темы, связанные с цифровизацией бизнеса – одним из ключевых трендов современности, мы приоткроем секреты 20-летней истории ОАО «Банковский процессинговый центр» и с гордостью расскажем об одном из наших последних достижений в области развития платежной системы БЕЛКАРТ – внедрении БЕЛКАРТ РАУ.

С 9-м выпуском FinTech Times будет интересно ознакомиться представителям бизнеса, владельцам ритейла, мерчендайзерам, маркетологам и всем, кто стремится быть в курсе событий и грамотно выстраивать не только финансово-экономические потоки своей деятельности, но и взаимоотношения с командой профессионалов.

Можно с уверенностью сказать, что команда ОАО «Банковский процессинговый центр» является командой единомышленников. Понимая значимость и ответственность нашей миссии, мы сплоченно работаем над достижением результатов и незаметно для окружающих обеспечиваем комфортное бесшовное пользование банковскими платежными карточками в повседневной жизни людей. Мы с уважением и доверием относимся к профессионализму друг друга. Создавая ли новые продукты, обеспечивая ли работоспособность системы, каждый из нас и мы вместе стремимся качественно и добросовестно выполнять свои задачи. При этом мы уделяем большое внимание внутреннему комфорту команды, стремясь привнести даже в монотонную деятельность интересные моменты и возможность для развития, поэтому на постоянной основе совершенствуем даже проверенные решения. Как говорят, чем больше знаешь, тем больше можешь, а научиться можно тому, что любишь. В таких простых словах заключено много истин, и мы действительно стремимся развивать свои компетенции и совершенствовать свое мастерство.

Искренне могу сказать, что я люблю свою работу и счастлива быть частью команды под названием ОАО «Банковский процессинговый центр».

Надеюсь, каждый из вас найдет в FinTech Times для себя что-то важное и ценное. Вдохновения на новые свершения! Приятного прочтения нашего корпоративного издания!

Вместе со спикерами мы желаем развития кадрового потенциала и приятных эмоций при прочтении нашего нового номера издания.

С уважением,  
заместитель начальника управления развития продуктов  
и проектной деятельности  
ОАО «Банковский процессинговый центр»  
Ирина ЗОТОВА



# ЦИФРОВИЗАЦИЯ РИТЕЙЛА И ОНЛАЙН-МЕРЧЕНДАЙЗИНГ. КАК ЭТО РАБОТАЕТ СЕГОДНЯ



**Лидия БОГДАН,**  
директор рекламного агентства «Мятный знак»

Сегодня можно смело говорить, что по многим направлениям онлайн-продажи вышли на первое место, но офлайн-ритейлеры не сдаются. Несмотря на ограничения, они продолжают работу, занимаются торговыми точками и складами. Это сильно повлияло на рыночную ситуацию. В результате чего онлайн- и офлайн-продажи стали использовать единые работающие инструменты, которые ранее не имели силы в одном из направлений. Примером тому служит онлайн-мерчендайзинг. Он уверенно набирает обороты, развивается по всем направлениям, ведет к увеличению продаж. О том, как чувствует себя бизнес в коммуникациях с клиентом, мы поговорили с директором рекламного агентства «Мятный знак» **Лидией БОГДАН**.

### ОЦИФРОВАННАЯ ЖИЗНЬ

Цифровизация потребительского поведения – главный шаг для пересмотра отношений ритейлеров к мерчендайзингу. Работа, общение, передвижение и покупка товаров начали активно перемещаться в онлайн-формат. Как отмечают эксперты, не последнюю роль в этом сыграла пандемия. Но даже без нее прослеживалась тенденция к цифровому формату. Последний год лишь дал толчок к развитию цифровизации как фундаментального тренда ритейла.



Изменилась модель поведения людей. Они научились жить по-другому: общаться, учиться, работать, заказывать еду и тренироваться, не покидая дом. На удобства и комфорт домашней обстановки не повлияла отмена карантина. Бизнес, настроенный на удовлетворении потребностей в онлайн-формате, продолжает существовать и развиваться.

Возможность общения на расстоянии, удобство проведения конференций и совещаний в zoom-формате для многих стали нормой. Покупательские потребности перешли на уровень онлайн-ритейла, основанного на безопасности.

### ВЛИЯНИЕ ПРОФИЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Динамичное развитие потребителей меняет отношение к существующей системе ритейла.

Важную роль в этом играет поколение зумеров, которое семимильными шагами ведет за собой население. Исследования аналитиков подтвердили, что даже при небольшой платежеспособности (не выше 15% от всей структуры) зумеры занимают лидирующие позиции среди инфлюенсеров планеты. Помимо соотношения «цена/качество» они обращают внимание на ценность бренда. В каждом приобретении поколения зумеров просматривается тенденция к решению глобальных вопросов, например, помощь незащищенным слоям населения или вклад в защиту окружающей среды. Пусть цифровая молодежь еще только зарождается, но она приобщает к своему видению представителей старшего поколения, т.н. цифровых иммигрантов, которые способны влиять на мировой кошелек.

Зумеры не гонятся за брендом, не обращают внимания на эксклюзив товара. Для них важны комфорт и индивидуальность. Это касается как вещей, так и технического оснащения. Новые покупатели делают ставку на отзывы и мнения близких по духу и возрасту людей. Они влияют на становление новой модели потребления, которая тесно связывает между собой торговлю онлайн- и офлайн-форматов, в результате чего взаимодействие «клиент-бизнес» выходит на новый уровень.

Ритейл сегодня представляет не только торговые отношения, но и взаимодействие со смартфонами, бытовыми устройствами и умной техни-



кой. Эта связь растет. По прогнозам аналитиков, в перспективах не исключено взаимодействие продавца и клиента без тесного контакта. Например, доставка продуктов на дом и их размещение в холодильник в отсутствие хозяина.

Новое поколение переходит на прямую связь с брендом/производителем. Последним приходится находить способы соприкосновения с клиентом, обходя ритейлеров. Это положительно влияет на рост потребителей, но заставляет ритейл изобретать изощренные способы мерчендайзинга. Конечно, модель «покупатель-ритейлер-производитель» не исчезнет, но частично ее поглотит модель «покупатель-производитель».

### РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ КОММЕРЦИИ

Рынок развитых стран давно отметил влияние социальных сетей на потребителя, определив его как социальная коммерция. Первыми закономерность отметили известные бренды. Они сразу же приступили к ее развитию и поддержанию. Таким образом, появились продажи через соцсети, видеостриминговые сервисы и подобное.

В нашей стране о социальной коммерции говорить еще рано. Однако большое количе-

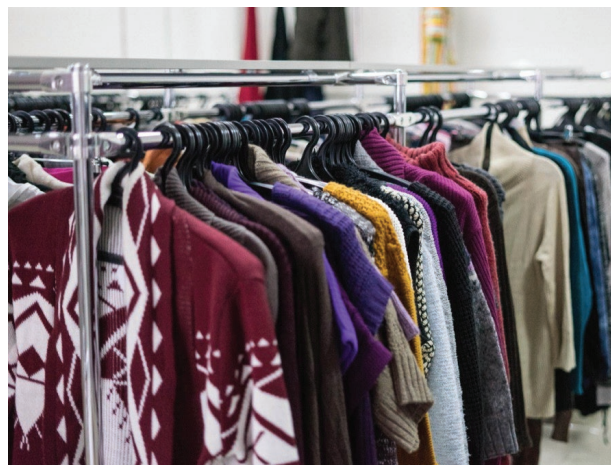


ство зумеров, их развитие и влияние на общую модель потребителей растет с каждым годом. Уже через пару лет тренд социальной коммерции будет набирать обороты в нашей стране. Поэтому к его внедрению, развитию и применению в онлайн-мерчендайзинге следует готовиться заранее.

### ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ

Стремление нового поколения к решению глобальных проблем, связанных с мировой значимостью, определяет становление и развитие такого тренда, как ответственное потребление.

Известные бренды уже взяли его на вооружение. Так, большинство из них использует прием по защите экологии и спасению окружающей среды. Они активно призывают отказаться от пластиковых пакетов и посуды, предлагают потребителям многоразовые или экологически безопасные упаковки. Известная марка H&M идет в ногу со временем, поддерживает молодое поколение и активно призывает присмотреться к переработанным вещам.



Использование ответственного потребления при продажах нового товара позволило тренду построить узкопрофильные платформы для обмена вещами, бывшими в употреблении. Они специализируются лишь на одном направлении, например, одежда, электроника или обувь. В основе лежит скупка компанией подержанных вещей. После чего их приводят в порядок и перепродают заново. Получается своего рода «Секонд хенд 2.0», который дает вещам новую путевку в жизнь.

### КАРТОЧКА ТОВАРА КАК ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНЦИИ

Благодаря прошлому году ритейл адаптировал под себя онлайн-каналы. Таким образом, бизнес выжил, продолжил развиваться и общаться с аудиторией. Большую роль в этом сыграл онлайн-мерчендайзинг.

Заявить о себе, донести информацию до покупателя, показать важность и необходимость стало возможно через карточки товара. Их влияние на аудиторию через пространство возможно при грамотном составлении. Редкий покупатель будет заходить на 5-ю, 10-ю и тем более 20-ю страницу поисковой системы. Гораздо важнее занять топовые позиции, отделиться от конкурентов и привлечь аудиторию ярким предложением.



Товарная карточка изменилась за последний год: утратила представление презентации и превратилась в инструмент конкуренции. Она возложила на себя основные функции представления товара и роль эксперта. Карточка должна закрывать потребности аудитории в изучении товара: бренд, характеристики, преимущества, отличия (конечно, в рамках закона и рекламы).

Составление карточки – процесс сложный. Он должен ориентироваться на целевую аудиторию, ее потребности и особенности. Выделять положительные и негативные стороны. Определять преимущества и недостатки. Например, при продаже игровых гаджетов следует уделять внимание характеристикам, влияющим на категорию геймеров. Для премиум-устройств важны дизайн, материал и составляющие.

Ошибочно мнение, что товарные карточки отошли от офлайн-среды. Нередки случаи, когда поиски товара происходят в интернете, а покупку человек осуществляет в самом магазине. Поэтому роль карточек расширяется, привлекает внимание аудитории из одной области и переводит в другую.

За время пандемии люди привыкли жить онлайн. Выбор товара, покупка и доставка через интернет экономят время и силы, нежели поход по магазинам. Как утверждают эксперты, после пандемии ситуация кардинально не изменится. Товарные карточки останутся основным инструментом онлайн-мерчендайзинга, который будет

«цеплять» аудиторию, вести в магазин и увеличивать продажи.

### СВЯЗЬ ОНЛАЙН-КАРТОЧКИ С ОФЛАЙН-ПРОДАЖАМИ

Офлайн-ритейлеры давно оценили возможности онлайн-мерчендайзинга. Они оборудовали магазины компьютерами и планшетами, в которых представлена информация о наличии товара в магазине, на складе и в другом филиале. С помощью гаджетов можно связаться с поставщиками и сделать заказ. Однако описания, характеристики и преимущества были недоступны.

В последнее время представления о потенциальных покупателях изменились. Это послужило толчком для использования онлайн-мерчендайзинга в офлайн-продажах. В торговых помещениях появились планшеты с доступом к онлайн-карточкам, которые расширили покупательские возможности и увеличили продажи. Многие торговые сети переходят к использованию сразу двух направлений: классические магазины и интернет-магазины. Но это еще не все.

Привычная картина, где небольшое торговое пространство и неинформативные ценники, снижает возможности бизнеса, в результате чего покупатель недополучает информацию о товаре, а продавец теряет продажи. На выручку приходят онлайн-карточки с детальными характеристиками и описаниями, выбором моделей и расцветок – все то, что не уместилось в торговом павильоне.



## ПЕРСПЕКТИВЫ НА БУДУЩЕЕ

Стремительный переход в цифровое пространство не ограничивает возможности классического бизнеса. При этом преимущества онлайн-продаж увеличиваются. Люди все больше доверяют покупкам на расстоянии. Причина тому кроется не только в пандемии, но в удобстве при заказе, оплате и доставке. Однако смешанную модель по принципу: изучу в сети, куплю в магазине – никто не отменяет.

Согласно последним наблюдениям ритейлеры отмечают тесную связь онлайн- и офлайн-возможностей. Классические модели дополняются онлайн-витринами и доставками.

Онлайн-продавцы поддерживают связь с покупателями посредством пунктов выдачи, возможностью примерки и возврата товара. Эксперты утверждают, что в будущем офлайн- и онлайн-ритейл соединится воедино, классический магазин превратится в виртуальные полки с визуализированным товаром, а продавцы – в роботов. Главную роль в увеличении продаж по-прежнему будет играть онлайн-мерчендайзинг. Именно на него возлагается основная функция по информированию и убеждению покупателей.

Как бы ни сложилась судьба бизнеса в будущем, уже сегодня следует уделить внимание работкам и новаторским методам, которые предлагает онлайн-мерчендайзинг. Только грамотный подход и своевременное внедрение инновационных решений позволят выделиться среди конкурентов и увеличить свои обороты.

**Екатерина Иванова**

Помимо карточек планшеты дополняются программными разработками с визуализацией и дополненной реальностью. Появляется возможность рассмотреть товар со стороны, оценить его в действии и даже отметить слабые места. Забота о покупателях и грамотный подход к потребностям расширяют функционал бизнеса и увеличивают продажи.

Единственный минус при введении онлайн-мерчендайзинга в офлайн – дополнительные затраты на приобретение техники, программ и обучение персонала. При правильном направлении и грамотном подходе они окупаются в короткое время. Раньше человек рассматривал товар в магазине, изучал информацию в интернете и лишь потом совершал покупку в удобном месте. Сейчас наличие онлайн-карточек упрощает процесс до схемы «Все сразу и в одном месте»: полная презентация, быстрое оформление и безопасная оплата. Выгодно бизнесу и клиенту.







**Екатерина ГАВРИЛОВА,**  
ведущий специалист  
управления маркетинга  
ОАО «Банковский  
процессинговый центр



# ГРАМОТНЫЙ АУДИТ СОЦСЕТЕЙ. ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ МАРКЕТОЛОГА

Социальные сети сегодня – это надежный помощник маркетолога в реализации маркетинговой стратегии бизнеса. Запросы целевой аудитории склонны к изменениям и всегда подстраиваются под внешние и внутренние факторы каждой конкретной группы аудитории. Для соответствия запросам целевой аудитории маркетологам необходимо систематически менять свою SMM-стратегию – проводить аудит социальных сетей. О том, как правильно и грамотно это делать, нам рассказала ведущий специалист управления маркетинга ОАО «Банковский процессинговый центр» Екатерина ГАВРИЛОВА.

Аудит соцсетей сам по себе – это оценка и анализ эффективности работы страницы в сети Интернет. Это выявление недоработок аккаунта. Построение плана по дальнейшей оптимизации рекламы и получение обратной реакции от целевой аудитории. И как главный итог – рост вовлеченности и, соответственно, покупок.

Аудит соцсетей проводится для того, чтобы решить три самых важных вопроса:

- 1) Что из себя представляют результаты внедрения SMM-стратегии?
- 2) Какие из инструментов SMM-стратегии – самые эффективные?
- 3) Какие манипуляции способны улучшить статистику рабочего аккаунта?

”

Вы не найдете какого-то одного алгоритма по реализации аудита соцсетей. Потому что у каждого специалиста – свои исключительные инструменты и схемы. Здесь я пошагово поделюсь своими персональными методами аудита социальных сетей.

“

### Шаг 1. Анализ своей ЦА

Экспертам обязательно нужно знать портрет своей целевой аудитории, которая подписана на него в социальных сетях. Следует знать, кто ва-

## Целевой клиент



ши подписчики, их возраст, место проживания и проч. Так легче будет разбить целевую аудиторию на сегменты по определенным критериям, например, интересам, а значит, заинтересовать своим контентом. Это крайне важно, потому что, допустим, интересы молодежи существенно отличаются от интересов лиц пожилого возраста. Или интересы парня будут различаться с интересами девушки. Провести подобные исследования помогут специализированные программы мониторинга, такие как: Pepper.Ninja или DataFan, которые определяют критерии (пол, возраст, местоположение, интересы, образование). Сервисы автоматизируют отчетность. Вся информация выдается в качестве понятных графиков и таблиц.

Анализировать аудиторию своей страницы можно и в самих социальных сетях. Но стоит помнить: информация будет ограничена по нескольким параметрам:

- пол;
- возраст;
- место проживания аудитории.

### Шаг 2. Мониторинг вовлеченности пользователей

Она отражает уровень соответствия контента аккаунта с интересами пользователей. А именно – чем чаще лайкают посты, комментируют, тем лучше.

Изучить вовлеченность можно через показатель Engagement Rate, или коэффициент вовлеченности, – степень «отдачи» от каждого поста компании в пересчете на общее количество подписчиков или за определенное время.

Однако ER не отобразит реальную картину вовлеченности аудитории, когда пост прочитали не все 100% подписчиков. Именно поэтому более целесообразно определять вовлеченность по метрике ERR – ER, поделенной на охват поста.

Средний ERR отражает % людей, которые проявили интерес к публикациям страницы в общем,



а итоговый – % людей, которые проявили активность — лайкнули, прокомментировали и репостнули запись. Данная статистика позволяет определять реальные интересы аудитории аккаунта, тренды и наиболее «живые» рубрики. ER и ERR можно просчитать с помощью дополнительных сервисов, например: Livedune, YouScan, Popsters.

### Шаг 3. Анализ визуала

За одну секунду картинка расскажет то, что текст – за минуту. Визуал делает контент заметным, привлекательным и вовлекает аудиторию, особенно в Instagram, где основную долю информации пользователь получает именно через фото и видео. Здесь важно продумать визуальные образы в использовании контента и отражении продуктов компании. Подумать о ценностях бренда.

### Шаг 4. Анализ текста в постах

Имеются в виду форма и содержание текста. Есть ли у бренда особый стиль общения с аудиторией – tone of voice? Насколько качественный текст: легкость при прочтении постов, наличие полезной информации для подписчика, понят-



ность преимуществ бренда? Подумайте, какие темы лучше вовлекают аудиторию. Больше всего «заходит» тот контент, который попадает четко в «боль» аудитории. Качество текстового контента еще можно оценить по степени вовлеченности аудитории через сервисы Popsters и YouScan.

### Шаг 5. Анализ обратной связи от аудитории

Предполагает наличие коммуникативных связей с подписчиками – то, как компания отвечает им в директе, комментирует в постах. Быстрая обратная связь от бренда позволяет подписчикам почувствовать свою ценность. Укрепляет доверие. И формирует большее вовлечение аудитории в коммуникацию с компанией. Часто так бывает, что ответы на некоторые вопросы подписчиков интересны и другим читателям, например, по стоимости, ассортименту или наличию товара.

Уделяйте внимание отработке негативных моментов: конструктивные ответы или игнор и грубость в ответ на хейтерские атаки. Неправильное отношение к подписчикам – риск потерять лояльность аудитории.

### Шаг 6. Анализ удобства в навигации по странице

Избыточная информация и хаотичность ее размещения мешают найти нужный материал. А это может привести к потере подписчика. Тем не менее нет единого правила для оформления страниц



бренда. Поэтому оценивать аккаунт нужно, исходя из целей бизнеса и особенностей ниши. Если нужно облегчить навигацию по странице, выберите один или несколько способов. Например, надписи на фото: так читателю проще будет понять тему поста или рубрику. В Instagram очень кстати разместить ответы на частые вопросы аудитории в «Актуальном».

### ПОМОГУТ В НАВИГАЦИИ И ХЕШТЕГИ ПО ТЕМАТИКАМ

Часто соцсети препятствуют возможности создать страницы для пользователей удобнее. Так, в шапке Instagram можно разместить небольшое количество символов и только одну ссылку на сайт. Обычному пользователю этого может быть достаточно, а бренду сложно выбрать, что именно указать в отведенном лимите.

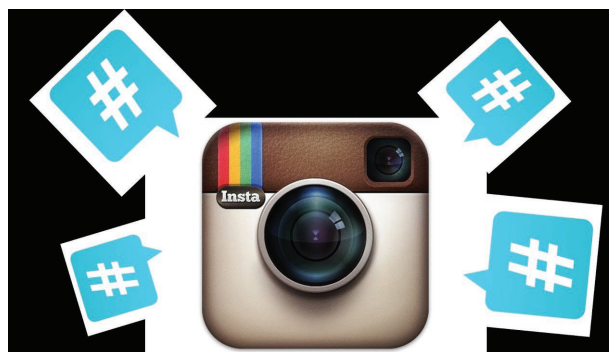
Но есть выход. С помощью мультиссылки Taplink и др. можно указать всю необходимую информацию, кликабельные ссылки на мессенджеры и другие соцсети компании.

Шапка профиля – это небольшой информационный блок о компании, которой принадлежит аккаунт, так сказать, визитная карточка. Если пользователю в ней все будет понятно, знакомство с брендом продолжится.

При анализе шапки профиля нужно сосредоточиться на трех моментах:

- 1) Вид аватарки, ее качество и соответствие фирменному стилю вашего бренда.
- 2) Особенности описания профиля, род, способы заказа/доставки и т.д.
- 3) Контактные данные – сайт, электронная почта, номер телефона.

Проверьте, есть ли у бренда закрепленные альбомы с вечными сторис (то самое «Актуальное»), какие на них обложки, соответствуют ли они фирменному стилю компании.



#### Шаг 7. SWOT-анализ аккаунтов бренда

Последним шагом аудита соцсетей будет SWOT-анализ, который раскрывает следующие характеристики:

**S** – сильные стороны аккаунта компании в социальной сети.

**W** – слабые стороны: отставание от конкурентов.

**O** – возможности: на развитие каких направлений стоит обратить внимание.

**T** – угрозы: внешние факторы, создающие кризисную ситуацию вокруг соцсетей компании.

С помощью SWOT-анализа мы быстро получаем информацию об эффективных возможностях ведения соцсетей без привязки к изменениям во времени.

Результат реализованного аудита – отчетность по всем критериям работы аккаунтов и понимание стратегии для дальнейшего развития. Проводить глубокий мониторинг самостоятельно довольно сложно. И поэтому компании часто делегируют аудит своих социальных сетей профессионалам. Кроме того, так можно получить объективную оценку, которая поможет бренду вырасти.

**Виктория Шишова**



XXX



**Оксана ИВАНОВА,**  
руководитель подразделения  
ИТ-рекрутинга Коллекции Открытий

# SCRUM-МАСТЕР. КТО ЭТО? ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН БИЗНЕСУ?

Кто такой scrum-мастер? Специалист, обучающий групповому эффективному взаимодействию, тем самым оптимизируя внутренние процессы в команде. Впервые такие сотрудники начали работу в ИТ-сфере. Но насколько scrum-мастера владеют теми компетенциями, которыми должен обладать специалист указанного направления? Каковы обязанности scrum-мастера и каким образом можно проверить его квалификацию? На эти и другие вопросы нам ответила руководитель подразделения ИТ-рекрутинга Коллекции Открытий Оксана ИВАНОВА.

Как правило, некоторые scrum-мастера в недалеком прошлом работали проджект-менеджерами. Однако scrum-мастер не дублирует работу проджект-менеджера. Scrum-мастер должен иметь тип мышления, заточенный на овладение определенными техниками и приемами, а также их успешную реализацию в работе. Неотъемлемой частью профессионального обучения scrum-мастера является сертификация. Строгости по отношению к получению сертификата нет, но его получение желательно.

### ДЛЯ ЧЕГО СЛЕДУЕТ ПРОЙТИ СЕРТИФИКАЦИЮ

Для нанимающей компании своеобразной гарантией профессионализма scrum-мастера является сертификат. И scrum-мастеру с многолетним стажем, и начинающему, без опыта работы, прохождение сертификации и получение документа будет полезным.



### Преимущества прохождения сертификации:

1. Получение знаний на курсе scrum-мастерства расширит профессиональную картину специалиста. К сожалению, бывают такие случаи, когда уже работающий в этой отрасли специалист только на курсах авторитетного образовательного ресурса понимает, что такое scrum-мастерство на самом деле. Часто scrum подгоняют под запрос либо заказчика, либо менеджера, либо команды. Такой избирательный подход нивелирует scrum как таковой, и там, где он должен быть, scrum отсутствует.

2. Сертификат увеличит баллы мастерства scrum-специалиста. Для заказчика scrum-мастер, прошедший сертификацию, будет более авторитетен, нежели специалист без документа, подтверждающего его высокую квалификацию. К мнению сертифицированного специалиста будут прислушиваться.

3. Конкурентоспособность scrum-мастера на рынке труда повышается при наличии сертификата. На данный момент сертифицированные scrum-мастера встречаются в 83 случаях из 100. Документ о специальном повышении квалификации – уже осознанная необходимость, если scrum-мастер хочет удержаться на плаву и быть востребованным.

4. Размер заработной платы сертифицированного scrum-мастера более высокий, нежели несертифицированных специалистов.

### КТО ТАКОЙ SCRUM-МАСТЕР?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно разобраться с понятием scrum.

Scrum – это методология разработки, основанная на принципах Agile.



В руководстве по Scrum 2020: Scrum – это легкий фреймворк, который помогает людям, командам и организациям создавать ценность с помощью адаптивных решений комплексных проблем.

Если совсем простыми словами – это способ организации рабочего процесса.

Гибкие методологии разработки (Agile) появились в ответ на необходимость быстрой разработки принципиально новых продуктов, которых еще нет на рынке.

Когда продукта еще нет, невозможно составить четкий план, как должна выглядеть траектория разработки. Использование в этом случае каскадной (водопадной) модели, где каждый этап начинается только после окончания предыдущего, и внесение изменений в результат этапа практически невозможно, выпуск сложного продукта растягивался на месяцы и годы. Решением этой проблемы стал созданный Кеном Швабером и Джеффом Сазерлендом фреймворк scrum.

В scrum существуют три роли: команда разработки, владелец продукта и scrum-мастер. Разработчики в Scrum образуют самоорганизующуюся команду, а с 2020 года Руководство по scrum сменило фокус с самоорганизованной команды на самоуправляемую. Команда не создается сразу самоорганизованной, а тем более самоуправляемой. Чтобы она стала такой, и нужен scrum-мастер, отвечающий за эффективность команды и правильность процесса разработки с точки зрения scrum.

### ЧТО ОН ДЕЛАЕТ?

Scrum-мастер – это учитель, ментор, фасилитатор, коуч. Руководство по scrum называет его «лидером-служителем». Он помогает команде:

- стать самоуправляемой;
- учить людей договариваться между собой;
- сплотиться и больше доверять друг к другу;
- справляться с препятствиями в повседневной работе и профессиональном развитии.

Выступает в роли ведущего на встречах, следит за соблюдением договоренностей членами команды, помогает найти выход из тупиковых ситуаций.

### СОВМЕЩЕНИЕ РОЛЕЙ

Нужно понимать, что scrum-мастер – это не позиция, а роль. То есть играть роль scrum-мастера может кто-то из разработчиков или все участники команды по очереди. Эта роль может также совмещаться с позицией менеджера проекта, тимлида, QA или бизнес-аналитика. И все будет идти хорошо, если эта роль понимается правильно.

Scrum-мастер не раздает задачи, как это делает тимлид, не управляет, как менеджер проекта. Scrum-мастер не может работать с командой с позиции контроля и непосредственного управления, он не принимает решений, он может только направлять.

## НУЖЕН ЛИ SCRUM-МАСТЕР КОМПАНИИ?

Первоначально scrum использовался в разработке программных продуктов. Сейчас его успешно внедряют производственные и телекоммуникационные компании, маркетинговые агентства и дизайнерские студии, розничные сети.

Вместе с тем scrum необязательно будет нужен в отдельно взятой компании.

Если задачу можно полностью просчитать на старте, а результат зависит от точного выполнения плана, в использовании scrum нет особого смысла. Также нужно понимать, что работа по scrum идет итерациями: сделали, проверили, если результат не устраивает, переделываем. Переделывание и корректировки – часть процесса. Если цена ошибки в проекте высока – scrum не для него.

Формально scrum-команда не может быть без scrum-мастера. Вопрос в том, должен ли это быть отдельный человек и как долго он будет нужен команде.

Если компания только собирается внедрять scrum-методологию, должен быть отдельный человек. В этих случаях scrum-мастер может быть даже не штатным сотрудником, а консультантом. Scrum-команды разные. Опытные действуют как единое целое, совместно управляют процессом. В роли scrum-мастера участники команды могут выступать по очереди. Для других команд лучшим решением будет, если это будет отдельный человек. Бывает, компании нанимают scrum-мастера сразу для нескольких команд. Роль scrum-мастера может быть ограничена по времени. Если ему удалось сделать команду самоуправляемой, он больше в команде не нужен. К нему могут обращаться в случае затруднений, с которыми команда не может справиться самостоятельно. Scrum-мастер может становиться Agile-коучем.

## КАКОЙ ОПЫТ ХОТЯТ ВИДЕТЬ?

Сейчас на рынке не так много вакансий. Если обобщить указанные там требования, не все компании требуют наличие сертификации, но называют ее преимуществом при выборе из нескольких кандидатов. Требования к опыту разнятся от полугода до 3 лет, но в среднем это 2 года. Для большинства вакансий сейчас необходим английский на уровне не ниже B-2. Необходимы успешный опыт работы в agile-командах и понимание принципов и ценностей agile, навыки фасилитации событий и коучинга, знание и умение

применять на практике методы оценки и приоритизации бэклога и декомпозиции его элементов, опыт работы с распределенными командами, знание основ проектного управления и др.

Кроме этого, от кандидатов ждут высокого уровня коммуникации, организаторских навыков, способности работать в режиме многозадачности, навыков тайм-менеджмента, самоорганизации и др.

Scrum-мастеру не обойтись без понимания жизненного цикла продукта. Желательно, чтобы у него были технический бэкграунд или хорошее понимание сферы, где используется scrum-фреймворк. Scrum-мастер выступает в роли учителя, ментора для команды, делать это возможно, только если у него уже есть опыт, которым он может делиться с командой.

## НЕСКОЛЬКО ПОЛЕЗНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ТЕХ, КТО ГОТОВ БЫТЬ СЕРТИФИЦИРОВАННЫМ SCRUM-МАСТЕРОМ

Четко определите время и место прохождения экзамена. Вас никто не должен отвлекать. 60 минут и 80 вопросов – это мало времени и много знаний, которые надо продемонстрировать в наилучшем свете.

В интерфейсе экзамена не предусмотрена функция пометок, поэтому приготовьте лист бумаги для черновика. Он вам понадобится для записи вопросов, ответов и других важных заметок, например, для записи номеров вопросов, к которым вам нужно будет вернуться.

Даже если вы не совсем уверены в правильности своего ответа, отвечайте все равно (пусть и неправильно) на максимально возможное количество вопросов.

Обязательно готовьтесь. Времени на проверку правильности ответов на вопросы, как вы уже поняли, не будет.

Результатом вашей подготовки и прохождения сертификации будет не только документ о приобретении новой квалификационной характеристики, но и получение систематизированных знаний о том, что такое настоящее scrum-мастерство.

Не теряйте чувства юмора и помните о том, что нет предела совершенству и идеала не достичь. Тем не менее, хоть реалии и далеки от эталона, вы будете иметь верные ориентиры и знать, что такое хорошо и что такое плохо в scrum-умениях.

**Анна Редькина**





# РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ: КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЕЕ ЖДУТ

Новые реалии жизни выдвигают и новые правила. Покупательское желание и возможности сейчас меняются. Так, согласно проведенным в этом году исследованиям Zebra Technologies потребители требуют от магазинов розничной торговли современных подходов к продажам. Ритейлеры должны вводить ноу-хау в работу по обеспечению транспортировки товаров, повышать качество обслуживания покупателей и внедрять инновационные процессы. Для этого необходимо обратить внимание на предпочтения клиентов и стараться соответствовать их желаниям.

## КОНЦЕПЦИИ, ВЫСТРАИВАЮЩИЕ НОВЫЕ РЕАЛИИ НА РЫНКЕ

### ✓ Настоящее и будущее потребительского спроса

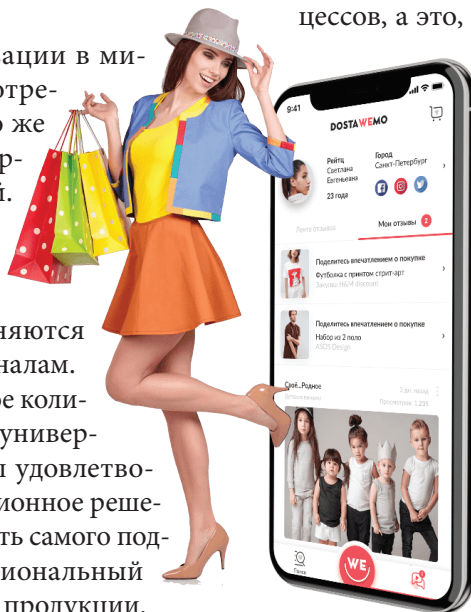
Последние события нескольких лет внесли свои коррективы и в розничную торговлю. Пандемия 2020-2021 годов вписала свои правила для торгового сегмента. Даже некоторые изменения войдут в систему торговли как основополагающие условия. При этом каждая из сторон в торгово-рыночных отношениях отстаивает свое право и свою позицию.

Клиенты розничной торговли используют не только традиционный подход к приобретению товара, но и стремятся оптимизировать покупку различными технологическими инструментами. Покупатели обращаются к мобильным приложениям или онлайн-сервисам производителей, а также осуществляют заказ и доставку товаров с помощью сети Интернет. И количество магазинов, применяющих нововведения, только увеличивается. С таким мнением согласны более 90% руководителей компаний.

### ✓ Как удовлетворить желания клиента

С эволюцией цифровизации в мире клиенты и покупатели потребовали от ритейлеров такого же стремительного развития торгово-розничных отношений. Еще до пандемии основатели компаний столкнулись с проблемой учета и логистики товара, когда продажи выполняются одновременно по разным каналам.

Однако решений огромное количество, при этом нет одного универсального, которое смогло бы удовлетворить каждого. И это инновационное решение должно учитывать гибкость самого подхода, скорость реакции, рациональный учет и контроль за остатками продукции.



### ✓ Перестройка потребительской экономики вносит свое ноу-хау

Ритейлеры могут предоставлять свои услуги и продавать товары не только на территории торговой площади. Покупатели хотят больше мобильности и скорости выполнения заказа, прибегая к помощи всемирной паутины или посещения магазина лично. При этом розничной торговле приходится маневрировать между этими способами продаж. Для этого компании стараются усовершенствовать оба варианта контакта с покупателем и повысить качество продаж.

### ✓ Удовлетворенность клиента не всегда максимальна

В сравнении с 2021 годом покупатель стал более лояльнее относиться к магазинам, увеличился уровень доверия клиента на 3 пункта и составил практически 80%. Однако компании и сотрудники торговых площадей слишком обнадужены более высокой точкой удовлетворенности. Поэтому не следует упускать этот пункт и стараться работать на этом пути. Также очень интересный факт: удовлетворенность сотрудника от выполнения своей работы зависит от удобных технологических процессов, а это, в свою очередь, доказывает их эффективность.

### ✓ Трансформация торговых отношений

При внедрении разных способов приобретения товара, а также их симбиозе у руководителей компаний возникают некие сложности. Им непросто работать в таком режиме, когда клиент может осуществить онлайн-покупку, а забрать товар лично в торговой площади, либо в пункте выдачи, либо на другой точке продаж, либо осуществить доставку на личный адрес.

Более половины всех клиентов ритейлеров планируют вер-



## ПУНКТ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ

нуться в розничный магазин, когда ограничения, связанные с пандемией, уменьшатся. В этом случае собственники магазинов должны заранее позаботиться о наличии товара, скорости выдачи и мерах социальной безопасности, т.к. как практически 70% покупателей озабочены средствами дезинфекции помещений, социальной дистанцией. Более 70% готовы забирать товары с доставкой или в специализированном пункте выдачи.

### ✓ Перед компаниями возникают новые условия

Спрос клиентов растет уже с 2019 года, поэтому обязательства ритейлеров также увеличиваются. Руководителям компаний становится сложно соответствовать заявленным требованиям.

### ✓ Покупательская способность в онлайн-продажах

В настоящее время особенно важно не потерять клиента, т.к. большинство заказчиков приспособились к новым реалиям торговли и большая часть рынка пришла в онлайн. Перед покупателями открылись многие способы приобретения товаров: от продовольственных до техники – с помощью сайтов компаний или мобильных приложений.

По данным Zebra, поколения X, Y и беби-бумеров увеличили использование приложений для оформления покупок от 2 до 6 пунктов за год. Интернет для населения сейчас является неотъемлемой частью, поэтому покупательская способность в разы выросла. При этом онлайн-покупки



удобны не только способностью оформить доставку или забрать товар в удобном для клиента пункте выдачи, но и возможностью проанализировать стоимость, наличие скидоч, наличие самого товара у разных поставщиков.

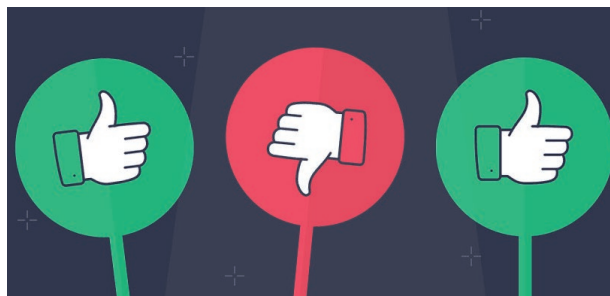
### ✓ Дефицит необходимых товаров огорчает всех участников рынка

Ритейлер соединил несколько вариантов продаж товаров клиенту, при этом качество услуг усилил возможностью обслуживать круглосуточно 7 дней в неделю. Однако покупка не состоится, если необходимого товара не окажется у продавца. Почти 50% потребителей ушли без покупок, т.к. нужного продукта не было в магазине.

Около 80% руководителей и продавцов важной составляющей в работе считают оперативные данные о наличии или отсутствии товара и вовремя осуществленная поставка в магазин. И это остается на сегодня сложной выполнимой задачей.

### ✓ Ритейлеры испытывают сложности с выполнением заказов и возвратами

Трудности в осуществлении проведения и возврата товара всегда присутствуют в сфере продаж. И грамотное выстраивание алгоритма решения – залог исключения негативных отзывов со стороны покупателя.



Выстраивание правильной инструкции реализации товара включает в себя много повторяющихся и сочетающихся процессов. Потребителям доступны различные способы покупок и приема товара, а поставщики реализуют продукт со складов, торговых точек или пунктов выдачи. Для четкого выполнения своих обязательств необходимы синхронизация этих процессов, а также быстрая и качественная передача информационных данных о наличии запасов.

Клиент по-прежнему обязывает продавца обеспечить ему услугу логистики. 7 из 10 покупателей выберут доставку на указанный адрес,

а 6 из 10 – смогут самостоятельно забрать товар в удобном для них месте.

✓ **Поддержка покупателя напрямую зависит от качественного исполнения заказа**

В зависимости от процедуры возврата заказа клиент часто останавливает свой выбор на том магазине, где этот регламент более доступен. Для



ритейлеров возврат заказа становится настоящей проблемой за счет того, что продажа осуществляется различными способами: онлайн-покупка или приобретение на торговой площадке. При этом более 80% руководителей магазинов и более 60% продавцов испытывают трудности при возврате товара через интернет.

✓ **Главные итоги**

Новейшие технологии в сфере розничных продаж продолжают расти, если сравнивать результаты исследовательских данных 2020 года. Покупатели будут чаще использовать мобильные

приложения или интернет-сайты для заказа товаров и получать их различными способами: пользоваться услугой доставки или самостоятельно забирать из пунктов выдачи.

Несмотря на развитие технологий, покупатель использует традиционный способ покупки в магазине, т.к. не видит большого различия и выгоды между каналами реализации. Руководители магазинов должны выстраивать основную ценность для покупателя, а именно доступность и наличие товара, открытость в системе скидок, подходящая система возврата, безопасность торговых площадей.

Ритейлеры слишком уверены в лояльности и удовлетворенности покупателя. Благодаря возможности мобильно производить покупку товара покупатель не настолько доволен. Это доказывают проведенные исследования и лишь небольшое увеличение пунктов за 2021 год.

Продавцы стали более доверительно относиться к своим работодателям и чаще использовать в работе новые технологические решения и устройства. Однако до конца не решены проблемы с оснащением и набором новых сотрудников.

Новые технологии будут усиленно развиваться в ближайшее время. По мнению собственников компаний, это будет приоритетной тенденцией в развитии и совершенствовании своих магазинов, как онлайн-продаж, так и традиционных торговых точек в следующие пять лет.

**Марина Матюшина**



# ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА – НЕОБХОДИМЫЙ ТРЕНД СОВРЕМЕННОСТИ

## **Олег ЧУМАКОВ,**

специалист по повышению операционной эффективности и цифровой трансформации бизнеса, а также Член Совета БАКУ (Белорусский альянс консультантов по управлению)

Традиционная модель развития экономики – использование достижений нескольких промышленных революций. Современная реальность сильно отличается даже от того, что было еще пять лет назад, что уж говорить о более отдаленном прошлом. Запрос сегодняшнего дня – скорость, самообслуживание, сервис. Поэтому сейчас в нашу жизнь все больше входят элементы «цифры», а цифровая трансформация бизнеса становится зачастую вопросом выживания той или иной компании. Об этом и многом другом мы поговорили со специалистом по повышению операционной эффективности и цифровой трансформации бизнеса, а также членом Совета БАКУ (Белорусский альянс консультантов по управлению) **Олегом ЧУМАКОВЫМ.**



Традиционная модель развития экономики – использование достижений нескольких промышленных революций. Современная реальность сильно отличается даже от того, что было еще пять лет назад, что уж говорить о более отдаленном прошлом. Запрос сегодняшнего дня – скорость, самообслуживание, сервис. Поэтому сейчас в нашу жизнь все больше входят элементы «цифры», а цифровая трансформация бизнеса становится зачастую вопросом выживания той или иной компании. Об этом и многом другом мы поговорили со специалистом по повышению операционной эффективности и цифровой трансформации бизнеса, а также членом Совета БАКУ (Белорусский альянс консультантов по управлению) **Олегом ЧУМАКОВЫМ**.

Компании переходят на новый формат ведения бизнеса, т.н. цифровое бизнес-моделирование (Digital Business Modeling – DBM).

Переход этот болезненный и совсем не простой. «Черных лебедей» по Талебу пролетает мимо с каждым новым днем все больше. Повысить свою устойчивость, сохранить клиентов, найти новые ниши, развиваться несмотря ни на что. Все эти триггеры, горящие красным цветом в глазах собственников и топ-менеджеров, требуют решений.

### КУРС НА ЦИФРОВИЗАЦИЮ

«Цифра» стремительно захватила и полностью изменила бизнес за очень короткий промежуток времени. Изменения бизнес-процессов в связи с цифровизацией продолжают перманентно на всех уровнях: от мелкого бизнеса до глобальных игроков. Например, всем известная компания Airbnb использует цифровую бизнес-модель в отельном бизнесе, Uber – в такси. Тренд на т.н. «уберизацию» вообще стал одним из самых популярных в бизнес-моделях сегодняшнего дня.



Перед компаниями сейчас стоит выбор: работать по-старому и проседать по всем направлениям, вплоть до прекращения своего существования, или внедрять в свой бизнес-процесс цифровую модель и подстраиваться под требования времени. Преведняя стратегия больше не работает. Компаний, которые осознали и приняли это, очень много.

*«Мы читаем электронные книги, скачиваем навигационные приложения, смотрим фильмы онлайн. Даже простое человеческое общение уходит все больше в соцсети и мессенджеры. Конкуренция, которая обострилась в условиях цифровизации бизнеса, вытеснила с рынка менее технологически продвинутые компании. Уже немало примеров, когда молодые и быстрые, цифровизированные и активные бизнесы вытесняют с рынка древних гигантов, которые еще вчера казались вечными».*

Мало кто пользуется сейчас услугами таксистов-частников, например. Таксомоторный рынок практически полностью занят удаленными сервисами по заказу такси, которые позволяют также выбрать класс авто и произвести оплату с помощью банковской карты.

К сервисам доставки готовой еды (пицца, суши и пр.) добавились сервисы по сбору и доставке продуктов из супермаркетов. Это показатель того, что даже мощные продовольственные игроки должны соблюдать правила современного рынка. Этому во многом способствовала и пандемия 2020-2021 годов, которая внесла свои поправки в привычный ритм жизни.

Рынок бронирования отелей сегодня сложно представить без booking.com и Airbnb. Amazon и AliExpress стали настоящими мегамаркетами всего и вся. И таких примеров с каждым годом все больше и больше.

Digital Business Modeling базируется на оцифровке всех основных и поддерживающих бизнес-

процессов компании и замещении части из них digital-решениями.

Одним из самых популярных инструментов арсенала DBM стала карта пути пользователя, или Customer journey map. Теперь сервис можно улучшать пошагово и точно, анализируя качество взаимодействия с клиентом на каждом отдельном его шаге.

Зачем нужна такая карта?

- Позволяет провести всесторонний анализ потребностей клиента.
- Дает возможность сегментировать клиентские предпочтения.
- Показывает возможные реакции клиента на действия предприятия: выпускаемый продукт, предложенные услуги и пр.
- Прогнозирует будущий спрос.

### НИКАКИХ ГРАНИЦ ДЛЯ «ЦИФРЫ»

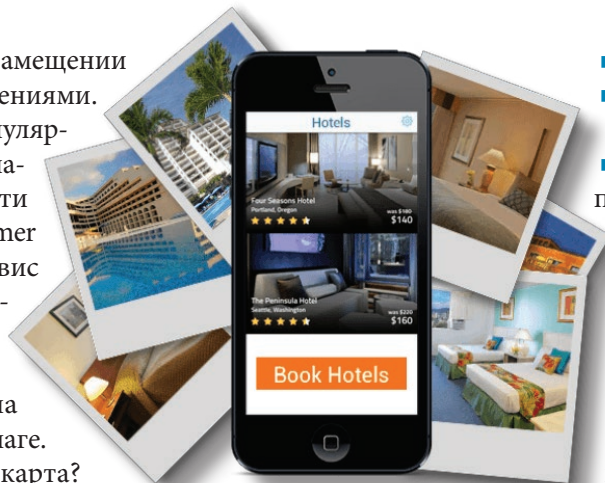
Дискомфорт, вызванный необходимостью перехода на удаленный формат работы, постепенно сменился на понимание. Компании вынуждены адаптироваться под новые условия в т.ч. благодаря цифровизации. Она позволяет по-новому работать и с клиентами, и с сотрудниками. Последние, в свою очередь, получили больше свободы для творчества и совершенствования своих компетенций. Возможность в любое время связаться с любым из участников бизнес-процессов и получить обратную связь – все это заслуга цифрового моделирования бизнеса.



*Естественно, внедрение всего нового всегда встречает сопротивление персонала. А если новое плохо сделано, то и клиентов. И тогда на помощь менеджменту приходит технология Change management («Управление изменениями»). В сложные времена бессмертная фраза «Меняйся или умри» обрывает новым смыслом и становится аксиомой сохранения бизнеса и его дальнейшего развития.*



Управление изменениями, если представить его вкратце, имеет в своей основе 3 основных элемента:



- внутренние продажи;
- кросс-функциональные команды внедрения;
- срывание «низковисящих плодов».

Игнорирование этих элементов в любой трансформации неизбежно обрекает нововведение на фиаско или в лучшем случае на судьбу Франкенштейна (кое-как собранный из плохо стыкующихся между собой компонентов неживой организм).

### ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В КОМПЛЕКСЕ

Но оцифровка бизнес-процессов может дать устойчивый положительный результат при одном условии – изменения должны быть комплексными. И затрагивать все: стратегию развития компании, ее позиционирование, комплекс R&D, клиентский сервис, внутреннюю операционную среду для персонала компании, накопление и анализ пользовательского опыта.

Таким образом, подходить к цифровой трансформации необходимо системно. Начиная со стратегического уровня – что именно мы добавляем цифрового в бизнес? Затем выбираем объекты изменений. И пошагово с применением технологии «Управление изменениями» внедряем новое.

Другой вопрос: как выбирать из всей операционной среды бизнеса то, что подлежит оцифровке? А для этого бизнес-процессы компании уже должны быть сами оцифрованы. Регламентируем их с помощью единственной официаль-



но пока считающейся международной нотации моделирования бизнес-процессов

BPMN (Business Process Model and Notation) и/или ее последней версии PMN 2.0, определяем, какие именно шаги или целые процессы будем подвергать цифровой трансформации, и начинаем действовать.

*«Идеально, если все бизнес-процессы, которые выполняются компанией для удовлетворения своих клиентов и получения от них денег (т.н. основные бизнес-процессы) и осуществления жизнедеятельности самой компании (т.н. поддерживающие бизнес-процессы), разложены пошагово в среде скорости их выполнения, требований по качеству и стоимости/добавленной стоимости для клиентов. Вот тогда мы можем эффективно управлять как всей операционной средой компании, так и любой ее трансформацией».*



## ФЛАГМАНЫ БИЗНЕС-ЦИФРОВИЗАЦИИ

Компании, внедрившие цифровую бизнес-модель, не жалеют об этом шаге. Сделав это, они совершили прорыв в своих нишах, выиграв конкурентную борьбу на долгие годы вперед.

Страны, входящие в тройку лидеров по показателям индекса цифровизации бизнеса мировых экономик, распределяются следующим образом:

1. Южная Корея;
2. Швеция;
3. Япония.

Из ближайших соседей Беларуси в этом плане довольно высокие темпы развития демонстрирует Эстония.

Применение новых технологий не должно сталкиваться с саботажем – важно, чтобы диджитал-среда была понятна и приемлема для всех участников бизнес-сообщества. И в первую очередь цифровые новшества должны быть приняты на уровне руководства компании. Например, если менеджмент поддерживает идею и участвует в процессе цифрового моделирования бизнеса, то прибыль предприятия может вырасти на 26%. Если развитие интернет-технологий идет парал-

лельно с развитием менеджмента – рост прибыли составит всего 9%.

Применяя внутренние продажи из технологии «Управление изменениями», добиться снижения или полного исчезновения сопротивления нововведениям гораздо легче, чем просто внедряя что-то новое.

Деятельность кросс-функциональных команд помогает наращивать внутреннюю поддержку трансформации через вовлечение персонала в изменения. «Срывание низковисящих плодов» самым непосредственным образом влияет на успешность трансформации в целом и лояльность персонала и клиентов к происходящему. Все это в немалой степени влияет и на формирование правильной корпоративной культуры, которая, как известно, ест на завтрак любые идеальные бизнес-процессы, если ее игнорировать.

Инвестиции только в технологии и избегание вложений в мотивацию персонала приведут к падению прибыли не менее чем на 11% (исследования консалтинговой компании Capgemini Consulting и международной бизнес-школы при Массачусетском технологическом институте в Кембридже, США).

Эффективность работы компании в формате цифровой бизнес-модели зависит в т.ч. от человеческого фактора.

- Согласованность действий руководства и диджитал-нововведений.
- Трансформация бизнес-мышления сотрудников всех уровней.
- Удачная механизация всех процессов.
- Качественное и протестированное программное обеспечение, которое должно отвечать всем актуальным требованиям.

*“Тот факт, что на сегодняшний день к интернету подключено более 33 млрд устройств, свидетельствует об интересе человечества к цифровой модели коммуникаций. И бизнес, если делать гешефт на этом, а не скатываться в толпу медленно, но верно умирающих аутсайдеров, стоять в сторонке от этих процессов позволить себе не может.”*

Вера Олейникова



# БЕЛКАРТ РАУ – НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ КАРТОЧЕК БЕЛКАРТ

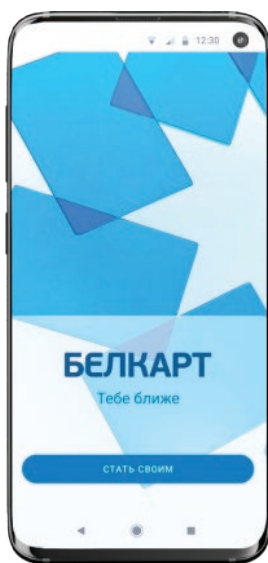


Платежи с помощью смартфона – одно из самых быстро развивающихся сегментов платежного рынка. Самыми распространенными способами оплаты с помощью мобильных устройств становятся NFC-платежи и QR-платежи. А по прогнозу Juniper Research, в 2025 году выручка от токенизации мобильных платежей превысит более 50 млрд долл. Для сравнения: в 2020 году он составил 18 млрд долл. В Беларуси, по официальным данным, количество токенизированных карт (операций) было в пределах 6% от всего объема на конец прошлого года. О том, как обстоят дела с оплатой смартфона в Беларуси, мы спросили у экспертов рынка.

Недавно платежная система БЕЛКАРТ в сотрудничестве с белорусскими банками объявила держателям карточек БЕЛКАРТ о запуске мобильного приложения БЕЛКАРТ РАУ для бесконтактных оплат с использованием смартфона. Технологией БЕЛКАРТ РАУ воспользоваться могут обладатели Android-смартфонов с NFC. Оценить важность данной технологии можно, если обратить внимание на следующие факты и цифры. БЕЛКАРТ на рынке Беларуси работает с 1994 года, и создавалась она для гарантирования расчетов внутри страны независимо от внешних факторов. В данный отрезок времени в обращении находятся более 4,8 млн карточек.

В Беларуси РАУ-сервисы работают с 2017 года. Самыми популярными из них были Apple РАУ и Samsung РАУ. Но привязать к ним можно было только карты международных платежных систем. С введением санкций их работа сейчас ограничена. При этом крупнейшие белорусские банки отмечают все большее смещение интереса именно к РАУ-сервисам, а не к традиционным платежам картами. Этому способствуют удобство и безопасность самого сервиса для пользователей. За последние два года в три раза выросло количество платежей с использованием смартфона. И эти цифры постоянно увеличиваются.

«Сегодня БЕЛКАРТ можно оформить в 17 белорусских банках (Беларусбанк, Белагропромбанк, Белинвестбанк, Приорбанк, Банк БелВЭБ, Сбер Банк, Белгазпромбанк, Паритетбанк, Цептер Банк, БТА Банк, Банк Дабрабыт, Банк Решение, БНБ Банк, Альфа-Банк, РРБ-Банк, Технобанк и Статусбанк). Представленную технологию уже сейчас поддерживают Беларусбанк, Белагропромбанк, Паритетбанк, Банк Решение, Цептер Банк и БТА Банк, – отметила начальник управления по маркетингу ОАО «Банковский процессинговый центр» Дарья Воробьева. – Мобильные платежи – один из самых быстро развивающихся



**Дарья ВОРОБЬЕВА,**  
начальник управления по маркетингу  
ОАО «Банковский процессинговый центр»

ся сегментов платежного рынка. Самыми распространенными способами оплаты с помощью мобильных устройств становятся NFC-платежи и QR-платежи. А по прогнозу Juniper Research, в 2025 году выручка от токенизации мобильных платежей превысит более 50 млрд долл. Для сравнения: в 2020 году он составил 18 млрд долл. В Беларуси, по официальным данным, количество токенизированных карт/операций было в пределах 6% от всего объема на конец прошлого года».

Одним из первых банков, который принял на себя «отработку» технологии, стало ОАО «АСБ Беларусбанк». Участники проекта на стороне банка отмечают:

– ОАО «АСБ Беларусбанк» – крупнейшее универсальное финансово-кредитное учреждение страны, которое предлагает своим клиентам более 100 видов банковских услуг и продуктов, в т.ч. по расчетно-кассовому обслуживанию,

кредитованию, депозитным операциям, лизингу, факторингу, инкассации, международным и межбанковским расчетам, валютно-обменным и конверсионным операциям, операциям с банковскими карточками, консалтинговые и депозитарные услуги.

ОАО «АСБ Беларусбанк» является основным участником платежной системы БЕЛКАРТ с 1996 года. Первые годы участия в системе банк выпускал чиповые карточки БЕЛКАРТ по уникальной технологии внутренней разработки Национального банка. В 2008 году банк начал эмиссию карточек с магнитной полосой, а уже в марте 2014 г. была эмитирована первая кобрендинговая карточка БЕЛКАРТ-Maestro с чипом стандарта EMV. Продукт позволил внутренней платежной системе выйти на международный уровень. Проект был реализован при совместной работе ЗАО «Платежная система БЕЛКАРТ»,

ОАО «Банковский процессинговый центр» и ОАО «АСБ Беларусбанк». В 2017 году запущена технология БЕЛКАРТ-ИнтернетПароль, позволяющая дополнительно подтверждать операции, совершаемые в сети Интернет, а с 14 января 2020 г. ОАО «АСБ Беларусбанк» начало выпуск карточек платежной системы БЕЛКАРТ с микропроцессором стандарта EMV.

По состоянию на 01.08.2022 банком эмитировано свыше 6,0 млн карточек, 3,4 млн из которых – карточки БЕЛКАРТ.

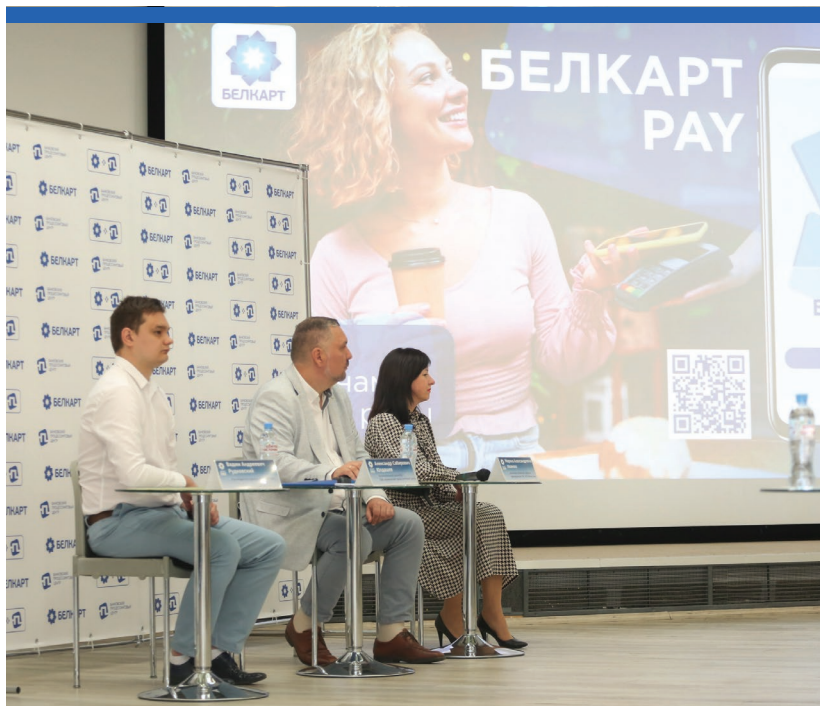
Развитие технологий платежей многие годы является ключевой целью платежных систем

и банков. С момента появления на рынке финансовых услуг платежных первых карточек с магнитной полосой банками совместно с платежными системами проводится регулярная работа над безопасностью, улучшением клиентского опыта и повышением уровня удобства совершения платежей для держателей карточек. После появления на рынке смартфонов с NFC-чипами вектор развития бесконтактных платежей направлен в сторону смартфонов и носимых устройств (смартчасы и фитнес-теркеры).

Совершение платежей с помощью платежных сервисов является не просто аналогом бесконтактных платежей с использованием платежной карточки, но и совершенно безопасным способом оплаты в организациях торговли (сервиса) и в сети Интернет. Совершение платежей регулируется международными стандартами безопасности, начиная от вопросов хранения данных и заканчивая проведением платежа.

На сегодня порядка 11% от активных карточек банка, доступных к загрузке в платежные приложения токенизации, используются держателями платежных карточек для совершения оплаты смартфонами и носимыми устройствами.

Справочно: на 05.08.2022 в банке токенизировано 358 тыс. карт, объем эмиссии карт, доступных к токенизации: 4,4 млн – всего, 3,3 млн – активные карты.



Запуск собственной платформы токенизации БЕЛКАРТ открывает собой новый этап развития платежной системы БЕЛКАРТ и является определенным маркером соответствия ожиданиям потребителей. Беларусбанк, в свою очередь, является постоянным драйвером развития платежных технологий БЕЛКАРТ – первым приступил к выпуску чиповых карточек БЕЛКАРТ, первым открыл для своих клиентов полный спектр межсистемных операций в инфраструктуре российской платежной системы «Мир». Сегодня клиенты банка совершают операции по карточкам БЕЛКАРТ не только в Беларуси, России, но и в Турции, Армении, Казахстане, Узбекистане и других странах.



Сегодня Беларусбанк предлагает населению широкую линейку продуктов на базе карточек БЕЛКАРТ, ориентированных на разные социальные группы и потребительские предпочтения. В линейке есть и продукт для самых маленьких, и виртуальные карты, и продукт с мани-бэк для тех, кто каждый день делает покупки для всей семьи. Уверена, что появление у БЕЛКАРТ технологии для платежей смартфоном сделает расчеты карточкой БЕЛКАРТ еще более удобными, а дальнейшее развитие этой технологии и реализация возможности снимать наличные в банкоматах смартфоном приблизят день, когда пластиковая карточка как носитель платежных реквизитов станет атавизмом. Благодаря БЕЛКАРТ за пройденные этапы сотрудничества и с оптимизмом смотрим на дальнейшее развитие платежных сервисов от отечественного производителя.

БЕЛКАРТ PAY, как и ожидалось, был самым ожидаемым проектом текущего года для держателей карточек БЕЛКАРТ. С момента запуска приложения для бесконтактных оплат с использованием смартфона только за первые четыре дня приложение установили около 8 тыс. раз. Инфор-

мационный повод о запуске приложения поддержали и СМИ Беларуси. Можно сказать, что это был самый главный медиаповод за текущий год для держателей карточек БЕЛКАРТ.

«В современном мире сервисы мобильных платежей получили широкое распространение. Для использования смартфона в качестве платежного средства необходимо загрузить в данное устройство вместо номера банковской платежной карточки уникальную комбинацию цифр – токен. Полученная цифровая комбинация будет привязана к данному устройству и позволит успешно оплачивать товары, услуги в платежных терминалах.

Основное преимущество использования токена вместо реального номера платежной карточки в мобильных сервисах заключается в том, что технология токенизации позволяет применять токен только в сочетании с одноразовой криптограммой, которая формируется непосредственно на мобильном телефоне держателя платежной карточки. Даже если потенциальному злоумышленнику удастся незаконно завладеть токеном, платеж будет невозможно провести благодаря необходимости подтверждения одно-



**Вадим РУДКОВСКИЙ,**  
ведущий бизнес-аналитик управления  
инновационного развития  
ОАО «Банковский процессинговый центр»

разовой криптограммой», – отметил ведущий бизнес-аналитик управления инновационного развития ОАО «Банковский процессинговый центр» **Вадим Рудковский.**

Токен как цифровая замена номера платежной карточки широко используется и при проведении интернет-платежей. Посредством применения технологии токенизации БЕЛКАРТ РАУ в обозримом будущем держателям карточек также будет предоставлена такая возможность, чтобы расширить функционал своих карточек, а платежи будут доступны и в сети Интернет. Эксперты рынка электронной коммерции видят большой потенциал и в этом направлении. Основное преимущество, конечно же, – безопасность проведения платежа.

*«В контексте электронной коммерции токен – это уникальный электронный ключ для возможности безопасного доступа к каким-ли-*



*бо ресурсам. Мы убеждены, что обеспечение безопасности платежей – это ключевое назначение токена в электронной коммерции. Совершенно бесплатный для пользователей функционал токенизации повышает степень безопасности платежей и позволяет покупателям не тревожиться по поводу сохранности данных своей карточки. К примеру, в момент регистрации пользователя в интернет-магазине и добавления платежной карточки для проведения платежа номер карточки заменяется цифровым значением – токеном. С помощью токена осуществляются все последующие операции в данном онлайн-магазине, а реальные реквизиты карточки хранятся в защищенном облачном пространстве платежной системы. Для каждого онлайн-сервиса формируется свой уникальный токен, при этом для каждого платежа создается одноразовая криптограмма, подтверждающая действительность используемого токена», – прокомментировал заместитель директора провайдера электронных платежей Assist Belarus **Артур Ангилевич.***



**Артур АНГИЛЕВИЧ,**  
заместитель директора провайдера  
электронных платежей Assist Belarus

Приложение БЕЛКАРТ РАУ принимается в платежных терминалах в объектах торговли и сервиса любых белорусских банков независимо от того, находятся они под санкциями или нет. Технология планирует регулярно обновляться и предоставлять своим держателям лучшие возможности для совершения smart-платежей.

**Марина Роман**



# ТАРГЕТИНГ ДЛЯ БИЗНЕСА: ПРИХОТЬ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?



Екатерина ГУЛЬНАЗОВА, таргетолог



Еще пару лет назад термин «таргет» вызывал у многих смущение и непонимание. Сегодня таргетинг довольно прочно укрепился в нашем современном динамично развивающемся рынке рекламных услуг среди маркетинговых инструментов продвижения. О том, насколько это важно сегодня в продвижении бизнеса, мы поговорим с практикующим таргетологом Екатериной ГУЛЬНАЗОВОЙ.

Встречается масса видов рекламы в сети Интернет, бюджет которых может заметно ударить по кошельку предпринимателя или компании. Однако есть пара секретов, которые помогут не просто сэкономить средства на рекламе, но и увеличить ее эффективность. Речь пойдет о таргетированной рекламе.

Таргетинг хорош тем, что сегментирует людей из общей массы пользователей в вашу целевую аудиторию по ряду критериев, например, по геолокации, схожести интересов, возрасту, полу и т.д. То есть реклама транслируется на тех, кто потенциально заинтересован в вашем продукте или услуге.

Основная цель таргета – создание рекламного посыла, который направлен на целевую аудиторию. Таргетинг распространен настолько широко, что используется везде – будь то социальные сети, рекламные баннеры и даже поисковые системы. На любой из удобных для размещения платформ можно ввести нужные параметры, и будет отбиваться ваша целевая аудитория согласно ее интересам. Работает это так. Потенциальный клиент видит рекламный баннер и при клике на кнопку попадает на основной сайт компании. Важно, чтобы такой клик в конечном итоге закончился удачной сделкой.



Работа таргета вбирает в себя 4 этапа:

1. Сбор необходимого материала о пользователе с помощью файлов cookie. Эту информацию можно найти в профиле, на базе которой можно ознакомиться с интересами и потребностями ваших будущих клиентов.

2. Анализ данных и сегментация целевой аудитории по заданным параметрам.

3. Вывод данных о группе пользователей в виде графиков и диаграмм, что позволяет в дальнейшем качественно и быстро сравнить полученные данные.

4. Запуск рекламы с учетом характеристик вашей целевой аудитории. Также здесь следует обратить внимание на частоту посещения других сайтов.

В зависимости от вида таргетинг может решать определенные задачи.

Например, можно выделить следующие направления:

- Тематический таргетинг предполагает показ рекламы на платформах, которые отвечают заданной тематике.
- Контекстная реклама включает трансляцию сообщений целевой аудитории по поисковым запросам исходя из ее интересов.
- Социально-демографический таргетинг ориентируется на возраст пользователей, их пол, род занятий и проч.
- Временной таргетинг предполагает запуск рекламных кампаний в конкретное время суток, день недели, опираясь на предпочтения пользователей.
- Географический таргетинг, или геотаргетинг, транслирует рекламу, рассчитанную на сегмент людей в конкретной геолокации.
- Поведенческий таргетинг собирает данные о любых действиях пользователя в сети Интернет, его просмотрах и покупках. Он базируется на активности клиента в сети. Например, вы искали гелиевые шары на день рождения. Тогда вам позже будут попадаться различные предложения с этим товаром.

Использование таргета в бизнесе освобождает персонал от лишней нагрузки. Допустим, вы продвигаете продукт только на территории города Могилева. Тогда нет смысла запускать рекламу по всей Беларуси. В ином случае на ваших сотрудников обвалится шквал звонков из других областей и станет необходимым разяснять о том, что предложение действует лишь на определенной территории.

“

- Социальные сети позволяют упрощать сбор информации для социально-демографического таргетинга, потому что по профилю пользователя можно узнать пол, возраст, место жительства и т.д.
- Кроме вышперечисленных видов, также встречается таргет по запросам, интересам, гиперлокальный, психологический и ряд других.

Таргетинг бывает также прямой и косвенный. Первый рассчитан на аудиторию, которая в поисках конкретного продукта или услуги. Здесь важный момент – текст в рекламе необходимо использовать простой и доступный, чтобы коммуницировать с пользователем на одном языке. Второй предусмотрен на аудиторию, которая ищет похожие на ваш другие товары.

Вернемся к контекстной рекламе. В ней базовый вид таргетинга заключен в поиске по ключам (ключевым словам) в Google и «Яндексе».

Google – крупнейшая поисковая система из всех имеющихся, а также платформа для запу-

ска таргетинга. Это контекстно-медийная сеть, которая дает неплохие возможности для продвижения товаров в интернете.

Контекстная реклама сегментирует целевую аудиторию. Она рассчитывает бюджет рекламных кампаний отдельно для конкретной группы, что позволяет вам определять степень затрат. Немаловажную роль здесь играет эмоциональная сторона, т.е. то, какие эмоции у пользователя вызывает ваша реклама. Именно эмоции подталкивают человека к принятию решения. Определение вашей целевой аудитории входит в приоритет-

ные задачи маркетолога. Именно с этого берет старт эффективный таргетинг.

Ретаргетинг бывает 2 видов:

1. *Обычный*. Представляет повторную прокрутку рекламы тем, кто приходил на сайт, но так и не совершил покупку. После посещения вашего сайта, когда пользователь будет переходить на другие, он наткнется там на ваше рекламное предложение.

2. *Динамический*. Включает в себя показ продуктов или услуг, которые пользователь посмотрел на вашем сайте, а также товаров, которые вызовут интерес.

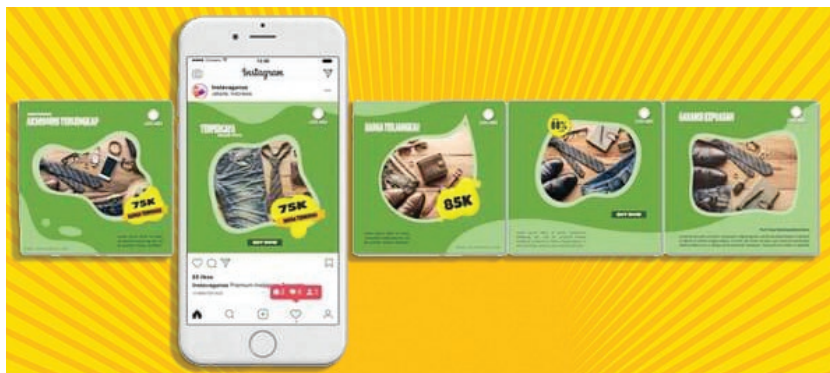
”

Если вы нуждаетесь в повторной прокрутке рекламной кампании для той аудитории, которая переходила на ваш сайт, но по каким-либо причинам не совершила покупку, имеет смысл запустить ретаргет, – советует Екатерина. – Он в большей части нацелен на баннерную рекламу. Ее цена напрямую зависит от количества переходов пользователей на сайт. Ретаргет благодаря cookie-файлам отслеживает посещение сайтов. Затем данные собираются в профиле. Происходит их анализ специалистом по рекламе. Составляется психологический портрет клиента, учитываются его интересы. Запускается реклама для поведенческой целевой аудитории.

“







Ретаргетинг способствует росту коэффициента конверсии и посещения сайта, узнаваемости бренда. Широкий выбор способов запуска таргетинга позволяет сузить огромный поток людей до нужной группы пользователей, а также сэкономить бюджет на рекламе и повысить поток клиентов. Используя для работы несколько видов таргетинга одновременно, вы сможете добиться эффективного результата и в несколько раз повысить продажи.

– Екатерина, скажите, а какому бизнесу подойдет таргетированная реклама?

– Давайте для начала определим, как работает и выглядит таргетинг. Говоря простыми словами, таргетированная реклама – это рекламные объявления в интернете, которые показываются строго той целевой аудитории, которая может быть заинтересована в том или ином продукте или услуге, которая рекламируется в объявлении. Таргетологи – это специалисты, которые настраивают эту самую рекламу таким образом, чтобы она была релевантна профилям пользователей в социальных сетях. Случается так, что довольно часто новички путают таргетинговую рекламу с контекстными объявлениями в соцсетях. Есть и другие подводные камни у такого вида рекламы, о которых спотыкаются маркетологи.

Таргетированная реклама подходит почти любым видам профессиональной деятельно-

сти. Причем независимо от того, продвигается сам бизнес или просто разовый онлайн-проект. Продвижение через рекламу будет эффективным и приведет целевую аудиторию. Для таргета не подойдет бизнес из запрещенных категорий, например, таких как сигареты, алкоголь и некоторые другие. Например, таргетинг для предпринимателей – это сразу плюс в прибыли. Это мотор, который запускает механизм продаж и приносит первые доходы, узнаваемость на рынке.

– И когда есть необходимость в таргетинге?

– Особенность таргета заключается в том, что реклама вписывается под любые желания. Одни клиенты используют ее как средство увеличения продаж, другие – для повышения вовлеченности и роста подписчиков. Если говорить о последнем, то без таргетинговой рекламы не обойтись. В случае если планируется только визу-

альный контакт с аудиторией без какого-либо действия, бизнесу следует показывать объявление тем лицам, у кого предложение вызывает интерес. Если бизнес ставит своей целью повысить именно охваты, то он тогда должен быть готов работать на долгосрочную перспективу, потому что только через какое-то время подписчики созреют на целевое действие. Если отключать фильтрацию аудитории, человек просто сольет бюджет без результата.

– Екатерина, по вашему мнению, что лучше рекламировать в таргете и как выглядит таргетированная реклама?

– В таргетинге можно работать с различными форматами материала. От продукта зависит, какой тип объявления пойдет лучше всего. Например, интернет-сайты продвигаются через баннеры, карусели, видеоролики и т.д. Все зависит от формата подаваемого объявления. Стандартный набор – это цепляющий заголовок, базовый текст, четкое фото или видео, ссылка, ведущая на сайт или социальные страницы. А вот вид рекламы зависит от специфики товара и социальной сети, на которой он продвигается.

Обычно бизнесы среди основных рекламных форматов выбирают универсальную запись, которая появляется в ленте новостей и сообществах. В нее включают большой текст для детального рассказа о преимуществах товара и выгодах от них клиенту. Или же может быть выбран формат «карусели». Карусель – это способ публикаций, который допускает выложить в одном посте до 10 снимков или видео. Под каруселью будут точки, которые и указывают на количество фо-

то и видеоконтента. Главное преимущество формата заключается в высокой вовлеченности аудитории.

Карусель, например, – это то, что доктор прописал для интернет-магазинов. Выручает, когда нужно презентовать одновременно несколько товаров в одной рекламе.

**– В чем, на ваш взгляд, плюсы таргетинга для бизнеса и как оценить эффективность таргета?**

– Таргетинг обеспечивает бизнесу рост целевой аудитории, а соответственно, и увеличение числа потенциальных покупателей. Шанс на проведение ретаргетинга – т.е. показ рекламы тем, кто уже взаимодействовал с вами. Возможность создавать рекламу по принципу деления клиентов по сегментам, т.е. персонализированно общаться с аудиторией. Таргет используют на разных платформах, что помогает бизнесу найти своих клиентов повсюду.

Эффективность от запуска таргетированной рекламы прослеживается в количестве кликов. Переходы пользователей по рекламным ссылкам. Это первое. Второе – нужно анализировать действия среди тех, кто проявил заинтересованность в продукте. Третье – это стоимость одного клиента. Другими словами, доход с одного клиента в затратах на таргет должен быть выше, чем стоимость самой рекламы. И последнее – вовлечен-

ность аудитории. Анализ роста подписчиков и т.д.

**– Какие важнейшие навыки маркетологу необходимы для понимания процессов в таргетинге?**

– Самые базовые – умение анализировать: рынок, продукт, конкурентов. Далее – выстраивать план, стратегию. Уметь «цеплять», а для этого необходимо нестандартное (нешаблонное) мышление. Например, если маркетолог самостоятельно настраивает рекламу через таргетинг, то стоит учитывать некоторые подводные камни. Самый главный камень преткновения – фильтры социальных сетей. Тогда риск быть заблокированным сильно возрастает.

**ТАРГЕТИНГ  
ДЛЯ БИЗНЕСА:  
КАК МАРКЕТОЛУ  
ПРАВИЛЬНО  
СФОРМИРОВАТЬ  
БЮДЖЕТ.  
СОВЕТЫ СПЕЦИАЛИСТА**

Используйте *метод 70x20x10*. Общий бюджет на рекламу делится на три части, в ко-

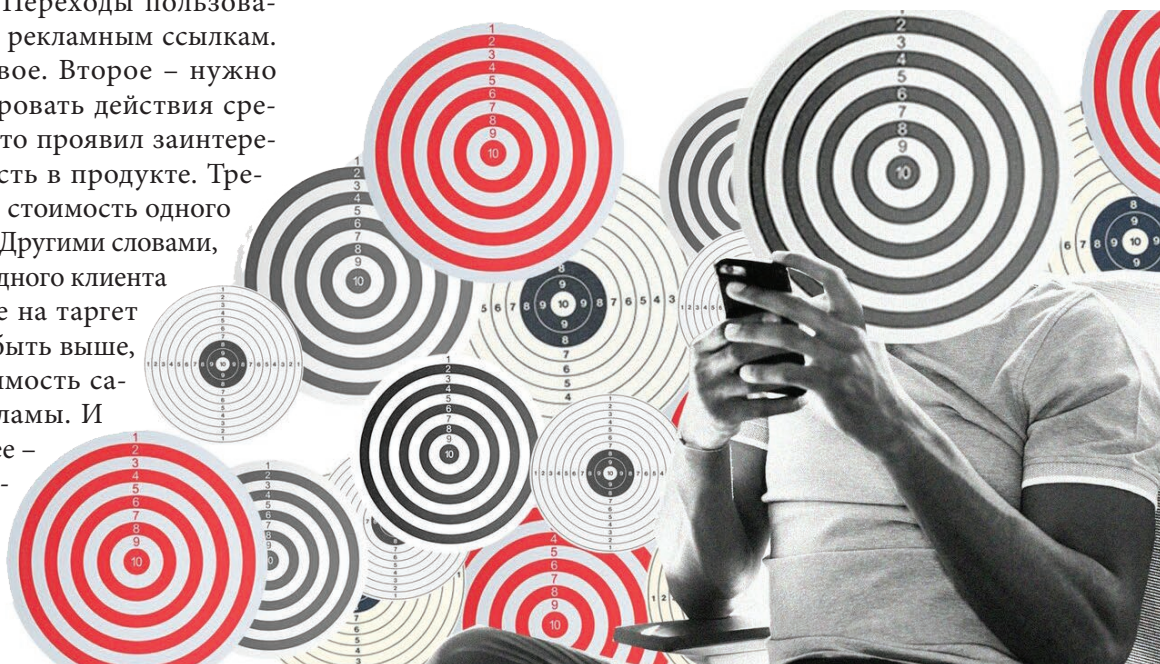
торых 70% тратятся на работу с эффективной рекламой, 20% уходят на тестирование пробных идей, а 10% остаются на проверку нехарактерной для вашего бизнеса рекламы.

**Мониторинг конкурентов.** Распределение бюджета на продвижение строится на анализе рекламы ваших конкурентов, а именно высчитывается сумма денежных средств, которые были затрачены на маркетинг, и соотносится с полученной прибылью.

**Целеполагание.** Здесь ставятся конкретные цели и задачи рекламы вашего бизнеса, после которых определяются форматы и площадки для размещения таргета, подсчитываются расходы по ним.

**Полевое исследование.** Вы запускаете ряд пробных таргетинговых реклам для выявления более эффективной и менее затратной. Успешную рекламную кампанию вносите в маркетинговый план и получаете финансирование в виде процента от выручки.

**Виктория Шишова**



**Вячеслав СЕНИН,**  
директор провайдера  
электронных платежей  
Assist Belarus



# ТОКЕНИЗАЦИЯ КАК ОДИН ИЗ ТРЕНДОВ БЕЗОПАСНОСТИ ПЛАТЕЖЕЙ В ЦИФРОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ

С каждым годом наблюдается увеличение количества операций в электронной коммерции, происходит постоянное внедрение новых технологических решений. Бурное развитие платежных сервисов предъявляет повышенные требования к безопасности используемых технологий. Ведь если пользователь уверен в сохранности своих денежных средств при совершении платежей, его покупательная активность будет постоянно увеличиваться, а также будет расти востребованность платежных сервисов. Теперь покупателю можно не волноваться по поводу мошеннических схем перехвата данных банковской платежной карточки. Флагманом безопасности в электронной коммерции становится современная технология токенизации, которая позволяет обеспечить высокий уровень защиты онлайн-платежей и мобильных сервисов от потенциальных угроз утечки данных. На вопросы внедрения и использования технологии токенизации нам ответил эксперт рынка электронной коммерции, директор провайдера электронных платежей Assist Belarus Вячеслав СЕНИН.

### ЧТО ТАКОЕ «ТОКЕН»?

Основная масса пользователей сети Интернет хотя бы раз сталкивалась с упоминанием термина «токен» в материалах, размещенных на просторах глобальной сети. В широком смысле слова токен – это виртуальная единица учета всевозможных электронных активов. Токен известен многим как цифровой знак, криптовалюта, которой торгуют на криптобиржах. Это одно из стремительно развивающихся направлений в сфере цифровизации.

В контексте электронной коммерции токен – это уникальный электронный ключ для возможности безопасного доступа к каким-либо ресурсам. В дальнейшем мы убедимся, что обеспечение безопасности платежей – это ключевое назначение токена в электронной коммерции.

### ТОКЕНИЗАЦИЯ МОБИЛЬНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ

В современном мире сервисы мобильных платежей получили широкое распространение. Для использования смартфона в качестве платежного средства необходимо загрузить в данное устройство вместо номера банковской платежной кар-

точки уникальную комбинацию цифр – токен. Полученная цифровая комбинация будет привязана к данному устройству и позволит успешно оплачивать товары, услуги в платежных терминалах.

Основное преимущество использования токена вместо реального номера платежной карточки в мобильных сервисах заключается в том, что технология токенизации позволяет применять токен только в сочетании с одноразовой криптограммой, которая формируется непосредственно на мобильном телефоне держателя платежной карточки. Даже если потенциальному злоумышленнику удастся незаконно завладеть токеном, платеж будет невозможно провести благодаря необходимости подтверждения одноразовой криптограммой.

### ТОКЕНИЗАЦИЯ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Токен как цифровая замена номера платежной карточки широко используется и при проведении интернет-платежей. Посредством применения технологии токенизации платежных данных в электронной коммерции реализуется масштаб-



ная стратегия по обеспечению безопасности данных плательщика.

*«Совершенно бесплатный для пользователей функционал токенизации повышает степень безопасности платежей и позволяет покупателям не тревожиться по поводу сохранности данных своей карточки»,* – сообщил директор Assist Belarus Вячеслав Сенин.

В момент регистрации пользователя в интернет-магазине и добавления платежной карточки для проведения платежа номер карточки заменяется цифровым значением – токеном. С помощью токена осуществляются все последующие операции в данном онлайн-магазине, а реальные реквизиты карточки хранятся в защищенном облачном пространстве платежной системы. Для каждого онлайн-сервиса формируется свой уникальный токен, при этом для каждого платежа создается одноразовая криптограмма, подтверждающая действительность используемого токена.

## ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ТОКЕНИЗАЦИИ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

*«В период неблагоприятной эпидемиологической обстановки, начиная с 2020 года, объем интернет-платежей значительно возрос в общем объеме ежедневных покупок. При этом, согласно исследованиям, не все пользователи внимательно относятся к защите реквизитов своих карточек при проведении платежей в сети Интернет. Сервис токенизации позволяет обеспечить высокий уровень безопасности электронной коммерции. При внедрении токенизации компания Assist постаралась, чтобы пользовательский опыт был исключительно положительным, а интернет-платежи – безопасными и удобными»,* – отметил директор Assist Belarus Вячеслав Сенин.

К важным факторам безопасности можно отнести и тот факт, что токенизацию карточек и инициирование платежей с использованием токена могут осуществлять только сертифицированные платежные решения.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИМЕНЕНИЯ ТОКЕНИЗАЦИИ

*«Хотелось бы отметить, что перевыпуск банковской платежной карточки не приводит к необходимости замены токена. Уникальные идентификаторы (токены) для ранее использовавшихся сервисов продолжают действовать. При этом банк-эмитент, перевыпустивший карточку, обновляет данные в автоматиче-*

*ском режиме. В этом заключаются еще одно удобство токенизации для пользователей и бесшовность регулярных платежей»,* – сообщил Вячеслав Сенин.

Токенизация обеспечивает удобство проведения платежей не только для покупателей, но и для самих интернет-магазинов.

*«Положительный эффект от использования токенизации для онлайн-сервисов заключается в повышении конверсии платежей. Установлено, что доля успешных платежей без использования токенов несколько ниже, чем при их использовании. Объясняется это тем, что если банк-эмитент подтвердил создание токена, то платежи с использованием данного токена будут вызывать доверие специальной системы банка по противодействию мошенническим операциям (антифрод-системы). В дополнение отмечу, что повышение конверсии платежей также положительно сказывается на возможности оплаты перевыпущенными карточками. Как уже отмечалось ранее, при использовании токена не возникает проблемы с перепривязкой новой карточки, что обеспечивает беспрепятственность проведения платежей»,* – отметил наш эксперт Вячеслав Сенин.

Применение технологии токенизации дает значительный положительный эффект для всех участников электронной коммерции:

- потребитель осведомлен о безопасности проведения оплаты и совершает множество онлайн-платежей;
- обороты и выручка интернет-магазинов ощутимо возрастают;
- в совокупности участники технологической инфраструктуры (банки-эквайеры, провайдеры электронных платежей и, собственно, сами платежные системы) совершенствуют платежные сервисы и успешно реализуют потребителям свои услуги.

Подводя итог, следует отметить, что внедрение технологии токенизации в электронной коммерции позволило решить одновременно несколько важных проблем – обеспечить удобство и безопасность платежей для пользователя, а также повысить конверсию онлайн-платежей. В данный момент совершенно очевидно, что токенизация является самой надежной и безопасной технологией защиты информации при проведении онлайн-платежей.

**Ольга Максименко**



Надежда ЗУЩИК,  
фотограф

## БИЗНЕС-ПОРТРЕТ. ИНТЕРВЬЮ С ФОТОГРАФОМ

Деловая портретная съемка становится наиболее частым и востребованным заказом у фотографов, потому что спектр применения такой фотографии довольно широк в современном мире. Такие съемки нужны не только директорам и менеджерам, они также необходимы дизайнерам, экономистам, финансистам, юристам, рекламщикам и даже художникам, да и в принципе вообще всем, кто хочет представить себя миру. Вы – профессионал своего дела. Вы хотите расти, возможно, покорить вершины бизнеса, получить престижную работу, завоевать доверие потенциальных клиентов. Вам для этого понадобится всего ничего – сила духа и деловой портрет. О нюансах построения деловой фотосъемки нам в интервью рассказала профессиональный фотограф с огромным багажом опыта **Надежда ЗУЩИК**.

Отличные продажи в бизнесе напрямую зависят от визуализации. Это закон маркетинга, являющийся аксиомой. Визуальное восприятие относится к одной из первостепенных задач. Продукты и услуги любого бизнеса всегда продают люди. Поэтому одной из первостепенных задач рано или поздно всегда становится деловой портрет сотрудников компании и непосредственно ее руководства. Деловая фотосъемка сегодня – это совсем не скучный, а очень творческий процесс.

– Портретная и деловая съемка изменилась за последние 10 или 20 лет? Какая она сегодня?

– Мое мнение, что изменения произошли колоссальные. Я бы сказала, что теперь есть больше свободы и вариаций при создании портретов в деловой съемке. Если раньше деловая съемка – это был скучный портрет на каком-то однотонном фоне с серьезным лицом, все сводилось к стандартной позе и весь процесс съемки занимал несколько минут, то теперь деловая съемка стала отдельным направлением в фотографии. Появилось больше свободы, больше жизни в кадре. Мое мнение, что огромное значение имеют атмосфера в кадре, детали, эмоции, которые могут многое рассказать о человеке и его деятельности.

А учитывая темпы развития современного мира, жизнь перешла в онлайн, практически каждый специалист ведет свой блог и важную роль играет фотография: как ни крути, мы сначала оцениваем визуально того, с кем хотим взаимодействовать.

Здорово, когда фото говорит само за себя. Ведь по фотографии можно многое прочитать. Классика остается классикой, но мир не стоит на месте, и глупо было бы не использовать все те возможности, которые сейчас есть у нас.

– Как вы выстраиваете съемочный процесс и отношения со своими клиентами? С какими сложностями сталкиваетесь?



– Когда у меня есть запрос на деловую съемку, первое, что я делаю, – узнаю, какая профессия у моего клиента, что хотелось бы видеть, но часто клиенты до конца не понимают чего хотят, тогда я узнаю детали и исходя из этого составляю план съемки, подбираю референсы (примерные фото), которые мы сделаем в наш съемочный день, оговариваем образы, сейчас часто привлекаем стилиста (это очень здорово, когда не нужно беспокоиться о нарядах), продумываем аксессуары, которые вводим в кадр (они, кстати, играют большую роль), выбираем площадку, сейчас много достойных интерьерных студий на любой вкус и запрос. Для меня важно, чтобы мои клиенты были довольны не только результатом, но и процессом.

И для многих фотографироваться – это стресс, выход из зоны комфорта, и я прекрасно это понимаю, потому что для меня тоже, несмотря на то что я уже долгое время снимаю, но быть по ту сторону камеры с незнакомым тебе человеком достаточно сложно. И фразы: «ведите себя естественно, расслабьтесь» тут не очень-то и работают. Поэтому я часто просто начинаю легкую непринужденную беседу, которая плавно погружает модель в процесс съемки. Я начинаю задавать ненавязчивые вопросы из жизни, прошу вспомнить что-то веселое и хорошее, и тогда уходит зажатость, человек начинает оживать и быть настоящим, самим собой, а это самое главное! Поэтому весь секрет в том, чтобы мой клиент был собой и чувствовал себя комфортно, а все остальное я покажу и помогу в процессе съемки.

Если съемка спланирована заблаговременно, все продумано и составлен план действий, то и сложностей не возникнет, любой вопрос можно урегулировать и решить.

Но вы знаете, есть все-таки одна сложность – она заключается в том, что зачастую почему-то люди не любят самих себя и от этого сложности в принятии! Вот и все.

– А секреты/советы деловой съемки для клиента (участника) можете сказать?

– Главный совет – довериться тому фотографу, к которому вы обратились, ведь вы же выбрали его. Не перестану повторять это всем: будьте собой, дышите, любите себя и наслаждайтесь процессом. Все остальное вам подскажет фотограф. Вы не должны уметь позировать. И не должны быть моделью, чтобы получить хороший и качественный снимок.

Но все-таки для хорошего результата большое значение имеет подготовка: правильный макияж, укладка, подобранный образ, который будет вписываться в пространство, в котором будет проходить съемка. Все должно быть в едином стиле – тогда и результат будет превосходным.

– Нет ли у вас такого ощущения, что сегодня очень важно, чтобы за человеком стояла какая-то история? Вы замечаете этот тренд?

– Безусловно! Нам же всегда интересно, когда есть история, когда есть какая-то загадка, которую хочется разгадать, узнать, что же там было дальше. Всегда интереснее наблюдать, как что-то создается и затем развивается, за какими-то событиями, за процессом, чем за редкими невнятными отрывками. Так что история – это очень важно. И на сегодняшний момент это весьма актуальный тренд!





– А существуют люди, которых в силу каких-то особенностей внешности тяжело запечатлеть на камеру?

– Однажды мне позвонила девушка и сказала: «Мне рекомендовали вас и сказали, что вы прекрасно работаете с деревом!» Если честно, я была немного шокирована, так как я с людьми работаю, а к древесной промышленности отношения не имею. Но оказалось, это она говорила о себе, что непластична и всегда плохо получается. Конечно же, я смогла ее расположить, и мы на выходе получили отличное портфолио клиентки. Итак, мой ответ на вопрос: нужно быть гибким и уметь найти подход, и к каждому он индивидуален. А вообще правильный ракурс и свет решают все. Не бывает плохих моделей. В этом я уверена!

– Как вы считаете, Инстаграм как платформа для фотографов и художников изжил себя или еще только набирает обороты?

– Мы живем в очень интересное и необычное время, и достаточно большую часть своего времени проводим онлайн в соцсетях, и это место с огромными возможностями. Я считаю, что Инстаграм (или если не Инстаграм в дальнейшем, то будет другая платформа) – это большие возможности заявить о себе. Мы вряд ли уйдем от этого, скорее будет все еще масштабней, и нужно использовать такие возможности. Поэтому я считаю, что важно быть мобильным и уметь быстро реагировать и подстраиваться под реалии настоящего времени. Так что пока остаемся в Инстаграме, а дальше посмотрим. А вообще хорошо бы параллельно развивать и еще какую-то платформу...

– А кого вам хотелось бы пофотографировать из известных личностей? И почему?

– Если честно, то прямо сейчас я не могу назвать кого-то конкретного. Но часто бывает так, что я могу ехать где-то, или бывать на какой-то конференции или на каком-то мероприятии, или увидеть человека в соцсетях и просто предлагаю этому человеку сделать для него съемку. Иногда реакции, конечно, очень необычные и интересные. Я, кстати, достаточно часто так делаю. Притом, когда в мое поле попадает человек, который мне интересен, я уже в моменте вижу его в определенном образе. И еще я люблю снимать необычных людей, не моделей, так скажем. И сделать съемку так, чтобы человек увидел себя с другой стороны. Для меня нет некрасивых людей, в каждом есть своя изюминка, главное – найти правильный подход и образ.



– Эмоциональное выгорание – распространенная проблема представителей творческих профессий. Как вы преодолеваете кризисы?

– Эмоциональное выгорание... Да, есть, но с ним можно бороться и оставаться в ресурсе. Для того чтобы этого не происходило, я периодически делаю некоммерческие съемки, снимаю то, что хочется мне, собираю команду, придумываем что-то необычное и идем воплощать наши идеи в жизнь.

А еще для того, чтобы не наступило эмоциональное выгорание, я стараюсь не снимать одно и то же, потому что делать рутинную и однотипную работу – это прямой путь именно к тому самому выгоранию.

– И последнее. Как воспитывать у себя чувство вкуса?

– Лично для меня в первую очередь – это очищение личного информационного пространства, это такой первый шаг в воспитании визуального вкуса. Однажды я для себя решила, что, открывая тот же Инстаграм, я хочу видеть там только то, что для меня интересно и что может меня развивать и вдохновлять. Так, для начала я очистила свое виртуальное пространство, в котором провожу достаточно много времени, от всего ненужного. Я слежу за интересными мне людьми: актерами, фотографами, законодателями моды, дизайнерами, иногда даже просто за блогерами, которые мне отзываются. Слежу за тенденциями в моде, но я не придерживаюсь строго моды, я все же выбираю то, что мне нравится. То есть я опять же фильтрую информацию и оставляю что-то для себя. Периодически я посещаю выставки и музеи, смотрю хорошие качественные фильмы, которые меня вдохновляют.

**Марина Роман**

# КНУТОМ, А НЕ ПРЯНИКОМ. АБЬЮЗИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ



Лилия ХЕДИНА, ПСИХОЛОГ

Сегодня мы рассмотрим интересную и малообсуждаемую тему в бизнесе – абьюзивные отношения с коллегами. Априори принято считать, что в бизнес-коммуникациях нет абьюза, а если возникают неприятные ситуации, то «сор из избы не выносят» и разбирательств не проводят. Но как быть тем, кто всячески подвергается негативному давлению со стороны коллег или руководства? О том, как выявить бизнес-абьюз и что с этим делать, мы спросили у консультанта в методе когнитивно-поведенческой терапии **Лилии ХЕДИНОЙ**, которая имеет за плечами, помимо психологического образования и практики, еще и 15-летний опыт работы маркетологом в организациях, в т.ч. и на руководящих должностях.

– Лилия, давайте обсудим для начала понятие «абьюз». Что он сегодня представляет в жизни белоруса, граждан других стран?

– Если оперировать чистой терминологией, то абьюз – это любое поведение, которое унижает достоинство другого человека и ущемляет его права и свободу. Абьюз – это необязательно рукоприкладство, прямые оскорбления или принуждение к сексу, он может принимать форму психологического или экономического насилия: шантажа, газлайтинга, эмоциональной депривации и неглектта.

Для большинства жителей стран, куда либеральные и гуманистические идеи пришли только в середине 1990-х, абьюз пока, увы, является лишь новомодным словом, которое «придумали феминистки». Консерватизм, который поддерживается как ценность на уровне государства, пока держит нашу страну в рамках привычных десятилетиями лет систем отношений, где люди не договариваются, а принуждают, манипулируют, хитрят, чтобы получить свое.

– Как человеку понять, что он попал в абьюзивные отношения? Как это выглядит при взаимодействии с коллегами, руководителем?

– Важный момент: абьюзер – это не всегда тот, кто условно «сверху». Рядовой сотрудник также может проявлять абьюзивное поведение и в отношении руководителя, который делает ставку на равноправное партнерство.

Я не буду останавливаться на очевидном абьюзе, который касается физических тычков, пинков, оскорблений или сексуального харассмента. Такие моменты несложно уловить, и скорее вопрос, уделяете ли вы им должное внимание, осознаете ли, что такие проявления ненормальны.

А вот с эмоциональным, или психологическим, абьюзом все сложнее – здесь не всегда можно отследить, что что-то пошло не так.

Как распознать такие отношения в рабочем коллективе:

- 1) Вы боитесь лишней раз обратиться к человеку и ждете, когда у него будет «хорошее настроение». И тут важно не перепутать личную тревожность при контакте с другим человеком с той тревогой, которая возникает именно в зависимости от того, «с какой ноги сегодня встал» ваш коллега или босс.
- 2) Его вмешательство в рабочие процессы вызывает у вас страх и напряжение. Это похоже на тревогу с попыткой предугадать: «Ударят меня сейчас или нет?» В рабочих отношениях под ударом я имею в виду грубую неконструктивную критику, резкое обесценивание, высмеивание перед коллегами.
- 3) Вы постоянно чувствуете гиперконтроль и требование выполнять правила только ради самих правил: например, вас могут отчитать за опоздание к началу рабочего дня буквально на минуту, когда от этого не зависит непосредственное обслуживание клиентов или работа всей команды. Вас требуют отчитываться о каждом действии, при этом такой контроль не приводит к каким-то изменениям или усовершенствованию процессов – он направлен лишь на обслуживание чувств тревоги или недоверия вашего коллеги.
- 4) В рабочих процессах коллега постоянно пытается вас задеть, пусть даже маскируя свои выпады под шутку. Если вам неприятно или дискомфортно раз за разом и ваши просьбы коллега игнорирует или снова высмеивает – не сомневайтесь: вы столкнулись с абьюзером.

- 5) Коллега не признает ваших сильных сторон, обесценивает достижения и преувеличивает масштабы ошибок или недоделок. Вы перестали чувствовать себя компетентным сотрудником с тех пор, как работаете с этим человеком.
- 6) В рабочих процессах вы чувствуете, что ваше время и ваши планы не берутся в расчет, ваши идеи и предложения игнорируются, вас словно не существует в процессах принятия решений. Когда человек чувствует себя невидимкой – это сигнал, что против него используется неглект, возможно, неосознанно, а быть может, и специально, например, с целью принизить его репутацию или выдавить его из коллектива.
- 7) С вами отказываются сотрудничать, не принимая никаких доводов. В такой момент может казаться, что коллега просто «уперся» или принципиально вредит, и такое бывает, когда человек попросту не в духе, но если это происходит систематически и никакие обсуждения этого момента не помогают, это типичный абьюз.
- 8) Вас запугивают или шантажируют, принуждая делать то, что идет вразрез с вашим видением, а тем более с вашими ценностями и принципами.

Я привела несколько критериев и примеров, которые встречаются наиболее часто, но разновидностей абьюза может быть намного больше. Если вы испытываете дискомфорт в общении с человеком, попробуйте отследить, ощущаете ли вы некое насилие с его стороны, попытку поставить себя выше вас и низвести ваше ощущение контроля и личной значимости к нулю.

– **Чем опасен абьюз для жертвы? Речь идет о рабочих взаимоотношениях.**

– Любой абьюз влияет на чувство собственной ценности и достоинства, состоятельности, компетентности. Особенно опасны такие процессы для тех, кто воспитывался в абьюзивных отношениях и не имеет навыка отстаивания границ. Такие люди воспринимают абьюз как норму и себя ощущают действительно недостойными уважения и равного отношения в команде. Любой последующий опыт унижения и оскорбления для них только подтверждает их собственные установки – и здравствуйте, различные психические расстройства или их обострения.

– **Почему коллега-абьюзер так себя ведет? Почему босс-абьюзер так себя ведет?**

– Абьюзер не знает, как договариваться, как быть партнером, как сотрудничать, как уступать, как искать компромисс, поддерживать, мотивировать. У него попросту нет ни навыков, ни опыта, ни желания – его к этому не приучили. Он привык решать вопросы силой, манипуляциями, эмоциями, агрессией (в т.ч. и пассивной). Не могу не оговориться, что в психотерапии в целом не при-





**Лилия ХЕДИНА**, ПСИХОЛОГ

нято пробовать «понять» абьюзера, если только речь не о ситуации, когда абьюзер непосредственно в кресле клиента и хочет справиться со своей проблемой. Жертва, которая терпит унижительное или принуждающее поведение, и так находит сама оправдания его действиям, и в попытках его еще и понять можно зайти слишком далеко.

**– Как выйти из абьюзивных отношений с коллегами, руководителем?**

– В работе как с коллегами, так и с руководителем я бы предложила начать с прояснения своих границ: «Со мной так нельзя, давай попробуем по-другому». Иногда человек может не замечать за собой абьюзивного поведения, но, имея высокий уровень осознанности и самокритичности, способен услышать просьбу. В компаниях, где есть HR-отдел, который вовлечен в процессы построения взаимоотношений между сотрудниками, было бы неплохо донести происходящее до ответственного менеджера – не с целью «наябедничать», а с целью попросить в данном случае рекомендацию или содействие. Когда дело касается директора или владельца компании и токсичное поведение носит систематический характер, я бы рекомендовала не бояться покинуть команду и найти другую организацию, где прозрачные и доброжелательные отношения возведены в ценность.

**– Кого по статистике больше – женщин-абьюзеров или мужчин?**

– Признаться честно, я бы не хотела оперировать здесь статистикой, так как я придерживаюсь принципов эгалитаризма, где гендер не рассматривается как некий определяющий критерий. Статистика есть, однако ей сложно доверять, так как мужчины редко обращаются за помощью, сталкиваясь с женщиной-абьюзером, из страха выглядеть слабым, стыда или неготовности признаться в происходящем даже самому себе. Любопытно, что женский абьюз частенько возводится в норму и высмеивается в анекдотах, в то время как мужской абьюз стигматизирован и демонизирован, и общество значительно чувствительнее к мужскому токсичному поведению.

**Чек-лист жертве: что делать, если есть желание выйти из такой коммуникации?**

- Обозначьте свой дискомфорт, попросите сменить тон или поведение – и посмотрите на реакцию.
- Сохраняйте дистанцию, не позволяйте абьюзеру получать доступ к подробностям вашей личной жизни.
- В работе отделяйте свою личность от результатов работы, чтобы не давать абьюзеру возможности увязать неудачи с некими вашими личностными характеристиками.
- Тренируйте парирование: когда вас незаслуженно обвиняют или иронично поддевают, необходимо такие атаки отражать прямым, но спокойным отказом коммуницировать в таком ключе. «Ваша информация неверна», «То, как вы подаете ситуацию, не вполне соответствует реальности», – не давайте абьюзеру ощутить контроль.
- Если токсичное поведение коллеги мешает рабочему процессу, обсудите в частном порядке происходящее с менеджером, HR-специалистом или директором.
- Понаблюдайте за поведением этого сотрудника в отношении других коллег. Если вы заметите похожие действия, обсудите случившееся с пострадавшим коллегой. Возможно, через коллектив на абьюзера будет проще повлиять.
- Если ситуация не меняется и вашей выдержки и саморегуляции уже не хватает, смело ищите новое место работы.

Марина Роман



**ИЗУЧЕНИЕ  
АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА:  
ЧЕМ РАНЬШЕ,  
ТЕМ ЭФФЕКТИВНЕЕ!**

**Ирина КОРЖОВА,**  
преподаватель английского языка



Актуальность изучения иностранных языков, в особенности английского, с каждым годом возрастает. И если раньше знание иностранного языка было в основном показателем высокого интеллектуального развития человека, а также дополнительным преимуществом для успешной коммуникации с иностранными партнерами или на отдыхе за рубежом, то сейчас знание английского языка является приоритетным условием трудоустройства менеджеров среднего и высшего звена в большинстве белорусских компаний. В ряде стремительно развивающихся направлений, например, в IT-сфере, владение английским языком не просто желательно, но крайне необходимо. Преподаватель с многолетним опытом и основатель школы английского языка для детей **Ирина КОРЖОВА** поделится перспективными методами изучения иностранных языков.

Согласно данным портала belretail.by, более 40% вакансий в сфере информационных технологий за I квартал 2022 г. содержало требование знания английского языка. Этот высокий показатель в значительной степени отражает актуальный запрос работодателей по владению иностранными языками.

Знание английского языка требуется не только от сотрудников IT-сферы, но и от специалистов по маркетингу, связям с общественностью, менеджеров, юристов. Международные компании предлагают кандидатам с хорошим уровнем владения английским языком зарплату, повышенную на 20-30%.

Однако, несмотря на большую востребованность знания иностранных языков и широкие возможности по их изучению, у белорусов есть существенные резервы роста по овладению иностранными языками и, в частности, по повышению уровня владения английским языком. Так, по результатам ежегодного исследования EF English Proficiency Index (EPI) Беларусь заняла в 2021 году 38-е место в мировом рейтинге из 112 стран и вошла в группу государств со средним уровнем владения английским языком. В данную группу были также включены Украина (40-е место) и Россия (51-е место). Вместе с тем некоторые соседние государства показали более значительные результаты

и вошли в группу с высоким уровнем знания английского языка – Польша (16-е место), Эстония (22-е место), Литва (24-е место) и Латвия (26-е место). Среди европейских государств Беларусь по знаниям английского языка оказалась на 28-м месте из 35 стран. Согласно результатам исследования EPI нам есть к чему стремиться.

Как отмечается в исследовании, у людей старше 30 лет наблюдается положительная динамика по изучению английского языка, а 40-летние впервые попали в группу умеренного уровня владения языком. Такие позитивные тенденции позволяют убедиться в способности взрослых людей приобретать языковые навыки на протяжении всей своей жизни и трудовой карьеры.

Вместе с тем растущая потребность в знании иностранных языков заставляет лингвистов искать новые оптимальные методы их изучения. Ну кому же не хочется быстро и качественно выучить иностранный язык? Как достичь наилучших результатов в этой области?

Современные специалисты небезосновательно утверждают, что изучение иностранного языка нужно начинать как можно раньше, еще в дошкольном периоде. И это вовсе не какой-то новый маркетинговый ход в сфере коммерческого образования и даже не результат амбициозных порывов прогрессивной части родителей.



”

Мозг дошкольника развивается таким образом, чтобы воспринять как можно больше информации. Речевое развитие обусловлено базовой потребностью ребенка в коммуникации, речь для ребенка – своеобразный способ выживания. Именно поэтому мозг ребенка способен воспринимать любую информацию, любое количество иностранных языков. Причем совершенно не важно, какой это язык – родной, английский, китайский или какой-то другой, насколько он сложен. Поэтому крайне необходимо начать изучение иностранных языков именно в этот период, когда речь является базовой потребностью ребенка. Начать изучение языка в 3, 4 или 5 лет – значительно лучше и эффективнее, чем начать в 10 лет.

“

Консервативная часть аудитории может скептически заметить, что обучение иностранному языку с младенчества появилось относительно недавно, что это просто модное направление, последствия которого неизвестны и непредсказуемы. Они склонны придерживаться мнения об оптимальности изучения иностранного языка в школьном возрасте, как это принято действующими нормами системы образования. При этом мало кто осведомлен о статистике владения иностранными языками в Беларуси и об огромных резервах роста в данном направлении. И уж совсем немногие будут готовы поддержать внезапную инициативу беседы на иностранном языке. А это значит, что нужно менять подходы к изучению иностранных языков и использовать эффективный дошкольный период развития, когда мозг ребенка настроен на активное усвоение информации.

”

Безусловно, преподавание иностранных языков детям дошкольного возраста основано на иных методах, нежели преподавание школьникам, что связано с психофизиологическим развитием детей.

“

Обязательное условие успешного обучения ребенка – родной и иностранный языки не должны быть смешаны в речи взрослых.

Ирина Коржова поделилась информацией о том, что есть несколько моделей взаимодействия с ребенком при изучении иностранных языков:

- один родитель – один язык (родной или иностранный), что часто встречается при межкультурном браке;
- одна ситуация – один язык. Например, процесс приема пищи озвучивать на английском языке;
- одно место нахождения – один язык. Например, разговор на иностранном языке в определенной комнате или в языковой школе.

Во время занятий ребенок должен быть полностью погружен в воссозданную англоязычную среду. Не стоит бояться, что ребенок не поймет информацию. Смысл слов и фраз познается в контексте. Собственно, так постигаются и родной, и иностранные языки. Игровая форма занятий, непринужденность взаимодействия преподавателя или родителя с ребенком влияют на легкое и позитивное восприятие информации из контекста.

Основная идея состоит в том, что естественный и натуральный способ изучения языка – слушать и говорить. Когда дети учат родной язык, они слушают родителей, пытаются повторить, одно и то же понятие используется в разных контекстах. Дети растут, общаются, приобретают словарный запас. И только после этого начинают учить грамматику. Так же и с изучением иностранного языка.

”

Поверьте, методики раннего обучения иностранного языка действительно работают. Могу привести один из ярких примеров успешного обучения ребенка. Одной из моих учениц всего один год. За пять месяцев занятий ребенок начал понимать английские слова и фразы. Девочка пока не говорит ни на русском, ни на английском языке, но при этом хорошо понимает, например, без проблем выполняет просьбу на английском языке принести определенную игрушку. Такие значительные успехи учеников-младенцев – огромная радость для преподавателя, однако и родители в этой ситуации максимально заинтересованы и вводят английский язык в бытовую жизнь ребенка! Здорово, когда приходят ученики, не говорящие на иностранном языке, и через полгода уже понимают английскую речь и разговаривают! И такие результаты реально достижимы!

“



Родители могут обучать своих детей самостоятельно либо доверить данный процесс преподавателям. Лучше всего совместить усилия. И родителям нужно потрудиться во благо ребенку. Сейчас в сети интернет можно найти огромное количество материалов – списки озвученных тематических фраз, вебинары, видеоуроки, преподаватель может составить родителю домашнюю программу обучения, причем родителю достаточно самому знать язык на элементарном уровне.

Правильного произношения можно достичь, прослушивая и просматривая аудио- и видеoinформацию. Сейчас есть огромное количество мультфильмов, сказок на английском языке, которые дети смотрят с большим удовольствием. Такое увлекательное занятие позволяет ребенку понять множество новых слов и фраз в контексте их употребления, а также приобрести нужный акцент.

По мере взросления меняются базовые потребности детей, изменяются подходы к обучению. И если для дошкольников идеально подходит игровая форма обучения, то изучение иностранного языка школьниками становится частью учебной деятельности. Важно успеть использовать уникальный дошкольный период, когда слова и фразы впитываются мозгом ребенка как губкой.

Основа успешного обучения ребенка иностранному языку – регулярность занятий. Безусловно, двухчасовые занятия в течение недели – это отличный вариант обучения, но для достижения целей владения иностранным языком на хорошем уровне этого недостаточно. Необходимо заниматься каждый день хотя бы по 15-30 минут. Полезно почитать книжку, посмотреть мультфильм, послушать сказку, поиграть в настольную игру, но выполнять это нужно непременно каждый день. Также очень важно не делать трехмесячного летнего перерыва в занятиях, т.к. это может вызвать большой регресс в ранее полученных знаниях.

На занятиях Ирины всегда царит непринужденная игровая атмосфера, проводятся мастер-классы, ставятся сценки, и в этом, пожалуй, со-

стоит главный секрет успешного профессионального обучения иностранному языку. Дети с удовольствием поддерживают любой вид активности. Конечно, в такой атмосфере английский язык усваивается легко и без всяких проблем.

После занятий родители зачастую просят дать список изученных слов. Приходится им вежливо отказывать и приглашать посетить занятия. Ведь слова употребляются в контексте игровой деятельности, и они нигде специально не фиксируются. Более того, отказ от выдачи списка слов позволяет родителям избежать серьезной ошибки – задавать ребенку вопрос на родном языке об английском эквиваленте слов и фраз. Ни в коем случае нельзя смешивать языки и переводить. В большинстве случаев ребенок и не сможет назвать нужное слово, т.к. он знает его исключительно в контексте, а не в переводе с родного языка.

Не всегда люди понимают, как можно начать учить английский язык задолго до прихода в школу. Но если этот процесс приносит пользу в будущем и тем самым способствует непринужденному усвоению огромного объема информации, то стоит менять устаревшие парадигмы образования. Наверняка многие будущие топ-менеджеры сейчас с упоением играют в игры на английском языке, чтобы потом не менее виртуозно и легко выстраивать сложные бизнес-процессы.

Реальность жизни такова, что знание одного или нескольких иностранных языков в современном мире не просто желательно, а крайне необходимо. Многие состоявшиеся профессионалы с сожалением констатируют, что сейчас имели бы более достойные и значительные возможности построения успешной карьеры, если бы в свое время уделяли повышенное внимание изучению иностранных языков.

Ольга Максименко



### **FinTech Times № 6 (9) август-сентябрь 2022**

FinTech Times – это практическое пособие для решения бизнес-задач. Любой бизнес всегда находится в поиске точек роста для увеличения собственных прибылей. FinTech Times подскажет, как это сделать.

Читатель FinTech Times найдет для себя практические кейсы любой направленности: технологии, финансы, PR, IR, HR и многое другое. Спикеры и авторы издания – не теоретики, а только практики – делятся полезным опытом. Исследования и аналитические прогнозы – все это можно найти в FinTech Times.

Место локации FinTech Times: сайт ОАО «Банковский процессинговый центр».

Если вы хотите поделиться чем-то полезным и интересным с FinTech Times, обращайтесь к пресс-секретарю ОАО «Банковский процессинговый центр» Марине Валерьяновне РОМАН по e-mail: [roman\\_mv@nrc.by](mailto:roman_mv@nrc.by)