



# FinTech Times

Как аналитика

в маркетинге

влияет на бизнес

- ✓ Цифровизация в развитии банковской системы
- ✓ Важен ли HR-бренд? Как его сформировать, чтобы не было текучки и все были довольны?
- ✓ Цифровой клиентский опыт: стратегия CX-трансформации
- ✓ ТОП-5 перспективных альткоинов второго полугодия 2021 года
- ✓ Пенсионные фонды как способ удержания персонала

## ФИНАНСЫ

### КРИПТОВАЛЮТА

- 2** Топ-5 перспективных альткоинов второго полугодия 2021 года  
Татьяна САБАДИНА

### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- 6** Цифровизация в развитии банковской системы  
Татьяна ЕРМАКОВА

### РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ

- 11** Место инфлюенс-маркетинга в структуре инструментов продвижения  
Елизавета ЧЕРЕНЦОВА

### МЕНЕДЖМЕНТ

- 15** Важен ли HR-бренд? Как его сформировать, чтобы не было текучки и все были довольны?  
Ярослав ФИЛОНЕНКО

### УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМИ

- 20** Как аналитика в маркетинге влияет на бизнес  
Ярослав ФИЛОНЕНКО

## ТЕХНОЛОГИИ

### УПРАВЛЕНИЕ

- 23** HR и цифровизация. Какие инструменты доступны уже сейчас?  
Светлана ЯХИМОВИЧ

### УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 27** Как работает склад/логистика с искусственным интеллектом и дополненной реальностью: пример белорусских предприятий  
Артур НАУМОВИЧ

### ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

- 33** Цифровой клиентский опыт: стратегия CX-трансформации  
Елена СТАРЦЕВА

### УПРАВЛЕНИЕ ПЛАТЕЖАМИ

- 37** «Цифровой успех» компании. Как его достичь?  
Анна РЕДЬКИНА

### ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

- 41** Маркетплейсы. Куда движется рынок электронной коммерции?  
Наталья РЯБЦЕВА

## УПРАВЛЕНИЕ

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

- 45** Пенсионные фонды как способ удержания персонала  
Елена СКОРОБОГАТОВА
- 48** Возраст может стать помехой: проблема эйджизма на рынке труда  
Елена СКОРОБОГАТОВА

# ТОП-5 ПЕРСПЕКТИВНЫХ АЛЬТКОИНОВ ВТОРОГО ПОЛУГОДИЯ 2021 ГОДА

Первые месяцы 2021 года для криптоиндустрии ознаменовались весьма значимыми событиями. Среди прочих можно выделить: резкие всплески курса биткоина, невероятные успехи DOGE, борьба Китая с рынком криптоинвестиций, криптостратегии Илона Маска. На волне произошедшего менялись курсы криптовалют. Одни последователи криптоинвестирования не теряют веру в биткоин, другие остаются верны надеждам на DOGE. Эксперты отмечают, что криптовалюта является волатильным активом, т.е. способным привести к финансовым утратам. В данном материале вместе с заместителем управляющего отделением «На Калинина» в г. Новополюцке ЗАО «Альфа-Банк» и независимым экспертом по криптофинансам Алесей Хлебович мы собрали информацию о самых перспективных видах альткоинов, на которую, возможно, стоит обратить внимание криптоинвесторам.



## ETHEREUM

Ethereum, или эфириум – криптовалюта и платформа для создания децентрализованных онлайн-сервисов на базе блокчейна. Ethereum – по капитализации вторая после биткойна монета. Ее курс стабильно рос в 2020 году, а в 2021-м достиг \$4300 – на данный момент исторического максимума. Произошло это после того как Илон Маск заявил, что хранит часть сбережений в данной криптовалюте.

Можно и далее прогнозировать рост курса эфириума. Это связано со следующими фактами:

- Естественный дефицит предложения. Валюта является привлекательной для криптоинвесторов, входит в ТОП-10 валют, уверенно удерживает свое положение в рейтинге, эмиссия его не ограничена, спрос выше предложения.
- Обновление сети эфириума 2.0. При переводе сети с алгоритма PoW на PoS для майнинга Ethereum не понадобятся колоссальные вычислительные мощности. А стекинг обеспечит пассивный заработок. Это позволит масштабировать сеть, сократить потребление электроэнергии, а также снизить комиссию в сети, тем самым увеличив производительность.

Стекинг – более экологичный и энергоэффективный способ добычи криптовалют. Стекинг – это способ пассивного заработка, при котором пользователи хранят монеты на алгоритме Proof of Stake (PoS) и обеспечивают работоспособность блокчейна.

## BINANCE COIN (BNB)

Эту криптовалюту создали для поддержания работы биржи Binance. Программу запустили в 2017 году. Токен используется для оплаты комиссий на бирже – так создатели влияют на оборот монет, что положительно сказывается на ее стоимости.

Предпосылки к благоприятному инвестиingu в BNB:

- Биржа Binance обеспечивает самые минимальные цены на транзакции, которые можно дополнительно уменьшить благодаря использованию BNB.



- Возможности партнерства с биржей Binance дают дополнительный доход.
- Биржа Binance может отстроиться от конкурентов благодаря ресурсу для обработки большого количества транзакций в секунду (до 1400 000).
- Открытость биржи Binance для других криптовалют.
- Надежность биржи Binance. За время работы специалисты по кибербезопасности смогли отразить все атаки злоумышленников, предотвратив серьезные нарушения в работе системы.
- Развитие новейшего направления – Binance Smart Chain. Его конкурентоспособность позволяет соревноваться BNB даже с эфириумом.

## CARDANO

Cardano (ADA) – блокчейн, использующий алгоритм PoS, создан для разработки смарт-контрактов и децентрализованных приложений.

Взгляд криптоинвесторов на преимущества ADA:

- Создатели проекта неукоснительно следуют графику нововведений и обновлений.
- Интерес институциональных инвесторов, обусловленный сильными сторонами блокчейна.
- Реализация алгоритма консенсуса Ouroboros.
- Запланированное обновление Alonzo с целью дополнения Cardano функциональности цифровых протоколов для выполнения транзакций.

## CHAINLINK (LINK)

Chainlink представляет собой децентрализованную сеть оракулов, которая состоит из по-



ставщиков и покупателей данных. Данный блокчейн фокусируется на создании публичных смарт-контрактов (интеллектуальных контрактов).

Оракулы – специальные программы, благодаря которым предоставляются данные из внешних источников на смарт-контракты. Оракул-сервис осуществляет их подключение к внешним ресурсам. Наибольшую популярность эти сервисы имеют среди поставщиков данных, блокчейн-стартапов, а также в DeFi-сегменте.

Преимущества LINK:

- Неуклонно растущие, долгосрочные ценовые показатели.
- Большой запас резервов.
- Востребованность услуг.
- Тяжеловесные партнерства.
- Запуск программы грантов для сообщества.
- Интенсивное развитие смарт-контрактов.
- Внешняя информация проходит тест на подлинность и достоверность.
- Для осуществления сделок используют оракулы, обеспечивающие надежность и безопасность операций.



## POLKADOT (DOT)

Polkadot – децентрализованная криптоплатформа, способная объединить все существующие блокчейны в одну экосистему.

Интерес инвесторов вызван следующими преимуществами:

- Во главе платформы стоят ведущие разработчики.
- Платформа представляет собой революционный проект, способный поменять представление о мире блокчейн-технологий.
- Поддержка крупных криптобирж.
- Исходный код проекта открыт при наличии полной децентрализации.
- Возможность присоединения большего числа разработчиков благодаря простой схеме интеграции приложений к криптоплатформе.
- Токены DOT имеют высокую степень ликвидности.
- Специальная архитектура DOT, обеспечивающая платформе высокую скорость транзакций, а также возможности, направленные на масштабирование.

## КРИПТОПРОГНОЗЫ



Эксперты и специалисты отмечают, что на фоне уменьшения индекса доминирования биткоина повышается интерес криптоинвесторов к альткоином. Интерес частных инвесторов направлен именно на этот вид криптовалют. Помимо этого, в целом на популярность альткоинов влияет такой фактор, как совершенствование финансовых инструментов, представленных в виде сервисов и приложений. Необходимо отметить, что возможный возросший интерес к альткоином связан с тем, что биткоин исчерпал возможности роста и находится на этапе консолидации. Поэтому криптоинвесторы пытаются находить новые активы, имеющие потенциал роста. Вероятнее всего, главным конкурентом биткоина останется эфириум. Он располагает возможностями к неограниченной эмиссии, следовательно, имеет все шансы обойти биткоин в процессе капитализации», – отметила Алеся ХЛЕБОВИЧ.

При всех перипетиях, связанных с изменением курса биткоина, он навсегда останется титульной криптовалютой – тем первым цифровым активом, с которого началась эра криптоинвестирования. Он по-прежнему – инструмент сохранения финансового капитала.

*«В данный период происходит переток криптоинвестиций в альткоины. Процесс находится в динамической стадии и не достиг исторического пика. При этом для инвесторов одним из важных показателей является индекс доминирования биткоина. Если он снижается, необходимо вкладывать капитал в альткоины. Эксперты сходятся во мнении, что наступает период увеличения рынка децентрализованных финансов», – комментирует специалист.*

Для объективности следует отметить: эксперты советуют не вкладывать абсолютно все финансовые ресурсы в криптоинвестиции. Это связано с невозможностью спрогнозировать изменения курса валюты и, соответственно, с потенциальными рисками.

## ДОМИНИРОВАНИЕ БИТКОИНА

Под доминированием (доминацией) подразумевают рыночную долю биткоинов по отношению к альткоином. Специалисты уверяют, что уменьшение доминанции биткоина свидетельствует о качественных изменениях крипторынка. Инвесторы заинтересованы в расширении диапазона активов. Если индекс доминирования сдает позиции, это говорит о том, что криптоинвесторов интересуют другие активы, даже при наличии потенциальных рисков. При этом следует отметить, что уменьшение индекса главной криптовалюты на 1% гарантирует увеличение роста альткоинов на 10%. Индекс – один из инструментов трейдеров, которые проводят анализ крипторынка. И на основании данных этого анализа принимают решение о выборе стратегии, входах в актив, передвижениях финансовых средств.



## АЛЬТСЕЗОН

Под альтсезоном понимают период, когда доминирование биткоина снижается. И на этом фоне происходит возрастание цены альткоинов. В альтсезон все монеты, кроме биткоина, становятся позитивными. Все токены имеют бычью тенденцию. Рост альткоинов при этом отличается экспоненциальностью, что может указывать на прибыли, достигающие при определенных условиях 400%, и, как следствие, приносить доход владельцам.

*Резюмируя.* Финансисты советуют не вкладывать все средства в цифровые активы. Криптоинвестирование остается рискованным способом для увеличения финансового капитала.

*От автора публикации:* данный материал не является инвестиционным исследованием, а также руководством к действиям, связанным с использованием криптовалют. Он носит исключительно ознакомительный характер.

**Татьяна САБАДИНА**



# ЦИФРОВИЗАЦИЯ В РАЗВИТИИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ



В условиях современной экономики найти бизнес, в котором нет никаких проблем, абсолютно невозможно. Причем это не зависит ни от отрасли, ни от масштабов предприятия. Всегда возникают трудности, которые приходится преодолевать. Для успешного решения ряда проблем руководству компаний необходимо отслеживать тренды развития финансовых технологий и внедрять их с учетом специфики собственного производства. Чтобы понять, что такое инновационные финансовые технологии, как они влияют на успешность ведения бизнеса, рассмотрим апгрейд системы на примере банковской сферы. На данную тему мы поговорили с **Ольгой БОЯРЕНКО**, специалистом с более чем 18-летним банковским опытом.

Ольга Бояренко с 2003 года работала в банках Беларуси (Франсабанк, БНБ-Банк, Технобанк, Паритетбанк) на различных должностях: от экономиста до начальника управления. Также в определенный период времени сотрудничала с ОАО «Банковский процессинговый центр», а на данный момент работает в компании «Софтклуб» на позиции бизнес-аналитика.



– Ольга, по вашему мнению, с какими основными трудностями и вызовами может столкнуться бизнес?

Кроме целого ряда проблем, с которыми компания сталкивается при выходе на рынок, неустойчивость внешней экономической среды может оказать существенное влияние на ее дальнейшее функционирование. По данным мониторинга ведущих консалтинговых компаний, каждая восьмая компания готовится к закрытию к концу 2021 года. Это связано с невозможностью или неготовностью руководителей компаний преодолеть финансовые проблемы не только в малом или среднем, но уже и в крупном бизнесе. В этих условиях банки должны оперативно реагировать на вызовы постоянно изменяющейся среды функционирования.

**Конкуренция.** Это неотъемлемая часть любого предприятия, и ни один бизнес не может существовать без конкурентной гонки. Решение этой проблемы достаточно простое: повысить качество своих товаров, сервисов и услуг, расширить их ассортимент, а также сделать упор на рекламу, внедряя в свою работу ее новые виды и форматы. При этом в каждом секторе есть свои особенности. Так, в банковской сфере внутриотраслевая конкуренция усиливается внешней конкуренцией в виде стремительно развивающихся технологических компаний, которые могут оказывать финансовые услуги (финтех-компания).

**Консерватизм.** Довольно-таки распространенная проблема бизнеса сегодня.

Пока консервативные руководители не настроят свой бизнес на работу с привлечением современных технологий, не начнут отслеживать тренды и открывать новые возможности для ведения бизнеса, большая часть их вынуждена будет уйти с рынка, поскольку устаревшие методы работы станут просто неэффективными и убыточными. Нацеленность на значительные преобразования, в первую очередь на цифровую трансформацию, как никогда актуальна для банковской сферы.

**Расходы бизнеса.** Валютные колебания, повышение цен на оборудование, топливо и необходимое сырье сильно влияют на успешное развитие деятельности компаний. Значительное увеличение расходов в банковской сфере связано с внедрени-

ем инновационных финансовых услуг. Без этого невозможно успешное развитие банка.

**Коронавирусный кризис.** В 2020 году пандемия Covid-19 нанесла ощутимый удар по экономике. От нового кризиса пострадали многие компании, чья стабильность и прибыльность до этого не вызывали сомнений.

Впрочем, по мнению эксперта, актуальные проблемы развития бизнеса в большинстве своем решаются при помощи современных технологий.

За прошедшие несколько лет часть компаний уже перешла в онлайн, а пандемия Covid-19 лишь ускорила процесс перехода, усилив тренд цифровизации бизнеса. Многие эксперты отмечают, что целые отрасли экономики начали свою интеграцию в digital-среду. А исходя из мониторинга аналитических агентств, в 2020 году количество компаний, инвестирующих в IT, выросло на 18% по сравнению с 2018 годом. Это означает, что бизнес осознал важность перехода из офлайна в онлайн. Вследствие пандемии банковский сектор получил дополнительный мощный импульс к цифровизации.



## ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК НОВЫЙ ШАГ К РАЗВИТИЮ

Регулярно в нашей жизни появляются сотни приложений с ноу-хау-технологиями, призванными улучшить нашу жизнь. Мы можем дистанционно, не выходя из дома или офиса, совершать платежи, различные покупки, делать инвестиции. Все это связано со стремительным развитием области финансовых технологий, использованием компаниями в своей деятельности новых виртуальных технологий, мобильных устройств, нового программного обеспечения или облачных сервисов для эффективного использования сферы финансовых услуг.





Ранее термином «финтех» обозначались технические новинки, которые применяли сами банки внутри своей системы. Сейчас финтех характеризует любую компанию, использующую в своей деятельности новые виртуальные технологии, мобильные устройства, новое программное обеспечение или облачные сервисы для эффективного использования сферы финансовых услуг.

Главная цель финтеха – улучшение, контроль и автоматизация использования финансовых транзакций и процессов предприятиями и владельцами компаний.

Сегодня при помощи этой технологии и простого мобильного приложения можно с легкостью торговать акциями, управлять фондами, контролировать все финансовые операции, оплачивать товары и услуги.

### ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ

**Мобильные платежи.** По данным Statista, рынок мировых мобильных платежей за 2020 год превысил \$1 трлн. Появление таких сложных современных технологий позволяет пользователям смартфонов оплачивать те или иные товары и услуги и совершать денежные переводы при помощи сервиса мобильных платежных приложений. Наиболее популярны среди них PayPal, Qiwi и Venmo.

**Платформы блокчейн.** На сегодня именно они являются основными примерами финансовых технологий в действии. Блокчейн-сервисы надежно сохраняют данные внутри платформы и помогают предотвращать различные виды мошенничества, надежно и безопасно связывая покупателя и продавца.

**Робо-консалтинг и биржевые приложения.** Наиболее популярным трендом среди последних

финансовых разработок стали биржевые приложения. Новейшие технологии способны практически мгновенно анализировать различные варианты инвестиционного портфеля и предоставлять потребителю рекомендации на основе портфельных алгоритмов гораздо быстрее и достовернее, чем реальные консалтинговые компании, что существенно повышает эффективность инвестиций и снижает затраты. И если еще недавно инвестор обращался к фондовому брокеру, то теперь он может покупать и продавать акции непосредственно на своем мобильном устройстве.

**Смарт-контракты.** Документы, основанные и хранящиеся на блокчейне, регулирующие сделки, права собственности, трудовые договоры, логистику и прочее. Преимущество подобных контрактов в том, что они полностью исключают человеческий фактор: их невозможно подделать, изменить задним числом, потерять, украсть или уничтожить.

**Краудфандинг.** Эти платформы наглядно иллюстрируют весь спектр работы финтеха за пределами традиционных банковских операций. Они представляют собой небанковские сервисы, предлагающие услуги кредитования той части населения, которой по тем или иным причинам не удалось получить финансовую поддержку от традиционных банков или компаний. При помощи этих платформ пользователи мобильных приложений могут совершать между собой финансовые транзакции и получать финансирование своих проектов непосредственно от прямого инвестора.

**Страхование.** Крупные страховые бренды на сегодняшний день отмечают снижение интереса к своим продуктам. Это связано с невозможностью общаться с клиентами напрямую из-за большого количества брокеров и других посредников.

Финтех, в свою очередь, исключает такую возможность. Многочисленные онлайн-страхо-

вые брокеры развивают свои мобильные приложения и позволяют напрямую удаленно застраховать все, начиная от автомобиля и заканчивая страхованием жизни и защитой персональных данных.

**Необанки.** Онлайн-банки, работающие исключительно в сети, без физических отделений. Они стали популярны среди пользователей после мирового банковского кризиса в 2008 году. Финтех позволяет им оптимизировать и исключить лишние затраты на документооборот, оплату труда персонала, хранение и инкассацию денег, обработку данных. И за счет такой экономии на бизнес-процессах необанки могут предлагать своим потребителям условия гораздо выгоднее, а уровень и удобство обслуживания значительно выше, чем у существующих банков.

В этой стремительно развивающейся финансовой среде банковскому сектору необходимо вырабатывать новую стратегию развития, основанную на цифровизации.

## КАКАЯ ПОЛЬЗА БАНКАМ ОТ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЕРВИСОВ?

“С каждым годом интерес к финансовым технологиям со стороны банков все больше возрастает. Это связано, как уже было отмечено, с развитием инновационных интернет-технологий, которые прочно закрепились в повседневной жизни. Но есть еще ряд причин, по которым сегодня в финансовых организациях активно изучаются и внедряются информационные технологии.

**Удобство доступа и использования.** Клиентам стало гораздо удобнее управлять своими финансами при помощи мобильных приложений. Онлайн-оплата товаров и услуг, переводы денег на различные счета, открытие счетов для хранения личных финансов – все это теперь реально совершать, не посещая банки, а лишь используя смартфон.

Согласно наблюдениям аналитиков, сейчас мобильный банкинг наиболее активно развивается в тех странах, в которых слабо развита собственная система банковских платежей. Следовательно, современные финтех-процессы помогают

получить клиентам доступ к банковским услугам из любой точки мира и значительно упростить использование банков.

**Повышение качества обслуживания.** Финтех-механизмы, внедренные в работу банковских организаций, помогают организовать и предоставить клиенту более качественное, удобное и быстрое обслуживание. Анализируя ежемесячные траты и предпочтения клиента банка, разнообразные виртуальные помощники предлагают потребителю разнообразные бонусы, скидки, дополнительные специальные предложения, а также предлагают всевозможные варианты оптимизации расходов и получения дополнительной прибыли.

**Легкость внедрения.** Современные финансовые информационные технологии при внедрении в систему не требуют от банковских организаций больших перенастроек уже функционирующей внутренней ИТ-структуры. Они гармонично дополняют внутренние процессы в компании или сфере коммуникации с клиентами и абсолютно не мешают ее основным элементам.

## ФИНТЕХ-ИННОВАЦИИ В РАЗВИТИИ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

По мнению эксперта, столь быстрое внедрение финтех-механизмов в работу финансовых организаций – процесс естественный и неизбежный. И в перспективе ближайших лет масштабы их использования значительно возрастут благодаря активному распространению финтех-инноваций.

**Цифровые карточки.** Положительную роль в их возросшей популярности сыграла коронавирусная пандемия. В условиях самоизоляции население максимально ограничивало контакты с внешним миром, а для оплаты товаров и услуг все чаще прибегало к онлайн-оплате. Такое активное использование цифровых платежей оказалось выгодно не только клиентам, но и самим банкам, поскольку экономятся значительные средства на производство «пластика» и снижаются нагрузки на физические отделения.

**Биометрические карточки.** Каждый человек обладает набором уникальных физиологических характеристик, по которым можно установить его личность: радужная оболочка глаза, изображение лица, отпечатки пальцев и др. Из-за их уникальности эти данные могут использоваться для идентификации клиента и подтверждения доступа к финансовым услугам и выполнению различных операций. Биометрическая система распознавания существенно облегчит работу

банков, а также процесс получения финансовых услуг их клиентам.

Так, чтобы провести любую финансовую операцию, оформить заявку и получить любой банковский продукт достаточно будет пройти аутентификацию держателя карты по отпечатку пальца или сканированию лица или сетчатки глаза, используя при этом только собственный смартфон и мобильный банкинг. Таким образом, банковские услуги станут доступны клиентам из наиболее удаленных регионов, где слабо развита банковская система или выбор банков ограничен.

**Внедрение искусственного интеллекта.** В настоящее время для усовершенствования механизма работы финансовых операций все активнее начинают применяться решения, основанные на искусственном интеллекте.

Внедрение искусственного интеллекта в сферу финансовых технологий значительно упрощает проведение онлайн-платежей и переводов непосредственно со смартфона, позволяет контролировать работу с активами, анализировать курс ценных бумаг и проводить множество сделок одновременно и за очень короткое время.

### КАКОВА ПЕРСПЕКТИВА ИЗМЕНЕНИЯ БАНКОВ К 2025 ГОДУ?

Эксперт с уверенностью отмечает, что банки становятся все более открытыми для новых технологий. А основной тенденцией развития банковской отрасли станет цифровизация. От степени цифровой зрелости банка напрямую будет зависеть его прибыльность.

Цифровой банк к 2025 году будет способен обработать такое количество транзакций, которое сегодня банки не в состоянии полноценно обрабатывать в режиме реального времени. Согласно исследованиям, к 2025 году более 75% потребительских кредитов будут выдаваться за счет обработки кредитной заявки с поддержкой искусственного интеллекта. Он может дать финансовым технологиям конкурентное преимущество и изменить облик привычных уже финансовых услуг за счет точного принятия решений, управления капиталом и улучшения торговли, предотвращения случаев мошенничества.

В будущем, благодаря использованию финтех-ресурсов, банки также будут формировать цифровые портреты своих клиентов, чтобы предлагать каждому из них оптимальный банковский продукт. Располагая доступом к цифровому профилю клиента, банки к 2025 году станут более гибкими и адаптивными.

Еще один важный прогноз, осуществление которого возможно в ближайшее время, – исчезновение с рынка оплаты платежных карточек. Их заменят цифровые карты и другие способы онлайн-оплаты, в их числе и биометрические.

Аналитики прогнозируют, что к 2025 году банки превратятся в полноценную цифровую экосистему, предоставляющую своим клиентам не только финансовые продукты. Финансовая услуга будет лишь сопровождать и поддерживать нефинансовые сервисы.

Но, несмотря на развитие финтеха, классические банки не покинут финансовый рынок. Они по-прежнему будут предоставлять услуги по выдаче лицензий, контролировать качество работы процессинговых центров и отвечать за создание инфраструктуры.

Татьяна ЕРМАКОВА







# МЕСТО ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГА В СТРУКТУРЕ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОДВИЖЕНИЯ

Среди прогрессивных методов продвижения особое значение приобретает стратегия инфлюенс-маркетинга. Каковы особенности законодательного оформления структур электронной коммерции в Беларуси и преимущества метода маркетинга влияния на территории страны. На эту тему мы поговорили с экспертом и директором рекламного агентства «Мятный знак» Лидией БОГДАН.

## ПОНЯТИЕ ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГА

Под термином «маркетинг влияния» понимают маркетинговое продвижение товара или торговой марки при помощи эксперта, который является лидером мнений. Ключевым инструментом рекламных действий в данном случае будет влияние известной личности на аудиторию.

«Наиболее значимым плюсом инфлюенс-маркетинга является то, что вы получаете доступ к определенной аудитории, заинтересованной в вашем предложении. Ваше общение строится через посредника, хорошо знакомого аудитории и уже заслужившего ее доверие», – комментирует Лидия.

«Наиболее значимым плюсом инфлюенс-маркетинга является то, что вы получаете доступ к определенной аудитории, заинтересованной в вашем предложении. Ваше общение строится через посредника, хорошо знакомого аудитории и уже заслужившего ее доверие», – комментирует Лидия.

Изначально к категории инфлюенсеров относились в основном звезды. Сегодня торговые марки за поддержкой обращаются не только к знаменитостям, но и блогерам «из народа», которые, несмотря на небольшую аудиторию, формируют мнение масс в рамках своей тематики.

## РОСТ ПОПУЛЯРНОСТИ ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГА В МИРЕ

Согласно исследованиям ИОМ «Анкетолог» инфлюенс-маркетинг весьма популярен, и к 2022 году прогнозируется рост его стоимости на уровне 15 млрд долл. США.

Более 50% мировых маркетинговых специалистов заявили о намерении в обозримом будущем увеличить финансирование каналов продвижения через блогеров.

«Многие торговые марки давно включили в статью своих бюджетов направление инфлюенс-маркетинга, причем с каждым годом размер этого бюджета увеличивается. Исследовательская компания eMarketer прогнозирует, что около 70% маркетологов США из среды малого и среднего бизнеса в 2021 году для своего продвижения применяют инфлюенс-маркетинг. В 2020 году этот показатель зафиксировался на уровне около 62%. В 2022 году прогнозируется его рост до 73%.

Усилила позиции инфлюенсеров социальная коммерция. Широкий простор для действий в направлении инфлюенс-маркетинга открывается в связи с появлением новых онлайн/платформ, таких как «ТикТок» и «КлубХаус», – отмечает эксперт.

Поскольку маркетинговые стратегии этих площадок еще не совсем определены, у торговых марок есть понимание важности продвижения через инфлюенсеров для лучшего вовлечения аудитории в их предложения.

«Весной 2021 года Linqia провела опрос, по результатам которого выяснилось, что около 70% маркетологов США для работы с блогерами в течение ближайших двух лет планируют использование TikTok, в аналогичном периоде 2020 года этот показатель остановился на отметке 16%. На третьем по популярности месте – посты и сториз в Instagram (в среднем 88%). В то же время более чем в 2 раза увеличилось количество маркетологов, которые заинтересовались Twitch», – отмечает Лидия.





Касательно расходов на маркетинг влияния отмечается рост этого показателя, а также увеличивается количество маркетологов, планирующих рост своего портфеля по этому направлению. По данным исследования UPFLUENCE, таких специалистов не менее 63%, а 20% планируют оставить без изменений этот показатель, и только около 7% специалистов запланировали сокращение бюджетов.

Advertiser Perceptions построило прогноз на основе проведенного опроса специалистов, согласно которому предполагается, что к 2022 году только в США примерно одна пятая часть бюджетов цифровых маркетинговых компаний будет приходиться на инфлюенсеров.

## ОСОБЕННОСТИ ПЕРВЫХ ШАГОВ В МАРКЕТИНГЕ ВЛИЯНИЯ

Эксперт рекомендует, что, перед тем как заняться инфлюенс-маркетингом, важно убедиться в наличии правильных основ. Для получения наиболее прогрессивных результатов в бизнесе от маркетинга нужно сделать правильные первые шаги. Рассмотрим 5 основных из них.

- **Постановка цели.** До того как начать поиск блогера, нужно выстроить четкое понимание своих рекламных целей и задач. Это основа всех последующих действий: начиная от выбора инфлюенсера и заканчивая способом подачи информации.

- **Анализ аудитории.** До поиска блогера важно проанализировать особенности вашей аудитории, каковы ее вкусы, предпочтения. Рекламная кампания может быть обречена даже при участии блогера-миллионника, если он будет вести диалог не с той аудиторией или информация будет не вовлекающей направленности.

Для успеха необходимо изучить ряд характеристик своей аудитории, среди них:

- возраст, пол, доход, локализация, семья и подобное;
- в каких каналах активность;
- какие каналы интересны;
- какие форматы информации больше увлекают: видео, аудио, тексты;
- интенсивность взаимодействия с другими аккаунтами (пустое любопытство или заинтересованность во мнении).

- **Качественный выбор инфлюенсера.** При этом необходимо обратить пристальное внимание на 3 характеристики: соответствие вашим рекламным целям и профилю клиента; уровень вовлеченности подписчиков; бюджет на инфлюенс-маркетинг.

Продуктивность рекламной кампании должна решать взаимные задачи всех участников сделки. Не только при помощи блогера повышается узнаваемость вашей торговой марки, но и блогер, зарабатывая деньги, предлагает нечто ценное своим подписчикам. Поэтому на этапе договоренности с блогером важно транслировать информацию о том, какую ценность может дать ему и его аудитории ваша торговая марка.

- **Оценка результативности кампаний.** Не всегда это можно сделать легко. Однако для упрощения некоторых моментов этого шага важно ставить перед собой конкретную измеримую цель, например, рост числа подписчиков на определенное количество, увеличение объема продаж на конкретную величину и т.д.

Не всегда инфлюенс-маркетинг способен дать быстрый «выхлоп». Но для достижения результата, пусть и в долгосрочной перспективе, необходимо правильно определить цели своей кампании и понять, какой инфлюенсер способен оказать помощь вашему бренду.

## ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ В БЕЛАРУСИ

*– Соцсети становятся все более интегрированными с онлайн-торговлей на своих площадках. Пользователи все чаще прибегают к функции заказа товара или чата со специалистом через taplink в профиле. Это удобно и становится одним из гарантированных способов удержать потребителя.*

*Вместе с ростом инфраструктуры электронной коммерции растет и инфраструктура, отвечающая за связь между торговыми марками и инфлюенсерами. Например, в 2019 году на рынке США зарегистрировано около 400 агентств и площадок для инфлюенсеров.*

*В Беларуси тоже есть компании, которые работают с блогерами. Большинство из них ориентировано на комплексный подход в области интернет-маркетинга: от разработки логотипа бренда до действий по продвижению в соцсетях.*

*В этой связи возникает вопрос, какие законодательные особенности существуют в Беларуси в части электронной коммерции и в частности при торговле через соцсети.*

*Во-первых, согласно действующему законодательству страны для электронной торговли обязательна государственная регистрация интернет-магазина в Торговом реестре.*

*В рамках белорусского законодательства под интернет-магазином понимают информацион-*





ный ресурс торгового субъекта в интернете, где возможно заказать товар без физического посещения объекта торговли.

То есть в случае, когда связь между покупателем и продавцом осуществляется любым дистанционным способом, например, через мессенджер в социальных сетях, такой онлайн-ресурс считается интернет-магазином, что обязует его владельца к осуществлению действий по регистрации. Таким образом, электронный торговый ресурс должен быть зарегистрирован и осуществлять свою деятельность в рамках республиканского законодательства.

Также подлежит обязательной регистрации доменное имя в государственной доменной зоне со значениями «бел» и «бай». Кроме того, обязательным условием является обеспечение физического нахождения хостинга, который обеспечивает работоспособность сайта, на территории Беларуси.

Если перечисленные требования к домену и хостингу не соблюдены, будет отказано в регистрации интернет-магазина в Торговом реестре.

В рамках белорусского законодательства есть требование к обязательной информации, которая подлежит указанию на странице электронного магазина. В этом перечне – основные данные о продавце и режиме работы торговой интернет-

площадки, подробные сведения о товаре, другая информация, предусмотренная законодательством о защите прав потребителей.

Кроме того, потенциальному клиенту должны быть предоставлены варианты для выбора формы оплаты.

Наиболее частыми нарушениями со стороны владельцев интернет-магазинов являются указание цен в иностранной валюте, неполные сведения о сроках транспортировки товара и об изготовителе продаваемой продукции.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ

– За несоблюдение перечисленных выше требований предусмотрена административная ответственность. Например, если местонахождение сервера, через который обеспечивается работа интернет-магазина, не соответствует требованиям белорусского законодательства, может быть применен штраф до 25 БВ. В случае отсутствия на сайте какой-либо обязательной к раскрытию информации владельцу страницы придется уплатить штраф до 10 БВ.

Однако в некоторых случаях эти правила не применяются. Например, эти нормы не действуют по отношению к торговле через соцсети. Кроме того, описанные требования применимы только к торговым сделкам с товарами и не распространяются на услуги различного характера (от строительных до рекламных).

Не действует белорусское законодательство и на торговые сделки с участием иностранцев. Другими словами, если целевая аудитория – не белорусы, то продажа товаров, например, через Instagram вполне допустима. В то же время МАРТ имеет право отреагировать на обращения физлиц-резидентов о торговле без регистрации и обязать продавца устранить указанные нарушения. Также может быть назначен к уплате в бюджет административный штраф. То есть вопрос подлежит рассмотрению даже в случае если жалоба будет единичной среди общего числа покупателей и нарушение законодательства Беларуси будет подтверждено.

Таким образом, в рамках законодательства в соцсетях можно продвигать товары и размещать ссылки на интернет-магазин, и, соответственно, в Беларуси существует весьма перспективная площадка для развития маркетинга влияния.

Елизавета ЧЕРЕНЦОВА



## **ВАЖЕН ЛИ HR-БРЕНД?**

Как его сформировать,  
чтобы не было текучки  
и все были довольны?

Каждая компания в своей работе довольно часто стремится создать сильную, профессиональную команду, выбирая лучших специалистов на долгое время, поскольку грамотные и креативные люди влияют на будущее организации. Человек с хорошим образованием принесет хороший доход и процветание компании. Но конкуренция за лучших кандидатов довольно суровая, и во многих случаях победа остается за теми, кто имеет свой яркий бренд, имидж и репутацию на рынке. Почему одни компании имеют репутацию на рынке труда и к ним идут работать с удовольствием, а другие остаются в тени? Разбираемся с ответом на этот вопрос с экспертом в вопросах PR и пресс-секретарем ОАО «Банковский процессинговый центр» Мариной РОМАН.

## ВСЕ ДЕЛО В HR-БРЕНДЕ

### Так что же такое HR-бренд?

Если говорить простым языком, то это рейтинг компании на рынке труда. То есть сформированный положительный HR-бренд привлечет лучших кандидатов даже за меньшую оплату труда. Также быстрее закрываются вакансии. HR-бренд – это определенный комплекс мероприятий для удержания сотрудников брендом.

Репутация компании – очень важный аспект. Если имидж компании не очень хороший, то сложнее будет удержать высококвалифицированных специалистов, профессионалов высокого уровня. А бывает, что уходят и начинающие специалисты с хорошим образованием. Неверные слухи о компании, «утечка» неверной информации играют главную роль. Они распространяются очень быстро. И результат таких «утечек» влияет на выбор в пользу той или иной компании специалистом.

Если вы хотите привлечь профессионалов своего дела, то необходимо позаботиться о репутации компании. Постоянно заявлять о себе в средствах массовой информации, рекламировать и работать на высоком уровне, чтобы бренд всегда держался в рейтинге на высоких позициях. И все это нужно делать системно, так как ситуативные попытки не дадут устойчивого длительного впечатления.



Очень важно выделять время и деньги на развитие HR-бренда в любой сфере. Только системный подход и регулярный комплекс мероприятий помогут сформировать сильный HR-бренд. Любое предприятие в любой сфере бизнеса может и должно разрабатывать свой персональный план мероприятий по созданию HR-бренда. Не имеет значения – маленькая компания или большая, но для формирования сильного бренда следует позаботиться о персональном и системном подходе. Только системность повлияет на результат и приведет высококачественных кандидатов, что в итоге сформирует наилучшую команду.

HR-бренд состоит из следующих элементов:

- 1. Корпоративные ценности** – то, что объединяет людей, их принципы и установки.
- 2. Корпоративные традиции и культура** – то, что является основой отношений внутри компании.
- 3. Корпоративный дух или взаимодействие и общение в команде** – это взаимоуважение, взаимовыручка, позитивный настрой, инициативность.
- 4. Принципы управления в компании** – то, что принято называть двухсторонней коммуникацией или умеренной демократией в коллективе.
- 5. Масштабность целей и проектов компании** – то, как компания готова развиваться сама и тем самым вовлекать персонал для личного саморазвития.
- 6. Возможности профессионального развития и роста в компании** – то, что компания готова предоставить сотрудникам не только для личного саморазвития (например: корпоративный спорт, интеллектуальные игры и т.д.), но и профессионального (форумы, семинары, конкурсы среди специалистов и т.п.).



Вышеперечисленные элементы создают определенный образ компании и впечатления о ней у кандидатов и работников. Эти элементы анализируются, прорабатываются и со временем перерастают в составляющие плана по развитию HR-бренда.

HR-бренд выполняет 2 вида задач:

**1. Задачи в управлении персоналом:**

- повышение производительности;
- увеличение вовлеченности и лояльности сотрудников;
- сокращение уровня текучести кадров;
- эффективный подбор сотрудников с экономией затрат;
- сохранение уровня работоспособности персонала и мотивации.

**2. Выполнение определенных функций по продвижению бренда среди клиентов компании.** Именно работники компании предоставляют информацию о качестве продуктов и услуг компании. Любое мнение клиента будет отголоском мнения сотрудника компании. Работники компании – это первые адвокаты бренда.

Адвокат бренда – это человек, который добровольно и бесплатно советует окружающим (в личных беседах, в социальных сетях, разговорах и т.д.) услуги или продукты компании. Адвокат бренда всегда говорит исключительно в положительном ключе о самом бренде, продукты или услуги которого добровольно и бесплатно рекламирует. Делает он это по велению сердца, так как испытывает исключительно положительные эмоции к продуктам (услугам), производимым (оказываемым) компанией (брендом).



Каждая компания желает сформировать свою сильную команду профессионалов. Если компания планирует привлечь только перспективную молодежь, то должна составить пошаговый план в этом направлении и заявить о нем. Если конкретнее – наладить связь со студентами, договориться с учебными заведениями и участвовать во всевозможных мероприятиях для студентов, тем самым заявлять о себе. Необходимо осведомить студентов о преимуществах и условиях работы компании, а также организовать встречу с экспертами (вполне возможно, что это будут сотрудники компании) для дальнейшей стажировки.



Последние два года пандемия затронула почти все сферы жизни. Компании были вынуждены сокращать штат, бюджет, оплату труда и соответствующие мероприятия. Одни бизнесы находили щадящие методы по сокращению и более лояльно действовали в отношении сотрудников, а другие действовали быстро и кардинально, не обращая внимания на настроения персонала.

И, несмотря на методы работы с персоналом, в период пандемии у многих компаний появились проблемы с коммуникацией в коллективах. Любые кризисные периоды (внутренние и внешние) сильно влияют на репутацию компании. Происходит это потому, что любая компания всегда будет реагировать на кризис перестройкой в системах функционирования бизнес-процессов. В таких ситуациях HR-специалистам необходимо наиболее щепетильно относиться к вопросу коммуникаций. Важно тщательнее наблюдать и анализировать отношение персонала к бренду. Оперативно изучать результаты анализа. И в случае отрицательных изменений незамедлительно реагировать и избавляться от негативных настроений и факторов, способствующих формированию неправильного имиджа бренда.

**ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ HR-СПЕЦИАЛИСТАМ В КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ И НЕ ТОЛЬКО?**

Необходимо принять тот факт, что только постоянная двухсторонняя коммуникация с персоналом будет способствовать быстрому и положительному выходу из кризисов. Сотрудник – это двигатель и создатель HR-бренда в любых ситуациях. Чтобы держать руку на пульсе,



HR-специалистам необходимо регулярно анкетировать сотрудников на предмет удовлетворенности своего присутствия в компании. Постоянно и часто давать обратную связь персоналу по любым вопросам. В обязательном порядке поддерживать корпоративный дух и регулировать настроения коллектива.



Случается, что компаниям требуется сокращать по тем или иным причинам персонал. Это большой вопрос для коллектива. Он всегда будет восприниматься в негативной картинке мира. Безусловно, что почти всегда сокращение персонала – вынужденная мера. И если в компании отсутствует двухсторонняя коммуникация, то, вероятнее всего, в данные периоды времени сотрудники перестанут работать на результат. Происходит это потому, что обязанности сокращенных работников распределяются между оставшимися. Количество задач возрастает, и работник перестает видеть конечную цель, так как ему необходимо справляться с валом операционных и текущих задач за себя и за коллегу, которого сократили. Для того чтобы работники снова были мотивированы на результат, в такие периоды нужно дополнительно разработать мотивационные системы поощрений и бонусов. Это улучшит продуктивность и настроение сотрудников.



В кризисные времена компания должна быть особенно активна с персоналом: создавать дополнительные каналы коммуникации для сотрудников (например, газета, журнал, бюллетень или другое) и тем самым улучшить информирование сотрудников. Нельзя держать в неведении работников. Это касается планов и результатов работы компании. Нужно свести к нулю тревожные домыслы персонала и попытки поиска другой потенциальной работы. Если этого не сделать, компания начнет обрастать слухами и формировать в корне неверную картину ситуации в бизнесе компании. Персонал будет накручивать самих себя негативными настроениями. Все это из внутренней проблемы перерастет во внешнюю. Ведь неудовлетворенный сотрудник будет транслировать всему миру исключительно негативный образ бренда.

Основными триггерами проблем у компаний с HR-брендом являются:

- повышенная текучесть персонала;
- негативное отношение сотрудников компании к их услугам и продуктам;
- антиреклама для клиентов со стороны персонала;
- лишние затраты на рекрутинг в связи с закрытием вакансий;
- уход молодых специалистов;
- пониженная работоспособность;
- повышенная неудовлетворенность сотрудников заработной платой.

Если эти показатели присутствуют, нужно задуматься и осуществлять корректирующие мероприятия. В противном случае развитие негативного тренда повлечет за собой массу проблем и сформирует исключительно негативный образ HR-бренда.

Эффективным средством для восстановления и благоприятной среды взаимодействия, как мы уже сказали, будет работа с персоналом.

**Некоторые мероприятия по формированию и закреплению благоприятной среды взаимодействия:**

- **обучать и сделать это традицией**, но не надавливать, пусть учатся те, кому это интересно;
- **награждать вплоть до благотворительности** (выдача бонуса авансом. Не за заслуги, а потому, что есть возможность поддержать в тяжелый кризисный период). Желательно не напрямую деньгами, а через дополнительный социальный пакет (оплата лучших условий медстраховки, оплата проездных, оплата фитнеса и т.д.);
- **обмениваться опытом и давать выбор сотрудникам**. Не обязывать всех получить, например, бесплатный проездной, а предложить выбор: выдача проездного или возмещение деньгами на приобретение проездного). Общаться на одном уровне без иерархии и с обязательной благодарностью от имени руководства, даже по, казалось бы, незначительным поводам;
- **проводить опросы сотрудников** (изучать потребности, проблемы, желания) и подключать экспертов (психологов, коучей, сторонних специалистов для консультации), если это необходимо;

- **реализовывать специальные программы и мероприятия**, значимые для качества жизни широкого круга сотрудников. Это могут быть системные праздники внутри-корпоративного плана: празднование дней рождения сотрудников, традиционные активности к значимым датам компании и отрасли (сферы), в которой работает предприятие (День медицинского работника, День нефтяника и т.д.), активности к 1 сентября для детей сотрудников или к другим нетрадиционным праздникам и значимым датам;
- **корпоративный спорт**. Как бы просто это ни звучало, но спортивные игры поднимают дух, мотивируют стремление быть лучшим, объединяют людей по интересам, формируют командный настрой, способствуют достижению результата и тем самым создают положительные эмоции. После этого работники транслируют положительные настроения и позитивные эмоции в массы и таким образом формируют положительный образ HR бренда;
- **поддержка детей сотрудников**. Это могут быть разовые мероприятия (например, разовое возмещение затрат работника на оплату детского сада) или иметь длительный

период поддержки (полное возмещение затрат на оплату детского сада);

- **удобный рабочий график**. Например, сменный график работы индивидуально для работника;
- **медицинская помощь либо страховка или оплата питания** для персонала.

В заключение стоит отметить, что с каждым годом будут появляться новые мероприятия, положительно влияющие на HR-бренд. Важно помнить, что персонал требователен к тому, чтобы быть услышанным. А компаниям необходимо стремиться сделать так, чтобы уникальные ценности, миссия компании, составляющие корпоративной культуры понимались на интуитивном уровне и были предметом для гордости персонала. При грамотно выстроенном HR-бренде денежное вознаграждение за работу должно быть не основной мотивацией для качественной работы сотрудника, а «одной из».

Ярослав  
ФИЛОНЕНКО





# КАК АНАЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ ВЛИЯЕТ НА БИЗНЕС

В чем отличие успешной компании от неуспешной? Показателей много, одним из них является грамотная работа с данными. Успешные компании анализируют действия клиента и на основе этого разрабатывают маркетинговые стратегии для разных клиентских сегментов. Исследования показали, что компании, выстраивающие работу на основе данных, привлекают клиентов в 23 раза эффективнее, в 6 раз удерживают больше клиентов и в 19 раз прибыльнее других. На первый взгляд, работа с данными не подразумевает сложных задач, однако при углубленном изучении приходится разбираться с такими понятиями, как: CRM-система, ремаркетинг, а также изучать инструменты для работы с данными и показатели, на которые нужно ориентироваться. Поговорим об этом с начальником отдела маркетинга ОАО «Банковский процессинговый центр» Еленой ШАВЕКО.



## – Зачем хранить данные клиентов?

– Работа с данными о клиентах помогает решать такие задачи, как: привлечение и удержание клиентов, а также развитие. Привлечение новых клиентов подразумевает такие цели, как: рост конверсии, среднего чека и числа клиентов, более быстрое принятие решения о покупке и снижение затрат на рекламу.

Работа над удержанием и развитием бизнеса включает такие задачи, как: увеличение жизненного цикла клиента, уровень его лояльности к ком-

пании и рост повторных покупок. Совокупность всех трех направлений и их задач имеет термин «CRM-маркетинг», направленный на анализ клиентской базы и улучшение работы с ней с помощью коммуникационных каналов.

## – Какие задачи можно решить с помощью использования накопленных данных?

– В первую очередь это анализ и коррекция рекламной кампании с помощью данных о целе-

**вой аудитории.** Одинаковые предложения и скидки не будут одинаково эффективны при воздействии на всех клиентов, но при анализе потребностей и особенностей целевой аудитории можно повышать эффективность рекламы и находить новые методы привлечения клиентов.

Примером может служить кейс одной международной финансовой компании. В результате анализа клиентов и рекламы было выявлено, что больше половины маркетингового бюджета уходило на 4% от всей целевой аудитории. После перераспределения сил на привлечение других сегментов и создания релевантных рекламных объявлений для каждого сегмента охват был повышен до 60% целевой аудитории. В результате грамотной работы с данными конверсия выросла на 25%.

Во-вторых, это **персонализированная работа с клиентом.** Исходя из данных Forbes и SAS, компании, использующие аналитические отчеты и работу с данными, быстрее развиваются и улучшают опыт работы с клиентами. Работа с клиентскими данными позволяет найти индивидуальный подход к каждому клиенту – предлагать выгодные предложения и быть внимательным к практически потерянным клиентам, реанимировать уже потерянных клиентов предложениями о товаре, который им действительно нравится, а также рассказывать в деталях о товарах новым клиентам.

По словам McKinsey, один из производителей химической продукции провел анализ перекрестных продаж, что открыло компании новые возможности для сотрудничества с контрагентами. В результате менеджеры по продажам стали предлагать актуальные товары и услуги другим компаниям с похожими характеристиками, такими как: местоположение, размер и отрасль. Продажи выросли на 4%, лояльность клиентов – на 25%.

В-третьих, это **ремаркетинг на конкретные группы клиентов.** Запуск ремаркетинговой рекламной кампании на определенные группы клиентов повысит конверсию. Для того чтобы увеличить конверсию, можно выгрузить данные о пользователях, покупав-

ших определенные товары и давно не заходивших в Сеть. Создание релевантных предложений поспособствует привлечению старых клиентов.

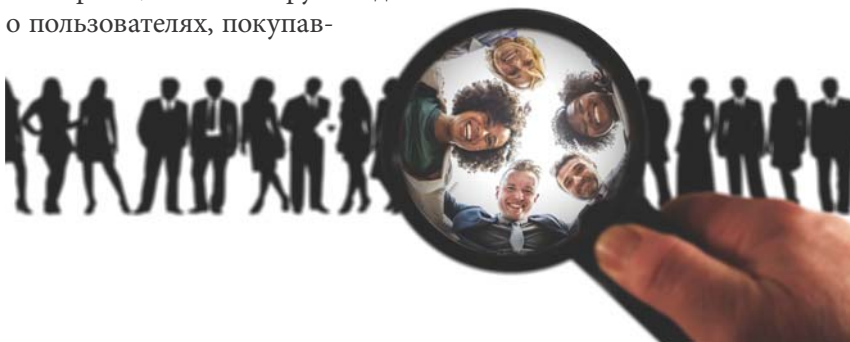
Еще один способ: **сегментирование в email-маркетинге.** С помощью email-маркетинга можно создать индивидуальные предложения для групп клиентов. Например, выбрать клиентов, которые отказались от услуг, и проанализировать по местоположению, истории продаж и другим параметрам, что мотивировало их к отказу от услуг. На основе анализа разработать и разослать индивидуальное предложение, которое сможет вернуть потерянную группу клиентов.

С помощью анализа данных можно улучшать методы продаж. Для работы с данными нужно задавать вопросы своим сотрудникам, тестировать новые гипотезы и идеи.

– **Какие инструменты используются для проведения аналитики и какие показатели они дают?**

– Один из вариантов – **специальные аналитические сервисы и системы бизнес-аналитики (BI).** Использование таких сервисов, как Microsoft PowerBI, Tableau, QlikView, Sisense, Looker, Periscope, поможет в обработке и анализе больших объемов данных. Ранее такие системы использовали только крупные бизнесы, но сейчас все чаще можно встретить внедрение систем бизнес-аналитики и у малых и средних бизнесов. Чаще всего BI используются в производственных компаниях, финансовых, розничных или тех, кто занимается оптовой торговлей. Также страховые и телекоммуникационные бизнесы внедряют BI в свои аналитические метрики для того, чтобы понимать, что происходит в бизнесе. Системы бизнес-аналитики постоянно собирают данные из всевозможных источников с данными по всей компании и в приемлемо сжатом формате предоставляют уполномоченному специалисту самую важную информацию для принятия управленческих решений. Разработчики систем BI делают интуитивно понятные интерфейсы и максимально понятные архитектуры систем анализа для пользователей любого уровня.

По данным исследований, предприниматели, использовавшие BI-системы в ведении бизнеса, отмечают улучшение производительности на 5% и увеличение прибыли на 6% по сравнению с компаниями-конкурентами.



тами. Согласно исследованиям IBM, внедрение BI-систем окупается в течение двух лет и имеет коэффициент окупаемости 112%.

При выборе любой системы бизнес-анализа всегда рекомендуется определиться с целями и задачами. Изучить вопрос хранения объема собираемых системой данных.

Вторым способом может быть **использование и доработка CRM- и ERP-систем при анализе данных**. Неправильное использование CRM- и ERP-систем приводит к неоправданно высоким затратам. Это связано с тем, что компании считают, что учет данных в одной программе удобен и перенесение информации в аналитическую систему – это дополнительные временные затраты.

На практике анализ данных с помощью ERP и CRM имеет существенные минусы, такие как:

- невозможность посчитать исходные данные без выгрузки отчетов;
- системы дают поверхностную, описательную статистику (заказы, информация о клиентах и продажах);
- проблема сведения полученных данных.

Главная проблема заключается в том, что CRM-системы созданы для взаимодействия с клиентами, а ERP-системы – для управления ресурсами бизнеса, то есть не ориентированы на визуализацию и анализ получаемых данных. Использование BI-систем, разработанных специально для анализа, поможет сократить временные и финансовые затраты.



**Работа с данными в Microsoft Excel.** Microsoft Excel является одним из самых известных табличных редакторов, его интерфейс знаком большинству пользователей. Данная программа позволяет считать данные и строить диаграммы, однако требует значительных временных затрат и не масштабируется в полноценную систему, позволяющую быстро анализировать и принимать решения.

**Разработка собственного программного обеспечения.** Немногие компании могут позволить себе разработку собственных CRM- и ERP-систем. Это связано с большими финансовыми затратами и сложностью интеграции аналитического функционала.

С помощью аналитических систем можно отслеживать различные аналитические показатели:

- коэффициент оттока показывает, как быстро бизнес теряет своих клиентов. Без данного показателя процессы будут направлены на привлечение новых клиентов без удержания текущих;
- средний доход клиента отображает, сколько денег приносит конкретный клиент за определенный период, при этом не учитывает количество произведенных транзакций;
- стоимость привлечения клиента в бизнес;
- срок окупаемости затрат на привлечение;
- срок жизни клиента (от даты первого заказа до даты последнего заказа);
- средний чек нового клиента;
- вероятность ухода клиента.

**Как результаты аналитики влияют на бизнес?**

– Существует мнение, что абстрактные аналитические показатели не оказывают существенного влияния на показатели компании. Финансовые показатели компании зависят от аналитических показателей: конверсии, трафика, стоимости привлечения, среднего чека, коэффициента возврата инвестиций, цены клика и др.

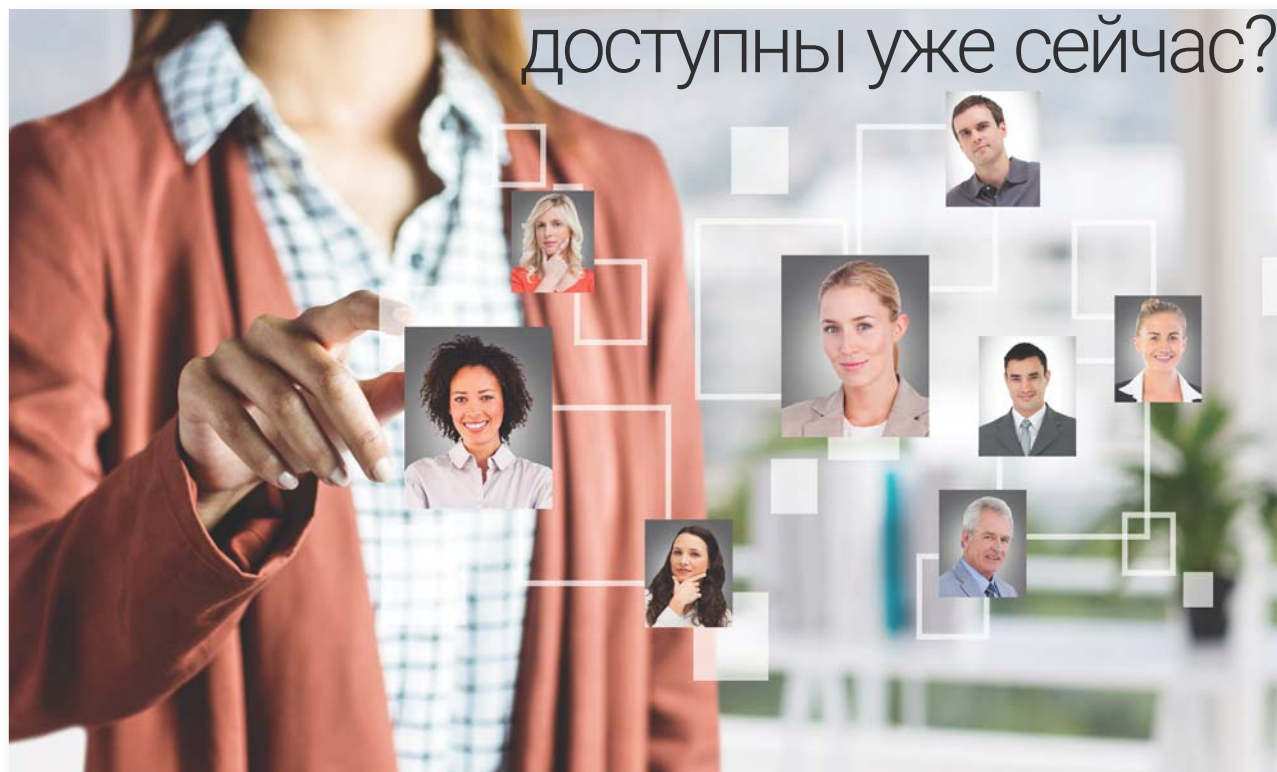
Аналитические данные помогают сравнивать результаты работы до проведения рекламной кампании и после, измерять эффективность метода продажи. Благодаря анализу данных можно искать новые способы развития бизнеса, выстраивать маркетинговые стратегии и ставить цели сотрудникам.

**Ярослав ФИЛОНЕНКО**



# HR И ЦИФРОВИЗАЦИЯ.

## Какие инструменты



Цифровизация охватывает все больше отраслей экономики. Новые технологии не обошли стороной и структуры по управлению персоналом. Преобразование традиционной линии работы HR в новую бизнес-модель значительно ускорило бизнес-процессы и привело к изменению потребительского спроса, что отразилось на сфере взаимодействия человеческих ресурсов.

Новые технологии неизбежно влекут доступность и быстроту в поиске нужной информации. Современные коммуникации позволяют всегда быть в зоне доступа: персонализированный сервис, новые платформы для сбора данных, способные к диалогу, – все это способствует принятию более взвешенных решений пользователями.

Новые технологии успешно вплелись в отрасли телекоммуникаций, финансов, здравоохранения. С введением цифровизации неизбежно идет преобразование и в подразделениях управления персоналом соответствующих отраслей. Разрабатываются новые возможности моделирования ситуаций, прогноза и анализа в оптимизации ре-

сурсов и просчета рисков. Вместе с тем растут и требования к специалистам, занятым управлением персоналом. Работу управленцев, несомненно, облегчают внедрение передовых программ и технологий, но вместе с тем появляется и нагрузка на память, концентрацию внимания, скорость реакции.

На рынке наблюдается повышенный спрос на специалистов, умеющих работать с базами данных, вести аналитику, заниматься моделированием и созданием программ, цифровой безопасностью, облачных технологий, интернет-технологий. Вместе с цифровизацией рождаются все новые, неизведанные ранее специальности, а старые

перестают быть востребованными и постепенно отходят на задний план, безвозвратно остаются в прошлом или исчезают за ненадобностью.

Татьяна АРДЮК



«Проблема эффективного управления ресурсами – одна из первостепенных для руководителей. Безусловно, искусственный интеллект (ИИ) тесно вплетен в наши рабочие будни. Оцифровка многих процессов облегчает жизнь сотрудникам и управленческому персоналу. Еще каких-либо 10 лет – и мы, возможно, расстанемся с такими профессиями, как офис-менеджер/секретарь и бухгалтер. При этом все инструменты, о которых мы рассказываем, на данный момент может позволить себе крупный или сетевой бизнес для снижения управленческих расходов и упрощения донесения информации до сотрудников. А что делать малому и среднему бизнесу, который не «дорос» финансово до вложений в управление персоналом? Очевидно, что частично внедрять те же воронки подбора, систему адаптации, систему обучения на местах, управление финансами – возможно и необходимо. Хотя бы для того, чтобы освободить руководителей для стратегического планирования. На рынке работодателя зачастую мы видим обратное: застревание в микроменеджменте и неумение делегировать. А из позиции «овоща в борще» сложно быть шеф-поваром. Не стоит забывать и о том, что всегда есть позиции и процессы, закрывать которые вы не доверите ИИ никогда ввиду сложности их оцифровки или особых требований. Например, в подборе персонала важны не только профессиональные, но еще личностные, управленческие и корпоративные компетенции. И анкета по компетенциям – это хорошо, но сократительский диалог всегда эффективнее. Подытожив, хочу сказать, что искусственный интеллект – это прекрасные инструменты, которые позволяют ускориться бизнесу, но далеко не панацея. Мозг человека гораздо сложнее, и чтобы в нем разобраться, нужен другой человек», – отмечает специалист кадрового агентства «Коллекция открытий».

## ПРОГРАММНЫЕ БОТЫ В СТАНОВЛЕНИИ HR-ЦИФРОВИЗАЦИИ

На заре зарождения цифровизации бизнес-процессов существовала виртуальная обрисовка процессов в графическом исполнении с помощью диаграмм и блоков.

Следующим шагом появились **программные роботы**, которые могли взять на себя часть обязанностей специалиста в деловой коммуникации.

После появились удобные в корпорациях **чат-боты**. В их обязанности входило давать ответы на ограниченный список вопросов, вести поиск нужных контактов, выдавать расписание движения корпоративного транспорта, пароль доступа к общему Wi-Fi, сообщать даты зарплат и решать множество других не самых важных вопросов, тем самым разгрузить специалистов от рутинных незначительных обязанностей.

Следующим шагом в программное обеспечение были заложены распространенные вопросы коллег и соискателей, на которые отвечал **рекрутинг-чат-бот**. На этом этапе еще не все возможно было оцифровать, поэтому на остальные вопросы, не вошедшие в программу, приходилось отвечать HR-специалистам.

Экскурсию по офису для только что принятых сотрудников, первые инструкции и памятки, список необходимых документов, маршрут и график рабочего дня, не отвлекая от работы специалистов, брал на себя **онбординг чат-бот**. Работникам перед увольнением пройти обходной лист и закрыть задолженности помогал **оффбординг чат-бот**, экономя время управленцам.

Раньше на организацию мероприятия работники HR-структуры могли потратить несколько дней, теперь же при грамотно спланированном бизнес-процессе участие человеческого фактора может быть сведено к минимуму.

Обязанности организатора можно отдать боту, он разошлет приглашительные билеты участникам, сформирует пропуски и раздаточный материал и даже поможет развернуть мини-фуршет. Подобные мероприятия чаще бывают однотипными, поэтому бот может с легкостью следовать всем пунктам по заранее составленному протоколу. Работа HR-специалиста при этом занимает не более 15 минут, она сводится к тому, чтобы внести в форму название мероприятия, списки участников, даты проведения и контактные данные. Каждый участник самостоятельно заполняет форму, которую потом обрабатывает программа, специалисту-управленцу больше не нужно



будет тратить массу времени на обработку сотен заявок вручную. Робот сформирует отчет и проведет аналитику корпоративных данных самостоятельно.

Ранее, чтобы провести курс обучения сотрудников, специалисту приходилось обрабатывать по несколько сотен заявок, в которых сотрудники указывали уровень знаний, форму обучения, желаемое время обучения. Чтобы обработать заявки и сформировать списки групп, менеджеру требовался чуть ли не месяц работы. Теперь же участники просто могут заполнить анкету онлайн, а робот соберет данные и сформирует группы участников и график занятий самостоятельно за считанные минуты.

В компаниях с числом сотрудников более 30 человек одной из проблем всегда была связь работников с руководством. Проблему удалось решить благодаря внедрению опросов для сотрудников. Результаты каждый сотрудник внесет в программу, там пройдет обработка данных – и готовая аналитика поступит руководителю.

При организации крупных совместных проектов и внедрении цифровизации успешно решалась проблема коммуникации в больших и средних проектах с привлечением нескольких различных

исполнителей со стороны. Как правило, в таких проектах процесс работы состоит из множества этапов, в которых принимают участие специалисты, привлеченные со стороны. Для связи с куратором каждый из них использует удобный лично для него мессенджер для общения. Если вести переговоры с подрядчиками через используемые различные мессенджеры, неизбежно возникает путаница. Чтобы эффективно организовать связь исполнителей с куратором проекта на каждом этапе, разрабатывается удобный в использовании интерфейс для совместных коммуникаций. Куратору удобно, а некогда разрозненная коммуникация теперь всегда под контролем. Ставятся текущие задачи, отправляются нужные ссылки, исполнители не испытывают неудобств, ведя переговоры в мессенджерах, к которым привыкли, а куратор без труда может связаться с любым из них в любой момент.

### ЦИФРОВОЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ

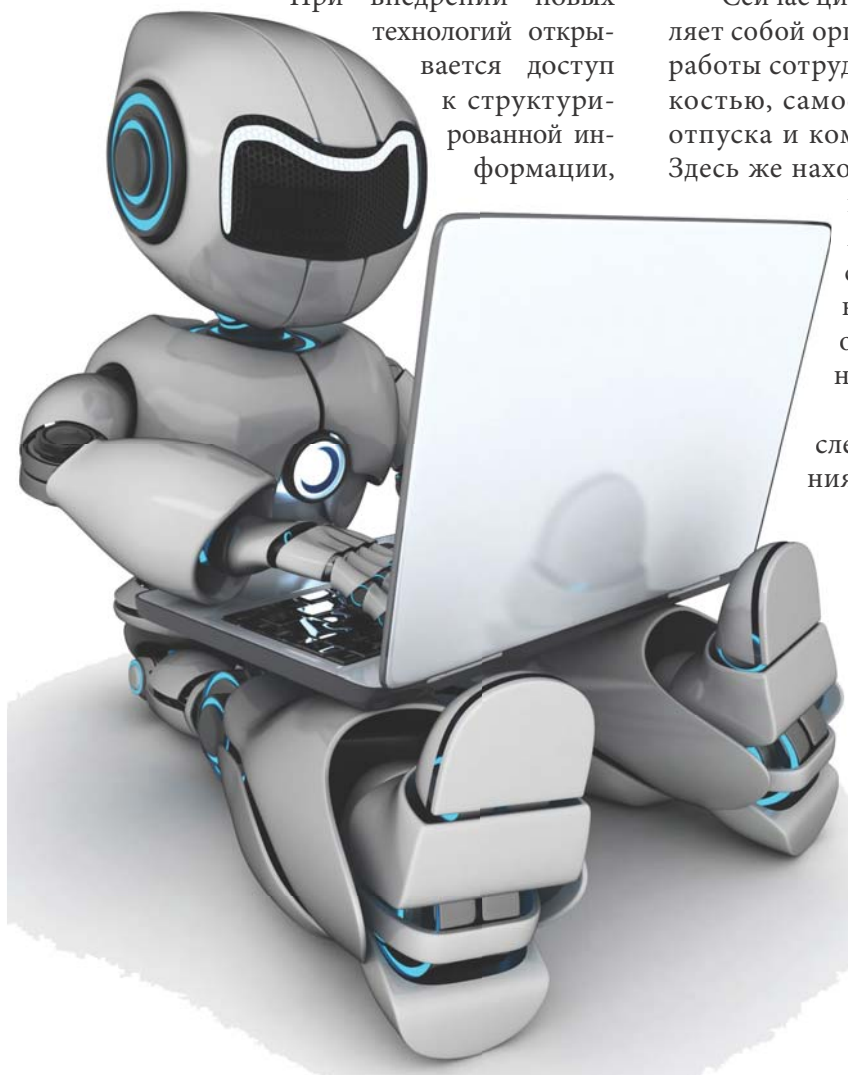
Специалист по управлению персоналом принимает десятки различных заявок в день на проверку договоров, оплату счетов, согласование, эта работа требует от него задействовать сотни различных документов, ведя учетные записи



в таблицах Excel. Все это время на почту приходит множество сообщений о статусе каждого из процессов документооборота, становится сложно уследить за всем в бесконечном потоке и не упустить из виду что-то важное, не желая того, сформировать излишний долг. С внедрением цифровизации статусы заявок стали отслеживаться автоматически, а сотрудник в любой момент может открыть каждую из них, используя удобный интерфейс. Теперь на этот процесс тратится не более 5 минут вместо нескольких часов, затраченных ранее.

Всю информацию по кадровому документообороту анализирует робот и направляет руководителю результат проделанной работы. Подбор кандидатов, рассылка вакансий, заключение трудовых договоров, их расторжение или продление – все это теперь может быть сферой заботы цифрового приложения, оно призвано облегчить работу рядового специалиста.

При внедрении новых технологий открывается доступ к структурированной информации,



растет скорость обработки данных и получения конечного результата. Появляется возможность сравнить свои показатели с показателями у ближайших конкурентов, существующих на рынке, проводить аналогию, замечать точки роста, делать упор на слабые места.

Цифровизация закрывает задачу в скорости реагирования на ситуацию. При этом, по мнению многих экспертов, HR не стоит возлагать все надежды на новые технологии, а использовать их в тех структурах, где они действительно необходимы, и различать границу, где их применение нецелесообразно.

Внедрение цифровых технологий в рабочий процесс постепенно вытеснило многолетние традиционные способы налаженной офисной работы. Незаметно произошла автоматизация многих рутинных операций, которые до этого выполнялись вручную. Специалист перестал быть непрерывно привязанным к рабочему месту.

Сейчас цифровизация в HR-сфере представляет собой организацию удобной площадки для работы сотрудников, каждый из которых с легкостью, самостоятельно может планировать отпуска и командировки в личном кабинете. Здесь же находятся образцы заявлений и другая нужная в работе информация. Можно запросто выстраивать под себя систему электронного обучения с правом удобного выбора необходимых курсов каждым работником.

Постановка задач ведется с отслеживанием качества их выполнения, становится централизованной, эффективной и прозрачной с накопленным результатом структурированной информации. Есть возможность проверки и контроля любого, даже незначительного, участка работ.

Теперь появилась возможность отслеживать, как развивается тот или иной сотрудник с момента поступления на должность. Раньше приходилось сканировать и заполнять документы вручную, теперь процесс автоматизирован, сокращается время обработки данных, риск ошибок сводится к минимуму.

**Светлана ЯХИМОВИЧ**



## КАК РАБОТАЕТ СКЛАД/ ЛОГИСТИКА С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ И ДОПОЛНЕННОЙ РЕАЛЬНОСТЬЮ: ПРИМЕР БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Последние десятилетия кардинально изменили подходы к ведению логистики и складского хозяйства. Проблемы массового перехода к цифровизации и нарастающей важности применения технологий искусственного интеллекта и дополненной реальности за период коронакризиса затронули даже те предприятия, которые не задумывались об изменении привычной организации деятельности. Появившиеся за это время возможности контроля на базе перевода процессов и операций бизнеса в цифровой формат подталкивают компании к значительному расширению используемых технологий. Решающее значение в этом вопросе принадлежит своевременной модернизации склада/логистики – его технологий и аналитики данных, применению передовых методов и современных инструментов. Как повысить интеллектуальную планку склада? Какую помощь могут оказать складские роботы в борьбе с конкурентами отрасли? Какие технологии используют белорусские предприятия в сфере «склад/логистика»? Рассмотрим опыт «Красного пищевода» и «Санта Бремор».

## С ЧЕГО НАЧАТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СКЛАДА

Первое, что предстоит сделать перед началом модернизации склада, – определить цели и задачи проекта, понять экономическую целесообразность проекта, а уже после этого определить размер необходимых капиталовложений.

Следующий шаг – установление оптимального количества штатных специалистов и упрощение производственных процессов.

Далее действующие системы WMS подлежат автоматизации, хронизируются (формирование отметок времени) и интегрируются с внедряемыми технологиями.

Warehouse Management System – это программное обеспечение, предназначенное для автоматизации управления процессами склада и работы складского комплекса.

Понятие WMS обозначает эффективный учет разных стадий работы на складе, а также планирование и оптимизацию этих этапов, реализуемые с помощью автоматического выполнения определенных процедур, которые составляют рабочий процесс сотрудников склада. Нередко эта система является частью более крупного ERP-продукта (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия). Она может интегрироваться с ним, при этом сохраняя независимость или эксплуатироваться – что используется нечасто, так как обладает небольшой эффективностью – как единый продукт для автоматизации работы фирмы. Если же платформа включена в состав ERP, то она может применяться параллельно с модулями.

Развитие складских технологий и их составляющих происходит стремительными темпами, изменяются подходы к построению систем дислокации товаров и реализации заказов. Исходя из веяний основных трендов первоочередное значение складские компании должны уделить инвестициям для освоения современных механизмов, которые приведут к лидерским позициям.

Согласно исследованию Zebra Technologies более 60% складских компаний планируют усовершенствовать свое производство новыми технологиями, а около 80% респондентов считают, что в текущих экономических условиях сохранить конкурентоспособность возможно только при модернизации рабочих процессов всего складского комплекса.

## СЕКРЕТ КОНТРОЛЯ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫХ ДАННЫХ

Непрерывный контроль за складскими системами открывает широкие перспективы для улучшения показателей эффективности компаний.

Основной инструмент управления в данном случае – различные датчики, основное назначение которых – осуществление контроля за локацией и фактическим состоянием активов, продолжительностью их нахождения на хранении.

В первую очередь подлежат оснащению те зоны складского комплекса, в которых контроль должен быть наиболее жестким. Варианты модернизации:

- фиксированные RFID-порты на дверях складских помещений;
- расположенные внутри трейлера датчики с функцией 3D;
- сервисы, определяющие локацию конкретного товара на протяжении всего процесса приемки-отгрузки в режиме реального времени;
- использование на всей территории складского комплекса устройств с функцией реального времени. Преимущество этого инструмента в том, что отпускаемые товары проходят процедуру проверки в автоматическом режиме, без участия персонала. Управление процедурой сближения товаров реализуется дистанционно при помощи маячков, что повышает безопасность сотрудников.

Альтернативная технология – Ultra-wideband. Она нужна для отслеживания локаций ценных активов, когда результат должен быть с наименьшей погрешностью.

При тесном объединении этих вариантов в системы контроля склада в перспективе гарантированы широкие возможности.

При помощи этих методов физические операции оцифровывают. Результат – создание «групп дополненной реальности». Это обеспечивает персонал складов приоритетными сведениями в масштабах всей компании и дает им возможность своевременно и качественно обрабатывать данные, включая этапы логистических операций.





## ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ – СПУТНИК ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В организации работы современного склада ключевая роль уже сегодня принадлежит мобильным устройствам. Все они, от планшетов до разнообразных мобильных сканеров, существенно увеличивают скорость рабочих процессов. Менеджеры склада могут использовать технологию датчиков реального времени для операций на всей территории склада. С помощью маячков BLE (Bluetooth® Low Energy) регистрируют и контролируют ситуации сближения, местонахождения, организуют связь между специалистами и осуществляют сбор данных об операциях для отчетности и принятия действий по улучшению ситуации.

Значительно повышает степень продуктивности склада применение новых технологий мобильности в сочетании с дополненной реальностью (AR). Чтобы сотрудники наиболее полно могли использовать преимущества всех технологий, AR применяет в реальных ситуациях технологии искусственного интеллекта (ИИ).

Например, на экране корпоративного проекционного дисплея с AR-приложением отображаются изображение участка склада, к которому приближается работник, нужное количество товара и место, из которого его можно переложить для транспортировки. При дальнейшем движении приложение отображает информацию об оставшихся активах, их локациях и строит наиболее короткий путь к точке назначения.

Одним из вариантов реализации этой технологии является проекция на лобовое стекло погрузчика или другого транспортного средства.

Помимо этого, среди преимуществ применения дополненной реальности на складе:

- более легкий процесс обучения новых специалистов;
- уменьшение периода адаптации действующих сотрудников к изменениям в рабочих процессах;
- с учетом того что AR предлагает сотрудникам оптимальные варианты для решения различных задач в совокупности с другими актуальными сведениями, она существенно повышает безопасность процессов и продуктивность персонала. Также AR-технологии способствуют более эффективной совместной деятельности сотрудников за счет обеспечения постоянной связи между участниками процессов.

## АВТОНОМНЫЕ МОБИЛЬНЫЕ РОБОТЫ

Существенную популярность при организации складских процессов приобретает технология автономных мобильных роботов (AMR), которая является дополняющей в работе обычных сотрудников. Функция AMR сводится к тому, чтобы сократить периоды простоев и нерационального перемещения товаров. При этом работники могут заниматься более важными процессами, которые требуют гибкости в подходе. Роботизированные системы улучшают показатели текучести кадров за счет того, что у сотрудников появляются возможности повысить или заняться задачами, которые ранее были им недоступны. С точки зрения менеджмента AMR позволяют перераспределять сотрудников по разным участкам компании, что приводит к улучшению показателей производительности всей компании.

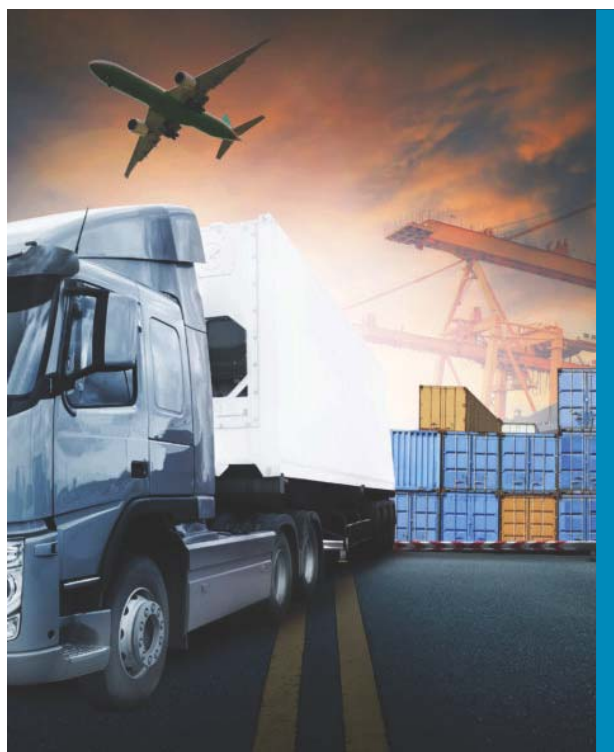
AMR содействуют оптимизации цепочки трудовых процессов. Например, этап комплектации может быть усовершенствован следующим образом. Несколько выбранных позиций отправляют на переносное устройство работника, который находится ближе всех. Когда заказ полностью сформирован, AMR забирает его и предоставляет свободную вагонетку для последующего наполнения.

75% участников опроса Zebra 2024 Warehousing Vision Study подтвердили, что наиболее эффективный баланс в организации работы склада может быть достигнут только при сочетании деятельности человека и систем автоматизации или как альтернатива дополненной реальности.

### ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И АВТОМАТИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕРНИЗАЦИИ СКЛАДА

Поскольку подключение устройств к smart-системам открывает широкие перспективы использования интеллектуальной автоматизации и искусственного интеллекта, важно понимать, какие конкретно из методов будут эффективны как в текущем моменте, так и в долгосрочном развитии.

Усовершенствование склада на основе технологий формирует базу для внедрения ноу-хау в будущем. Искусственный интеллект служит своеобразным проводником автоматизации во многих организациях сферы логистики и склада.



В качестве примеров прогрессивных нововведений можно рассмотреть следующие:

- Можно использовать самодвижущийся транспорт с целью автоматизации группы этих операций.
- Использовать машинное зрение для улучшения процедуры возвратов, изучения образцов, контроля и оценки состояния товаров, подлежащих возврату.
- Для обеспечения высокой скорости размещения высокооборотчиваемой продукции применять искусственный интеллект при оптимизации складских операций.

### ТЕХНОЛОГИЯ ОБЗОРА ТЕРРИТОРИИ СКЛАДА

Эта технология не относится к новым, но с каждым годом все больше усложняется. Появляется возможность собрать данные при помощи различных периферийных устройств в сочетании с технологиями RTLS.

RTLS (real-time locating solution) – система позиционирования в режиме реального времени. Автоматизированная система, обеспечивающая идентификацию, определение координат, отображение на плане местонахождения контролируемых объектов в пределах территории, охваченной необходимой инфраструктурой.

Суть процесса. Контролируемые системой объекты – люди, оборудование, транспортные средства, подвижные механизмы, инструменты, грузы, ценные и опасные предметы и др. – снабжаются метками RTLS. Контролируемая системой территория оборудуется инфраструктурой RTLS. В процессе работы метки обмениваются с входящими в инфраструктуру системы пакетами данных и в ходе обмена измеряют расстояния до них.

RTLS используются в самых разных отраслях экономики и сферах деятельности: от мониторинга пациентов, персонала, лекарств и оборудования в клиниках до контроля местонахождения инструментов, сборочных единиц и рабочих на конвейере, от поиска пострадавших при чрезвычайных ситуациях до наблюдения за животными при их свободном содержании для выявления заболевших.

Полученные данные необходимо грамотно использовать. Если применять API-приложения, можно улучшать адаптацию производственных процессов в режиме реального времени за счет построения прогнозов на основе актуальных сведений с периферийных устройств. Кроме этого, сотрудники склада могут более качественно корректировать свои действия. Указанные технологии функционируют в рамках действующей инфраструктуры складской техники.

API – Application Programming Interface (интерфейс программирования приложений, программный интерфейс приложения). Большинство крупных компаний на определенном этапе разрабатывают API для клиентов или для внутреннего использования. Опираясь на искусственный интеллект, машинное обучение и использующие API-приложения на базе корпоративных платформ, компании могут прогнозировать и адаптировать свои производственные процессы в режиме реального времени, исходя из данных, поступающих от периферийных устройств. Наряду с подробной информацией персонал склада может получать четкие и целенаправленные рекомендации по корректирующим действиям, которые позволяют повысить производительность и качество цепочки поставок в целом. Эти технологии интегрируются с существующими складскими инфраструктурами оборудования, программного обеспечения и данных для создания целостного представления о бизнесе. По мере расширения возможностей по сбору данных они будут играть важную роль в работе складов будущего.

Преимуществами инновационных приложений для складских комплексов являются:

- прогнозирование популярных направлений рыночного спроса;
- составление плана по остаткам активов в разрезе конкретных позиций в реальном времени с меньшими погрешностями;
- выявление и уменьшение количества зон повышенного риска в сложных системах поставок;

- быстрая адаптивность к сложностям в цепи поставок независимо от причин возникающих проблем;
- повышенная эффективность управления во время пиковых нагрузок;
- улучшение различных процессов – от скорости до максимальной точности их исполнения.

### ПОЧЕМУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СКЛАДСКИХ ПРОЦЕССОВ ВАЖНО В ТЕКУЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

Сегодня становится понятным, что цепочка поставок может успешно работать при постоянной и своевременной модернизации. Грамотный подход обеспечит удовлетворение фактических потребностей, а также станет фундаментом для внедрения последующих новинок. Приоритетное значение приобретает вопрос расширения перспектив контроля товарных остатков и рабочих процессов. Во главе этого вопроса лежит анализ данных, на базе которого разрабатывается стратегия компании, способствующая большей модификации текущих процессов. По прогнозам аналитиков, склады уже через 5 лет перейдут на новый этап своего развития.

Согласно международному отраслевому отчету МНП технологию искусственного интеллекта примеряют пока только около 10% респондентов, но эта цифра будет расти и, по утверждению аналитиков, уже в 2025 году достигнет показателя в 80%.

### КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИМЕНЯЮТ БЕЛОРУССКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одним из инсайдеров применения инновационных технологий в организации логистики и склада в Беларуси стало ОАО «Красный пищевик» (Бобруйск).

По данным belta.by, в 2019 году предприятие построило современный логистический центр. Первоначальные вложения в проект составляют около 3,5 млн долл. как собственных, так и заемных средств.

Расположен объект на территории предприятия. При высоте в 18 м общая площадь комплекса составляет около 2,5 тыс. кв.м, что соответствует возможностям хранения примерно 1,5 тыс. тонн продукции. Это увеличило предыдущие возможности компании почти в 4 раза.



С целью оптимизации логистического обслуживания клиентов компании, снижения объемов затрат и роста эффективности цепочки поставок предприятие установило наиболее современное оборудование. За счет внедрения в транспортной и складской логистике инновационных решений и технологий «Красному пищевику» удалось сократить время движения товаров от производителя к заказчику. Кроме этого, в здании комплекса установлена новая система климат-контроля, которая поддерживает температуру и влажность в нужном соотношении.

Еще одна прогрессивная особенность объекта – полностью автоматизированное управление работой транспорта. Система обеспечивает прозрачность маршрута транспорта от получения заявки на поставку и до передачи заказа клиенту. Это существенно уменьшает транспортные затраты и делает маршрут движения наиболее оптимальным.

Налажена система взаимодействия кладовщиков и грузчиков за счет четкого понимания расположения каждого вида продукции. Это делает ее ротацию более простой и прозрачной. Также теперь все отгрузки осуществляются из одной точки.

Логистическому комплексу принадлежит стратегическая роль в вопросах скорости, организации безопасности процессов и эффективности доставки продукции. Этот объект способствует упрочнению лидерских позиций предприятия в пищевой отрасли.

Не отстают в вопросе введения новаций и другие белорусские предприятия. Например, в текущем году открыт логистический комплекс компанией «Санта Бремор». Этот объект является крупнейшим в стране. Его высота соответствует 9-этажному дому. По информации СМИ, строительство обошлось предприятию примерно в 11 млн евро. Зоны разделены на сектора с различными температурными режимами.

Акцент при выполнении работ сделан на автоматизацию, почти все процессы центра выполняются автоматически. Роботизированные системы выполняют операции от доставки товара на нужную палету с последующей его отправкой на отгрузку до самостоятельного определения свободных ячеек для размещения и комплектации товара.

Мощность холодильной установки – 1200 кВт. Фокус центра – в его экологичности и технологичности. Комплекс функционирует на природных хладагентах и безопасен для окружающей среды. Для Беларуси эта система является новаторской



и до этого момента не применялась другими предприятиями страны.

Касаемо технологий важно отметить, что за отгрузку товара с соблюдением плановых сроков теперь полностью отвечает автоматика. За период тестовой работы комплекса существенно сократилось время обработки заказа.

Специалисты предприятия считают, что строительство подобных объектов в логистической сфере страны является вопросом ближайшей перспективы, поскольку множество текущих задач в логистике легко оптимизировать за счет интеллектуальной трансформации и автоматизации. Усовершенствование сложных процессов возможно только с использованием метода искусственного интеллекта и машинного обучения. Причем искусственный интеллект предоставляет компаниям логистики широкий выбор различных возможностей: от автоматизации процессов и применения роботизированных систем до прогнозной аналитики.

Артур НАУМОВИЧ

# ЦИФРОВОЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ:

## стратегия CX-трансформации

Существуют ли методы, позволяющие понять, какое впечатление на клиентов производит компания и в каком направлении двигаться, чтобы не только сохранить имеющуюся лояльность клиентов, но и преумножить ее?



В мире, где ежедневно появляются новейшие цифровые технологии, управлять опытом клиентов (CX – Customer Experience) становится все сложнее и сложнее. Но в текущих условиях нельзя не уделять должного внимания этому опыту, поскольку наличие большого количества точек контакта с клиентами является залогом успешного развития компании.

CX-трансформация – это процесс перехода компании из позиции производителя продукции для получения прибыли в производителя, главной задачей которого является создание уникального клиентского опыта.

Изначально создавались обычные магазины, куда люди приходили и удовлетворяли свои потребности, не имея других вариантов. Далее конкуренцию традиционным магазинам составили интернет-магазины, затем появились соцсети, различные мобильные технологии. Как результат, у клиентов появился просто огромный выбор, и, если его что-то не устраивает в одном месте, он, не задумываясь, уйдет и, возможно, даже не вспомнит про него. Сегодня в коммуникациях

с клиентом используются самые различные технологии: от интернета вещей (IoT) до приложений искусственного интеллекта.

Интернет вещей (IoT) – это технология, при которой человек получает возможность дистанционного управления вещами: к примеру, включить стиральную машину или мультиварку посредством Wi-Fi, Bluetooth или других видов связи. Самые продвинутые технологии позволяют вещам общаться друг с другом без непосредственного участия человека. К примеру, что произойдет, если температура воздуха в доме станет выше нормальных показателей? Специально разработанные системы самостоятельно включают кондиционер, чтобы нормализовать температуру.

К сожалению, большая часть точек соприкосновения с клиентами действуют отдельно, между собой они никак не пересекаются. Каждая команда отвечает только за свой канал, не передает информацию другим отделам, поэтому результативность общения продавца и покупателя заметно снижается. Именно разобщенность и несогласованность действий команды формирует у клиен-



та отрицательный опыт общения с данной компанией, с данным брендом.

Чтобы свести к минимуму наличие подобных ситуаций, чтобы у клиента формировался положительный опыт взаимодействия с брендом, он должен стать таким во всех точках соприкосновения бренда и клиента, а для этого, в идеале, с каждым клиентом необходимо наладить персонализированный подход, и эффективный результат не заставит себя ждать.

Что же делать, чтобы наладить эффективный процесс взаимодействия внутри команд и между ними и выстроить системный, пошаговый алгоритм совершенствования опыта клиентов? Эксперты рекомендуют придерживаться следующих действий.

## 1 ПРОВОДИТЬ АНАЛИЗ ЭМОЦИЙ И ЧУВСТВ КЛИЕНТОВ

На самом первом этапе работы необходимо уделить внимание анализу данных мнений и ощущений клиентов. Проводя этот анализ, можно понять, какое отношение у клиентов складывается к определенному бренду. В частности, используя индексы удовлетворенности и усилий, можно определить и разобраться в объективных и субъективных факторах, которые влияют на поведение клиентов. Так, индекс удовлетворенности показывает, насколько удовлетворенным остался клиент после общения с компанией, насколько удачным был его клиентский опыт.

Индекс усилий показывает, сколько усилий пришлось приложить клиенту для того, чтобы решить свою проблему, обратившись к данной компании.

Анализируя эти данные, можно понять, почему, к примеру, покупатели заходят на сайт, из-

учают ассортимент компании, наполняют свои корзины, но покупки не совершают. Анализ помогает увеличить уровень общения с клиентом на каждом этапе совершения покупки и, следовательно, дает возможность для роста прибыли.

## 2 ПРОВАРАТЫВАТЬ КЛЮЧЕВЫЕ ТОЧКИ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ

Следующим важным шагом является создание цифрового опыта клиентов. Ведущие компании, использующие в своей работе цифровой CX, значительное внимание уделяют формированию позитивного опыта в каждой точке клиентского пути: подбор товара или услуги, осуществление покупки, качество работы службы поддержки, а также сбор отзывов, обратная связь. Для этого имеется множество платформ, при помощи которых можно автоматизировать процесс получения этих данных: на самом интернет-сайте размещать формы для получения ответной реакции от клиента.

Здесь необходимо понимать, что эта информация должна приходить от целевого рынка, иначе сведения будут искаженными. И только в этом случае компания сможет провести достоверный анализ и изменить свою продукцию в соответствии с предпочтениями и требованиями клиентов, а также создать абсолютно новые товары и услуги и, соответственно, повысить свой доход.

## 3 СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ И АДАПТИРОВАТЬ CX ПОД КЛИЕНТА

Еще одно условие успешного управления опытом клиентов – попробовать себя в роли клиента, т.е. самому пройти весь клиентский путь, используя все возможности, которые предоставляются клиентам. Ведь, к примеру, перед тем как пред-



ложить новое блюдо гостям, шеф-повар сначала пробует его сам, предлагает продегустировать своим подчиненным, вносит коррективы с учетом всех замечаний и лишь потом предлагает его посетителям. То же самое относится и к клиентскому опыту. Только проведя глубокий анализ всех возможных форм взаимодействия с клиентом, можно обнаружить существующие недостатки, которые есть у продукта или услуги, и создать дальнейший план действий для их исключения и формирования позитивного клиентского опыта.

#### 4 РАБОТАТЬ С ФОРМАМИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ С КЛИЕНТАМИ

Следует понимать, что для клиента важно получить обратную связь от компании. Это могут быть простая благодарность клиенту за то, что он выбрал именно эту компанию, либо иные приятные бонусы. Если же у покупателя есть определенная проблема, обязательно необходимо подсказать ему возможные варианты ее решения, не стоит оставлять покупателя одного в непонятной для него ситуации.

Здесь четко следует понимать, какой именно способ предоставления ответа подходит конкретному клиенту. Необходимо правильно выбрать инструкцию, которой нужно воспользоваться в зависимости от статуса клиента. С клиентами категории VIP, к примеру, необходимо решать вопросы посредством личного общения, им недостаточно просто письменного ответа.

Главным принципом, которому необходимо следовать, является то, что решать проблему должен тот сотрудник, который действительно сможет это сделать. Это, во-первых, даст возможность оперативно разрешить сложившуюся ситуацию, а во-вторых, покажет клиенту, что он действительно является ценным и важным для компании. Чем быстрее последует реакция, тем выше и эффективнее будет обратная связь.



#### 5 ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРИНЦИП «САРАФАННОГО РАДИО»

Так называемое «сарафанное радио» является важнейшим моментом в процессе формирования позитивного клиентского опыта. В эпоху цифровизации большинство клиентов ориентируются именно на рейтинги и оценки продукта, оставленные в различных мессенджерах, на сайтах и в соцсетях. Ведь именно анализируя отзывы клиентов, в т.ч. и негативные, формируются впечатления клиентов, их предпочтения и запросы. Нельзя оставлять без ответа ни позитивные, ни негативные отзывы. Правильная работа с негативными отзывами позволяет оперативно разрешить ситуацию, тем самым проявив внимательность и заботу к клиенту. Работа же с позитивными отзывами стимулирует компанию продолжать работу в том же направлении, а клиента побуждает еще больше оставлять отзывы, ведь всегда приятно получать ответную реакцию.

Кроме того, можно дополнительно простимулировать клиентов поделиться своим опытом общения с данной компанией, особенно если он позитивный: к примеру, предусмотреть функцию «Поделиться с друзьями», добавив кнопку с такой надписью во все мессенджеры и приложения либо предоставив клиентам дополнительные поощрения за оставленные отзывы. Очевидно, что работа по созданию бренда является важнейшей составляющей в формировании лояльного клиентского опыта.

Особенно остро на взаимоотношения клиентов и компаний повлияла пандемия, клиенты стали обращать внимание на заботу и поддержку, которые проявляют компании. Действия компаний в сложившейся кризисной ситуации порой играют первостепенную роль при выборе продавца. Следовательно, выстраивая взаимоотношения с клиентом необходимо в первую очередь действовать в интересах клиента, чтобы он чувствовал, что его интересы ставятся выше интересов компании. Однако не только забота о клиентах волнует покупателей. Проводимые опросы и исследования показывают, что клиенты, вероятнее всего, обратятся в компанию, которая поддерживает своих сотрудников.

Для улучшения процесса взаимодействия с покупателями необходимо правильно выбрать целевую аудиторию и направления работы, которые будут интересны именно им. Ведь для разных категорий клиентов существуют разные способы подачи информации, у них разные потребности

и, соответственно, им подходят различные способы общения. К примеру, люди более молодого возраста в последнее время активно пользуются кешбэком, для людей же более пожилого возраста важнее предоставление скидки в текущий момент времени, а о новомодном слове «кешбэк» они могут даже и не знать.

В последнее время для клиента опыт и статус компании порой являются более значимым фактором, чем сам продукт. Можно даже сказать, что клиентский опыт и является продуктом. Поэтому при работе с СХ нельзя ориентироваться только на удовлетворение потребностей покупателя, необходимо также работать с такими факторами, как эмоциональное состояние клиента, впечатления клиента, его поведение и реакции, т.е. все то, что человек испытывает на эмоциональном уровне в процессе общения с продавцом и совершения покупки.

СХ-трансформация в подавляющем большинстве случаев приводит к увеличению дохода компании, конечно, при условии, что все изменения четко проработаны. Поэтому, если возникает вопрос, актуальна эта тема или нет, ответ становится очевидным. Исследования показали, что внедрение СХ особенно актуально для тех сфер, внутри которых клиенты без значимых потерь для себя могут менять компании, тем самым и формируя клиентский опыт.

Если компании предлагают различные варианты взаимодействия с клиентами, предоставляют им различные варианты выбора, то от улучшения клиентского опыта они имеют увеличение дохода. Компании же, которые не имеют возможности предоставить клиенту возможность выбора в силу

своей специфики работы (к примеру, страховые компании), тоже ощущают увеличение дохода, но не такое значительное, как в первом случае.

Компаниям, которые приняли решение о проведении СХ-трансформации, необходимо изучить опыт крупнейших компаний, которые уже успешно внедрили в своей работе управление клиентским опытом. Ведь еще несколько лет назад цифровой трансформацией занимались всего несколько человек в организациях, теперь же создаются целые отделы, в которых работают специалисты из разных сфер в зависимости от особенностей функционирования организации. И многие сотрудники учились и получали опыт именно на своих ошибках. Однако есть вакансии, которые закрыть внутренними возможностями компании просто невозможно, поэтому квалифицированные СХ-специалисты в настоящее время являются действительно ценными работниками.

Подводя итог, хочется сказать, что в области развития и формирования позитивного клиентского опыта наиболее успешными станут компании, использующие в своей работе актуальные формы привлечения покупателей, в т.ч. персонализацию и скорость, которые всегда являлись ключевой движущей силой на пути к успеху. Цифровая трансформация должна стать ведущим процессом в деятельности любой современной компании. Ведь это не просто очередной тренд, возникший ненадолго, это неотъемлемое требование развития и функционирования, к которому следует присмотреться, для того чтобы компания стала успешной и вышла на новый уровень развития.

Елена СТАРЦЕВА



# «ЦИФРОВОЙ УСПЕХ» КОМПАНИИ.

## Как его достичь?



«Цифровой успех». Что это? Финансовый итог непрерывного технологического апгрейдинга в процессе digital-трансформации. Что нужно для достижения счастливого состояния компании? Применять новейшие ИТ-системы и инструменты для постоянного развития бизнеса необходимо, но недостаточно. В данной статье мы рассмотрим, какие шаги нужно предпринимать, чтобы случился «цифровой успех».

### ШАГИ НА ПУТИ К «ЦИФРОВОМУ УСПЕХУ»

Этапы перехода к «цифровому успеху» позволяют компаниям быть в рейтинге лучших среди подобных. Внедрение модернизированных стратегий в управленческие процессы, поиск новейших методологических подходов в разработках, постоянная осведомленность о стратегиях планирования, понимание нынешнего момента и умение прогнозировать развитие бизнеса на несколько лет вперед – это современные тенденции, позволяющие тактически правильно прийти к «цифровому успеху».



Следует определиться с постановкой цели бизнеса и его задачи: чего хочется достичь и каким путем? Для того чтобы ответить на эти вопросы, надо проанализировать нынешнюю стратегию компании. Только после тщательного разбора точки отсчета станет понятно, на какие сферы надо обратить особое внимание.

В результате проведения такого аудита приходит понимание полноценной картины производственной ситуации. Теперь можно определять новые точки роста и начинать путь продвижения в условиях постоянно меняющегося рынка.





Когда известны цели и задачи, нужно разобраться с дорожной картой развития продукта и способами того, как достичь поставленных целей. На этом этапе желательно подключать уже командную работу. Как говорится, одна голова – хорошо, а две – лучше. В данном случае необходимо привлечь к разработкам специалистов Product Owner: одного – со стороны бизнеса и другого – со стороны ИТ. В результате создания и работы такого тандема возникнет объективная, целостная картина с верным оцениванием поставленных заданий, их ценности, дедлайнов, стратегий планирования.

Для чего же нужны Product Owners? Для эффективного управления при создании продукта и для коммуникации между бизнесовой командой и командой разработчиков. Благодаря их совместной работе можно увидеть точное направление развития каждого продукта как в отдельности, так и спрогнозировать влияние продукта на дальнейший рост компании в целом. Product Owner со стороны бизнеса берет на себя функцию сформулировать потребности компании. Product Owner со стороны ИТ принимает функцию поиска оптимального пути реализации целей и задач, поставленных перед командой Product Owners. При отсутствии штатных сотрудников Product Owners следует пригласить таких специалистов извне.



Как уже отмечалось, крайне важно проанализировать нынешнюю картину бизнеса, оценить деятельность компании беспристрастно. Эту функцию берет на себя команда аналитиков. Для оценки состояния компании следует провести аудит бизнесовых процессов, сформулировать целенаправленные бизнесовые процессы, провести ИТ-аудит.



Постоянно действующий процесс, с положительным результатом, дает возможность прочувствовать, что это такое – «цифровой успех». Рынок претерпевает изменения, растут запросы и требования все более искушенной аудитории, развиваются направления и технологии, формируются новые тренды. Бизнесу ничего не оста-

ется, как соответствовать этим тенденциям, что весьма непросто.

Стагнация деятельности компании мгновенно приведет к плачевным последствиям. Остановиться в развитии означает потерпеть поражение. Именно по этой причине любая компания, стремящаяся к успеху, должна бежать, чтобы оставаться на месте, и должна бежать еще быстрее, чтобы попасть туда, куда хочет. Следует постоянно помнить о том, что внедрение процессов digital-трансформации и в бизнесе, и в ИТ – стратегический приоритет деятельности любой преуспевающей компании. Новое время требует гибкости, предугадывания развития событий и немедленной реакции на запросы рынка и потребителей. Меняться надо всему коллективу компании: от рядового сотрудника до руководителей высшего управленческого звена.

## ПРОДУКТОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Крупные компании, занимающиеся разработками ИТ-новаций, производят продукт непрерывно, постоянно модернизируя его. Именно поэтому и бизнесовые, и системные процессы взаимосвязаны и оказывают обоюдное влияние друг на друга. Десятки, а то и сотни новых продуктов, доработки, улучшения и обновления к ним требуют эффективного подхода в управлении их разработкой.

Проектный подход, обычно применяющийся в таких случаях, уже исчерпал себя. Почему? Ориентация проектного подхода на четкое следование срокам и бюджету сразу же ограничивает планирование и формирование концепции задач. Большое количество иерархически выстроенного персонала абсолютно неоправданно как с экономической, так и с ресурсной, в отношении времени и коммуникаций, точки зрения. Ведь известно уже давно, что эффективное управление командой возможно в том случае, если она состоит из 5-7 человек. Именно так можно добиться правильного распределения людских и временных ресурсов, а также поддерживать адекватную коммуникацию.

В условиях новых технологий, новых требований времени, новых потребностей пользователей уже не важны бюджеты и сроки при разработке ИТ-новаций. Важна ценность ИТ-продукта для компании-разработчика и для рынка, которому надо понять, сможет ли новая разработка решить задачи производства, маркетинга, финансов в бизнесе, удовлетворив спрос потребителей. Исходя

из этих позиций, ИТ-новация должна быть гибкой, легко дорабатываемой, доступной к изменениям и улучшениям.

Знать следует еще и о том, что продуктом могут быть как веб-сайт, веб-приложение, веб-программа или другой вид веб-сервиса, так и система по типу банковского конвейера кредитования или виртуального опросника для мобильного оператора или их части. К примеру, полноценное приложение интернет-магазина содержит внутри отдельные продукты. Это могут быть функции поиска, меню, система фильтров, система оформления заказов, форма обратной связи и т.п. Каждый продукт создавала отдельная команда, знающая свою разработку досконально. В результате такого подхода, для того чтобы получить весомый результат и вывести компанию на новый уровень, можно делать локальные изменения в отдельных продуктах, не меняя приложение целиком. Такие точечные апгрейды значительно повышают обороты продаж и конверсию заказов онлайн.

Такой подход получил название продуктового. При таком подходе перестраивается работа ИТ-команды. Теперь одна команда целиком и полностью отвечает только за свою часть работы. Кроме того, ИТ-команда самостоятельно ре-

шает, какие пути для достижения поставленной задачи она выбирает. Здесь важно помнить о том, что с перестройкой работы должна прийти осознанность, возникающая после прохождения обучения. В результате изменений появляются около 10-12 команд, начинающих эффективную работу.

Исходя из актуальности и ценности задач формируется структура воронки для конечного продукта. Из-за этого меняется бэклог – задачи размещаются по отдельности каждая, а не единым скоупом одновременно. Работа происходит маленькими итерациями с каждой, отдельно взятой, задачей.

Процесс разработки благодаря этому становится более эффективным, управляемым и последовательным. При этом сокращается время на deploy версий продуктов. Специалисты уделяют больше внимания мелочам и быстро вносят изменения, которые необходимы.

### «ЦИФРОВОЙ УСПЕХ». УСПЕШНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

О примере введения нового подхода к управлению и применению новой стратегии digital-трансформации интересным кейсом на одном из ежегодных форумов поделился эксперт в сфере ИТ-технологий:



«Это реальная история одного из наших клиентов. Около двух лет назад фирма стремительно развивалась, выпуская новые продукты практически еженедельно. Обороты продаж росли, как и численность персонала. Клиент заказал внешний аудит, для того чтобы оценить готовность компании к наращиванию бизнесовых и системных процессов. Это было дальновидным шагом для понимания того, существуют ли подводные камни и ограничения в развитии фирмы.

Эксперты приняли решение обновить текущие процессы с учетом быстрых темпов роста компании. ИТ-процессы были на высоком уровне, но аудит показал, что проектный подход уже неэффективен и тормозит производственные процессы. Внедрение продуктового подхода провели постепенно, организовав обучение в нескольких направлениях, объединив при этом специалистов в отдельные группы.

Обучали специалистов по взаимодействию бизнеса и ИТ,

а также топ-менеджеров, взаимодействующих с ИТ. Кроме того, организовали внутреннюю школу Product Owners. В результате организованных процессов обучения повысилась компетентность как рядовых сотрудников, так и управленцев компании. Плавно внедрили новый гибкий подход к разработке ИТ-новаций.

Сейчас в компании сформированы 25 команд, в составе от 6 до 30 человек. Планируется увеличение продуктовых команд до 100. По подсчетам наших экспертов, в дальнейшем это позволит нашему клиенту продолжить уверенный рост и успешное развитие.

В результате внедрения продуктового подхода изменилась работа ИТ-команды. Скорость разработки увеличилась от 2-3 релизов за месяц до 10 deploy в день. Ранее только один deploy занимал две, а то и все три недели. При проектном подходе количество задач доходило до 500 в одном спринте. В продуктивном подходе выстроена пра-

вильная воронка перехода задач в бэклог. Благодаря перестройке работы ИТ и бизнеса, а также переходу к продуктовому подходу критерий для развертывания теперь составляет 10 минут (максимально). От идеи до реализации выстроен сквозной процесс.

Продуктовый подход к управлению и внедрению цифровой трансформации перестроил бизнесовые и ИТ-процессы, которые теперь успевают за темпами роста и развития компании. Сейчас разработка осуществляется постепенно, в соответствии с актуальностью и ценностью задач в бэклоге. Центральная локация в реализации занята самим продуктом, а не бюджетом и дедлайнами.

Таким образом, время на создание, обновление и доработку, а также выпуск версий разных продуктов очень сократилось. Ранее time-to-market мог достигать до полугода, а теперь составляет две недели от идеи до релиза».

## РЕЗЮМЕ

Именно в таком постепенном и плавном развитии – секрет «цифрового успеха». Понимание того, что любой бизнес не может быть постоянно в тройке лидеров без анализа и изменений, позволяет внедрять модернизированные инструменты и системы, а также применять новые подходы, согласовывая их со стратегическими императивами. Создание новых бизнес-моделей позволяет выгодно применять технологии и принимать эффективные операционные решения.

«Цифровой успех» – это не цель, а процесс, ведущий к положительному бизнес-результату. Успешность процесса проверяется улучшением финансовой ситуации компании. Такое улучшение происходит благодаря технологическому ап-

грейдингу фирмы. Трансформация происходит не ради самой трансформации, здесь нет процесса ради процесса. Digital-трансформация производится ради денег, прибыли. Как раз повышение прибыли нуждается в правильном управлении. Как это ни странно прозвучит, начиная получать большую прибыль, не каждый владелец и руководитель готов к тому, чтобы распоряжаться полученными суммами. Вот здесь и нужен экспертный аудит для выявления слабых мест и построения эффективной стратегии.

Цифровая трансформация на данный момент – единственно верный шаг для эффективного развития как частных компаний, так и государственных учреждений. Не за горами перенесение этой модели на целые страны.

Анна РЕДЬКИНА



# МАРКЕТПЛЕЙСЫ.

## Куда движется рынок электронной коммерции?

Сегодня ритейл не только повернулся лицом к покупателю, но и широко распахнул свои объятия в гонке за клиентом. И если последний случайно оказался рядом, объятия норвят его удержать. В ход идут известные приемы: реклама, акции, скидки, продвижение через соцсети и т.д. И все же способ реализации товара (речь идет об онлайн) остается в приоритете. Наибольшую популярность в этом смысле получили маркетплейсы. О нюансах рынка электронной коммерции мы поговорили с экспертом рынка и директором провайдера электронных платежей Assist Belarus, Вячеславом СЕНИНЫМ.



### ЭТО ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН?

Ни в коем случае. Маркетплейсы – это электронная торговая площадка, на которой покупатель и продавец заключают сделки по продаже и покупке. Маркетплейс представляет товар разных продавцов, а это огромный торговый зал в онлайн. И чем шире ассортимент, тем успешнее

бизнес у владельца торговой площадки. Интернет-магазин же представляет обычно товар одного продавца, что, конечно же, сужает ассортимент. В этой ситуации покупатель, вне всякого сомнения, отдаст предпочтение маркетплейсу. Всего в несколько кликов можно приобрести огромное количество товара в одном месте.

“

Владелец интернет-магазина сам заботится о дизайне своего сайта, его информационном наполнении. Он думает о доставке, способах оплаты, системе скидок. Кроме того, ему надо как-то продвигать сайт с целью рекламы продукции. А обычные проблемы: отгрузка, доставка, учет товара на складе... В конце концов интернет-магазин зарабатывает только на продаже товаров. У владельца же маркетплейса заботы несколько другие. Ему надо сделать доступную и понятную навигацию и сортировку товара. Ему небезразличны отзывы на площадке, поэтому подбор профессиональных продавцов для владельца занимает важное место. У маркетплейса, в отличие от интернет-магазина, гораздо больше возможностей получить прибыль. Он зарабатывает на рекламе, имеет комиссию от продажи каждой единицы товара, доход от предоставления поставщику места на своей площадке

”

Правда, у маркетплейса есть один минус перед интернет-магазином: открытие и обслуживание торговой площадки требует гораздо больших финансовых затрат, нежели его партнер по торговому бизнесу. Но, с другой стороны, прибыль тоже в разы больше, так что выбор за смелыми и уверенными. Впрочем, многие владельцы маркетплейсов начинали с обычных интернет-магазинов.

### ТАК КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ?

Несколько историй. Американскому проекту eBay чуть больше 25 лет. Его автор совсем не догадывался, во что превратится его идея объединить на сайте коллекционеров интересных вещиц. Сломанная лазерная указка стала первым товаром, который дал старт новому неизвестному делу. Сама идея проекта – создать условия для контактов потребителей и поставщиков – стала фундаментом для появления позже маркетплейсов. Сегодня платформа eBay насчитывает почти 165 млн покупателей.

Этот же год стал стартовым и для другого лидера продаж. Нынешний известный маркетплейс Amazon начинался в гараже, где разместился компьютер с сервером. Первые заказы и, соответственно, первые деньги появились в том же 1995 году. Начинался стартап с продажи книг. Владелец тогда уже интернет-магазина американец Джеффи Безос посчитал этот товар самым оптимальным для продаж (книгу не требовалось видеть). И не ошибся. За 25 лет проект Безоса сделал невероятный рывок, став в 2019 году в третий раз самой дорогой компанией в мире. Ее капитализация составила почти 800 млрд долл. На ее площадке предлагается более 350 млн наименований товаров, которые доставляются в разные страны. Платформу Amazon ежемесячно наведывают 1,5 млрд потенциальных покупателей. Такая модель реализации товара возможна не только в сфере торговли, но и оказания услуг.

Своя история и у компании Uber, которая началась в 2009 году, когда два друга напрасно пытались поймать в заснеженном Париже такси. Тогда и пришла им потрясающая идея о том, что было бы здорово через мобильную связь узнать, где находятся ближайшие свободные такси. В этом же году мечта обрела реальные формы. Сегодня Uber – один из известных маркетплейсов на рынке услуг, представленный в 60 странах. Клиенты компании имеют возможность проследить за маршрутом передвижения такси, а также через мобильное приложение оплатить услугу.



## МАРКЕТПЛЕЙСЫ В ТРЕНДЕ

“

Аналитики констатируют факт того, что объем продаж через интернет увеличивается в мире в пределах 20% ежегодно. И если сравнить с классической формой реализации продукции – розничной торговлей, то ее рост составляет не более 3,5%. Цифры убедительнее всяких аргументов доказывают перспективность развития e-commerce в сфере электронной торговли. Это же возможно через интернет-магазины или, что наиболее перспективно и актуально, маркетплейсы.

”

Эксперты доказывают, что количество новых площадок для продаж неустанно растет. Поэтому конкуренция между ними за внимание покупателей очень серьезная. Теперь уже недостаточно создать удобный и понятный для покупателя интерфейс. Именно поэтому маркетплейсы стали совершенствовать свои логистические ходы и создавать новые приложения, которые получили название «экосистемы».

“

Мы привыкли, что приставка «эко» означает чистый, натуральный продукт. Но сегодня это понятие входит в другие сферы жизнедеятельности человека, в т.ч. IT-сферу. Теперь можно услышать выражение «экологично общаться», т.е. понимать других, входить в их положение, уважать людей, беречь их личное время. Именно поэтому некоторые компании с учетом фактора экологичного подхода стали внедрять экосистемы в свои приложения. Все они объединяются экосистемой и охватывают разные сферы жизни людей. К примеру, клиент определенного маркетплейса, воспользовавшись приложениями, может не только выбирать товар, но и, скажем, заказать талон к врачу, купить билет на самолет, забронировать место в отеле и т.д.

”

Экосистемы внедряют российские маркетплейсы «Яндекс», «Сбер». Компания SFERA готовит к выпуску свой уникальный продукт. Приложения с единой экосистемой позволяют охватить все потребности человека: найти работу, друзей по интересам и т.д.

## ЛИДЕРЫ ПРОДАЖ

Сегодня продвинутые торговые площадки могут предложить своему клиенту огромный выбор товара и спектр услуг. Для этого они обладают великолепными техническими возможностями. Все они функционируют в условиях жесткой конкуренции.

Аналитики по итогам года определили рейтинг компаний и назвали среди российских и других зарубежных стран 14 лучших.

Абсолютным лидером продаж является российская компания Wildberries. На ее площадку в сутки приходит около 8 млн посетителей. И этому есть объяснение: клиентов привлекает быстрая и бесплатная доставка. На этой платформе очень много скидок, вплоть до 90%. Ежедневно покупателям отправляется около 2 млн товаров. Заказы выдаются в 34 000 пунктах в России и других странах, в т.ч. Беларуси.







Вторую позицию занимает также российская компания OZON. Площадка имеет, кстати, продолжительную историю, начав свою деятельность в 1998 году. По версии Forbes, компания является первым представителем маркетплейсов в России и одной из лидирующих компаний. Ассортимент товара насчитывает около 9 млн наименований. Ежемесячно сайт посещают около 40 млн пользователей. Ежедневно 180 000 заказов отправляются покупателям.

В рейтинге третьим находится маркетплейс «Яндекс.Маркет». Имеет не совсем традиционный формат. Дело в том, что в каталоге сервиса размещены предложения от разных продавцов с указанием цен. Таким образом покупатель может сделать выбор с учетом этого фактора. В сутки сайт посещают 4,5 млн потенциальных покупателей. Надо заметить, что маркетплейс набирает силу и развивается. В 2020 году компания присоединила к себе маркетплейс «Беру», тем самым укрупнив свои масштабы и географию реализации товара. Компания имеет низкий процент комиссии, что привлекает продавцов на платформу.

Маркетплейс «СберМегаМаркет» в этом рейтинге находится на четвертой ступеньке. На рынке продаж с 2011 года под названием Goods, а с апреля текущего года вошел в экосистему «Сбера» и получил свое имя «СберМегаМаркет». На территории России и за ее пределами работают 30 000 пунктов выдачи товара, в день осуществляются до 20 000 заказов. Постоянно проходят акции и скидки.

Существует система получения бонусных рублей, которыми можно воспользоваться при оплате товара.

Пятую позицию занимает китайская компания Aliexpress. На этой площадке работают продавцы со всего мира, размещение товаров бесплатное. Отсутствует комиссия на первоначальном этапе, что очень привлекает ритейлеров. Каждый месяц на сайт приходят около 200 млн посетителей. У многих товаров доставка бесплатная. Маркетплейс известен невысокими ценами. Есть один минус: медленная доставка.

Уместным было бы назвать все компании в данном рейтинге: Amazon, eBay, «СДЭК.Маркет», Lamoda, Joom, Robo.Market, Leroy Merlin, «Юлмарт», Supl.biz.

Электронная торговля – востребованная и перспективная форма сделки между продавцом и покупателем. Невольно она решает еще одну проблему сегодняшнего дня: во время пандемии помогает избежать лишних контактов. Безусловно, маркетплейсы будут активнее входить в нашу жизнь, внедряя новые формы услуг. Это действительно сделает ее экологичнее с точки зрения бережного отношения к человеку. И если он в несколько кликов сможет решить многие проблемы и сберечь свое время, это даст возможность по-другому планировать свои дела в течение дня, более внимательно относиться к себе как личности со своим внутренним миром и интересами.

Наталья РЯБЦЕВА



ваниях, программы финансового благополучия, а также возмещение страховки за больничный лист.

## КОРПОРАТИВНАЯ ПЕНСИЯ УДЕРЖИТ ПЕРСОНАЛ?

Тема пенсии – острый вопрос любого государства и любой компании. Актуальнее всего данный вопрос для работников так называемого «среднего звена» – обслуживающий персонал, менеджеры, офисные работники и т.д. Корпоративная пенсия для среднего класса жителей страны – реальный способ провести старость финансово комфортно.

Например, российская пенсия в данный момент не превышает 30% от заработной платы и, по мнению специалистов, в ближайшие 10 лет будет снижаться еще. Тогда как в Европе и странах США эта же пенсия составляет до 70-80% от зарплаты работника. В Беларуси ситуация схожа с российской.

Беларусь на данный момент не адаптирована для поголовного внедрения программ дополнительных выплат. Как работодателю, так и работнику трудно осознать все выгоды предлагаемых в трудовом международном пространстве программ по финансовой поддержке. При этом руководители некоторых белорусских компаний рассматривают корпоративный план пенсионных накоплений только для «высшего звена», считая неуместным дополнительно расходовать средства из бюджета компании для всех сотрудников. И только некоторые предприятия, в основном крупные, готовы производить корпоративные выплаты всем имеющимся работникам.

При различных экономических составляющих необходимость удержать работника на рабочем месте достаточно велика. Так было и ранее, так происходит и сейчас. Постоянная текучка персонала несет за собой дополнительные траты на обучение и адаптацию работников.

К примеру, в России первыми в стране производить пенсионные выплаты начали крупные компании, якобы в погоне за европейскими стандартами. Но на самом деле это была вынужденная мера. Остро стоял вопрос о привлечении работников в районы Крайнего Севера. Необходимо было обеспечить работников, вышедших на пенсию, подъемными средствами для переезда в районы с более благоприятными климатическими условиями. В дальнейшем, в определенный период времени, работники перестали выходить на пенсию, опасаясь финансовых затруднений.

Это привело к тому, что новым молодым кадрам не хватало рабочих мест. Руководителями компаний было принято решение внедрить дополнительную материальную помощь заслуженным работникам. И, что самое интересное, корпоративная пенсия оказалась самым дешевым и действенным способом.

Если корпоративные пенсии начнут широко распространяться, это повлечет за собой формирование убеждения: «Корпоративная пенсия есть – значит, хорошая компания». В дальнейшем многим компаниям придется ввести дополнительную меру поддержки. А готовы к этому, как в моральном, так и материальном плане, далеко не все.

Идея дополнительного пенсионного обеспечения считается весьма перспективной. Работодатель не перестанет вкладывать средства в поиск, обучение и развитие персонала. Внедряя отчисления в пенсионные фонды в свою практику, работодатель только повысит статус своей компании и усилит желание работников работать в такой стабильной команде.

Конечно, такой вариант, с первого взгляда, кажется многим руководителям неуместным. Ведь во многих прогрессирующих компаниях средний возраст сотрудников варьируется от 25 до 30 лет. Руководителям кажется, что в таком возрасте работники не задумываются о пенсионных начислениях. Да, конечно, подобные люди есть, но в большинстве своем мысли о «финансово комфортной» старости возникают уже при устройстве на работу.

Те компании, которые предпочли внедрить корпоративные пенсионные программы, решили





главную задачу – удержали сотрудников на местах и мотивировали их. К сожалению большинство бизнесов продолжают отдавать предпочтение мотивации сотрудников более краткосрочными способами, такими как, например, квартальные премии, льготное кредитование или разовые выплаты.

В крупных городах и мегаполисах стоит остро вопрос удержания перспективных работников за счет большой конкуренции. В таких городах корпоративные пенсии рассматриваются компаниями как наиболее эффективный способ удержания квалифицированного персонала на местах.

Внедрение корпоративной пенсионной программы – выполнение социального долга перед сотрудниками и обществом, поддержание социальной стабильности в конкретном регионе. Отчисления компаниями в пенсионный фонд подчеркивают социальную ориентированность и заботу о своих сотрудниках не только во время их продуктивной работы, но и при выходе на пенсию.

## И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За рубежом любой сотрудник может уволиться с работы и получить право на использование

накопленных пенсионных средств сразу, не дожидаясь определенного пенсионного возраста, а также может перевести свои накопления на счет нового работодателя для последующих начислений на новом месте работы.

В настоящий момент белорусские компании не заинтересованы в различных корпоративных пенсионных программах. Бизнес пока еще не понял всей сути и важности перспектив проекта по поддержке персонала пенсионными выплатами.

Хотя и нет внедрения отчислений в пенсионные фонды современные белорусские компании, но уже в ближайшие 10-15 лет им придется начать с ними работать. Так почему бы не закрепить отношения с работником, предлагая ему новый и интересный пункт социального пакета в виде пенсионного страхования уже сейчас?

Елена СКОРОБОГАТОВА

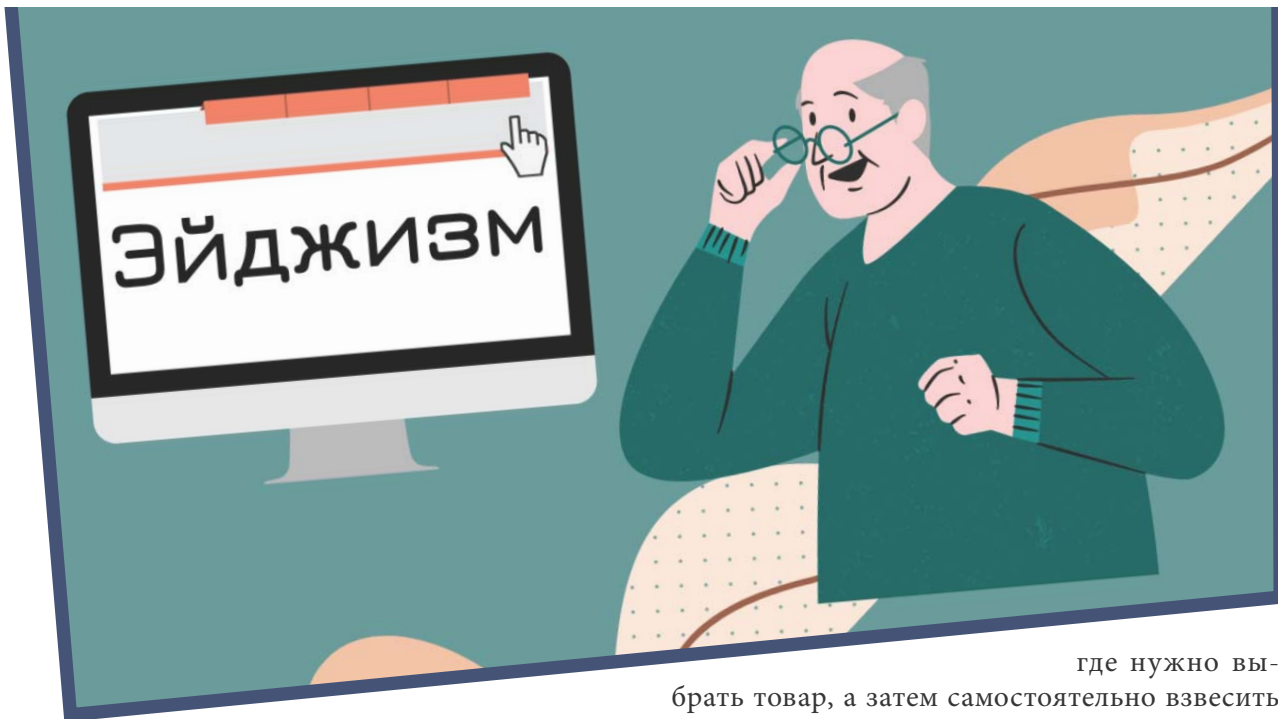


«На данный момент тема отчислений в пенсионные фонды детально прорабатывается на всем постсоветском пространстве. Остро стоит вопрос внедрения и последующей «эксплуатации» начислений, желания работодателя быть в теме уже сейчас или вынужденно принять нововведения в будущем. Как мы видим по опыту стран Запада и США, система пенсионных начислений может быть очень гибкой и одновременно очень шаткой, требующей индивидуального подхода в отношении каждой отрасли хозяйствования. Поднятая тема на самом деле достаточно острая и сложная. Желание современного бизнеса меняться, находить новые способы мотивации персонала – задача не только государства, но и каждой компании в отдельности. Только совместными усилиями, учитывая опыт западных стран и все тонкости системы, в процессе конструктивного диалога ведомств и бизнеса можно разработать и внедрить «работающую» систему отчислений в пенсионные фонды», – отмечает эксперт, психолог и начальник отдела обучения персонала управления обучения и развития персонала департамента развития персонала ОАО «Белинвестбанк» Елена ЗАЙЦЕВА.

# ВОЗРАСТ МОЖЕТ СТАТЬ ПОМЕХОЙ: ПРОБЛЕМА ЭЙДЖИЗМА НА РЫНКЕ ТРУДА



Мир ежедневно меняется со скоростью света. Однако до сих пор общество так и не смогло полностью уйти от стереотипного мышления. Кажется бы, как в XXI веке можно судить о профессиональных возможностях людей по возрасту? Но проблема эйджизма никуда не делась, даже, наоборот, набирает обороты. С дискриминацией по возрасту в трудовых отношениях могут столкнуться абсолютно все: как молодежь, так и старшее поколение. Правда ли, что эйджизм все-таки уйдет в небытие или мы так и не сможем стать полностью свободными от предрассудков и дискриминаций? **Ольга ЗНАК**, независимый HR-эксперт (работала в компаниях: ЗАО «Дельта Банк», ПОДО «Онега», ИООО «Альтернативная цифровая сеть»/Атлант Телеком; УП «Велком»; ООО «Эрнис»/Торговая сеть «Материк», «Палас»; ООО «Деловая сеть»), поделилась своим мнением относительно данной проблемы.



– Ольга, давайте подробнее остановимся на термине «эйджизм». Что он под собой подразумевает и почему общество стало снова о нем говорить?

– На самом деле термин «эйджизм» не нов. Впервые четкое определение эйджизму было дано директором национального института старения США Робертом Н. Батлером 60 лет назад. На сегодняшний день под данным термином подразумевается дискриминация людей по возрастному признаку. Сперва различным ущемлениям больше подвергались люди старшего возраста, но сегодня мы можем видеть, что о дискриминации в различных сферах жизни, в т.ч. и на рынке труда, все чаще заявляет и молодежь.

Если заглянуть в историю, то мы можем проследить, как менялась природа поведения и мышления людей в различных обществах. На протяжении многих столетий старейшины пользовались глубоким уважением и почтением в обществах. Они возглавляли советы, руководили хозяйственной и социальной жизнью рода, передавали опыт молодым поколениям. Сейчас же ситуация в корне изменилась: вы можете узнать, что не подходите на ту или иную вакансию только лишь потому, что вам больше 50.

Эйджизм может проявляться как на индивидуальном, так и на институциональном уровне. Приведу простой пример. Современные супермаркеты оснащены кассами самообслуживания,

где нужно выбрать товар, а затем самостоятельно взвесить его, просканировать, упаковать и оплатить. В то время как молодое поколение все схватывает на лету и без проблем может это сделать, у людей в возрасте данный процесс займет значительно больше времени или же вовсе не получится с первого раза. И вот стоит пожилой мужчина или женщина у аппарата, возится с ним, а за спиной слышен шепот: «Не могли бы вы побыстрее справиться со своей работой», «В следующий раз берите детей/внуков с собой» и т.п. Это и есть одна из форм проявления эйджизма, когда покупатели соотносят процесс ожидания с почтенным возрастом или старением, которые, по стереотипному мнению, сопровождаются медлительностью.

Вот еще один пример. Сегодня в такой высокоразвитой стране, как США, 90% маркетинговых стратегий ориентированы на людей, чей возраст составляет ниже 50. Однако практически половина населения США уже разменяла пятый десяток. В то же время доход данной возрастной категории значительно выше, чем у молодежи.

Но есть и положительная динамика, которая показывает, что общество все-таки борется с проблемой возрастных дискриминаций. Если в 80% рекламных роликов 1950-1990-х годов говорилось о том, что «стареть не модно», то сегодня подобный контент сократился почти на 50%. Однако проблема все еще существует абсолютно во всех сферах жизни, и ее нужно решать.





– С негативными проявлениями эйджизма мы сталкиваемся ежедневно, а что насчет положительных моментов? Они вообще бывают?

– У всего бывают положительные и отрицательные стороны, и эйджизм не исключение. В последние годы исследователи говорят о набирающем обороты новом проявлении эйджизма – сэйджизме, или положительном эйджизме. Наверняка все слышали поговорку: «Чем старше, тем мудрее». Сегодня мы можем наблюдать возрождение стереотипного мнения, что мудрость напрямую зависит от возраста. Однако не всегда мудрость накапливается годами, и далеко не все готовы нести ответственность, которую она налагает.

Также стоит обратить внимание и на мировую тенденцию касательно старения населения. Сейчас, с учетом развития технологий в области медицины и косметологии, моды на здоровый образ жизни и правильное питание, техническое развитие, люди могут оставаться в активном состоянии и сохранять хорошее здоровье намного дольше, чем раньше.

Что касается молодого поколения, то оно имеет свойство мыслить паттернами. Согласно последним опросам, трое из пяти молодых людей считают, что возрастные люди постоянно испытывают чувство одиночества. Однако статистика показывает, что только один из восьми стариков реально чувствует себя одиноким.

Для того чтобы искоренить проблему эйджизма, общество должно придерживаться биологического и интеллектуального баланса. Кроме этого, между поколениями должно быть сознательное взаимодействие. Один из университетов Южной

Дакоты (США) разработал программу TeachSD, согласно которой представители молодежи с высокой технологической квалификацией обучают людей зрелого возраста правильному использованию современных технологий в повседневной жизни. Данный проект расширяет взаимодействие между людьми разных возрастных групп и помогает избавиться от стереотипных мнений друг о друге.

– Здорово! Думаю, мы начали двигаться в правильном направлении. Скажите, пожалуйста, контролируются ли как-то дискриминации на законодательном уровне?

– На этот вопрос нельзя ответить однозначно. С одной стороны, есть некоторая законодательная защита от дискриминации по возрасту, но в то же время подобная дискриминация и поощряется законом. Такой парадокс связан с тем, что эйджизм может проявляться как на личном, так и на институциональном уровне.

Если с проявлением эйджизма на личном уровне все понятно, то про институционный уровень поговорим подробнее. Одной из форм его проявления являются ситуации, когда через политические решения и правительственные постановления ограничиваются возможности людей определенной возрастной категории. Тот же выход на пенсию – в каждой стране установлен свой возраст, до которого человек должен трудиться, чтобы официально получить полное пенсионное пособие. Или же получение удостоверения личности – паспорта, который можно получить только с 16 лет (в некоторых странах с 14 лет).

Согласно социальному опросу на тему «Сознательные возрастные, гендерные и расовые/этнические дискриминации в Европе», который проводился в 2014 году, на долю эйджизма среди всех дискриминаций приходится 35%, на втором месте находится сексизм (25%), на третьем – расизм (17%).

– Получается, если эйджизм проник и в законодательную сферу, значит, он может оказывать влияние и на сферу трудовых отношений, в т.ч. на заработную плату?

– Как было упомянуто выше, изначально эйджизму подвергались люди среднего и пожилого возраста. Сегодня же дискриминации и предвзятости затрагивают молодежь и даже детей.

Что касается сферы трудоустройства, то здесь четко на законодательном уровне регулируют-

ся возраст приема на работу, количество рабочих часов и условия труда. К примеру, в Беларуси трудовой договор может быть заключен с лицом, достигшим возраста 16 лет либо же с 14 лет при наличии письменного согласия одного из родителей (усыновителей (удочерителей), попечителей). Но практика показывает, что компании предпочитают нанимать совершеннолетних работников.

Также законодательство некоторых стран предполагает неравную оплату за равный труд. К примеру, в Великобритании и США заработная плата молодых сотрудников на порядок ниже, чем у людей в возрасте. В США существует закон о справедливых трудовых стандартах, согласно которому работодатель, получивший специальные сертификаты от министерства труда, может платить лицам, чья производительная способность ограничена возрастом, оклад меньше минимальной зарплаты.

Люди в возрасте старше 45 лет получают обычно большую заработную плату. Но в то же время у них возникают трудности с устройством на новое место работы, продвижением по карьерной лестнице. Согласно исследованиям Высшей школы экономики РФ, мужчины и женщины с приближением пенсионного возраста начинают ощущать на себе, что такое дискриминация по возрасту. Их доход снижается на 16% в возрасте от 50 до 55 лет и на 20% при достижении 65 лет.

В 2016 году Калифорнийский университет в Ирвайне провел собственное исследование, по итогам которого были сделаны выводы о наличии острой проблемы эйджизма при трудоустройстве на работу пожилых людей. Организаторы проекта отправили 40 тыс. резюме на тысячи вакансий. На каждую вакансию выслались три идентичных резюме, различавшихся только указанным возрастом соискателя (молодой человек, специалист средних лет и пожилой человек). Итоги исследования показали, что люди предпенсионного возраста подвергаются наиболее жесткой дискриминации, чем молодые специалисты или люди средних лет. К тому же женщинам предпенсионного возраста отказывают в найме на работу чаще, чем мужчинам.

– Раз уж была затронута тема гендерной дискриминации, что вы можете сказать о ее корреляции с эйджизмом?

– К сожалению, взаимосвязь есть. Еще с давних времен сложилось мнение, что женщина детородного возраста не самый лучший кандидат на рабочее место. И сегодня такой тип дискриминации существует. В то же время у мужчин такой же возрастной категории проблем с трудоустройством нет.

Однако есть и некоторые изменения в этом направлении. В последнее время крупные компании внедряют программы по привлечению к работе сотрудниц в декрете. Грамотно выстроенный процесс дает очень хороший результат, а главное – такие программы интересны и выгодны обеим сторонам. А это, в свою очередь, будет положительно отражаться на найме молодых женщин, которые потенциально могут уйти в декрет. Не последнюю роль в этом случае сыграл переход многих компаний на дистанционный тип работы из-за коронавирусной инфекции.

Что касается женщин средних лет, то у них, помимо дискриминаций по возрасту, возникают еще и дискриминации по внешности. Некоторые работодатели хотят видеть в своей компании женщин, подпадающих под утвержденные «стандарты красоты». Однако для мужчин средних лет подобных «стандартов» не существует.

Еще одним интересным примером взаимосвязи эйджизма и гендерных дискриминаций является статистика занятости в киноиндустрии и новостных СМИ в США. Исследование показало, что на телевидении работают на 50% больше пожилых мужчин, чем женщин. В киноиндустрии (в частности, в Голливуде) при съемках фильмов отдается предпочтение молодым актрисам, чем их коллегам старшего возраста. Что касается мужчин, то с 1926 года по 1999 год в Голливуде они сыграли больше





ролей, чем их ровесницы-женщины. Согласно статистике предпочтений фильмов, созданной на основе выбора зрителей, кино с участием молодых актрис просматривается гораздо чаще, чем с участием пожилых киноактрис. Первые проявления эйджизма в сфере киноиндустрии описываются еще со времен немого кино.

– Ольга, вы упоминаете такие страны, как США, Великобритания, которые входят в группу экономически высокоразвитых государств. Неужели проблема эйджизма настолько распространена в мировом сообществе?

– Именно так. Согласно исследованиям, в таких высокоразвитых странах, как Бельгия, Англия, Франция, Испания, Швеция и т.д., соискатели на вакансии ежедневно сталкиваются с дискриминациями по возрасту. В найме на работу чаще всего отказывают пожилым кандидатам, чем молодежи. Например, в Бельгии на собеседование приглашаются на 39% больше молодых людей, нежели тех, кому за 45. Во Франции этот показатель еще выше – 72%. В Испании люди, чей возраст составляет больше 38 лет, получают гораздо меньше откликов на резюме. В Италии чаще всего с дискриминациями по возрасту при приеме на работу сталкиваются люди в возрасте от 40 лет.

– Да, статистика неутешительная. А как же сфера HR? Она тоже подвержена влиянию эйджизма?

– Существуют два способа набрать сотрудников в штат компании: посредством собственного внутреннего кадрового отдела/отдела персонала и через рекрутинговые агентства, которые в наше время получили широкое распространение. Именно через второй способ руководство компании может переложить ответственность за предполагаемый эйджизм на посредников – агентов по найму. Им просто излагаются требования к потенциальным сотрудникам, например, желание компании трудоустроить только молодых специ-

алистов, и специалисты кадровых агентств занимаются поиском подходящих кандидатов.

В 2012 году было проведено социальное исследование на тему «Возрастная дискриминация актеров в рекрутинговых агентствах», которое доказало масштабность вышеупомянутого явления. 84% рекрутинговых агентств применяют эйджизм эмпирически. Что касается внутренних кадровых отделов/отделов персонала, то здесь случаи дискриминации по возрасту встречаются в 29% компаний.

Во-первых, такая статистика обусловлена финансовым фактором. В большинстве случаев ожидания в заработной плате у молодых людей будут ниже, чем у тех, кому за 45. Кроме этого, законодательство предполагает обязательные доплаты за трудовой стаж. Также не каждый наниматель готов инвестировать в своих сотрудников и набирать в штат новые кадры на место тех, кто поднимается по карьерной лестнице.

Во-вторых, менеджеры по подбору персонала, так же как и все люди, склонны к предубеждениям и стереотипному мышлению. Так устроена наша психология, что человек стремится взять на работу таких же, как он сам. Выход здесь один: желательно, чтобы HR-менеджеры были разных возрастных категорий. Также стоит упомянуть, что на общую кадровую политику, безусловно, влияет видение руководства компании относительно возрастных особенностей коллектива.

– Так каких сотрудников лучше набирать в штат: 25-летних или 45-летних?

– На этот вопрос нет какого-то правильного ответа. Согласно статистике, уровень производительности работников начинает снижаться с возрастом в нетехнологических, но имеющих стабильные показатели ликвидности и доходности компаниях. Однако это не касается технологической сферы. В наше время технологии развиваются со скоростью света, и ожидается, что потенциальные сотрудники должны владеть ими. Общество привыкло думать, что если молодые люди уже «родились» со смартфоном в руках, то они без особых усилий справятся в высокотехнологичной среде. И, в свою очередь, старшее поколение вряд ли сможет отличиться такой же производительностью в условиях современных технологий.

Существует также мнение, что если в штате компании работают преимущественно молодые специалисты, которые не обременены семьей



и прочими обязательствами, то они выкладываются на полную силу и выполняют работу более качественно. Или же когда человек по какой-то причине вынужден покинуть на время свое место работы, то вернуться в привычное русло будет проще молодому человеку, нежели пожилому.

Но, с другой стороны, возрастные сотрудники более лояльны, терпеливы и надежны. Большим «плюсом» в копилочке возрастных сотрудников является опыт. К тому же текучесть кадров в компании, где работают сотрудники от 35 лет, будет ниже почти в 4 раза, чем в компании, где трудятся 25-летние сотрудники.

Поэтому нельзя точно ответить, кто лучше: 25-летние сотрудники или 50-летние. И у одной, и у второй возрастной группы есть свои плюсы и минусы. И если в компании работают грамотные HR-менеджеры, то они смогут определиться совместно с руководством компании в этом вопросе. В данном случае важно быть лояльными к разным возрастным категориям кандидатов и подходить к поиску новых сотрудников, максимально ориентируясь на потребности и возможности бизнеса.

- Не стоит принудительно наполнять штат сотрудниками в соотношении «50% (молодые)/50% (возрастные)».
- HR-менеджерам необходимо разрабатывать методы найма, которые позволят сократить вероятность преднамеренной или непреднамеренной предвзятости и дискриминации при отборе кандидатов старшего возраста. Для этого необходимо детально подходить к процессу формирования заявки на подбор персонала совместно с руководителем подразделения. Развеивать его сомнения относительно возраста. Но в то же время стараться объективно подходить и понимать возможности компании относительно обучения таких сотрудников. Также особое внимание стоит уделить адаптации возрастных сотрудников при трудоустройстве в компанию.

- Особый акцент стоит сделать на выстраивании системы наставничества в компании. Возрастные сотрудники очень часто становятся экспертами в своей области и отлично передают опыт. Кроме выстроенной системы обучения новичков, компания получает лояльных молодых сотрудников к более возрастным.
- Также необходимо выстраивать систему обучения и повышения квалификации возрастных сотрудников. Внедрять карьерное консультирование, которое позволит правильно выстраивать траекторию карьерного движения сотрудников разных возрастов в компании. Таким образом, молодые сотрудники смогут дольше приносить пользу компании, а возрастные – выстраивать свой путь и передавать опыт.
- Будет правильным проанализировать возрастную состав конкретных команд, отделов и бизнес-единиц и изучить причины, по которым менеджеры набирают к себе сотрудников одной возрастной группы. Это может быть связано еще и с тем, что менеджеры не обладают необходимыми знаниями и опытом в управлении разновозрастной командой или могут опасаться конкуренции и т.п.
- Также HR-менеджерам важно работать над формированием соответствующей корпоративной культуры, системы мотивации и социальной политики, которые позволят объединить все возрастные группы и показать свое положительное отношение к сотрудникам всех категорий. Этого можно добиться путем правильного скрининга потребностей персонала компании в зависимости от возраста, социального статуса и интересов.

Благодаря вышеупомянутому комплексу мер и рекомендаций можно сократить риск эйджизма на рынке труда и набрать в штат компании достойных специалистов разных возрастов, которые будут качественно выполнять свою работу.

**Елена СКОРОБОГАТОВА**

### FinTech Times № 2 (2) октябрь-ноябрь, 2021

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 адресу [roman\\_mv@npc.by](mailto:roman_mv@npc.by)