

#6 (252) 2017

БИЗНЕС

журнал

18+



Цифровые версии
журнала
bizmag.online



ИРИНА ХАКАМАДА:

**«ЕСЛИ ВОКРУГ БОЛОТО —
ОТДЕЛЬНО МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС
ИЗ НЕГО НЕ ВЫТАЩИТЬ»**

32



Каждый шаг ведет к прибыли

Повышайте производительность разъездных сотрудников:

- Определяйте местоположение
- Координируйте работу в онлайн-режиме

Услуга «Мобильные сотрудники»



corp.mts.ru

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

4 ПРОЦЕСС ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИ ЗАВЕРШЁН?
Май 2017 года в ключевых словах и высказываниях.

ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

6 Российский и мировой бизнес в ярких, показательных, дискуссионных цифрах и сравнениях.

УРОКИ ИСТОРИИ

8 РУССКИЕ ЭСКУЛАПЫ
Историк и журналист Максим Артемьев о том, как лечили в дореволюционной России, сколько зарабатывали врачи, и что об этом писали русские классики.

ВЗГЛЯД С ПРАВА

11 МЕДИЦИНА КАК ИСКУССТВО
Медицинские технологии с древнейших времён и до сегодняшнего дня содержат в себе как охраняемые, так и неохранные объекты интеллектуальной собственности. Первые разработки не защищались патентами имена их создателей неизвестны, но, тем не менее они реально существовали и сыграли значительную роль в развитии медицины.

СТРАХОВАНИЕ. ОМС

12 ВОЗМОЖЕН ЛИ СИМБИОЗ?
Зачастую у пациентов нет альтернативы частной медицине, поскольку в государственных медорганизациях те или иные услуги либо не предоставляются, либо на них ограниченные квоты, либо громадная очередь. Возможна ли золотая середина, при которой и пациент сможет получить ту услугу, которая ему нужна, и государство облегчит хотя бы частично его финансовое бремя? У ФОМСа и представителей частных клиник взгляд на эту проблему ожидаемо разный.

СЕКТОР

14 МАТЕРИНСКАЯ КОМПАНИЯ
Основатель группы компаний MD Medical Group (клиники «Мать и дитя») Марк Курцер, известный врач-акушер, не стал пытаться изменить систему государственной медицины, чтобы реализовать своё видение качественной медицинской

помощи. В 2000-е он начал свой бизнес в сфере частной медицины и не прогадал.

СТАРТАП-КЛУБ

16 КОРЕНЬ ЗЛА
Сколковская компания «СЛ Онкологджи» готовится к новой серии испытаний перспективного противоракового препарата. По мнению экспертов, эта прорывная разработка должна вывести борьбу с раком на новый виток.

СТРАХОВАНИЕ. ДМС

18 ЗДОРОВАЯ ЭКОНОМИЯ
Как спад в экономике отражается на добровольном медицинском страховании, которое для многих компаний стало обязательной составляющей конкурентоспособного соцпакета.

IT-ТЕХНОЛОГИИ

22 ИСТОРИЯ БОЛЕЗНИ
С момента начала работы над созданием в России Единой госинформсистемы здравоохранения прошло уже больше шести лет. При этом полной автоматизации рабочих мест медиков удалось добиться только в 9 субъектах РФ. Темпы реализации столь важного и масштабного проекта оставляют желать лучшего. В чем причина и как можно ускорить развитие e-Health в стране, выяснял «Бизнес-журнал».

Ч-ФАКТОР

24 КОЛЕСО ЗДОРОВЬЯ
Михаил Препелицкий — выходец из СССР, выросший и получивший

образование в США, два года назад вернулся в Россию, где предложил первый массовый образец устройства m-health отечественной разработки. Изобретением «колеса» дело не ограничилось. Комплект «запчастей» уже пополнился «умными» тонометром, пульсометром, глюкометром, термометром и весами.

ФАС УПОЛНОМОЧЕН ЗАЯВИТЬ

28 ВО ИЗБЕЖАНИЕ АНТИКОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ
Одной из основных задач Федеральной антимонопольной службы в рамках контроля

за состоянием конкуренции на товарных рынках является выявление обстоятельств, в том числе административного характера, препятствующих развитию конкуренции на них и их эффективному функционированию.

БИБЛИОТЕКА

30 КАК РАБОТАЕТ GOOGLE
В эпоху, когда все меняется быстрее, чем успеваешь это заметить, лучший выход — привлечь умных, творческих людей и создать для них среду, в которой они могли бы придумывать новые идеи и развиваться. Книга «Как работает Google» расскажет, как этого добиться. Авторы раскрывают секреты, как им удалось построить великую компанию.

ПЕРСОНА

32 ПЯТЬ ИРИН В ОДНОЙ ХАКАМАДЕ
В своё время она сама занялась предпринимательством, затем ушла в большую политику, став одной из наиболее ярких и узнаваемых фигур конца 90-х — начала «нулевых». Сегодня основной сферой своего профессионального применения считает бизнес-тренерство. Кому и чем могу помочь мастер-классы? Какие изменения произошли за последнее время в отношениях предпринимателей и государства? Какую роль играют женщины в бизнесе? Об этом и многом другом Ирина Хакамада рассказала «Бизнес-журналу».

ЧУЖИЕ УРОКИ

38 ДЛЯ ВДОХНОВЕНИЯ — ВДОХНУТЬ
Кто, как, где, кому и зачем продаёт сегодня «консервированный воздух», утверждая, что это оригинальный, многозначительный, интересный сувенир. Всё зависит от воображения человека — он может вложить в жестяную банку, помимо воздуха, свои воспоминания, чувства, впечатления. Об этом — эссеист Сергей Голубицкий.

ЛЕКТОРИЙ

42 СИЛА СОПРОТИВЛЕНИЯ
Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в своей «открытой» лекции — о том, что такое существенное отклонение компании от прежнего курса для коллектива — серьёзный стресс. «Организм»

начинает сопротивляться и давать значительные сбои.

МЕНЕДЖМЕНТ

46 БИРЮЗОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ
Около года назад в руки председателя «Среднерусского банка Сбербанка» Игоря Артамонова попала книга Фредерика Лалу об организациях будущего. Идея консультанта захватили Артамонова настолько, что он тут же начал внедрять их в свою, весьма иерархическую, систему.

БЮРО ПРОГНОЗОВ

50 «РЕНОВАЦИЯ» ПОЛЕЗНАЯ И ОПАСНАЯ
Планы московских властей осуществить «реновацию» центра города, снеся для этого около 7,5 тыс. домов, стали беспрецедентным раздражителем для сотен тысяч москвичей. Большинство экспертов либерального толка и оппозиционных активистов заклеили объявленный план; митинг, организованный противниками этого мегапроекта, собрал до 30 тыс. человек, пишет экономист Владислав Иноземцев.

МАРКЕТИНГ

53 СУДЬБА НЕРЕЗИДЕНТА
В последнее время платформы в интернете, аналогичные известному Uber, завоевывают отрасль за отраслью. Недвижимость и гостиничный бизнес не исключение. Однако масса нюансов делает затруднительной «убегизацию» в этой сфере.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

56 ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ
«Знаток» Анатолий Вассерман в своей очередной «альтернативной» колонке размышляет о том, что виртуал и реал должны жить по единым законам.

НАУКА И ЖИЗНЬ

58 «ВЗЛЁТНАЯ ПОЛОСА» ДЛЯ СТАРТАПОВ
На протяжении последних двадцати лет наблюдается тенденция к сокращению циклов разработки и периода вывода новых медицинских и биотехнологических продуктов на рынок. Одна из причин — увеличение количества акселерационных программ. Занимается этим и Научный центр МГУ.

БИЗНЕС журнал

bizmag.online

№ 6 (252) за 2017 год

Федеральный номер:
• дата выхода печатной версии — 07.06.2017
• дата выхода цифровой версии — 01.06.2017

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере
связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций (Роскомнадзором)

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов
удостаивался награды «Тираж — рекорд года» среди
деловых изданий

Общий тираж номера — 47 700 экз., в т. ч.
• отпечатанный тираж — 42 700 экз.
• цифровой тираж (электронные версии журнала,
скачиваемые в течение полугодия с даты выхода) — более
5 000 экз.

TNS Аудитория одного номера (по данным TNS Россия
за май — октябрь 2015 года):

- по России — 411 200 человек
- по Москве — 108 300 человек
- по Санкт-Петербургу — 30 800 человек

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Адрес учредителя, издателя и редакции:
119330, Москва, ул. Мосфильмовская, д. 17, корп. Б
Тел.: (495)204-13-42

Управляющая организация АО «Бизнес-журнал» —
ООО «Агентство развития деловых коммуникаций».

Генеральный директор ООО «Агентство
развития деловых коммуникаций» —
Мазов Андрей Сергеевич

Менеджер по рекламе: Марина Шумская /
adv@b-mag.ru

Менеджер по региональному развитию:
Юлия Карасева / partner@b-mag.ru

И.о. главного редактора: Алексей Мурат

Заместитель главного редактора:
Наталья Югринова

Федеральная редакция: Вера Колерова,
Андрей Москаленко, Наталья Ульянова, Ольга
Красильникова

Верстка: Сергей Ларшин

Художник: Андрей Рубецкой



Отпечатано в типографии «РИММИНИ».
Адрес: Н. Новгород, ул. Красновзвездная 7а,
2 этаж, тел. (831) 422-57-80,
office@rimmini.ru

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© АО «Бизнес-журнал» / Использование материалов
возможно только с письменного согласия издателя

info@b-mag.ru

Для лиц старше 18 лет

Цена свободная

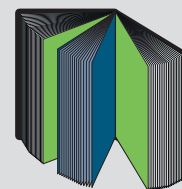
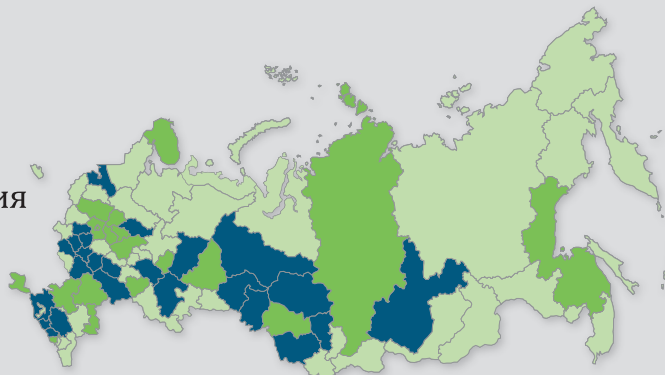
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидэйз»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ Немеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 - 00862 от 28.09.2016	Кристина Фролова	ООО «ТОЧКА РОСТА»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 4А
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 - 01608 от 28.09.2016	Евгения Гладущенко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	г. Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, кв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шпитенно	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киртбая, 20

* — Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных
страниц имеют региональную вкладку, которая размещается
в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные
регионального журнала. За содержание региональных версий
федеральная редакция ответственности не несет.

БАНК ЮГРА

8 800 5555 797 | jugra.ru
(круглосуточно, звонок бесплатный)

РАСЧЕТНО-КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

- ◆ Бесплатное открытие счета
- ◆ Скидки на обслуживание до **50%**
- ◆ Номер счета в день обращения и без визита в Банк
- ◆ Индивидуальный подход по начислению % на текущий остаток по счету



КРЕДИТЫ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

- ◆ От **1** миллиона рублей
- ◆ Гибкий график погашения
- ◆ От **15%** годовых



ДЕПОЗИТЫ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

- ◆ Гибкие условия
- ◆ Различные сроки
- ◆ Рыночные процентные ставки
- ◆ Возможность выбора периодичности выплаты процентов
- ◆ Индивидуальный подход к каждому Клиенту



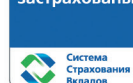
ЭКСПРЕСС-ГАРАНТИИ

- ◆ Минимальный пакет документов
- ◆ Одобрение до **2** дней
- ◆ Комиссия от **3%** годовых



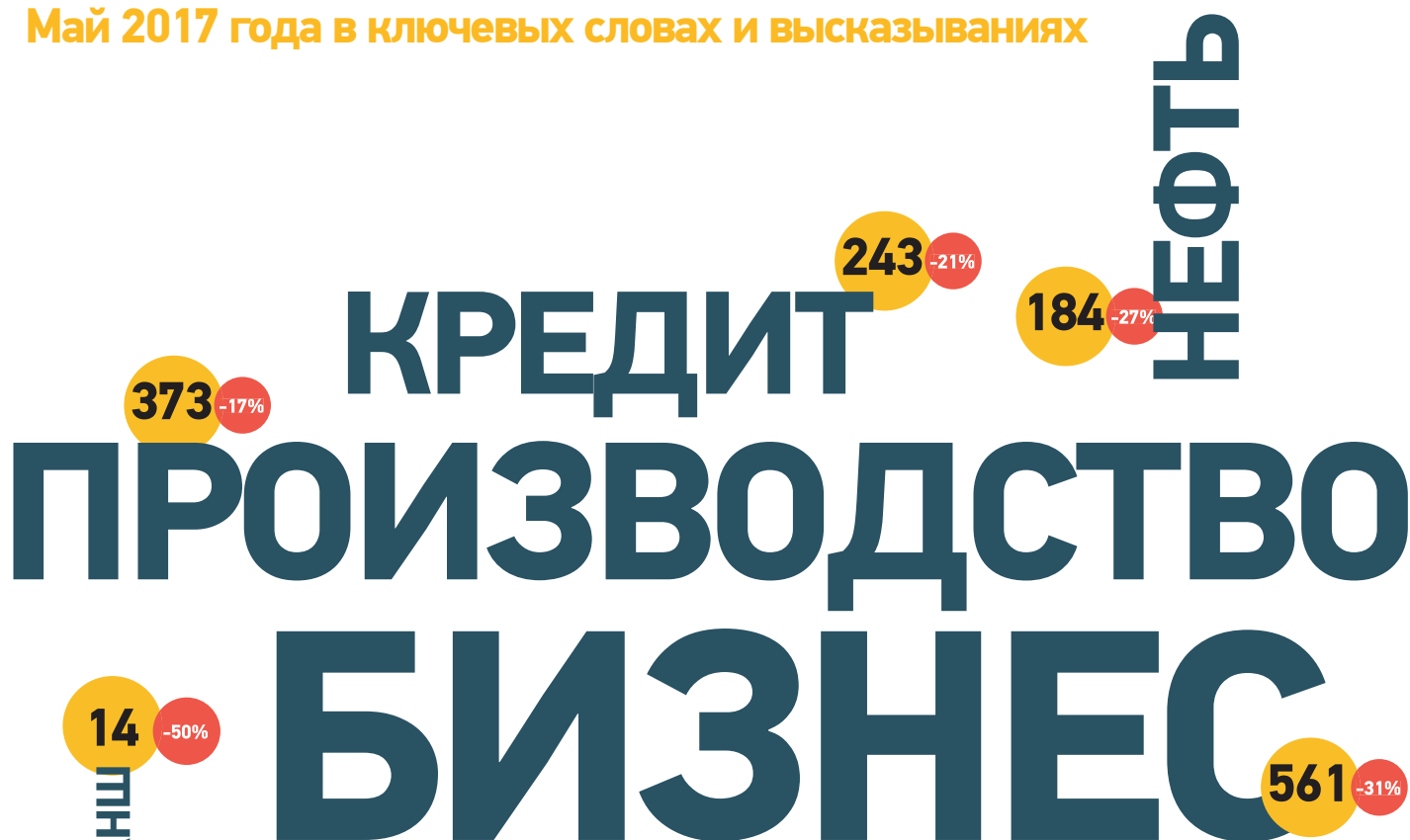
ПАО БАНК «ЮГРА». Генеральная лицензия Банка России № 880 от 28.10.2016. Депозиты и кредиты предоставляются юридическим лицам. Банк предоставляет кредитные средства в размере от 1 млн. руб. юридическим лицам, осуществляющих свою деятельность свыше одного года. Максимальный срок кредитования до 3 лет, который зависит от целевого использования средств. Форма кредита – кредитная линия с лимитом выдачи или лимитом задолженности, разовый кредит. График погашения кредита определяется в индивидуальном порядке. Процентная ставка за пользование кредитными ресурсами зависит от финансового состояния заемщика, наличия и объема обеспечения. Процентная ставка в зависимости от различных факторов от 15% годовых. В качестве залога принимается любое ликвидное обеспечение. Залогодателем по кредиту может выступать заемщик, а также третьи лица. Дополнительным требованием по кредитной сделке является предоставление поручительства собственников бизнеса и залогодателей. В период с 03.10.2016 по 31.03.2017 для всех новых клиентов-юридических лиц действуют специальные условия открытия и обслуживания счетов по тарифу «ВСЕ ДЛЯ БИЗНЕСА». Открытие банковского счета бесплатно. Ведение банковского счета с использованием системы ДБО без взимания комиссии. Многие комиссии по стандартным тарифам снижены до пятидесяти процентов от стандартных. Банк предлагает Экспресс-гарантии всем компаниям, работающим в сфере государственных закупок. Банковские гарантии предоставляются в рублях и иностранной валюте. Максимальный размер одной банковской гарантии, выданной Принциалу в рамках Программы Экспресс-гарантии, не должен превышать 3 000 000 рублей. Максимальный размер всех банковских гарантий, выданных одному Принциалу в рамках Программы Экспресс-гарантии, не может превышать 10 000 000 рублей. Срок действия банковской гарантии – в соответствии с аукционной/конкурсной документацией, но не более 24 месяцев. Вознаграждение за выдачу банковской гарантии составляет от 3% годовых, но не менее 25 тыс. руб. Окончательный размер вознаграждения зависит от анализа финансово-хозяйственной деятельности Принциала, размера обеспечения по банковской гарантии. Более подробную информацию можно узнать по телефону: 8 800 5555 797, на сайте www.jugra.ru или в офисах банка. Реклама.

Вклады
застрахованы



Процесс оздоровления практически завершён?

Май 2017 года в ключевых словах и высказываниях



Сергей Глазьев,
советник президента РФ, академик РАН, доктор экономических наук, в ходе панельной дискуссии о путях развития России, РИА «Регионы Онлайн», 17.05.2017

Процентные ставки в России носят абсолютно маргинальный характер: нигде в мире экономика не работает по таким ставкам. Наша экономика экзотична в этом смысле. Мир переживает переход к новому экономическому укладу, и, чтобы избежать новой Великой депрессии, нужно расширять кредитование.

Алишер Усманов,
глава холдинга USM, из открытого видеобращения к Алексею Навальному, 18.05.2017

Первая наша сделка в 2004 году была рекордной, и сумма, которую мы заплатили за Михайловский ГОК, составляла более полутора миллиардов долларов, из которых полмиллиарда мы собирали сами, акционеры, наши собственные средства, а миллиард нам давал банк. И этот кредит мы вовремя погасили, кстати.

Михаил Шмаков,
председатель ФНПР, на встрече с президентом РФ, о прожиточном минимуме 12.05.2017

В относительных показателях он даже чуть уменьшается по сравнению с прежними временами, когда это составляло порядка 78 % от прожиточного минимума. Сегодня даже после повышения это будет на уровне не выше 76 %, к сожалению, потому что сама стоимость жизни растёт.

Антон Силуанов,
министр финансов РФ, о судьбе резервного фонда в 2017 году, 18.05.2017

...Резервный фонд будет истрачен полностью. Мы начнём использовать средства Фонда национального благосостояния... Тем не менее в поправках к закону о бюджете мы предусматриваем восстановление средств резервного фонда, но это будет происходить в следующем году, поскольку мы накапливаем нефтегазовые доходы, которые будут перечислены в следующем году – 623 млрд рублей.

Николай Меркушкин,
губернатор Самарской области, о дорожных работах в преддверии ЧМ по футболу, ГТРК «Самара», 25.05.2017

Руководители уже тех, которые, скажем, исходили из того, что как вот распилить бюджет или ещё что-то, уже такого в головах нет. Абсолютно. Все понимают, что очень ответственная работа, что осень, весна будущего года, и чемпионат мира, и многое другое, которое всё равно в итоге будет спрос, если вдруг что-то сделано не так.

Эссам аль-Мазрук,
министр нефти Кувейта, отвечая на вопросы журналистов после заседания ОПЕК, «Интерфакс», 25.05.2017

Члены ОПЕК на заседании в Вене договорились продлить действие соглашения о сокращении добычи нефти на 9 месяцев – до 31 марта 2018 года. ОПЕК поручила техническому комитету отслеживать состояние рынка.

Аркадий Дворкович,
заместитель председателя Правительства РФ, о причинах низкой активности молодых предпринимателей в стране, ТАСС, 19.05.2017

(Причинами являются) штрафы, как прямые, так и другие варианты наказания за ошибку или неуспех, когда действуют по незнанию или неосторожности. В силу исторических причин – избыточное желание наказывать у системы.

ПРОЕКТ СТРОИТЕЛЬ- СТВО

760 -18%

288 -41%

ИНДЕКСАЦИЯ 12 -50%

ДЕФЛЯЦИЯ 5 -35%

36 -14%

БЕЗРАБОТИЦА

Билл Гейтс,
сооснователь Microsoft, о самых прорывных областях для начала карьеры, ИА «Росбалт», 22.05.2017

За 20 лет работы займут миллионы рабочих мест, и что они должны будут облагаться налогом, эквивалентным подоходному налогу с сотрудника-человека, чтобы компенсировать последствия автоматизации.

Сергей Швецов,
первый заместитель председателя Центробанка РФ, на заседании Госдумы, АЗИ «Прайм», 24.05.2017

Процесс оздоровления финансовых рынков практически завершён. На сегодняшний день можно с уверенностью говорить о том, что деятельность оставшихся банков и компаний соответствует российскому законодательству и нормам регулирования.

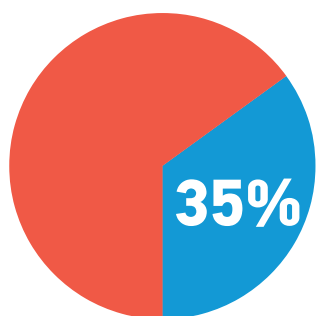
Размер шрифта, которым написаны слова в «облаке тэгов», прямо пропорционален частоте их употребления в российских деловых СМИ на протяжении месяца — в период с 30 апреля по 29 мая 2017 года.

Точное числовое значение (количество случаев употребления) приводится на плашке рядом. В маленьком кружке другого цвета указывается увеличение / сокращение частоты употребления слова по сравнению с предыдущим месяцем в процентах. ●

Партнер рубрики: «Медиаialogия»
Частотный анализ публикаций: «Медиаialogия»

Исследование проводилось по источникам: «Бизнес-журнал», «Ведомости», «Деньги», «Коммерсант», «РБК daily», журнал «РБК», «Эксперт», Forbes.

ОНЛАЙН-КАССЫ



1 200 000

КОЛИЧЕСТВО КАССОВЫХ АППАРАТОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ РЕГИСТРАЦИИ ДО 1 ИЮЛЯ

420 000

КАСС НОВОГО ТИПА ЗАРЕГИСТРИРОВАНО ПО СОСТОЯНИЮ НА 15 МАЯ

С 1 июля 2017 года большая часть предпринимателей должна перейти на использование онлайн-касс, которые автоматически отправляют данные о продажах в ФНС. По состоянию на 15 мая, по оценкам «Опоры России», кассы нового типа успели зарегистрировать лишь треть предпринимателей. К сроку успеют это сделать в лучшем случае половина. В большинстве регионов наблюдается дефицит касс, фискальных накопителей и специалистов по техническому обслуживанию.

Источник: ФНС, Опора России

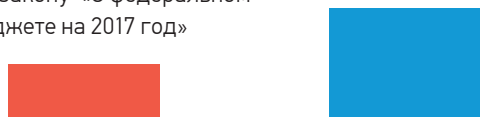
ДОХОДЫ БЮДЖЕТА В 2017 ГОДУ

13,488
трлн руб.

14,632
трлн руб.

согласно новому прогнозу
Министерства финансов РФ

согласно закону «О федеральном
бюджете на 2017 год»



Министерство финансов РФ повысило прогноз доходной части бюджета на 2017 более чем на триллион рублей. Соответствующие поправки будут внесены в закон «О федеральном бюджете на 2017 год» (415-ФЗ). Дополнительные доходы бюджета возникают благодаря тому, что стоимость нефти превысила 50 долларов за баррель, в то время как при планировании бюджета правительство исходило из цены в 40 долларов.

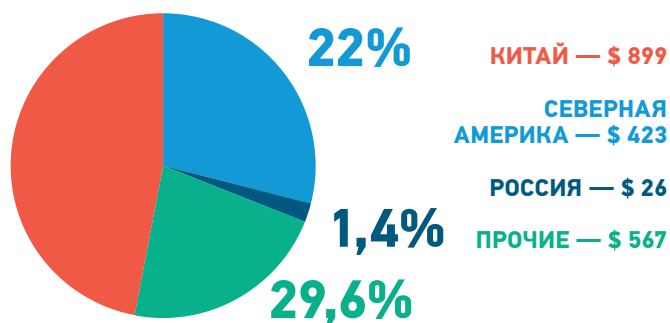
Источник: Министерство финансов РФ

ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВЛЯ

\$ 1 915 МЛРД

ОБЪЕМ ПРОДАЖ В 2016 ГОДУ

47%



В прошлом году электронная торговля в мире достигла 8,7% мирового розничного оборота. В России этот показатель пока не превышает 4%.

Источник: eMarketer

ТОП-10 НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ВЫЕЗДА РОССИЯН В 2016 ГОДУ (ТЫС.)

ТАИЛАНД	701	+38%
КИТАЙ	668,9	+60%
ИСПАНИЯ	662,6	+14%
ГРЕЦИЯ	653	+23,5%
КИПР	635,4	+55,5%
ТУНИС	584	+1327%
ИТАЛИЯ	515,4	+7%
ГЕРМАНИЯ	509,6	-11%
БОЛГАРИЯ	482,2	+37%
ТУРЦИЯ	481,4	-82%

Источник: Российский союз туриндустрии



ПОЛУЧАТЕЛИ ГОСПОМОЩИ

4%

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В 2015 ГОДУ

1%

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В 2016 ГОДУ

Аудиторы Счётной палаты проанализировали эффективность программы Минэкономразвития по поддержке малого и среднего бизнеса, на реализацию которой в прошлом году было выделено 10,7 млрд рублей. Поддержка государства доходит до всё меньшей доли малых предпринимателей. Тем не менее количество субъектов МСП в стране растёт — с 4,6 млн в 2010 году до 5,8 млн в 2016-м.

СРЕДНЯЯ СУММА ШТРАФОВ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ (ТЫС. РУБ)

	2015	2016
РОСТЕХНАДЗОР	43	89
РОСТРУД	58	66
РОСПОТРЕБНАДЗОР	23	24

Планы по снижению административной нагрузки на бизнес пока не привели к заметным результатам, отмечают в «Опоре России». В Роспотребнадзоре в прошлом году количество внеплановых проверок снизилось на 1,8%. Зато у Ростехнадзора и Роструда их число возросло — на 16,8 и 6,3% соответственно. При этом средний уровень штрафов, налагаемых по результатам проверки, во всех ведомствах возрос.

УРОВЕНЬ БЕДНОСТИ В РОССИИ

13,5%

Данные Росстата

«ОБЪЕКТИВНО БЕДНЫЕ»
(НА ОСНОВАНИИ УРОВНЯ ДОХОДОВ)

50,3%

Данные
Высшей школы
экономики

«СУБЪЕКТИВНО БЕДНЫЕ»
(НА ОСНОВАНИИ СОБСТВЕННЫХ ОЦЕНОК ОПРОШЕННЫХ)

Число россиян, которые относят себя к бедным, в три раза превышает официальную статистику об уровне бедности в стране, констатирует исследование «Факторы абсолютной и субъективной бедности в современной России», опубликованном Высшей школой экономики.

ЭФФЕКТ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

ДОЛЯ ИМПОРТА В ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ
В ТЕКУЩИХ ЦЕНАХ



Аналитики ЦМАКПа и ЦЭФИРа отмечают прогресс в замещении импорта, хотя и незначительный. Процесс импортозамещения в последние три года в основном был сконцентрирован в низкотехнологичных отраслях, и его результатом не стало повышение производительности труда, отметили исследователи.

Источник: ЦМАКП, ЦЭФИР

РУССКИЕ ЭСКУЛАПЫ



Летом 1879 года долговязый и худой юноша в Таганроге собирал свои нехитрые пожитки, готовясь отправиться в дальний путь. Уже три года он жил один – его семья находилась в Москве, куда бежала вместе с отцом, спасаясь от долгов. Юноша, закончив гимназию, чётко знал, куда поступать – несмотря на то, что его привлекала литература, и в запасе у него имелась уже сочинённая пьеса, Антон Чехов твёрдо был намерен стать врачом и подал документы на медицинский факультет Московского университета.

Сын незадачливого торговца, чьё детство прошло под вечные разговоры о лишней копейке, мечтал о такой профессии, которая бы дала достаток и положение в обществе. Работа врачом казалась ему именно таковым занятием. Как дополнительный бонус Чехов рассчитывал узнать получше с помощью медицины людей — и посещая различные дома, и изучая их тела и психологию.

Попав в столицу, будущий писатель услышал невероятные рассказы про лучшего московского врача Григория Антоновича Захарьина, который был знаменит среди докторов так же, как среди адвокатов — Фёдор Плевако. Но только Захарьин смог добиться заработать больших денег, чем прославленный юрист.

В одном из писем Чехов давал совет Алексею Суворину, богатейшему издателю: «Насчёт головной боли. Не пожелаете ли вы посоветоваться в Москве с Захарьиным? Он возьмет с вас сто рублей, но принесёт вам пользы minimum на тысячу.

Советы его драгоценны. Если головы не вылечит, то побочно даст столько хороших советов и указаний, что вы проживёте лишних 20-30 лет. Да и познакомиться с ним интересно. Тип». И добавлял: «Захарьина я уподобляю Толстому — по таланту».

Захарьин действительно был колоритным типажом. Заходя в купеческие дома Замоскворечья, он тростью разбивал окна, которые никогда не открывались, распарывал кишащие паразитами перины и колотил на кухне посуду, в которой плесневели объедки позавчерашнего ужина, которые «жаль выбросить, коли деньги-то плачены». Так он приучал толсто-брюхих купчин к основам гигиены и санитарии.

Те безропотно платили ему бешеные деньги за визиты и сносили все его причуды. Захарьин считался самым дорогим частнопрактикующим врачом Москвы. За посещение больного он брал по 500 рублей.

Когда купцы Хлудовы попробовали пожаловаться на его алчность, он ответил: «Если неугоден, пускай идут в бесплатные лечебницы. Адвокаты Плевако и Спасович за трёхминутную речь в суде дерут десятки тысяч рублей, и никто не ставит им это в вину. А меня клянут на всех перекрёстках! Хотя жрецы нашей адвокатуры спасают от каторги заведомых подлецов и мошенников, а я спасаю людей от смерти. Не пойму, где же тут логика?»



МАКСИМ АРТЕМЬЕВ

историк, журналист



И. РЕПИН. ХИРУРГ Е ПАВЛОВ В ОПЕРАЦИОННОЙ.

О размерах его состояния дают представления следующие цифры. Он купил усадьбу на Софийке за 650 тыс. руб., обустроив в ней общежитие для студентов-медиков, известное как «Захарьинка». 500 тысяч рублей Захарьин направил на содержание церковно-приходских школ. Он из своего кармана профинансировал строительство нескольких больниц и амбулаторий, построил водопровод и даже оплатил деятельность санитарного отряда в Сербии. Не случайно Чехов писал о нем: «Хорошо быть учёным миллионером! Чертовски хорошо!»

Впрочем, Чехов видел в Захарьине не только привлекательные черты. Некоторые литературоведы считают, что в рассказе «Ионыч» он вывел его в роли провинциального врача Старцева: «У него в городе громадная практика, некогда вздохнуть, и уже есть имение и два дома в городе, и он облюбовывает себе ещё третий, повыгоднее, и когда ему в Обществе взаимного кредита говорят про какой-нибудь дом, назначенный к торгам, то он без церемонии идёт в этот дом и, проходя через все комнаты, не обращая внимания на неодетых женщин и детей, которые глядят на него с изумлением и страхом, тычет во все двери палкой и говорит: — Это кабинет? Это спальня? А тут что? И при этом тяжело дышит и вытирает со лба пот. У него много хлопот, но всё же он не бросает земского места; жадность одолела, хочется поспеть и здесь и там».



ГРИГОРИЙ АНТОНОВИЧ ЗАХАРЬИН, РУССКИЙ ВРАЧ-ТЕРАПЕВТ, ОСНОВАТЕЛЬ МОСКОВСКОЙ КЛИНИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ, ПОЧЁТНЫЙ ЧЛЕН ИМПЕРАТОРСКОЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК.

Действительно, земские врачи жили куда скромнее столичных знаменитостей, и для них подработка частным приёмом составляла существенную часть доходов.

В 1909 году, например, земский врач на Дону получал в среднем 1200 рублей в год. В зависимости от земства жалование колебалось от 1000 до 1500 рублей. Помимо него, докторам предоставлялось жильё. Они жили лучше педагогов, так, «московское земство платило народным учителям по 300 руб., прибавляя за каждые три года службы по 50 руб., так что учитель со стажем 12 лет получал 500 руб». Рабочие же получали от 232 (Санкт-Петербург) до 167 (Москва) рублей.

Для сравнения: городской частнопрактикующий врач мог зарабатывать до 10 000 рублей в год (на современные деньги — около пяти-семи миллионов рублей), и при этом иметь собственный экипаж для визитов к больным. Не случайно один из чеховских персонажей говорил про своего отца — профессора медицины: «Брось ты, говорю ему, свою дурацкую физиологию, займись ты практикой! Практика даст тебе двадцать тысяч в год! Так нет, не соглашается, старая скотина! Для него, видишь ли, жалованья одного достаточно...» В среднем визит к врачу обходился в пять рублей. Чтобы зарабатывать такую сумму, требовалось принимать или посещать примерно шесть пациентов в день. Нагрузка немалая, с учётом медлительности транспорта того времени. Что касается тогдашних цен, то хорошее зимнее пальто стоило 50-60 руб., мужской костюм — 40-45 руб., пара ботинок — 7 руб., сапоги яловые — 10 руб. Чёрный хлеб — 2 копейки, белый — 4 копейки, фунт сала — 22 копейки, яйцо — копейку.

Однако надо иметь в виду, что подавляющее число врачей в городах жило гораздо беднее. Доктор В. Анреп писал: «Врачи многих городских больниц получают 45-50 руб. в месяц. 16% всех служащих врачей получают жалованья меньше 600 руб. в год и 62% — не более 1200 рублей». На частную практику у них практически не имелось свободного времени: «у 77% всех врачей заработок по частной практике не превышает тысячи рублей». Труд женщин-врачей оплачивался гораздо ниже, чем труд мужчин. По подсчётам доктора Гребенщикова, средний размер жалованья служащих врачей-мужчин составляет 1161 руб., тогда как врачей-женщин — 833 руб.

В это же время Суворин платил Чехову, тогда ещё начинающему писателю, за рассказ в своей газете «Новое время» 87 рублей. За первый сборник своих юморесок, вышедший одновременно с получением им диплома медика, Чехов получил 500 рублей. Неудивительно, что Антон Павлович в итоге предпочёл литературу медицине, хотя и называл последнюю своей законной женой, а первую — любовницей. Он был неодинок: Сергей Елпатьевский, Сергей Голоушев, например, тоже активно подрабатывали писательством.

Наиболее известным после Чехова был Викентий Вересаев, который поступил на медицинский факультет, уже имея за плечами историко-филологический. Он думал, что медицина даст ему широкие возможности для самореализации и обеспеченной жизни, но реальность оказалась столь удручающей, что он написал книгу «Записки врача», сделавшую его знаменитой и принесшей ему такой доход, который бы он не получил и за несколько лет работы доктором. В книге Вересаев отмечал негативные черты положения медиков: «немало врачей, убедившись в трудности и необеспеченности своей профессии, поступают в чиновники или берутся за какое-либо другое дело; по-видимому, число их всё растёт. За последние годы были опубликованы несколько случаев самоубийств врачей вследствие полнейшей голодовки; известны примеры, где врачи поступали на места фельд-



ВИКЕНТИЙ ВИКЕНТЬЕВИЧ ВЕРЕСАЕВ,
РУССКИЙ ПИСАТЕЛЬ, ПЕРЕВОДЧИК,
ЛИТЕРАТУРОВЕД.

дшеров с фельдшерским же жалованьем... Рынок врачебного труда у нас давно переполнен, предложение значительно превышает спрос. Это ведёт к конкуренции между врачами, в которой худшие из них не брезгают никакими средствами, чтоб отбить пациента у соперника». И Вересаев соглашался с тезисом Анрепа: «Околоточные надзиратели, дворники и швейцары Петербурга обеспечиваются лучше служащих врачей».

В России не хватало врачей, но общество и казна не были готовы соответствующим образом вознаграждать их труд. На 128 миллионов населения в конце XIX века имелось только 20 тысяч медиков. Через несколько лет на 10000 человек населения в России приходилось 1,6 врача, 1,7 фельдшера, 1,7 акушера и повивальной бабки. В сельской местности 1 врач приходился на 26 тыс. человек. Простой народ часто обходился пусканием крови в банях и цирюльнях, и лечился травами.

Качество услуг было низким, даже такие светила медицины, как профессор Владимир Бехтерев (бравший те же пять рублей за консультацию), работали поточным методом, принимая в день, после лекций и практических занятий, по нескольку десятков пациентов. Вересаев описывает следующую сцену:

«Наконец вошли в кабинет. Приземистый, сутулый человек, со втянутой в плечи головою, с длинными лохматыми волосами, падающими на лицо. Глаза смотрят недобро и с нетерпением.

— Что болит?

Жена стала рассказывать о своей болезни. Он прервал, провел рукою по ее спине, нажимая пальцем на позвоночный столб, и спрашивал: «Больно?» Потом, не расстегивая шелковой кофточки, приложил стетоскоп к груди жены, бегло выслушал и сел писать рецепт.

— Будете принимать три раза в день по столовой ложке и берите каждый день тёплые ванны... Когда кончите лекарство, придите снова, только не забудьте взять с собою рецепт.

Я взглянул на рецепт: *Infus. Valerianae, Natrii bromati...*

— Господин профессор! Жена всех этих валерианок и бромистых натров приняла уже чуть не пуды!

Профессор раздражённо ответил:

— Медицина для вас новых средств выдумать не может.

Я вручил ему пятирублевый золотой и пошёл с женою вон. Он вдогонку ещё раз напомнил, чтобы в следующий раз мы не забыли взять с собою рецепт.

Жена, выйдя на крыльцо, горько разрыдалась. Я был поражён: вот так исследование! Профессор ни о чем жену не спросил, не спросил даже, замужем ли она, есть ли дети, какими раньше страдала болезнями. Даже фамилии не спросил и не записал. Стало понятно, почему он так настойчиво напоминал, чтобы в следующий раз принести рецепт, — иначе бы он не знал, что прописал и что прописать».

Что уж говорить о качестве услуг в сельской местности, где земские врачи порой не имели самых необходимых лекарств и препаратов. Их ужасающие будни хорошо описал Михаил Булгаков (сам медик по профессии) в «Записках юного врача».

В начале XX века в России стремительно рос интерес к собственному здоровью — люди начали активно заниматься спортом, открывались санатории, распространялись последние достижения медицины — газеты кишели объявлениями о продаже противозачаточных средств. Спрос на медицинские услуги удовлетворяли не только знахарки, о которых пишет Булгаков, но и дантисты, для работы которыми не требовалось диплома, а достаточно было пройти три года ученичества и сдать экзамен. «Фальшивые зубы», как это тогда называлось, широко входили в моду. Как пишут историки медицины, в 1900 г. в Петербурге практиковало 693 зубных врача, в т.ч. и 16 женщин. В 1898 г. только на Невском проспекте устроили себе кабинеты 59 дантистов. Услуги личного зубного врача за 1910 год обошлись царю Николаю II в 1327 руб. 25 копеек.

БЖ



ИЛЛЮСТРАЦИЯ К КНИГЕ В.В. ВЕРЕСАЕВА «ЗАПИСКИ ВРАЧА».
ХУДОЖНИК — П.Я. КАРАЧЕНЦОВ

МЕДИЦИНА

КАК ИСКУССТВО

Сегодня понятие «интеллектуальная собственность» включает в себя две составляющие: авторское право и промышленную собственность. Результаты интеллектуальной деятельности в области медицины, согласно Конвенции об учреждении Всемирной организации интеллектуальной собственности, принятой в Стокгольме 14 июня 1967 г., могут охраняться авторским правом и патентным правом.

Авторское право возникает при воплощении идеи в ту или иную форму и охраняет права авторов от тех, кто копирует, неоднократно репродуцирует оригинал, созданный автором, без выплаты ему вознаграждения или гонорара.

ОБЪЕКТЫ АВТОРСКОГО ПРАВА В ОБЛАСТИ МЕДИЦИНЫ:

- лекции, доклады, выступления (на заседаниях обществ различных медицинских направлений, ученых советах, конгрессах, симпозиумах, конференциях), концепции и программы и т. д.;
- научно-медицинские статьи, диссертации, монографии; технологическая и конструкторская документация на медицинские приборы, инструменты; рекламные проспекты; методические пособия и руководства для врачей, типовые формы опроса пациентов и др.;
- переводы научно-медицинских статей, монографий, аннотаций, рефератов и др.;
- аудиовизуальные демонстрационные версии оперативных вмешательств и компьютерные версии этапов моделирования оперативного вмешательства;
- иллюстрации, рисунки, чертежи, изображающие фрагменты оперативного вмешательства, детали специальных устройств или приборов;
- презентации, программы дистанционного обучения, сюжеты медицинских радио- и телепередач.

К объектам патентного права, согласно нормам Патентного закона РФ, действующего с 1992 г., относят права на изобретение, полезную модель и промышленный образец. Изобретение, согласно нормам Патентного закона РФ, должно отвечать определенным условиям, то есть являться новым, иметь изобретательский уровень и быть применимым.

В области медицины объектами изобретений могут быть: способы лечения, профилактики и диагностики заболеваний людей, использования устройств фиксации костных фрагментов, пластики мягких тканей, анастомоза и многое др.

Патент в течение столетий помогал продвигать инновации, но современное применение патентов в области медицины порождает целый ряд юридических и этических вопросов. Патенты в области фармацевтической продукции и медицинских исследовательских технологий и инструментов

распространены широко, и многие открытия, описанные этими патентами, внесли большой вклад в прогресс медицины. В то же время, когда к защите инноваций патентом прибегают слишком широко, это мешает научному прогрессу, увеличивает стоимость товаров и услуг на медицинском рынке.

Поскольку в настоящее время в России на интеллектуальную собственность выдаются патенты только исключительного права, то интеллектуальная собственность, которой обладает лечебное учреждение, по определению является товаром. Возьмем патенты на устройства медицинского назначения. Изобретатели наших устройств — хирурги, создающие или совершенствующие хирургический инструмент узкого назначения, облегчающий работу хирурга, позволяющий сократить время операции, уменьшить травматизацию тканей пациента. В рамках выполнения научных тем были разработаны, изготовлены и опробованы образцы некоторых инструментов, и они хорошо себя показали. Изготовитель по договоренности с авторами представил образцы на выставках, но продать их не смог. Производство штучного изделия, да ещё изготовленного из высоколегированной стали, получилось дорогим, на рекламу средств не было. Потребителю проще купить у известных зарубежных фирм, обеспеченных хорошей рекламой, по более низкой цене, хотя и менее функциональные инструменты.

Теперь о патентах на способы лечения. Как правило, это детище специалиста высочайшей квалификации с большим опытом работы, «выстраданное» за операционным столом, позволяющее получить существенно, или немного, но всегда лучший результат операции, чем тот, который возможен при применении общепринятых способов. Широкое применение этого способа позволило бы снизить количество осложнений, сократить средний койко-день лечебному учреждению, часто — снизить группу инвалидности, уменьшить период реабилитации и повысить качество жизни пациенту.

В мировой практике правовую охрану в области медицины из-за норм морали и этики не предоставляют методам профилактики, диагностики и лечения людей. А если законодательство России предусматривает такую охрану, то оно должно предусматривать и гарантированное вознаграждение или льготы автору, которые должны стимулировать творчество в этой области деятельности. При этом патенты на способы лечения отменять никак нельзя — они гарантируют те самые «новизну», «изобретательский уровень» и «промышленную применимость», которые свойственны изобретению.

К счастью, в современной медицине, а точнее в таком её разделе, как фармакология, существуют Дженирики (иногда используется иная транслитерация – «генерик»), то есть препараты, которые не защищены международными патентами. Иными словами дженерики являются точными аналогами оригинальных брендовых препаратов в части основного действующего вещества. В основном дженерики представляют собой препараты, производимые рядом фирм после окончания срока действия патента разработчиков. Имеет место и копирование препарата и выпуск аналога в условиях недостаточного контроля прав на интеллектуальную собственность. Отчасти Патентный закон РФ №3517-1 от 23.09.1992 устанавливает, что для соблюдения интересов национальной безопасности правительство России имеет право пользоваться объектами промышленной собственности без согласия правообладателя.

БЖ



**ИРИНА
ЩУРОВА**

кандидат юридических наук, руководитель компании Schurova group, www.sg.msk.ru

ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ СТРАХОВАНИЕ И КОММЕРЧЕСКАЯ МЕДИЦИНА:

ВОЗМОЖЕН ЛИ СИМБИОЗ?

РОМАН
МАМЧИЦ



Россияне, имеющие достаточно денег, предпочитают платную медицину страховой «бесплатной». Зачастую у пациентов и альтернативы нет, поскольку в государственных медорганизациях те или иные лечебные услуги либо не предоставляются, либо на них ограниченные квоты, либо громадная очередь. Возникает вопрос: насколько в сложившейся ситуации возможна какая-либо золотая середина, при которой и пациент сможет получить ту услугу, которая ему нужна, и государство облегчит хотя бы частично его финансовую участь? У Фонда ОМС и представителей частных клиник взгляд на эту проблему ожидаемо разный.

Зачастую, говоря о состоянии бесплатной медицины в России, отечественные чиновники ориентируются на две столицы или, по крайней мере, на города-миллионники. В менее крупных населённых пунктах нередко платные медорганизации выступают единственным источником получения населением тех или иных медицинских услуг, плюс к этому имеют место такие «приятные» нюансы, как постоянная очередь, нехватка врачей и койко-мест в бюджетных лечебных учреждениях.

Между тем российское законодательство даже на текущем этапе вполне приспособлено для того, чтобы при такой ситуации, как говорится, и волки были сыты, и овцы целы. По словам Оксаны Ушаковой, начальника отдела по взаимодействию с федеральными органами исполнительной власти и СМИ Федерального фонда обязательного медицинского страхования (ОМС), законодательство предусматривает все возможности для того, чтобы в системе ОМС участвовали негосударственные медицинские организации: «В соответствии с Федеральным законом «Об обязательном медицинском страховании в РФ» вступление в систему ОМС, в том числе и для частных клиник, носит уведомительный характер. Для этого медицинская организация должна иметь соответствующую лицензию и ей необходимо подать уведомление в адрес тер-

риториального ФОМС до 1 сентября предшествующего года. Закон не даёт преимуществ государственным учреждениям в сфере ОМС. Нормативной базой в сфере здравоохранения установлены единые требования к квалификации медиков в клиниках всех форм собственности. Порядки оказания медицинской помощи также обязательны для всех».

За последнее время структура участия негосударственных клиник в ОМС определённым образом изменилась. На начальном этапе внедрения механизма сотрудничества частной медицины с фондом ОМС большая часть задействованных в этом частных клиник специализировались на стоматологии, услугах по клинической лабораторной диагностике, ультразвуковых и других исследованиях функциональной диагностики. Однако сейчас это более широкий спектр медицинских услуг: подключились офисы врачей общей практики, консультативная помощь узких специалистов, услуги по экстракорпоральному оплодотворению, медицинской реабилитации, исследованиям на позитронно-эмиссионных и компьютерных томографах, гемодиализ, хотя стоматологические поликлиники продолжают составлять значительный процент подобных учреждений. Оксана Ушакова указывает цифру в 1943 частных клиники, работающие по ОМС по состоянию на 2015 год, что составляет 22,4 %, тогда как в 2012 году



таковых было только 1029 (12,7 % от всех частных клиник), то есть за 3 года произошёл почти двукратный рост количества негосударственных медорганизаций – участников ОМС. В территориальных программах ОМС по состоянию на 2016 год участвует 2540 частных (29 % от их общего числа). Большая часть частных медицинских учреждений, сотрудничающих с фондом ОМС, – поликлиники, на которые приходится 59 %, стационары составляют 12 % от всех таких частных лечебных организаций, 3 % этих организаций предоставляют высокотехнологичную медицинскую помощь.

Возникает вопрос: и в чём здесь финансовая выгода пациента? Предположим, что он должен получить бесплатную медицинскую помощь, на которую он имеет право в государственной поликлинике или больнице, но там по какой-то причине её не предоставили, на помощь приходит частная медорганизация, работающая по системе ОМС. То есть он получает ту же «бюджетную» услугу. Другой вопрос, что, может быть, качество её предоставления будет выше. О том же, чтобы внедрять систему ОМС в число тех видов медицинской помощи, которые изначально являются платными и не предоставляются в госмедучреждениях, речь, увы, не идёт. Так, например, вообще не предоставляется в платных клиниках, работающих с ОМС, психиатрическая и венерологическая помощь, а также лечение туберкулёза.

По словам директора по работе со страховыми компаниями и продажам клиники ОАО «Медицина» Петра Явербаума, в случае с изначально платными услугами сокращение их стоимости за счёт ОМС невозможно: речь идет о случаях, например, недостаточной доступности какой-либо медицинской услуги в рамках государственной системы здравоохранения, когда частные клиники действительно могут взять на себя долю помощи, необходимой населению. Но с другими услугами такой вариант невозможен: «На сегодняшний день система обязательного медицинского страхования не позволяет частично оплачивать медицинскую услугу за счёт ОМС. В некоторых странах есть такая практика, когда государство или страховая компания оплачивает определённую услугу, и если эта услуга предоставляется в лечебном учреждении, где она стоит дороже, то пациент имеет возможность доплатить

разницу. В России такого механизма на сегодняшний день не существует. Важно отметить, что возможность оплачивать услугу частично за счёт ОМС, частично за счёт пациентов или даже за счёт добровольного медицинского страхования позволила бы снизить нагрузку на государственный бюджет и сделать медицинскую помощь более доступной».

То есть на практике всё значительно сложнее, чем заявляет ФОМС. Например, как известно, в бюджетную бесплатную медицинскую помощь не входят услуги андролога – в поликлиниках есть только урологи, которые к планированию семьи особого отношения не имеют. Увы и ах: частично получить по полису ОМС компенсацию оплаты услуг андролога в частных клиниках, сотрудничающих с фондом, невозможно. Хотя в списках фонда ОМС значится немало клиник, специализирующихся на репродуктивных технологиях.

Явербаум предлагает российской медицине двигаться в направлении развития не обязательного, а добровольного медицинского страхования, индустрия которого развита во всём мире. В ДМС существует понятие франшизы. При этой схеме страховая компания берёт на себя и оплачивает медицинское услуги частично, а оставшуюся часть оплачивает сам пациент. «Похожая модель могла бы быть разработана и в рамках обязательного медицинского страхования», — считает Пётр Явербаум. — «Необходимо так же отметить ещё один момент. В рамках такой модели необходимо предоставить пациентам возможность самостоятельно осуществлять выбор лечебного учреждения, получать медицинские услуги не только в амбулаторном режиме, но и в условиях стационара. Это касается и высокотехнологичной медицинской помощи».

В такой системе пациент полностью либо с небольшой доплатой сможет получить услугу в рамках ОМС, и такая практика сейчас существует по ряду направлений, когда, например, негосударственные клиники оказывают ряд услуг по диагностике онкологических заболеваний, и это полностью покрывается обязательным медицинским страхованием. Имеет смысл расширить такую практику и предоставить возможность пациентам получать в рамках ОМС больший перечень стационарных, высокотехнологичных, диагностических услуг. Сейчас существует механизм квотирования, когда выделяются квоты на то или иное лечебное учреждение. Перспективным может быть решение, при котором пациент, имея подтверждение, что ему эта услуга будет оплачена по определённым тарифам, имел бы возможность обратиться в желаемое лечебное учреждение. Если пациент имеет установленный диагноз и понятно, что ему необходима та или иная, в том числе высокотехнологичная, медицинская помощь, и он имеет некоторое подтверждение, что эта помощь будет оплачена в рамках ОМС, человек может сам выбрать, где эту помощь получать. Это развитие идеи, когда деньги идут за пациентом.

Следует обратить внимание, что введение новых условий оплаты с использованием средств ОМС и личных средств пациентов требует серьёзной проработки как на уровне министерств и ведомств, территориальных фондов, страховых компаний системы ОМС, так и на уровне лечебных учреждений, профессиональных ассоциаций и других отраслевых организаций. Начинать нужно с каких-то отдельных направлений, пилотных проектов и постепенно, отработывая механизм контроля и оплаты, распространять эту практику на все области медицины.

МАТЕРИНСКАЯ КОМПАНИЯ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Основатель группы компаний MD Medical Group (клиники «Мать и дитя») Марк Курцер, известный врач-акушер, не стал пытаться изменить систему государственной медицины, чтобы реализовать своё видение качественной медицинской помощи. В 2000-е он начал свой бизнес в сфере частной медицины и не прогадал.

До того, как основать компанию, входящую в пятёрку лидеров рынка частной медицины в России, Марк Курцер стал одним из самых известных в стране врачей-акушеров. С 1991 года он был главным врачом крупнейшего в Москве акушерско-гинекологического учреждения — Центра планирования семьи, потом получил административную должность главного специалиста по акушерству и гинекологии Москвы.

Когда Курцер решил заняться бизнесом, колебаний при выборе области приложения сил не было. «Я не хотел продавать лекарства, заниматься производственной деятельностью или посреднической, — говорит он. — Что меня подтолкнуло к созданию медицинского бизнеса? Я всегда понимал: чтобы оказывать качественную медпомощь, необходимы другая идеология и подход. Да хотя бы иное штатное расписание. У нас нагрузка на средний медперсонал — по два-три-пять пациентов на одного сотрудника, а в госучреждениях бывает одна медсестра на 20 пациентов».

В 2001 году Курцер начал строительство Перинатального центра, расположенного неподалеку от государственного Центра планирования семьи и занимающего 27 тыс. кв. м (строился на деньги частных инвесторов и кредит Сбербанка). Курцеру было легко привлекать в команду талантливых врачей, пациенты тянулись к нему благодаря его известности. Он строил бизнес, не прекращая оперировать и заниматься наукой. «Я всю жизнь работаю врачом и в то же время администратором от медицины, — говорит Курцер. — Скажу так: хороший врач может сильно преуспеть на административном поприще, а администратор без знания тонкостей медицинского дела во многих ситуациях проигрывает. Вот мой заместитель Наталья Якунина — тоже прекрасный врач». В команде Курцера опытные врачи, преуспевшие в управлении, «разбавляются» чистыми финансистами — такими как заместитель гендиректора по финансам и экономике Андрей Хоперский.

Перинатальный центр, который стал первым частным роддомом Москвы, вышел на максимальную нагрузку (здесь 250 койко-мест), кредиты были возвращены, и с 2011 года Курцер начал создавать сеть клиник под брендом «Мать и дитя», спе-

циализирующихся на женском и детском здоровье. В 2012 году группа компаний MD Medical Group (головная структура сети) первой среди российских медицинских компаний провела IPO на Лондонской фондовой бирже: инвесторы оценили компанию в сумму около 900 млн долларов.

ЧЕМ ДАЛЬШЕ, ТЕМ ЛУЧШЕ

На деньги инвесторов, а также собственные и заёмные средства, компания стала быстро развиваться. Сегодня у неё 32 медучреждения: 4 стационара и 28 амбулаторных клиник в Москве и ещё минимум в 15 городах. Медицина для Марка Курцера стала «частным делом». С государством клиники «Мать и дитя» работают, но не много. «Мы пятый год работаем по обязательному медицинскому страхованию, — говорит Курцер. — И в основном в области ЭКО. Там, где справедливые тарифы и где мы можем покрывать свои расходы. Мы ведь развиваемся на средства инвесторов и должны делать прибыльный бизнес». В 2016 году из 14 000 пунктов ЭКО около 30% было сделано по ОМС, уточняет Андрей Хоперский.

В «Мать и дитя» считают, что у них есть своя социальная миссия — нести качественные медицинские услуги в регионы. Доля региональных учреждений в выручке компании в 2016 году достигла 34%.

Первый крупный региональный госпиталь был открыт в Уфе, в него инвестировано 4,5 млрд рублей, сейчас идёт строительство госпиталя в Самаре, в который будет вложено 3,5 млрд, в этом же году начнётся стройка в Тюмени. Достраивается госпиталь в Новосибирске. Компания рассматривает практически все регионы и города: чем регион отдалённее, тем интереснее будет людям предложение не ехать в Москву или за рубеж, а получить услуги на месте.

Выходя в новый регион, MD Medical Group сначала открывает там клинику (действуя в том числе с помощью сделок M&A), а затем уже строит госпиталь. Так создаётся будущая клиентская база: если в учреждении наблюдается 800 беременных — они практически гарантированно придут рожать в новый госпиталь. По тому, как загружается клиника, можно оценить потенциал



региона: например, в Уфе было много клиентов, и здесь решили строить крупный госпиталь. Масштабы бизнеса, конечно, отличаются: если госпиталь «Мать и дитя» в подмосковном Лапине, самый большой в сети, занимает 42 тыс. кв. м, то площадь новых региональных госпиталей будет составлять в среднем 15 тыс. кв. м.

Одна из самых сложных задач для «Мать и дитя» — укомплектовать новые учреждения хорошими врачами, невзирая на то, что по уровню зарплат частные медучреждения выигрывают у государственных. Да и нагрузка на врачей не та: в госучреждениях может проводиться 10 тыс. родов в год, а в «Мать и дитя» — 2,5 тыс. Привлекает врачей и возможность работать на современном оборудовании, имея доступ к передовым технологиям и практикам, что не очень часто встречается в госучреждениях.

Но высоких профессионалов на рынке всё равно не хватает. Чтобы уровень работы региональных клиник не отличался от столичного, приходится «десантировать» на ключевые направления сотрудников из Москвы. Госпиталь в Уфе возглавил Борис Коноплев, который был до этого заведующим отделением в Лапине, туда же отправили и руководителя «критичного» для деятельности клиник отделения реанимации. Новые кадры компания готовит для себя заранее: запущена программа обучения ординаторов, на каждого из них тратится около 400 тыс. рублей.

Как быть с тем, что в регионах население менее платежеспособное, чем в столицах, а компания ставит задачу не снижать уровень оснащения клиник и профессионализма врачей? Экономить получается на стоимости аренды или покупки площадей, строительства, за счёт оплаты труда. Цены на обслуживание в учреждениях «Мать и дитя» отличаются в Москве и регионах примерно вдвое, говорит Хоперский. Однако это не касается услуг в сфере ЭКО (одни из главных для компании) — здесь разницы нет, так как в их себестоимости большая часть приходится на стоимость импортных препаратов. «Маржинальность московских госпиталей позволяет нам развивать регионы», — поясняет Хоперский.

Но сроки окупаемости госпиталей в регионах растягиваются по сравнению с Москвой с пяти лет до семи-восьми (примерно два года идёт стройка, кроме того, нужно учесть более низкую маржинальность и выручку). Это не останавливает компанию, которая планирует увеличивать присутствие в регионах и добираться даже до Дальнего Востока. «В этом году у нас не получается, но в ближайшие два-четыре года мы туда обязательно войдём», — обещает Марк Курцер.

На продвижение «Мать и дитя» тратит не много — маркетинговый бюджет не более 1% от выручки, уверяет Хоперский: «Мы в последнее время переформатировали маркетинговую политику. Наружной рекламе или кампании на телевидении предпочитаем дни открытых дверей для будущих мам, например». Несмотря на то, что в идеале привлечь пациентов должен бренд клиники, пока люди преимущественно идут по старинке «на врача». Врачи из клиник «Мать и дитя» тоже участвуют в «маркетинговых действиях» — ведут аккаунты в соцсетях, где рассказывают медицинские истории, делятся своими знаниями.

ТЯЖЁЛЫЕ РОДЫ

Конкуренция на рынке частной медицины в области, где работает «Мать и дитя», пока невелика. В большинстве регионов действуют только небольшие амбулаторные клиники и стационары с услугами ЭКО. В Москве планируется открытие ещё одного частного роддома — потенциального конкурента для «Мать и дитя» — но это всё равно капля в море. Это неудивительно. «Медицинский бизнес, особенно связанный с родами, очень сложно окупить», — объясняет Андрей Хоперский. Если нет известного бренда клиник и имени врача, на которое будут идти пациенты, а есть только большой «капекс» и фонд оплаты труда, который не зависит от того, сколько родов было принято, — значит, операционные показатели начнут расти очень нескоро.

«Мать и дитя» по классическим правилам бизнеса активно диверсифицирует услуги, расширяет их спектр, хотя в целом по группе на акушерство и гинекологию пока приходится более 70% выручки. Однако новые для MD Medical Group направления растут. Подмосковный госпиталь Лапине оказывает самую широкую линейку услуг среди учреждений сети — практически все виды, включая кардиологию, травматологию и диагностику, пластические операции. Планируется построить в Лапине новые корпуса — хирургический и онкологический. В перспективе пяти лет доли «родного» для компании направления и дополнительных должны сравняться.

Пока компания справляется с быстрым ростом сети и количеством услуг, и на её эффективность это не влияет негативно. В прошлом году у MD Medical Group выручка выросла на 28% (более 12 млрд руб.), рентабельность по EBITDA — на 2 п.п., до 30%.

Что дальше? «Мы обычно делаем прогноз на три-пять лет, — говорит Марк Курцер. — Если всё будет в порядке, то мы станем точно так же развиваться, как сейчас. У нас будет к тому времени десять госпиталей и порядка 65-70 клиник. Компания должна вырасти в два-три раза. Разумеется, это будет зависеть от многих факторов. Но в том числе и от нас — мы должны не оплошать».

Понятно, что один из главных факторов — платёжеспособность россиян. На просьбу спрогнозировать ситуацию в секторе Марк Курцер предлагает «обратиться в министерство экономики», но добавляет, что «условия для того, чтобы инвестировать в частную медицину в регионах, сегодня есть». Этот сектор ещё недостаточно развит, в нём нет излишнего госрегулирования — требования выполнимы, считает Курцер, в этом не стоит видеть препятствий для роста частной медицины. «Если же у населения не будет возможности оплачивать медпомощь, вот тогда нам надо будет искать другие варианты», — говорит он.

БЖ

НАЙДЕН КОРЕНЬ ЗЛА

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Сколковская компания «СЛ Онколоджи» готовится к новой серии испытаний перспективного противоракового препарата. По мнению экспертов, эта прорывная разработка должна вывести борьбу с раком на новый виток.

«В

ы пьёте кофе? Если верить некоторым статьям, этот напиток уменьшает риски возникновения рака», — сообщает между делом профессор Александр Шнейдер из Бостона. Впрочем, разработка команды Шнейдера (названная в честь его жены «Еленаген»), имеет отношение не к превентивной медицине, а к лечению онкологических заболеваний, в том числе рака 4 степени.

По оценке экспертов, это очень важный этап в науке, представляющий переход от теории генной терапии к практике. «К этому шагу учёные шли много лет, с восьмидесятых годов», — объясняет Андрей Замятнин, директор Института молекулярной медицины Первого МГМУ имени И.М. Сеченова. Кроме того, что новый препарат демонстрирует возможности геннотерапевтических подходов, он обучает иммунную систему эффективно бороться с раком. «Попытки активировать иммунную систему для борьбы с онкологическими заболеваниями исследователи начали предпринимать ещё в девяностые. Однако и в этом направлении, несмотря на определённые успехи, значимость полученных результатов до сих пор остаётся не такой, как хотелось бы», — замечает он.

Вакцина была изобретена бостонской компанией CureLab Oncology, Inc., основанной Шнейдером, в сотрудничестве с учёными из университета Камерино (Италия) и Бостонского университета шесть лет назад. И уже в 2012 году эта компания стала соучредителем сколковского стартапа «СЛ Онколоджи», которая обеспечивает трансфер технологии и коммерциализацию нового препарата на территории России. Как объясняет Вера Рыбко, проектный менеджер кластера би-

омедицинских технологий Фонда «Сколково», цель фонда — поддержка и локализация инновационных проектов в РФ. «В какой стране было сделано открытие — для нас неважно. Главное, чтобы российский резидент обладал всеми правами на интеллектуальную собственность, являющуюся основным активом стартапа», — уточняет она.

С представителями Сколково, которые в то время активно занимались поиском «состоявшихся соотечественников» в США, Шнейдер познакомился вскоре после начала работы над препаратом. Александр вполне попал в эту категорию: родился в Ленинграде, отец — биолог, дед — фигурант печально известного «дела врачей». В России Александр Шнейдер занимался наукой и в разгар перестройки эмигрировал. Работал в Израиле в биотехиндустрии, потом в США, где проводил исследования в Бостонском университете, сотрудничая с коллегами из Гарварда. Потом ушёл в консалтинг. В последние годы основал компанию, специализирующуюся на разработках инновационных препаратов, а параллельно продолжает заниматься «наукой ради науки» — руководит аспирантами в Европе.

Препарат, разработанный международной командой Шнейдера, представляет собой суперскрученное колечко ДНК, называемое плазмидой, в которое вставлен ген р62. Этот ген изучают многие лаборатории мира, однако Шнейдер и его команда были первыми, кто решил сделать на его основе ДНК-лекарство. «Удивительно, что разработчики выбрали именно этот ген из 20 тысяч, которые закодированы в геноме человека. Найдя тот самый белок, который принципиален

для борьбы с раком», — рассуждает Замятнин. По словам Шнейдера, сработало сочетание логики и везения, а также отказ от догматичности, которую проповедует «церковь создания новых лекарств». «Сегодня принято идти от механизма к лекарству и проходить мимо находок, если на них набрели, не оттолкнувшись от модных идей о механизме действия, что, мой взгляд, является одной из самых больших ошибок за всю историю человечества», — рассказывает он.

Несколько лет назад Шнейдер понял, что у идеальной противораковой терапии всего три критерия: селективность (нужно «убивать» не всё подряд, а только опухоль), выбор только той мишени, которую постоянно производит опухоль (в противном случае, как это часто бывает, можно выиграть сражение, но проиграть войну), и доступная цена (плазмиды на порядки дешевле, чем, например, антитела). В рамках этой логики ген р62 имеет ряд полезных для борьбы с раком свойств. Он в большом количестве находится в опухоли (но не в нормальных тканях), а потому является идеальным кандидатом для атаки на злокачественное образование. Поскольку обычные клетки могут обходиться без него, вакцина, работая с р62, получает возможность действовать с хирургической точностью, не задевая остальной организм. А вот дальше повезло: разработчики обнаружили, что плазида, кодирующая р62, при введении в организм, «давит» остеопороз. «Можно было пройти мимо, — объясняет Алекс. — И большинство «правильных экспертов» очень осуждают меня за то, что я этого не сделал, сохранив фокус только на опухолях. Но я озадачил свой коллектив вопросом: а что это может быть?»

В прошлом году компания успела завершить первую фазу клинических испытаний и сейчас переходит ко второй части исследований. Если всё пойдёт по плану, новая разработка в виде готового препарата может появиться на рынке уже через 36 месяцев. Вакцина испытывается международной командой в разных странах — США, Италии, Украине и прежде всего — в России. Пока результаты такие: «Еленаген» остановил прогрессию рака яичника и молочной железы как минимум у половины пациентов, при этом десять из десяти больных, успевших потерять чувствительность к химиотерапии, получив препарат, стали снова на неё реагировать. Этот эффект стал настоящим сюрпризом для разработчиков: подобный результат не имеет аналогов. Кроме этого, 1 фаза клинических испытаний выявила нетоксичность препарата, что тоже нетипично для противораковых лекарств: к примеру, химиотерапия обычно ослабляет иммунную систему.

Как показали исследования, вакцина не только борется с раком, но также снижает уровень хронического воспаления, которое играет большую роль в возникновении самых разных болезней, в том числе псориаза, остеопороза, диабета II типа и так далее. «Иногда о нашем препарате говорят как о панацее, но это не соответствует действительности, — признаётся профессор. — Мы всего лишь «давим» одно биохимическое состояние тканей — хроническое воспаление. Но именно это состояние во многом и есть общий корень зла, из которого произрастают различные неприятности — как онкологического, так и неонкологического свойства».

Судьба проекта по-разному будет складываться в России и за границей. В нашей стране сколковская компания рассчитывает продать права на коммерциализацию препарата одному из крупных игроков индустрии ещё в начале второй фазы клинических испытаний (при условии, что

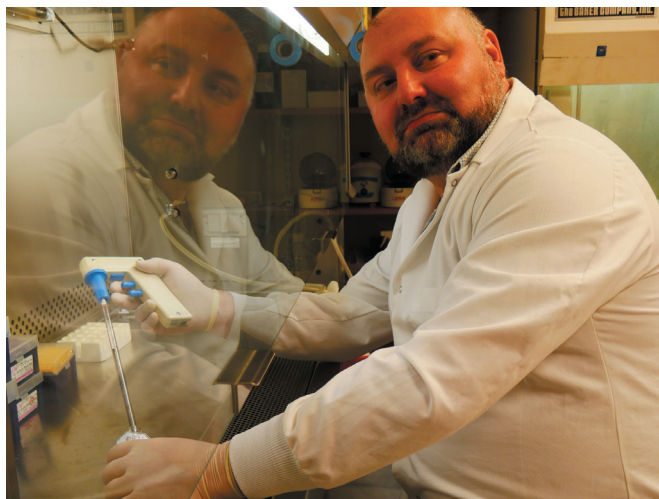


ФОТО МИРОНА ШНЕЙДЕРА

разработчики будут и дальше активно вовлечены во всю исследовательскую работу). «Сейчас мы ведём переговоры сразу с несколькими компаниями, однако, если они зайдут в тупик, в дальнейшем мы не будем продавать здесь права и самостоятельно организуем производство», — рассказывает Шнейдер. По его словам, в России в отличие от запада это доступно. «Один укол требует одного миллиграмма препарата, — подсчитывает Алекс. — Таким образом, 10 грамм — это тысяча пациентов. Для производства 10 граммов этого вещества достаточно производственных площадей размером с не очень большую квартиру». Что касается дистрибуции и маркетинга, здесь Шнейдер также не видит больших проблем для самостоятельных действий, ведь препарат не конкурирует с другими лекарствами: это дополнение к уже имеющимся. «Сравнивать можно взаимозаменяемые вещи, — объясняет он. — Однако наша вакцина предполагает новый угол атаки, которая усиливает общий эффект от лечения и будет применяться с другими лекарствами и методами лечения».

А вот в США компания рассчитывает на продажу прав «большой фарме» сразу же по завершении второй фазы клинических испытаний. «На Западе прошло то время, когда маленький биотех-стартап мог вырасти в полноценную фармкомпанию, — констатирует профессор. — Тут требуются совсем другие объёмы инвестиций. С другой стороны, те роялти, которые платят западные фармкомпании, вполне достаточны для того, чтобы разработчики были вознаграждены».

БЖ

ЗДОРОВАЯ ЭКОНОМИЯ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Добровольное медицинское страхование в последние два года росло преимущественно за счёт темпов инфляции, в то время как до 2015 года увеличивался и объём договоров. В 2016 году страховые взносы в сегменте добровольного медицинского страхования выросли на 6,9% (на 8,9 млрд рублей), по данным Рейтингового агентства «Эксперт». В этом году ожидаются почти такие же темпы. Основной фактор роста — подорожание услуг лечебных учреждений, страховые полисы дорожают год от года минимум на 7-8%; ограничивающий рост рынка фактор — невысокий спрос на программы ДМС со стороны организаций и населения.

В сегменте ДМС снижаются темпы роста как сборов, так и страховых выплат, говорит Шалва Бузиашвили, замдиректора департамента добровольного медицинского страхования страховой компании «Согласие», причём темпы прироста выплат сокращаются быстрее. Ираида Корецкая, заместитель директора департамента медицинского страхования по продажам компании «Ингосстрах», отмечает, что компании в целом не готовы отказываться от страховки для сотрудников, но многие начали экономить бюджеты.

ПРОГРАММИСТЫ БУДУТ ЗДОРОВЫМИ

Во сколько же обходится компаниям страхование сотрудников? По данным Шалвы Бузиашвили (СК «Согласие»), обычно страхователи делят программы на три-четыре уровня: VIP (100-120 тыс. р. на сотрудника), «Бизнес» (40-60 тыс.), «Стандарт» (20-30 тыс.), «Эконом» (15-20 тыс.). Эти цифры характерны для Московского региона.

ДМС стало неотъемлемой частью корпоративной культуры многих компаний. Отказаться от страховки или сильно её урезать рискованно — у сотрудников может снизиться мотивация, пострадает имидж работодателя. Тем более что наличие медстраховки, по большому счёту, выгодно и сотрудникам, и работодателям. Сокращаются потери из-за болезней и оформления больничных листов, становится легче привлекать новые кадры и удерживать существующие. Те компании, которые всё-таки убирают или сильно сокращают программы ДМС, по понятным причинам, не стремятся об этом объявлять или как-то комментировать.

В некоторых отраслях, например, в IT, программы ДМС фактически стали обязательными. Рынок труда здесь дефицитный, поэтому разработчики ПО «при прочих равных» выбирают компании с белой зарплатой и медстраховкой. «Конкурировать на рынке труда можно и общим уровнем зарплат, но с экономической точки зрения ДМС выгоднее и для компании, и для работников», — говорит Дмитрий Родин, HR-директор В2В-Center. Стоимость одного полиса для сотрудника в полтора-два раза выше, чем

Как спад в экономике отражается на добровольном медицинском страховании, которое для многих компаний стало обязательной составляющей конкурентоспособного соцпакета.

для компании, с учётом скидок, которые страховщики делают за объём. «Если мы просто раздадим каждому по 20-30 тысяч рублей, то страховку с аналогичным набором клиник и услуг никто купить не сможет, — комментирует Родин. — Кроме того, если компания выплатит деньги, то ей придётся заплатить НДС и страховые взносы. Реальные расходы будут больше на 27-43%. При покупке ДМС лишних затрат не будет».

Не стоит забывать, что при оформлении полисов для сотрудников компания может получить определённые налоговые льготы и сэкономить таким образом. Прежде всего, расходы на ДМС позволяют сократить налогооблагаемую базу. По Налоговому кодексу РФ страховые взносы работодателей могут быть отнесены к расходам предприятия на оплату труда и будут учитываться при исчислении налога на прибыль. Второе: взносы на ДМС включаются в налогооблагаемый доход сотрудника и не учитываются при определении налоговой базы по НДФЛ. Третье: взносы работодателей по договорам ДМС не облагаются страховыми взносами во внебюджетные фонды (ПФР, ФФОМС и ФСС). Всё перечисленное действительно при условии, что договор ДМС заключается на срок не менее года, а также если сумма взносов не превышает 6% от общих расходов на оплату труда. Физические лица, приобретающие полисы ДМС, кстати, также могут воспользоваться льготой, получив социальный налоговый вычет.

При этом у компаний есть возможность стимулировать сотрудников, включая в программу ДМС новые опции, например, предоставление в рамках страхового договора диетического питания, оплату лекарств для сотрудников, путёвки в санатории. Правда, с оплатой санаторно-курортного лечения по ДМС могут возникать спорные ситуации — иногда фискальные органы исключают эти затраты из состава расходов.

УСЛОВНО БЕСПЛАТНОЕ

Не отказываясь от страховки, об экономии бюджетов, тем не менее, думают практически все компании. В В2В-Center, к примеру, сумели избежать повышения цен, запланированного партнёрской компанией, проведя тендер среди страховых компаний на электронной торговой площадке. В компании «СКБ-Контур» (разработчик онлайн-сервисов для бухгалтерии и бизнеса) с этого года поменяли правила подключения к программе ДМС родственников сотрудников. Теперь сотрудники могут приобрести страховку для близких за свой счёт только три раза в

год в четко определённый период. «Когда этого ограничения не было, договоры со страховой становились убыточными и полис значительно дорожал, — рассказывает Эльмира Ямилова, руководитель службы кадровой работы компании «СКБ Контур». — Чтобы никого не ущемить и не обидеть, мы ввели правило: любые нововведения по ДМС распространяются только на вновь принятых сотрудников. Эти меры помогли нам оптимизировать расходы: численность персонала в этом году выросла на 22%, а расходы на ДМС — только на 12%».

В целом на рынке ощущается тренд к сокращению соцпакетов, говорит Константин Симкин, председатель совета директоров сетей клиник «Семейная» и «Дента-Эль», которые активно работают по программам ДМС. В первой на обслуживание по добровольному страхованию приходится до 25% клиентской базы, во второй — до 50%. Клиники входят в пятёрку крупнейших операторов рынка ДМС с базой страховых пациентов порядка 250 тысяч человек. «Мы не потеряли в количестве клиентов, — комментирует Симкин, — но из-за урезания программ добровольного страхования в компаниях то, что люди раньше получали по страховке, они теперь оплачивают самостоятельно, процент такого «софинансирования» растёт».

Клиенты страховых компаний стремятся экономить на полисах, в то же время услуги лечебных учреждений дорожают. Что остаётся делать страховщикам? Искать новые варианты баланса между ценой и качеством страхового покрытия. «Фактически у нас для этого есть два инструмента: франшиза и структурирование самой программы ДМС, в которой можно изменить набор услуг и список клиник», — говорит Ираида Корецкая («Ингосстрах»).

Франшиза в ДМС (этот инструмент используется и в автостраховании) означает, что по условиям договора клиент сам оплачивает часть услуг по страховому полису в установленном размере — от 10 до 50% от стоимости полиса. Это одна из нескольких разновидностей франшизы (есть ещё, к примеру, франшизы, по которым лимит устанавливается на определённый период времени, а иногда оговаривается планка по количеству обращений, при переходе которой клиент платит за услуги из своего кармана). Полис с франшизой обходится на 20-30% дешевле. «Однако для медицинских учреждений такие полисы не очень привлекательны, — утверждает Шалва Бузиашвили («Согласие»), — так как застрахованные более взвешенно оценивают степень срочности обращения к врачу, прежде чем решиться на частичную оплату лечения». «Согласие» в последнее время всё чаще предлагает клиентам полисы с франшизой, которая распространяется на амбулаторную и стоматологическую помощь.

Компания Madanes Advanced Healthcare Services, создающая и администрирующая программы добровольного медицинского страхования, снижает среднюю стоимость страхового полиса за счёт появления новых, более таргетированных продуктов. Как рассказывает Елена Солопова, генеральный директор российского представительства компании, прежде всего, речь идёт о страховании критических заболеваний, онкологии, программе SO (второе медицинское мнение).

Некоторые компании-страхователи предпочитают экономить на полисах, меняя объём медицинских услуг. Они избавляются от дополнительных опций, к которым относят ведение беременности и роды, диспансеризацию, преимущественное обслуживание на дому для застрахованных детей и др. Другой вариант: отказываться от сотрудничества с дорогими клиниками. По опыту страховщиков, таким образом полис можно удешевить на 10-20%.

Частные лечебные учреждения преимущественно заинтересованы в увеличении клиентской базы благодаря программам ДМС,

но не все из них предлагают справедливое соотношение цены и качества услуг. Александр Локтаев, гендиректор страхового общества «Помощь», называет тенденцией то, что во многих коммерческих лечебно-профилактических учреждениях, в том числе хорошо разрекламированных и дорогих, постоянно растут цены при снижении качества: «Мы стали чаще получать жалобы застрахованных на отсутствие там свободных номерков или возможности своевременно получить помощь на дому. При этом средний чек растёт, в том числе, за счёт увеличения количества услуг на одного пациента».

ДМС интересно и государственным клиникам: в отличие от обязательного медицинского страхования, когда тарифы на услуги «спускаются» сверху, здесь они могут выставить страховщику реальную рыночную стоимость услуги, говорит Виктория Хударова, руководитель центра диагностики имени Вазагова. Кроме того, очевидно, что клиника выигрывает, получая новых пациентов по ДМС, да ещё и возможности наращивать кросс-продажи. Но не все этими возможностями пользуются. Можно предположить, что какие-то учреждения недостаточно хорошо оснащены, где-то работа слишком сильно забюрократизирована, чтобы ещё брать на себя взаимодействие со страховой, притом что придётся подвергаться тщательному контролю с её стороны. Ну и от «теневой» медицины не все стремятся уходить.

НАДЕЖДА НА «ФИЗИКОВ»

Для страховщиков ДМС сегодня сложный рынок. Страховые сборы «АльфаСтрахования» выросли в 2016 году на 10% к 2015 (средняя цена полиса — на 5-7%), но нужно учитывать, что компания входит в тройку лидеров рынка. У «Согласия» сборы незначительно упали, в компании связывают это со снижением средней стоимости полисов из-за сокращения бюджетов компаний.

Гендиректор страхового общества «Помощь» Александр Локтаев называет ДМС убыточным направлением для страховщиков. Сокращать убытки компаниям удаётся за счёт увеличения числа клиентов и открытия собственных медицинских центров — впрочем, позволить себе такие ресурсоёмкие проекты могут очень не многие страховщики, для которых ДМС один из приоритетных видов страхования.

Какие резервы роста есть у рынка? Часть клиентов готова расширять рамки ДМС, сообщает Александр Лапунов, директор департамента андеррайтинга и методологии ДМС «АльфаСтрахование». Многие клиенты включают в полисы страхование от онкологических заболеваний, а кроме того, разрабатывают вместе со страховщиком долгосрочные программы оздоровления коллективов, что также отличается от стандартного подхода к ДМС. По мнению Ираиды Корецкой, рынок может расти за счёт новых нишевых продуктов для частных клиентов. Однако страхование физических лиц в России не очень развито, по мнению большинства экспертов. «Этот рынок почти нулевой, — отмечает Симкин («Семейная» и «Дента-Эль»). — Основная причина в высокой стоимости полиса».

Но перспективы у рынка ДМС для физических лиц определены, тем более что на рынке труда растёт количество фрилансеров. Александр Локтаев («Помощь») оптимистично смотрит на ситуацию: он считает, что в последнее время полисы ДМС становятся доступнее для частных лиц благодаря гибкости ряда клиник в ценообразовании. «В силу снижения финансирования государственного здравоохранения и доступности ОМС пациенты начинают все чаще лечиться за деньги, — говорит эксперт. — Несмотря на продолжающийся кризис, платная медицина остаётся единственным растущим сегментом на рынке медицинских услуг».

БЖ

РЕГИОНЫ ПРЕДЛАГАЮТ НОВЫЙ ФОРМАТ — ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА 4/360:



ЭПОХА КЛИЕНТА И ТЕХНОЛОГИЙ



АВТОРЫ ИДЕИ -
ЕЛЕНА РЯЗАНОВА,
КОММЕРЧЕСКИЙ
ДИРЕКТОР ООО
НПП «МЕТРА» И
СЕРГЕЙ ВЕРЕЩАКА,
ГЕНЕРАЛЬ-
НЫЙ ДИРЕКТОР
МАРКЕТИНГОВОЙ
ГРУППЫ
«MARKETDRIVE»,
УЧРЕДИТЕЛИ БИЗ-
НЕС-АКАДЕМИИ
«EVOS».

«Признаём, провести подобную конференцию гораздо легче в Москве, чем в небольшом городе. Но, живя в Калужском регионе, мы решили, что это будет нашим вкладом в его развитие. Конференция «Трансформация бизнеса 4/360: эпоха клиента и технологий» — презентация нового образовательного формата, культивируемого академией. Это не семинары и практикумы сами по себе, а развивающая площадка, позволяющая погрузиться в атмосферу деловых бесед с экспертами-практиками, оторвавшись от рутинных задач.

Это и своего рода «агрегатор», объединяющий разные школы со своими тренерами, спикерами и экспертами с одной стороны и компетенции слушателей с другой. В результате такого общения стороны получают представления о новых тенденциях, повышают уровень знаний, находят партнёров и клиентов. Наша команда с успехом презентовала эту платформу в Калуге и готова поделиться опытом или организовать подобное мероприятие в любом регионе. Наши контакты вы можете найти на сайте <http://tbconf.ru/>».

Темпы развития современных технологий с каждым годом ускоряются, сокращая жизненный цикл любых конкурентных преимуществ. По оценкам экспертов, мир стоит на пороге новой промышленной революции. Готовы ли мы к ней и как должны измениться современные компании, чтобы не перечеркнуть свои достижения? В поисках ответа на эти вопросы 25 и 26 мая предприниматели Калуги и бизнес-академия «EVOS» провели первую международную практическую конференцию «Трансформация бизнеса 4/360: эпоха клиента и технологий».

В течение двух дней более 120 участников из пяти регионов, руководители ведущих федеральных компаний, эксперты делились опытом и искали точки роста в своём бизнесе по четырём основным направлениям: маркетинг, коммуникации с клиентом и продажи, управление персоналом, внедрение новых технологий в производство.

Хэдлайнер конференции ирландский полиглот, философ, эксперт по стратегическому маркетингу Гарретт ДЖОНСТОН задал основной тон первого дня конференции: «Изменения в компании должны происходить вокруг клиента. Клиенту всё-равно, является ли компания лидером, его интересует, что она делает для него лучше, чем другие и как она помогает ему быть успешнее».

Развил тему руководитель маркетинговой группы «MarketDrive» Сергей ВЕРЕЩАКА, продемонстрировавший на конкретных примерах реализацию стратегии цифрового маркетинга, повлиявшую на увеличение продаж клиентов на 20% за год.

«Весь бизнес — отражение внутреннего мира предпринимателя, поэтому начинать изменения надо с себя. Настраивать себя и своих сотрудников, брать влюблённых в своё дело людей, к которым клиенты захотят возвращаться» — такова позиция Игоря СТОЯНОВА, основателя сети имидж-студий «Персона», обозначившего основную линию панельной дискуссии «Клиентоориентированность — реальность или утопия?».

Открывая второй день, посвящённый технологиям, Павел БИЛЕНКО, руководитель клуба производителей бизнес-школы «Сколково», участник рабочих групп по цифровизации экономики России, рассказал об опыте создания производственного предприятия с нуля под ключ в условиях индустрии 4.0. В его выступлении звучал ответ на вопрос «Как трансформировать аналоговое управление в цифровое?» Большой интерес вызвал видео пример, в котором демонстрируется, как с очками дополненной реальности, рабочий производит сборку на 34% быстрее, чем при использовании бумажной инструкции.

Организаторы:



При участии:



Партнеры:





Его коллега — директор по стратегическому развитию инженерной компании «Текнер» Сергей ЛЫСЕНКО провёл пленарную дискуссию «Развитие бизнеса в условиях промышленной революции. Потерять всё или создать цифровую индустрию», участниками которой стали министерство экономического развития Калужской области, представители компаний РТС, ABB, Ev-tech, Солвер, МагистральЭнергоинжиниринг, АТР и АИРКО. Выступали руководители компаний, выпускающих робототехнические комплексы, беспилотный электротранспорт, умные системы диспетчеризации технологических процессов - компании, чьё технологическое превосходство обеспечивается скоростью ответов на вопросы потребителей, гибкости и адаптивности управленческих моделей. Директор компании «МагистральЭнергоИнжиниринг» Сергей Мацвей рассказал, как проект повышения энергоэффективности и внедрение системы энергоменеджмента может стать драйвером развития и повышения конкурентоспособности предприятия.

В перерывах в уютном холле отеля «Four Points by Sheraton» жарко обсуждали выступление Сергея СОШНИКОВА, директора по продажам компании «РТС» в России «Тренды, которые меняют производство».



Технологии входят не только в производство, но и в сферу управления персоналом. Тимур КАРМАЗИН, руководитель инструментальной группы «УЕХ» рассказал об особенностях управления проектными командами в методологии Agile и провёл мастер-класс «Обучение и развитие персонала — тенденции, технологии, инструменты».

Практическую направленность конференции создавали мастер-классы: «Построение и развитие дилерской сети. Захват новых территорий с максимальной прибылью» Максима ГОРБАЧЁВА, «Как расти, когда все падает? ПРОстые инструменты управления экспертными ПРОдажами!» Андрея МУДРОГО, «Управление проектами как ключевой инструмент развития компании» Павла БИЛЕНКО. Четверо руководителей получили возможность индивидуальной консультации по доработке маркетинговой стратегии с Гарреттом ДЖОНСТОНОМ.

Итоги конференции превзошли ожидания. Кроме того, что было разобрано более 14 индивидуальных кейсов, обнаружены зоны роста в доработке их стратегий, участники уже в течение этих двух дней нашли потенциальных партнёров и получили эмоциональную подпитку от атмосферы мероприятия. ■

Итоги конференции превзошли ожидания. Кроме того, что было разобрано более 14 индивидуальных кейсов, обнаружены зоны роста в доработке их стратегий, участники уже в течение этих двух дней нашли потенциальных партнёров и получили эмоциональную подпитку от атмосферы мероприятия. ■

Леонид МЕЕРОВИЧ,
президент группы компаний
«Эликор»:



— Мне нравится сама идея, что трансформация по четырём направлениям должна сложиться в единый пазл, нравится команда организаторов и состав участников. Если внедрим хотя бы те несколько моментов, которые я зафиксировал, затраты на конференцию окупятся.

Сергей МАЦВЕЙ,
генеральный директор
ООО «Магистраль-
ЭнергоИнжиниринг»:



— Важно то, что здесь происходит подача новой информации, заставляющей думать, выстроены коммуникации между участниками, происходит кооперация.

Павел БИЛЕНКО,
генеральный директор ООО
«ТЕКНЕР», руководитель блока
разработки образовательных
программ московской школы
бизнеса «Сколково»:



— В мире часто проводят подобные встречи, чтобы люди обменивались лучшими и худшими практиками и в этих коммуникациях рождаются новые проекты. Мы отлично пообщались с воронежскими, питерскими, московскими и калужскими компаниями, ирландским экспертом. Мы строим сильную цифровую экономику России, поэтому роль таких площадок огромна.

Павел СИВЦОВ,
компания «ЭлфаРус»:



— Наша компания — представительство шведских систем хранения. Мы развиваемся через создание дилерской сети, поэтому темы Максима ГОРБАЧЁВА, Андрея МУДРОГО, Гарретта ДЖОНСТОНА для нас очень актуальны. Ехать недалеко, к тому же инфраструктура в Калуге хорошо развита. Остановились в том же отеле — прекрасный отдых после обучения. Что касается знаний, сейчас разбираем всё, что получили, будем внедрять.

Информационные партнеры:



Генеральный информационный партнер



Федеральный информационный партнер



ИСТОРИЯ

БОЛЕЗНИ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Идея создания электронных систем здравоохранения (e-Health) в России обрела форму концепции, получила господдержку и финансирование ещё в 2011 году. Последующие два года ушли на формирование базовой ИТ-инфраструктуры медучреждений. С 2013 года задача создания Единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ) стала зоной ответственности регионов, которые должны для начала сформировать собственные сегменты, а затем объединять их на федеральном уровне. И, как пообещала глава Минздрава России Вероника Скворцова, к концу 2018 года к ЕГИСЗ подключатся уже не менее 95% медучреждений страны. «Это позволит полностью перейти на электронный документооборот, отказаться от ведения бумажной документации врачом и тем самым высвободить 30% его рабочего времени», — уверена Скворцова. В свою очередь, россияне, по её словам, получают доступ к защищённому личному кабинету «Моё здоровье» на портале госуслуг, который обеспечит широкий набор возможностей: запись на приём к врачу, проверку полиса ОМС, прикрепление к поликлинике, вызов врача на дом, просмотр собственной электронной медкарты и т.д.

Однако несмотря на оптимизм министра здравоохранения, пока что внедрение ЕГИСЗ продвигается с трудом. Так, например, по данным Минздрава РФ, по состоянию на прошлый год полной автоматизации рабочих мест сотрудников медучреждений удалось добиться только в 9 регионах: Астраханской, Тульской, Кемеровской, Курганской, Псковской областях, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, Чувашской республике и Москве. Ещё в 9 регионах автоматизировано 80-99% рабочих мест. В 18 субъектах страны этот показатель составляет 60-79%. Менее 19% рабочих мест медперсонала до сих пор автоматизировано во Владимирской и Ленинградской области, а также в Еврейской АО. При этом передача структурированных электронных медицинских документов (СЭМД) в интегрированную электронную медицинскую карту (ИЭМК) в том или ином виде началась в 53% регионов. Однако в 35% показатель соотношения числа структурированных электронных медицинских документов (СЭМД) и численности населения составляет менее 30%, что

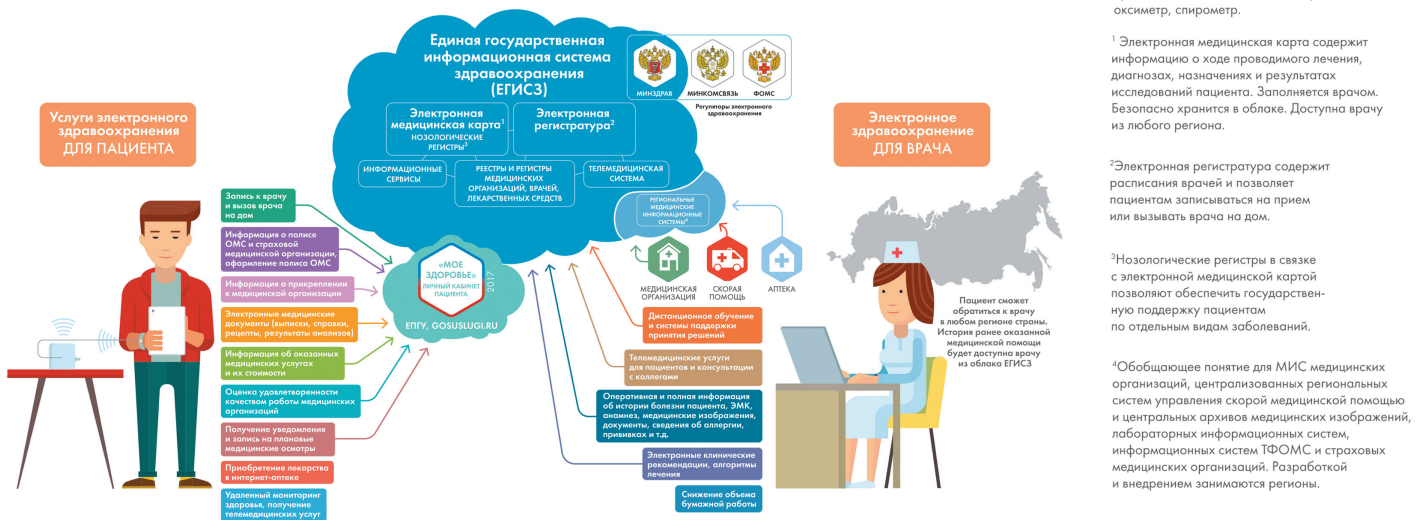
С момента начала работы над созданием в России Единой государственной информационной системы здравоохранения прошло уже больше шести лет. При этом полной автоматизации рабочих мест медиков удалось добиться только в 9 субъектах РФ. Темпы реализации столь важного и масштабного проекта оставляют желать лучшего. В чём причина и как можно ускорить развитие e-Health в стране, выяснял «Бизнес-журнал».

свидетельствует о том, что сервис фактически не используется. Полноценной работы ИЭМК, при которой в неё передаётся более 70% документов, удалось добиться только в 10% регионов.

По словам экспертов, опрошенных «БЖ», пока результаты выглядят более чем скромно, но какие-то позитивные сдвиги все же есть. Как отмечает генеральный директор Национального центра информатизации (НЦИ) Константин Солодухин, в стране создан новый высокотехнологичный сегмент ИТ-рынка, и на нём преобладают отечественные разработчики — до 80% этого направления заняты ими. Приводит специалист и другой пример: процесс создания аналогичной системы для Национальной службы здравоохранения Великобритании занял более 20 лет и потребовал неслыханно больших финансовых ресурсов.

А сколько же тратят на ИТ в здравоохранении российские регионы? Выяснить это помогут сведения о госзакупках и госконтрактах, заключённых региональными властями с ИТ-компаниями, участвующими в формировании региональных сегментов ЕГИСЗ. Понятно, что объём выделяемого финансирования не является единственным индикатором развития информатизации здравоохранения, но следует признать, что он существенно влияет на её результаты. В свое время аналитики СNews уже изучили данные о конкурсных процедурах, проведённых в субъектах РФ с 2013 по 2016 годы в соответствии с 44-ФЗ, и заключённых по их итогам контрактах. Так, за указанный период времени было проведено 4157 тендеров, а стоимость госконтрактов по ним составила 13,4 млрд рублей. В среднем каждый регион за последние три года заключил контрактов на сумму 142,5 млн рублей. А средние затраты на автоматизацию одной медицинской организации составили 354,7 тыс. рублей.

На сегодняшний день основной статьёй расходов является техническое сопровождение приобретённых ранее



Для удаленного мониторинга здоровья человека могут применяться измерители пульса, давления и ЭКГ, глюкометр, оксиметр, спирометр.

¹ Электронная медицинская карта содержит информацию о ходе проводимого лечения, диагнозах, назначениях и результатах исследований пациента. Заполняется врачом. Безопасно хранится в облаке. Доступна врачу из любого региона.

² Электронная регистратура содержит расписания врачей и позволяет пациентом записываться на прием или вызывать врача на дом.

³ Нозологические регистры в связке с электронной медицинской картой позволяют обеспечить государственную поддержку пациентам по отдельным видам заболеваний.

⁴ Обобщающее понятие для МИС медицинских организаций, централизованных региональных систем управления скорой медицинской помощью и центральных архивов медицинских изображений, лабораторных информационных систем, информационных систем ТФОМС и страховых медицинских организаций. Разработкой и внедрением занимается регионы.

информационных систем — сумма контрактов, заключённых на этот вид работ, за последние три года составила почти 5 млрд рублей (37,2% от общей стоимости контрактов). При этом, по мнению главы московского представительства компании «СП.Арм» (крупнейший разработчик информационных систем для медико-социальной сферы) Виктора Абрамова, аппаратное обеспечение, которое было поставлено в регионы и медучреждения на первых этапах построения ЕГИСЗ, уже не соответствует требованиям ни самих медучреждений, ни приобретаемых ими систем. Ни на государственном, ни на региональном уровне не признаются стратегические ошибки в построении ЕГИСЗ. А после трёх этапов её построения она превратилась в уже совсем неработоспособную систему. Эксперт уверен, что в такой ситуации рост рынка всё больше будет обеспечиваться корпоративной и частной медициной, ориентированной на современные передовые системы.

При этом большинство экспертов «БЖ» обращают внимание на тот факт, что о связи ЕГИСЗ с коммерческими медучреждениями вообще очень мало говорится — как представителями государства, так и ИТ-разработчиками. Даже о таких планах на будущее. Что не совсем понятно, особенно учитывая, что российская медицина сейчас всё больше коммерциализируется. Бизнес, к примеру, который заботится о своих сотрудниках, покупает им пакеты ДМС, и такие люди практически перестают контактировать с государственными медучреждениями. А значит, фактически оказываются вне ЕГИСЗ. И не логично ли было бы тогда включить в ЕГИСЗ и сертифицированные коммерческие медицинские организации? Ведь не секрет, что результатам анализов, полученных в частных медцентрах, зачастую доверяют больше, чем полученным в районных поликлиниках. И почему бы их тогда не отражать в личном кабинете пациента? Как и диагнозы, поставленные платными врачами. Естественно, с отметками, кем проведены анализы и поставлен диагноз.

О том, что свой вклад в создание e-Health в России должны вносить коммерческие медучреждения, говорит и Константин Солодухин из НИЦ. По его словам, их весьма продвинутые интернет-сервисы пока позволяют упростить пациенту поиск нужного ему специалиста, записаться на исследование, вызвать

врача на дом, вести персональную электронную медицинскую карту. Но после внесения необходимых изменений в нормативную правовую базу спектр их услуг может значительно расширяться, — уверен эксперт.

И вполне возможно, что поспособствовать этому должен подготовленный недавно Минздравом новый законопроект по вопросам применения ИТ-технологий в медицине. В скором времени документ может быть рассмотрен в Госдуме, а полностью урегулировать e-Health в правовом поле предполагается уже к концу этого года. «В нашу жизнь предлагается внедрить так называемое электронное здравоохранение, — комментирует инициативу правительства заместитель секретаря Общественной палаты РФ Лидия Михеева. — И для начала перевести буквально всю документацию в медицине на электронный документооборот. Электронными станут больничные листы, рецепты, амбулаторные карты, а может, и ваше согласие или отказ на проведение медицинских процедур и вмешательств». Эта новелла, по мнению Михеевой, возражений вызывать не может, поскольку, живя в цифровой век, мы можем и должны переходить от бумажных носителей к электронным. «Однако из законопроекта пока невозможно понять, каким образом будет обеспечена защищённость персональных данных физических лиц, ведь сведения о состоянии здоровья — это одна из самых важных для человека личных тайн», — считает общественник.

Ещё одним «революционным предложением» Минздрава в этом законопроекте является так называемая телемедицина, о которой много говорили в последнее время, и теперь она получает своё определение непосредственно в законе: консультации и консилиумы врачей будут проводиться удалённо, и врач, пациент и привлечённые специалисты могут все находиться в разных местах. «Эта технология уже пробивает себе жизнь в некоторых коммерческих медучреждениях, но не учитывается на уровне ОМС. По результатам ознакомления с этим законопроектом мы всё же полагаем необходимым в ближайшее время провести его общественное обсуждение и узнать мнение населения о том, насколько он нужен, отвечает ли потребностям общества и позволяет ли сэкономить или эффективно расходовать бюджетные средства и средства граждан», — подытожила Лидия Михеева.

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

КОЛЕСО ЗДОРОВЬЯ

Михаил Препелицкий — выходец из СССР, выросший и получивший образование в США, два года назад вернулся в Россию с высокой целью — оздоровить историческую родину. Для начала он предложил ей первый (и до сих пор единственный) массовый образец устройства m-health (мобильное здравоохранение) отечественной разработки. Изобретением «колеса» дело не ограничилось. Комплект «запчастей» уже пополнился «умными»: тонометром, пульсометром, глюкометром, термометром и весами.

Семья Михаила Препелицкого уехала в Америку в конце 80-х годов, когда он ещё был ребёнком. Поначалу обосновались в Нью-Йорке, потом переехали в Нью-Джерси, где Михаил впоследствии и поступил на факультет бизнеса и управления университета Монмут. Диплом, правда, после перевода, получал уже по специальности «Международные отношения». Стажировался в администрации штата, работал в ряде промоутерских компаний. Позже, накопив опыт, вместе с другом зарегистрировали венчурный фонд Mirik. Вложившись в пару стартапов, он понял: хочешь сделать что-то хорошо, делай это сам! «Глядя, как стартаперы неумело распоряжаются деньгами инвесторов, я осознал, что надо искать свой собственный проект, который буду вести так, как считаю нужным, и как мне кажется правильно», — вспоминает Михаил.

Идею подкинула сама жизнь. Михаил признаётся: до 30 лет даже не задумывался о вопросах здоровья, был очень полным и неспортивным. «После предупреждения врачей, что из-за такого избыточного веса (под 150 кг) мне грозит ранняя смерть, пришлось срочно полностью менять весь образ жизни», — говорит он. Желая прийти в форму, Михаил следовал модным диетам, принимал таблетки, занимался на тренажёрах, обзавёлся кучей фитнес-трекеров. Но все было бесполезно. Достигнуть успеха помогла лишь строгая программа питания и тренировок. В течение двух лет ему удалось сбросить свыше 60 кг и привести здоровье в порядок. При этом привычный к ведению финансовой отчётности, он записывал все свои активности и результаты, которые они приносят, рисовал графики, сводил данные в единые таблицы. Так в итоге и пришла мысль создать продукт, способный



автоматизировать всё, что он до этого делал вручную. «Как видите, я прекрасно понимаю людей, борющихся с лишним весом, поэтому и захотел помочь им следить за здоровьем с помощью современных технологий, — рассказывает Михаил. — А исследование рынка «умных» браслетов показало, что самые огромные возможности для развития такого бизнеса сейчас в России».

В 2014 году, продав свою долю в MiGik, Михаил возвращается в Россию, а в январе 2015 года запускает новый проект — OneTrak. Сейчас в штате компании около 40 человек: программисты, инженеры, дизайнеры и прочие специалисты. А количество пользователей носимого гаджета от Препелицкого исчисляется десятками тысяч россиян.

«Это много, если принимать во внимание, что мы — на ставшем уже довольно конкурентным рынке (в основном на нём представлены китайские производители, — «БЖ») — всего около двух лет, но мало, если сравнивать с ёмкостью, скажем, американского, который больше в тысячу раз, — самокритично отмечает Михаил. — К сожалению, в России люди пока просто менее осознанно относятся к своему здоровью». И изменить такое положение дел — вызов гораздо сложнее разработки качественного технологического продукта. Но создателя OneTrak, заявленной миссией которой стала концепция «Здоровая нация — сильная Россия», это не пугает.

СЕЙЧАС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ПЫТАЕТСЯ «ЗАМКНУТЬ» ЭТИ ГАДЖЕТЫ В ЕДИНУЮ ЭКОСИСТЕМУ. СОЗДАВ ЭТОТ «ВЕЧНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ» — МИХАИЛ ПОЛУЧИТ ИННОВАЦИОННУЮ ТЕЛЕМЕДИЦИНСКУЮ «МАШИНУ», РАБОТАЮЩУЮ НА ПЕРСПЕКТИВНОМ ТОПЛИВЕ «ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ» (IOT). С ЕЕ ПОМОЩЬЮ ОН И РАССЧИТЫВАЕТ УБЕДИТЬ РОССИЯН В НЕОБХОДИМОСТИ ДЕРЖАТЬ СВОЕ ЗДОРОВЬЕ ПОД ПОСТОЯННЫМ КОНТРОЛЕМ. А СТАВ ЧЛЕНОМ ГЕНСОВЕТА «ДЕЛОВОЙ РОССИИ», УЖЕ НА СОБСТВЕННОМ ПРИМЕРЕ ПОКАЗЫВАЕТ «КОЛЛЕГАМ ПО ЦЕХУ», ЧТО НАШ БИЗНЕС СПОСОБЕН ОБОГАТИТЬ РОССИЙСКИЙ ИТ-РЫНОК САМОСТОЯТЕЛЬНО, НЕ ПОВТОРЯЯ ИДЕЙ ИНОСТРАННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ.

О перспективах российского рынка m-health и о том, каково быть пионером в этой области, мы беседуем с Михаилом в офисе OneTrak, затерявшемся в промзоне на окраине севера Москвы. На стене в кабинете руководителя — панно из берёзовых поленьев с надписью: «Разработано на Родине». «Мы патриотичны и хотим работать в первую очередь для соотечественников, — поймав мой взгляд, поясняет Препелицкий. — Наш «умный» браслет, над созданием которого труди-

«Патриотичный подход» Препелицкого быстро заметили, что было отмечено первой национальной премией «Приоритет-2015». Тогда OneTrak получил награду за развитие импортозамещающих технологий в сфере спорта и здорового образа жизни.

лись молодые русские парни и девушки, — первый российский образец m-Health массового производства, разработанный с учётом наших реалий и менталитета. Суть устройства состоит в слежении за состоянием здоровья пользователя.

Технология браслета проста: в ремешок из гипоаллергенного силикона помещён чувствительный датчик, который круглосуточно считывает показатели жизнедеятельности пользователя. Практически вся информация о его жизни — сколько спит, что ест и насколько подвижен, остаётся в памяти устройства. Чтобы оценить своё состояние, владельцу браслета нужно лишь синхронизировать «умную капсулу» с мобильным приложением OneTrak. При этом последнее — «мозг» гаджета — работает только на русском языке. И это не банальная русификация со смешными автопереводами и адаптацией иностранных сервисов под тот или иной языковой регион.

Техподдержка также находится в России. Наши сотрудники постоянно поддерживают контакт с пользователями и учитывают их пожелания и замечания. Одним словом, вместе с владельцами браслетов мы придумываем идеи для усовершенствования продукта. Да и само устройство практически полностью производится здесь. Какие-то минимальные детали приходится заказывать за рубежом, но только из-за того, что в нашей стране ещё их просто не делают. Импортозамещение, к сожалению, ещё не достигло должного уровня».

«Тогда почему название-то на английском?» — вопрошаю я. «Потому что OneTrak — всё-таки международный бренд, который делает приборы для России, — отвечает Михаил. — И мы не хотим ограничиваться только внутренним рынком. Мы понимаем, что наша идеология и концепция — это будущее всего человечества. Просто мы оказались первыми, по определённым причинам. И я уверен, Россия может сделать классный электронный продукт. Возьмите Касперского, Yota — мы хотим продолжить этот список. Да, отечественным технологиям есть куда ещё развиваться, и нашим ИТ-специалистам предстоит долгий путь в достижении высоких результатов. Главное, что в России нет кризиса идей или нежелания создавать инновационные продукты, не уступающие зарубежным аналогам ни по качеству, ни по дизайну».

«Всё уже давно глубже и конкретнее, — подключается к нашему разговору на правах наставника отец Михаила Игорь (не только как родитель, но и как бизнесмен, более опытный в ведении дел в России / Препелицкий-старший владеет компанией — одной из лидеров рынка отечественной автоэлектроники, — «БЖ»). — Мой сын вернулся в Россию, чтобы построить здесь высокотехнологичный, инновационный бизнес. Бизнес с интересной концепцией и социальной идеологией. Бизнес, нуждающийся в высококвалифицированных российских программистах, способных конкурировать на международном рынке. При этом особо хочу отметить, что Михаил не изобрёл «колесо» (браслет), он придумал и создал «автомобиль», частью которого является «колесо». Весь его проект подразу-





мевают появление целой мониторинговой экосистемы, позволяющей обнаружить болезнь на самой ранней стадии и предотвратить её развитие. И если ему удастся внедрить и популяризовать этот проект в России, то нашей стране будет чем гордиться».

И на этом пути OneTrak действительно не собирается ограничиваться лишь «умным» браслетом, в компании уже разработаны и проходят сертификацию ряд других мобильных диагностических приборов с интеллектуальной начинкой, которые в будущем будут интегрированы в общую платформу. По замыслу Михаила, все эти гаджеты будут собирать консолидированную статистику, система будет анализировать данные и выдавать персональные предписания владельцам устройств. Удаётся ли следить за этими параметрами и вовремя принимать профилактические меры смогут и лечащие доктора или родственники.

Нишу «Интернета вещей»¹ создатель «умных браслетов» выбрал не случайно. Наибольший потенциал спроса на технологии персонального IoT в России, по его мнению, имеет как раз сектор медицинских «носимых» устройств и систем мониторинга здоровья. По всем отчётам аналитиков рынка, к 2018 году таким гаджетам прогнозируется глобальный рост в 300%. А согласно прогнозам Brookings, Россия уже в этом году может занять шестое в мире по объёму выручки (с показателем \$800 млн) от реализации технологий мобильного здравоохранения.

«Превентивная медицина, телемедицина — это то, куда движется весь мир», — подчеркивает Михаил. И эта индустрия в целом, по его словам, только зарождается, именно поэтому у России есть все шансы стать мировым лидером в этом направлении.

1 Понятие «Интернет вещей» (IoT) определяется консалтинговой компанией Gartner, специализирующаяся на рынке информационных технологий, как вычислительная сеть физических объектов, оснащенных встроенными технологиями для взаимодействия друг с другом или с внешней средой.

«Между прочим, в моем офисе я самый старый, что свидетельствует о том, что в сфере носимой электроники работают люди очень молодые, энергичные», — отшучивается он.

К слову, команда Препелицкого стала регулярно получать письма от американских, немецких, китайских компаний с предложением продать программное обеспечение. «Но мы категорически настроены внедрить задуманное именно в России», — отрезает Михаил. И это при том, что сейчас отечественного рынка высокотехнологичных носимых гаджетов фактически не существует. Для существования рынка и его анализа необходимо конкурентная среда. «А мы тут пока одни из российских компаний в этом направлении», — поясняет глава OneTrak. — Мы стремимся сделать всё, чтобы заполнить нишу как можно быстрее. Но для этого одного нашего желания и компетенций мало. Необходимо помощь государства. И не в выделении финансов нам или кому-то ещё, а в популяризации здорового образа жизни, бережном отношении к себе с помощью технологий».

С этой целью Препелицкий «стучится во все двери». По его мнению, сидеть и ждать, что тебя заметят, — это путь в никуда, могут ведь и не заметить. «Мы готовы сотрудничать со всеми, мы пришли надолго! — констатирует Михаил. — Я хочу построить бренд, который смогу передать детям и внукам. И это совсем другой подход к бизнесу: я не собираюсь просто «впарить» миллионы своих устройств и пропасть».

«Патриотичный подход» Препелицкого, между прочим, быстро заметили, что было, к примеру, отмечено первой национальной премией «Приоритет-2015». Тогда OneTrak получил награду за развитие импортозамещающих технологий в сфере спорта и здорового образа жизни. Буквально после награждения Михаилу предложили стать членом генерального совета «Деловой России», чтобы он своим примером побуждал и других отечественных предпринимателей осваивать это поле деятельности. Став бизнесменом-общественником Препелицкий уже принял участие в «мозговом штурме» «Новый бизнес в России — реализованные возможности», прошедшем в прошлом году под председательством премьер-министра Дмитрия Медведева в рамках Сочинского инвестиционного форума. Михаил, в частности, рассказал собравшимся, с какими задачами ему приходилось сталкиваться при запуске нового производства, а также поделился своим видением, как обеспечить качественный рост своего присутствия на рынке и реализовать потенциал работы на внешние рынки. А учитывая то, какими темпами растёт количество медицинских смарт-девайсов в стране (с 200 тысяч в 2013 году до прогнозируемых 2 млн в 2018-м), Препелицкий предложил создать ИТ-центр, который будет собирать, анализировать и систематизировать данные с подобных гаджетов.

Отвечая на его предложение, министр здравоохранения Вероника Скворцова сообщила, что при Минздраве уже создан Координационный совет, занимающийся в том числе и вопросами медицинских гаджетов, и пригласила Михаила войти в состав совета и заняться реализацией своих идей в рамках его работы.

БЖ

ВО ИЗБЕЖАНИЕ АНТИКОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Одной из основных задач Федеральной антимонопольной службы в рамках контроля за состоянием конкуренции на товарных рынках является выявление обстоятельств, в том числе административного характера, препятствующих развитию конкуренции на них и их эффективному функционированию.

Выявляя эти обстоятельства, ФАС России с участием отраслевых ведомств и бизнес-сообщества на постоянной основе разрабатывает и, как показывает практика, вполне успешно реализует различные мероприятия, направленные, в том числе, на предупреждение антиконкурентного поведения участников товарных рынков.

Очередным подтверждением такой работы стало утверждение антимонопольной службой Плана мероприятий («дорожной карты») «Развитие конкуренции на рынке финансовых услуг», пункты которого тщательно прорабатывались и согласовывались с мегарегулятором на финансовом рынке — Банком России.

Перед тем как переходить непосредственно к сути «дорожной карты», хотелось бы отметить некоторые этапы подготовки этого документа.

В первую очередь, отталкиваясь, в том числе, от определения финансовой организации, заложенного в ФЗ «О защите конкуренции», Службой были выбраны основные направления деятельности на финансовом и смежных с ним рынках, исходя из которых впоследствии было отобрано для участия в опросе 21 крупнейшее профессиональное объединение.

Последующий анализ поступивших от этих объединений предложений по наполнению «дорожной карты» позволил регуляторам в полной мере оценить, а в ряде случаев в очередной раз убедиться в существовании тех или иных проблем на рынках финансовых услуг, расставить приоритеты в решении этих проблем.

Учитывая поступившую информацию, в План мероприятий были заложены семь отраслевых и один организационно-технический раздел, предусматри-

вающие формы, сроки реализации и ожидаемый результат выполнения первоочередных задач, поставленных перед антимонопольной службой в сфере развития конкуренции на рынках финансовых услуг.

Кстати, сразу следует обозначить, что в последующем, при возникновении необходимости в реализации других мероприятий, этот план обязательно будет дополняться, разумеется, после согласования таких позиций.

Итак, первые разделы «дорожной карты» предусматривают мероприятия, направленные на создание нормативных правовых условий для развития конкуренции на соответствующем рынке; исключение негативного влияния на состояние конкуренции действий государственных органов; сокращение возможности влияния отдельных участников рынка на общие условия обращения услуг на рынке и предупреждение отдельных форм недобросовестного поведения финансовых организаций.

К примеру, на рынке банковских услуг в целях достижения поставленных задач в ближайшей перспективе необходимо проработать следующие вопросы:

- об исключении правовых условий, позволяющих доминантам влиять на условия обращения услуг на рынке, в том числе изменив расчёт среднерыночного значения полной стоимости кредита;
- об обеспечении равного доступа к информации органов власти и государственных внебюджетных фондов, в том числе используя одинаковые условия и механизмы представления информации для всех банков, а также унифицировать правила приёма онлайн-платежей через сайты органов власти, порталы государственных услуг и ГИС ЖКХ, обеспечив возможность оплаты со счетов любых банков;
- о подготовке совместного информационного письма ФАС России и Банка России о практике признания актом недобросовестной конкуренции определённых действий кредитных организаций на рынке банковских вкладов.



**ИГОРЬ
АРТЕМЬЕВ**
руководитель
ФАС России

Что касается рынка платёжных услуг и связанных с ним рынков, то выравниванию условий для развития конкуренции, к примеру, в сегменте услуг по переводу денежных средств, по мнению ФАС России, будет способствовать, в том числе, исключение учёта тарифными органами расходов на оплату этих услуг в составе экономически обоснованных расходов при расчёте тарифов на коммунальные ресурсы (услуги).

В целях реализации этого, согласно «дорожной карте», необходимо внесение изменений в некоторые акты Правительства РФ и принятие актов ФАС России, включающих прямое указание на недопустимость совершения названных действий.

Большую работу планируется провести и для обеспечения конкуренции на рынке платёжных услуг путём создания равных условий для организаций, осуществляющих деятельность по переводу и доставке гражданам отдельных выплат из бюджетной системы и государственных внебюджетных фондов.

В этот блок включены мероприятия:

- по созданию нормативно-правовых условий для расширения перечня хозяйствующих субъектов (кредитных организаций, отделений почтовой связи и иных доставочных организаций), с использованием услуг которых граждане могут получать пенсии и иные социальные выплаты;
- по разработке и обеспечению реализации мер, направленных на повышение информированности граждан и хозяйствующих субъектов соответственно обо всех предусмотренных способах получения (доставки) пенсий и иных социальных выплат, а также о возможности оказания услуг в рамках осуществления таких выплат;
- по обеспечению предупреждения и пресечения антиконкурентных практик при организации получения гражданами пенсий и иных социальных выплат.

Само собой, это довольно значимая работа, ведь ее результаты не просто положительно скажутся на состоянии конкуренции, а обеспечат повышение удобства получения выплат социально незащищённым слоям населения.

На рынке страховых услуг в «дорожную карту» включены мероприятия, направленные на развитие его социально-значимого сегмента — ОСАГО.

Так, руководствуясь «дорожной картой», в целях обеспечения защиты конкуренции на рынке ОСАГО ФАС России проведёт исследование и опрос страховых организаций, по результатам которых разработает предложения по созданию условий для расширения перечня лиц, которые вправе выполнять функции представителя страховщика в регионе.

Подобное расширение перечня возможных представителей страховщиков, помимо прочего, позволит обеспечить для граждан большую доступность урегулирования убытков при наступлении страховых случаев и существенно сократит их издержки на прохождение данной процедуры.

Важным в этой части «дорожной карты» также является мероприятие по исключению ситуации, когда реальные цены восстановительного ремонта транспортных средств по ОСАГО не соответствуют стоимости, установленной в так называемых справочниках РСА, сформированных в соответствии с методикой Банка России.

В этих целях Служба направит в Банк России предложения по совершенствованию соответствующей методики.

Что касается пунктов «дорожной карты» по иным рынкам финансовых услуг, то здесь важно отметить запланированное мероприятие по развитию рынка депозитариев.

Это мероприятие связано с необходимостью изменения порядка формирования Комитета пользователей услуг центрального депозитария, поскольку в настоящее время такой порядок не в полной мере отвечает принципам, которые изначально закладывались в законодательство и по которым данный орган должен был функционировать.

Все это, как показывает практика, влияет, к примеру, на тарифообразование небанковской кредитной организации ЗАО «Национальный расчётный депозитарий» и, как следствие, на тарифы участников рынка депозитарных услуг.

Во исполнение этой задачи ФАС России запланировала разработку и представление на рассмотрение в Банк России предложений по внесению изменений в нормативные правовые акты, направленные на изменение порядка формирования Комитета пользователей услуг центрального депозитария.

Для недопущения негативной ситуации на рынке услуг форекс-дилеров, при которой могут возникнуть препятствия для формирования и развития «легального» конкурентного рынка, ФАС России совместно с Банком России подготовят предложения по исключению возможности привлечения клиентов на рынке форекс без наличия соответствующей лицензии форекс-дилера.

Для развития рынка лизинговых услуг предполагается разработка предложений по совершенствованию действующего порядка субсидирования лизинговых организаций, что должно положительно отразиться на развитии и формировании конкурентоспособного рынка лизинговых услуг с учётом интересов всех участников рынка, обеспечив при этом равномерный доступ к программе субсидирования без создания избыточной нагрузки на бюджет при выдаче субсидий.

В «дорожной карте» также обозначено мероприятие, касающееся проработки вопроса о создании института обязательных заключений антимонопольного органа об оценке возможности ограничения конкуренции в рамках деятельности профессиональных объединений и саморегулируемых организаций в сфере финансового рынка.

Реализация этой задачи в целом позволит обеспечить предупреждение возможных нарушений антимонопольного законодательства в целях сокращения возможности возникновения событий, негативно влияющих на конкурентную среду на рынках, а также стимулирование практик ведения деятельности, которые бы способствовали развитию конкуренции на рынке финансовых услуг.

Последним разделом «дорожной карты» предусмотрены мероприятия организационно-технического характера, реализация которых позволит, в том числе, совершенствовать подходы к осуществлению антимонопольного контроля на финансовых рынках, а также повысить уровень взаимодействия ФАС России и Банка России при исполнении своих функций.

В завершение хотелось бы отметить, что утверждение «дорожной карты» является значительным шагом вперёд, поскольку она является первым в своём роде документом, содержащим комплекс согласованных с регулятором мероприятий по развитию конкуренции на рынке финансовых услуг. До настоящего времени разрабатывавшиеся дорожные карты аналогичного характера мероприятий на финансовых рынках не включали. Работа по тем направлениям, которые содержатся в дорожной карте, а также дальнейшее её наполнение будут являться приоритетными задачами для ФАС России.

БЖ



КАК РАБОТАЕТ GOOGLE

Авторы: Эрик Шмидт, Алан Игл, Джонатан Розенберг

В эпоху, когда всё меняется быстрее, чем успеваешь это заметить, лучший выход – привлечь умных, творческих людей и создать для них среду, в которой они могли бы придумывать новые идеи и развиваться. «Как работает Google» расскажет, как этого добиться. Страница за страницей председатель совета директоров Эрик Шмидт и вице-президент Джонатан Розенберг раскрывают секреты становления великой компании. Вы узнаете, как в Google развивают корпоративную культуру, привлекают талантливых специалистов, придумывают инновации, решают неразрешимые задачи – и всё с многочисленными историями из жизни Google, которые публикуются впервые.

СВОИМ МНЕНИЕМ ОБ ИЗДАНИИ ДЕЛИТСЯ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ» АНДРЕЙ МАЗОВ:



— Как руководитель вы с потом, кровью и потерянными деньгами усвоили, что в управлении самое главное – чётко поставленная задача и контроль, контроль и ещё раз контроль за её выполнением. Поэтому, начиная читать книгу, сначала испытываешь недоверие. Мы потратили годы на внедрение и совершенствование системы управления, контроля за выполнением решений

руководителей, а теперь умные дядьки из Google нам говорят: «Эй, чуваки, полегче! Ваши умные креативщики нуждаются в творческом просторе, свободе действий и другой организации труда. Так зачем ты, парень, на них давишь? Дай им свободу, и они сами все сделают».

В самом начале возникает желание закрыть книжку и с умным видом сказать: «Эх, товарищ Эрик, вам бы к нам, я бы посмотрел, как бы вы устроили Google-коммуна и попросили бы Марь Ивановну 20% своего времени уделять не работе, а реализации новых идей и проектов». Но книгу не закрыл, продолжил чтение и не пожалел.

Топы Google на протяжении всей книги говорят о том, как управлять умными креативщиками. Умные креативщики по ним, – это не масло масляное, а, скорее, новое определение работников, которые инициативны, умны и хотят самореа-

лизоваться, а задача корпорации – создать среду, чтобы они могли раскрыться, принося пользу и себе, так как всё-таки не каждый обладает даром и создавать, и продавать, и работать в команде, и, естественно, корпорации.

Книга в общем-то не про историю Google, хотя история там есть, но, скорее, на второстепенных ролях, не про те приёмы, которые дали возможность Google стать самым мощным брендом в мире и корпорацией, управляющей более чем миллионом серверов в центрах обработки данных по всему миру, хотя приёмов перечислено достаточно. Авторы честно рассказывают, что за расписанными множествами СМИ баскетбольными площадками, лучшим и бесплатным кофе, приставками PS4 и достаточно свободным графиком, скрываются небольшие, даже тесноватые кабинеты отделов на 5-7 человек. Почему? Практика показала: так работает эффективнее. В целом же книга об идеологии корпорации. Google родился в новое время, и успех её в том, что в новое время компания пытается создать новую структуру, новые правила и новую мотивацию работы.

Прочитав книгу, начинаешь по-другому смотреть на бизнес и на сотрудников в нём. Очень часто руководители оттачивают до блеска систему управления компанией, чтобы, как часы, чтобы каждая шестерёнка идеально подходила к друг другу, и чтобы ни шагу от идеала, тем самым убивая инициативу своих умных креативщиков (извините – привязалось), выживая по сути их из компании, а после кляня на чём свет своих сотрудников, которые без руководителя ничего сделать не могут, при этом оправдывая их тем, что у меня-то они ещё ничего – честные и исполнительные.

Лучший корпоративный банк – 2017

по версии GLOBAL BANKING
& FINANCE REVIEW

Банк Авангард в кратчайшие сроки открывает счета в российских рублях и иностранной валюте юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, резидентам и нерезидентам РФ в 75 городах России.

Овердрафт

Кредитование расчетного счета при недостаточности средств

Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

Зарплатный кредит

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты

Наличные операции

Проведение наличных операций с Cash-Card в любом офисе/банкомате Банка

Как открыть расчетный счет

1

Заполнить заявление online

2

Загрузить необходимые документы

3

Прийти в Банк с оригиналами документов



За подключение и обслуживание интернет-банка плата не взимается

Лучший Корпоративный Банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»
Лучший Интернет-банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»

БАНК АВАНГАРД

www.avangard.ru
8 (800) 555 99 93



5 ИРИН В ОДНОЙ ХАКАМАДЕ

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ» ПОБЕСЕДОВАЛ
С ОДНОЙ ИЗ САМЫХ ХАРИЗМАТИЧНЫХ
ЖЕНЩИН СТРАНЫ

Ирина Хакамада для бизнеса человек не чужой. В своё время она сама занялась предпринимательством — сначала был кооператив, потом товарно-сырьевая биржа. Добившись успеха в бизнесе, ушла в большую политику, став одной из наиболее ярких и узнаваемых политических фигур конца 90—х — начала «нулевых». Сегодня она ведёт теле- и радиопередачи, пишет книги, преподаёт, однако основной сферой своего профессионального применения считает бизнес-тренинги. Кому и чем могут помочь мастер-классы? Какие изменения произошли за последнее время в отношениях предпринимателей и государства? Какую роль играют женщины в бизнесе? Об этом и многом другом Ирина Хакамада рассказала «Бизнес-журналу» в Италии, где она общалась с участниками 13-го Международного форума производителей светопрозрачных конструкций (STiS-2017).

— *Ирина, только что закончилось ваше зажигательное трёхчасовое выступление, на котором вы выложились по полной программе. Буквально 15 минут отдыха, и вы снова бодры и готовы к общению. Откуда черпаете силы?*

— Просто нужно заниматься тем, что вам нравится. И каждую секунду делать это с некоторым перфекционизмом. Каждый день делать всё для того, чтобы быть самым лучшим. В этом соревновании ты должен быть на самой вершине. Надо влезать на вершину, но при этом надо понимать, что она относительна. Расскажу вам одну историю в тему. Есть композиция, которую я часто слушаю в машине. Она называется «Медуза, которая пытается забраться на вершину горы». Вся композиция посвящена этой медузе. И когда слушаешь эту музыку, ты представляешь эту медузу, она такая весёлая, крутая... Она ползёт на вершину горы, сначала она любуется голубым небом, потом ей становится тяжело ползти наверх, и она начинает брать себя в свои медузьи руки. Потом она начинает упираться, чтобы всё-таки достичь своей цели. В композиции появляется жёсткая музыка в темпе сердцебиения. Дальше у медузы просыпается

второе дыхание, она уже пошла — пошла... И вот она, наконец-то, доходит до вершины, и здесь играет музыка релакс. И когда она достигает цели, в композиции раздаётся такой мужской голос: «На-а-афиг». Ничего... То есть она ползла, а там наверху ничего. На вершине горы к солнцу ближе, а медуза состоит из воды, и там высыхает. Ей не надо было идти на вершину горы... И вывод из этой истории какой? С одной стороны, всё, что вы делаете, нужно делать самым лучшим образом (принимая перфекционизма), а с другой стороны, вам должно быть немного «пофиг». И тогда у вас будет сумасшедшая энергия.

— *Мастер-класс под названием «Лидерство в турбулентное время», с которым вы выступили перед участниками STIS, выбран не случайно? Тема сейчас актуальная?*

— Да, хотя, если честно, этот мастер-класс не такой сложный, как все остальные, типа «Эмоционального капитала», «Рестарта и перезагрузки» или, например, «Айкидо-переговоры», но очень вдохновляющий. Почему я имею право говорить о «Лидерстве в турбулентное время»? Потому что, когда я десять лет назад начала заниматься бизнес-тренерством, я написала книгу «Дао жизни», и если вы её сейчас прочтаете, то я ещё тогда объявила, что наступает совершенно другой тренд, который продлится лет двадцать пять, и касается он как мира, так и России. Это будет абсолютная непредсказуемость, время текучего хаоса — хаоса не как бесконечного бардака, а хаоса как порядка настолько высокого, связанного с высокими технологиями, что ни один институт просчитать ситуацию не сможет. И институт лидерства испытывает серьёзные изменения в этих условиях. То есть сегодня лидер — это совсем не тот лидер, который был в индустриальную эпоху, в постиндустриальную и даже в информационную. Поэтому если сегодня не понять, кто ты есть и каким образом ты собираешься реализовывать свои интересы и успех, и насколько ты должен быть адекватен этому бесконечно меняющемуся очень сложному времени, то ты просто не сможешь вытянуть бизнес. И это показывает жизнь. Банкротств очень много, разорений очень много, а идей, как этого избежать, очень мало, и все они из прошлого. Вот только прошлое больше не работает...

— *Более того, главной темой нынешнего форума STIS, на котором мы с вами находимся, стали перспективы начавшейся консолидации отрасли — явления, с которым российские оконные и дилерские компании ещё не сталкивались (как впрочем и большинство представителей отечественного бизнеса). На ваш взгляд, стоит ли сейчас объединяться с партнёром, чтобы не сойти с дистанции? И что такое консолидация в целом — эпизод успешного бизнеса или, наоборот, его новая глава?*

— Сегодня это, пожалуй, единственный путь выживания. Если вы будете пытаться наращивать мощность своей компании, конкурируя с другими за счёт кредитных историй, то вы точно провалитесь, потому что рынок сейчас очень волатильный, и сегодня прогнозировать экономическую ситуацию даже на четыре-пять лет вперёд невозможно. Смотрите, я начинала свой бизнес в 1987 году. Мы тогда торговали ксероксами и компьютерами. И таких маленьких кооператоров развелось ну просто вот сотни в Москве. И мы друг друга просто убивали, не физически, конечно, но мы боролись за каждый заказ, за каждую поставку. А потом мы придумали торговую площадку — а-ля товарная биржа — и создали первую российскую товарно-сырьевую биржу, и все, кто вложили тогда в неё по сто долларов, потом — уже через

год — их акции стоили 1,5 млн рублей. Понимаете? И были единые правила торговли на этой площадке, поставщики, брокерские конторы, и всё пошло. Сама консолидация на объединительной торговой площадке привела к тому, что мы, с одной стороны, по ценам не договаривались, потому что это нарушение антимонопольного закона, но давали ясные и чёткие правила игры, в которых все маленькие поставщики различного товара находили свою нишу.

— *Два года назад вы говорили о том, что бизнес хочет учиться стрессоустойчивости. Но сейчас вы предлагаете научиться формированию эмоционального капитала. Почему?*

— Смотрите: эмоциональный капитал — это эмоциональный интеллект, превращённый в деньги. Понятно, что слово «капитал» уже предполагает деньги. А что такое эмоциональный интеллект? Это работа мозга по контролю своих настроений. Что такое эмоции? Это то, что мозг не контролирует. Это то, что вы получаете в любом случае, — как негатив, так и позитив. С ними нельзя бороться. Это миф, что можно подавить эмоцию. Вы её подавили, потом возник комплекс на всю жизнь. Поэтому всё искусство заключается в том, чтобы получить эмоцию, включить сознание и с помощью логики перевести эту эмоцию в позитивное настроение. Это очень трудно. Вам сказали: «Вы идиот», и у вас возникла негативная эмоция. Как её перенести в равновесное состояние, чтобы настроение было при этом нормальное. Вот это уже мои

Сегодня лидер – это совсем не тот лидер, который был в индустриальную эпоху, в постиндустриальную и даже в информационную. Поэтому если сегодня не понять, кто ты есть и каким образом ты собираешься реализовывать свои интересы и успех, и насколько ты должен быть адекватен этому бесконечно меняющемуся очень сложному времени, то ты просто не сможешь вытянуть бизнес.

секреты, которыми я и делюсь с аудиторией. И вот когда вы научились это делать, это превратилось в ваш навык, вот вы и получили эмоциональный интеллект. После этого, уже используя его, вы выстраиваете отношения с окружающим миром, с родными, друзьями, коллегами, руководством, партнёрами. Поймите, сегодня управление своими эмоциями — это конвертирование их в деньги, в успех. Это большое искусство, которым мало кто владеет. Я, между прочим, этим на жизнь зарабатываю.

— *И как? Аудитория опыт перенимает?*

— Если человек независимый, за свой счёт купил билет на мое выступление, то перенимает очень быстро. Его мозг просто перестаёт работать в режиме неизбежного успеха. Но



лучше всего применяют на практике мои советы те, кто дошли до отчаяния. Нужен личный кризис. Без кризиса ничего не выйдет. Человек должен до ручки дойти. Во всяком случае, я так живу. А пока у тебя все хорошо — обыкновенный средний лидер считает, ну, сейчас же всё хорошо! И завтра всё будет хорошо, и послезавтра. Что я буду дёргаться? А нужна обратная связь с внешним миром. На самом деле нужно разбираться и подсчитывать, что происходит в бизнесе — в управлении, какие появляются новые виды компаний, как по-другому управляют бизнесом даже в России. То есть нужно включить любознательность. И тогда восприятие будет лучше.

— Недавно вы попробовали использовать новый формат: впервые провели вебинар. Виртуальное общение в будущем может заменить ваши поездки с мастер-классами?

— Нет. Вебинары оказались не моей историей. Это больше для семинаров по новой системе налогообложения, например. Сидит лектор и рассказывает, а вы записываете, как с ней работать. Чистая техника. А я — мастер. Это ещё называется life coach. Только для большой аудитории. Хотя у меня есть личный коучинг. Но недолгий. Я долго не ташу людей. Ко мне приходят очень успешные с трудными и неординарными ситуациями. И я им помогаю их решить. То есть это кратковременное обучение. Буквально две-три встречи.

Если говорить в целом о мастер-классах, то на них ко мне чаще всего приходят тридцатилетние бизнесмены, очень успешные, которые достигают сумасшедшего уровня и дальше пугаются. Дальше у них возникает куча проблем, потому что они в партнёры получают такого уровня гигантов, что у них начинается дрожь в коленках. Я же им даю столько энергии, настолько работаю на экспромте, смотря в глаза, пусть будет даже тысяча человек! Да и аудитория хочет видеть меня вживую. Посмотрите только на расписание и географию моих ближайших мастер-классов: 20 июня — Тюмень, на следующий день — уже Новосибирск, 27 июня — Москва, 29-го — Волгоград, и т. д.

Почему я успешна и так востребована? Потому что я пять в одном. Я учёная, кандидат экономических наук, макроэко-

номист. Я была предпринимателем, причём в самые дикие времена, и знаю, как в России работает рынок — два. Я была политиком, поэтому я знаю, как лоббировать интересы, как принимаются решения в парламенте и в Кремле. Я была чиновником — конкретно, исполнительные дисциплины и программы. И при этом я — человек, который очень увлекается искусством, психологией, гуманитарным познанием большого мира, то есть человек с большим сознанием — личность. Вот когда я всё вместе это складываю, и все это я выдаю людям. Ну найдите ещё такого мастера.

— Ирина, вы как-то говорили, что один из инструментов идеальной коммуникации, на которой можно неплохо зарабатывать, — это умение слушать...

— Уточню: это умение задавать нужный вопрос, слушать ответ — получать информацию, и самое важное потом её анализировать и экстраполировать на будущее. Это даёт возможность избежать многих проблем и найти новые идеи. Личный пример. Однажды я была в тусовке. Ко мне подошла девушка, попросила автограф. Мне понравилось, как она была одета (поверьте, это очень важно): не гламурно, а стильно, в моём духе. А поскольку я коммуникатор, я не просто дала автограф, а я спросила, чем она занимается. Она ответила: я возглавляю шоп-арт в Москве. Я спрашиваю, как у вас дела. Она отвечает, что у нас каждые тридцать минут продаётся ювелирное украшение стоимостью не менее ста тысяч евро. Я задала третий вопрос: и долго это продолжается? Она говорит, уже три месяца. Тогда я вас поздравляю. Она говорит, меня поздравлять не с чем — я закрываюсь. Почему? Потому что у ювелиров есть поверье: когда идут ажиотажные продажи, надо уходить с рынка.

Дальше я взяла эту информацию и начала её анализировать. Поскольку я любознательная, я же разбираюсь, всё время изучаю. Я подумала: кто больше покупает дорогой ювелирки? Конечно, мужчины. В виде подарка. Будем откровенными — мужчины любят покупать дорогую ювелирку? Нет. Ну на свадьбу, ну на юбилей, а так вообще — ну на фиг. Значит, он не просто это покупает. Он как бы немножко убегает от рубля. И тогда я начала думать: если у него появились лишние рубли,



что он первое купит? Наверно, машину. Потом он купит недвижимость с инвестиционной целью. Потом он положит деньги под проценты на счёт в банке, потом он поиграет акциями. И когда уже совсем делать нечего, решит: да ладно, ещё бабе своей куплю подарок, и заодно — всё-таки дорого — может, это и какое-нибудь минимальное вложение.

Так вот — если это делает один мужчина — это одна история, но если ажиотажные покупки продолжаются три месяца, значит, каждый из этих мужчин получил какую-то плохую информацию и из-за этого тратит на эту чепуху последние деньги. Я не знаю эту информацию, но они там знают — просто так бы деньгами разбрасываться не стали. Это означает, скоро будет кризис.

Я пришла домой и сказала мужу: мы купили землю в Прибалтике, давай мы её продадим. Он спрашивает, почему? Пересказываю историю. Он говорит: Ира, ну ты ещё походи по тусовкам и давай мне потом советы. Я не просто Ира, которая ходит по тусовкам. Я анализирую. Я объяснила ему свои выводы. Он сказал: Ира, ты права. Но как все русские люди, он привык вначале долго думать. Он два месяца думал, в это время разразился кризис 2008 года. Мы эту землю потеряли.

Вот так зарабатываются деньги и на информации, и на её грамотной обработке. Если бы он тогда тут же рванул и продал, мы бы тогда получили деньги и с кэшем вышли в кризис.

Поэтому чтобы конвертировать коммуникацию в деньги, нужно уметь получать информацию, общаться с кем угодно — сегодня это делает топ-менеджмент везде. Самый выдающийся менеджер общается со всеми: с продавцами, таксистами, уборщицами, рабочим коллективом, чиновниками и собирает информацию, потом её анализирует и делает выводы.

— *Один из ваших советов представителям современного российского бизнеса был в том, что им пора становиться позитивными эгоистами? В чём это должно проявляться?*

— Позитивный эгоист — это человек после тридцати. До тридцати он не может быть никаким эгоистом. Он дол-

жен вкалывать, наяривать, понимаете? Набираться опыта, профессионализма. Будучи никем, начинать с самых низов. И так с двадцати двух лет. Окончил институт и пошёл чуть ли не рабом — снизу вверх. К тридцати годам ты получаешь выучку. А дальше вся твоя жизнь — это путь не к цели, которую ты придумал, а к самому себе. При условии, что ты всё время меняешься в соответствии с окружающим миром. Мир пошёл вперёд, и ты мысленно пошёл вперёд. И поэтому ты будешь рисковать и повышать свой профессионализм ровно до такой степени, чтобы каждый раз добиваться успеха. Это и есть позитивный эгоист. Любить себя больше всех: больше чем семью, возлюбленную, родителей, детей. Только себя. Но с огромной претензией к самому себе. Раз я так себя люблю, я должен соответствовать. Я должен быть успешным и счастливым. То есть такой человек не будет заниматься работой, которую он ненавидит, потому что ему плохо вне неё.

— *Одна из главных проблем в России сегодня — абсолютный застой в платёжеспособном спросе. Он схлопнулся и не растёт. Почему, как считаете?*

— Люди больше не верят в стабильное будущее. И поэтому они копят деньги каким угодно способом. Они не хотят их тратить. Посудите сами, в стране к среднему классу, к людям, которые получают больше в несколько раз, чем прожиточный минимум, и при этом обеспечивают себе более-менее достойный образ жизни, относятся лишь 12,5% активного населения. Только 12,5%! Понимаете? Вас эта цифра не удивляет? Меня она шокирует! Всего 12,5% — и это не олигархи, а те, кто в принципе живёт неплохо, но и ничего особенного. А сколько же тогда людей, которые живут в нищете, ниже прожиточного минимума. Страшно! И о каком спросе тут может идти речь?

— *При этом удельный вес малого и среднего бизнеса (МСБ), который мог бы хоть как-то повлиять на ситуацию, совершенно не увеличивается...*

— Об этом и речь. Он должен составлять 51%, если мы хотим развиваться динамично и иметь буфер для занятости, а у нас он составляет 15%. И это уже длится десятилетиями. 15%, хоть ты тресни. При мне, когда я была министром по де-

лам МСБ, было 12%. Извините меня, за двадцать лет вырасти на 3% — это смешно. Это же просто идёт против мирового тренда. Когда же в России поймут, что малый и средний бизнес не для того, чтобы страна увеличивала ВВП. Зато он может занять население. Население, в свою очередь, заработает деньги и выкатит огромный платёжеспособный спрос. Этот спрос приведёт к росту производства, потому что приведёт к росту инвестиционного спроса. И да, тогда заживут все.

— *В последнее время власть всеми силами и средствами пытается помочь МСБ. Как вы думаете, всё это поможет предпринимателям хоть в какой-то мере полегче вздохнуть?*

— Нет. Малый и средний бизнес — это планктон, который создаёт в диком количестве рабочие места, поэтому если отдельные что-то могут сделать — на рынок это не влияет. Структура рынка не меняется. Она монополизирована и состоит из крупных сырьевых корпораций. Поэтому эффекта для страны нет. И страна от отсутствия МСБ, по оценкам экспертов, теряет до триллиона рублей в год. Да и не нужна особо МСБ материальная поддержка. Ему нужно всего две вещи. Первая — это стабильные стимулирующие правила игры с равным доступом по сравнению с крупным бизнесом ресурсам. Я имею в виду, например, электричество, инфраструктуру, аренду помещений и пр. Этого нет. То, что может себе позволить крупняк, мелочь не может. Но при этом тарифы одинаковые и конкурсы одинаковые. И второе правило — чтобы чиновники отвалили и не мешали. Вы знаете нашу коррупцию. И пока эти два правила не выполнены, всё остальное — это пустое разбрасывание денег.

— *Если бы вам снова предложили руководить малым и средним бизнесом в масштабах страны, вы бы отказались?*

— Нет. Но у меня был бы вот такой (разводит широко руками, — «БЖ») лист условий.

— *Хорошо, представим, что вам дали неограниченные полномочия, карт-бланш на любые реформы... Какими методами вы бы стали поддерживать МСБ?*

— Так это уже позиция премьер-министра (смеется, — «БЖ»). По-другому и быть не может. Здесь ведь все связано. Если вокруг болото — вы отдельно малый бизнес из него не вытащите.

— *А может, стоит попробовать зайти с другой стороны — и вернуться в большую политику? Это в принципе возможно?*

— Тогда сразу в президенты. Потому что надо менять институты. Я же недаром уже участвовала в президентской кампании. Это проба пера была. Вот только ушла я из политики, так как поняла, что ничего не могу изменить. И сейчас могу сказать, что я очень вовремя ушла. И поэтому я не говорю о том, что я бы вернулась. Зачем? Ради процесса и машины с мигалкой? Я прекрасно живу десять лет, даже больше — двенадцать, без этого. Ещё и чувствую себя намного лучше, чем когда я была в политике со всеми этими статусными игрушками. Но я рискую каждый день. И мне это нравится. За независимость, свободу, профессионализм и собственное мнение надо всегда платить. Нельзя усидеть на всех стульях. Особенно в России. Стул надо выбрать. Поэтому я его и предлагаю выбрать после тридцати как максимум. Дальше времени не будет.

— *На ваш взгляд, в сегодняшних условиях кому проще как руководителю вести бизнес — женщине или мужчине?*

— Женщине. Она интуитивна. У неё нет лишних амбиций — что называется, яйцами мериться лишней раз не будет. Она бо-

лее коммуникабельна. А это второе главное качество лидера — умение общаться и договариваться со всеми.

— *Тогда почему же нам ещё так далеко, скажем, до Европы, где четверть управленцев — женщины...*

— Да, далеко, но не забывайте, что на Западе есть «старые деньги». И представьте — однажды наступает такой момент, когда в семье какого-нибудь условного Ротшильда вдруг не оказалось сына-преемника, зато дочь проявила бизнес-способности. Часть европейских женщин топ-менеджеров так или иначе связана с наследственным капиталом. А у нас это всё ещё в диковинку. Ну и плюс, конечно, мы представляем более консервативный, архаичный мужской мир. Опять же потому что у нас есть нефть и газ, металлы, а это все традиционные отрасли, которые столетиями закрепились за мужчинами.

— *При этом у женщины в бизнесе, как правило, время распределяется между семьей, работой, отдыхом (если получится) и творчеством (если повезёт). По вашему опыту, можно ли успеть всё?*

— Во-первых, моя работа это и есть творчество. Правило номер один. То есть всё, что я делаю, — я творю. Мне это по кайфу. То есть я делаю это так профессионально, что мне за это платят ровно те деньги, которые я хочу. Вот это великое искусство. То есть для меня нет понятия работа, что вот она закончилась, и я всё забыла. Для меня работа — это бесконечный кайф. Второе — у меня есть иерархия. На первом месте я. Моё творчество, приносящее мне деньги. На втором месте семья. То есть я должна накормить мужа, помочь ему жить, поговорить с ним, пообщаться, позаниматься сексом. Что угодно, в общем. Ну и, наконец, на третьем месте — моё хобби. Увлечения, которые не требуют сильных интеллектуальных затрат. Ну, например, я пишу иероглифы. Вы можете в два часа ночи, если вас вдохновило, вырисовывать это полчаса, а потом уснёте как убитый. И, конечно, ещё есть спорт. Им я лет тридцать занимаюсь. Полтора часа два раза в неделю всегда нахожу. Потому что мне ещё отец-самурай говорил: «Занимайся спортом, когда тебе в кайф. Не думай о том, можно на ночь, нельзя. Правильно утром, неправильно. Главное — занимайся!»

А вот теперь — как это всё уложить вместе? В соответствии с этой иерархией вы выписываете почасовым способом график на неделю, включая поцелуя, сказки, спорт, хобби, походы в кино, прогулка по улице, сидение в ресторанах с друзьями, — что хотите — может, где-то один раз в неделю пропустите — не страшно! В общем, занимаетесь тайм-менеджментом. Дальше вы эту неделю корректируете в зависимости от входящей ситуации, учитывая пробки, движение машин, опоздания людей, с которыми вы назначаете встречи. Каждый раз прибавляете полчаса лага. Все случайности записываете. Это входит в привычку. И так вы живёте. И вы всё успеваете.

— *И свободное время у вас при таком раскладе остаётся?*

— Я фрилансер, а значит, бывает по-разному. Иногда неделями ни продыха, но я всё равно нахожу свободное время. А так иногда бывает и день пустой. У нас, у фрилансеров, то густо, то пусто. Это мои риски. Но я сознательно это выбрала. Мне нравится так работать. Мне нравится рваный график, чтобы ни один день не был похож на предыдущий.

БЖ

Беседовал Андрей Москаленко

Фото: представлено The Orator Club и из архива StiS-2017

С ПОВЫШЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

НА ПЛОЩАДКЕ IMPERIAL PARK HOTEL & SPA СОСТОЯЛАСЬ ЮБИЛЕЙНАЯ ПРОГРАММА «ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ».

В этом году было заявлено более двухсот проектов, но победителями стали лишь немногие из них. Например, в категории «Экологические проекты и инициативы» победил проект «Утилизация» компании «Эльдорадо», которая уже не первый год демонстрирует свою социальную ответственность. «Наша компания придерживается принципов клиентоориентированности на всех уровнях своей деятельности и одновременно с этим уделяет особое внимание актуальным экологическим проблемам, – отмечает Ирина Цеплинская, директор по связям с общественностью компании «Эльдорадо». – Мы регулярно проводим акции, связанные с улучшением экологической обстановки, и гордимся тем, что стали трехкратным обладателем премии «Лучшие социальные проекты России» за акцию «Утилизация», ставшую настоящей визитной карточкой нашей сети. С полной уверенностью могу утверждать, что подобные инициативы важны для нашего общества и призваны популяризировать грамотное отношение к природе и бытовой технике, которая по окончании периода эксплуатации может нанести вред экологии».

Церемония награждения состояла из 13 категорий, одной из которых была «Проекты по улучшению жилищно-коммунальных условий», где заветную награду получила ГК «Гранель». Президент компании Ильшат Нигматуллин поделился с организаторами своими мыслями о социальном аспекте в строительной отрасли: «ГК «Гранель» является социально ответственным застройщиком, имеющим огромный опыт в сфере строительства. Уже не впервые мы принимаем на себя обязательства по достройке проектов и помогаем дольщикам получить своё жильё. Компания осознанно участвует в решении этих непростых ситуаций и берёт на себя дополнительную социальную и инвестиционную нагрузку, ведь нам как девелоперам важно обеспечить людей жильём, а также повысить доверие к строительной отрасли».

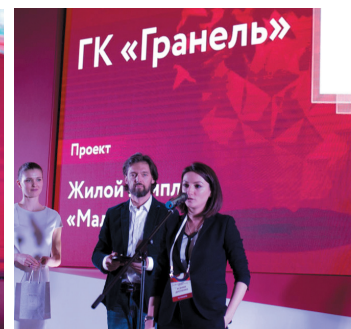


АЛЕКСАНДР НЕКТОРОВ,
NEKTOROV, SAVELIEV & PARTNERS

Слова благодарности за возможность популяризации социальной тематики также выразил Генеральный директор компании «Nektorov, Saveliyev & Partners» Александр Некторов: «Благодарим организаторов «Лучших социальных проектов России» за внимание к проекту Nektorov, Saveliyev & Partners «Крупные сделки и сделки с заин-



ИРИНА ЦЕПЛИНСКАЯ,
ДИРЕКТОР ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ
КОМПАНИИ «ЭЛЬДОРАДО»



КСЕНИЯ ДИСНЕНКО,
ГК «ГРАНЕЛЬ»

тересованностью». Очень приятно, что руководство стало полезным для многих юристов, генеральных директоров и руководителей. Будем развиваться в этом направлении».

Немаловажной категорией Программы стала «Поддержка спорта и здорового образа жизни», в которой приняли участие предприятия и организации, добившиеся наилучших результатов в сфере продвижения и поддержки спорта в России. Свою позицию на этот счёт высказал президент сети фитнес-клубов «Зебра» Сергей Рошупкин: «Основная цель нашей компании — это популяризация здорового образа жизни. Мы хотим бы, чтобы как можно больше людей занимались фитнесом и спортом. Мы построили около 50-ти физкультурно-оздоровительных комплексов, и я насчитал около 3 миллионов человек, среди которых 400 000 детей. Вот такие у нас результаты за годы нашей работы. Ждём вас в фитнесе!»



СЕРГЕЙ РОШУПКИН,
ПРЕЗИДЕНТ
ФИТНЕС-КЛУБОВ
«ЗЕБРА»

Программа «Лучшие социальные проекты России» проводится с 2012 года. Каждый год в ней принимают участие ведущие компании, фонды и государственные структуры, которые поддерживают инициативу организаторов в пропагандировании социальной проблематики.

Официальным информационным партнёром выступил медиахолдинг «Эксперт».

ДЛЯ ВДОХНОВЕНИЯ – ВДОХНУТЬ!

«Консервированный воздух — оригинальный, многозначительный, интересный сувенир. Все зависит от воображения человека: он может вложить в жестяную банку, помимо воздуха, свои воспоминания, чувства, впечатления. Эта баночка именно с такими ощущениями. Тот, кто это понимает, приобретает не просто воздух, а приятные эмоции и воспоминания, увозит их с собой, дарит их друзьям и близким».

Из рекламного буклета

Время от времени повседневность огорчает отсутствием ярких сюжетов, заставляя тем самым мировые СМИ судорожно искать фактуру в «вечности». И тогда мастера поверхностного пера извлекают из пыльных сундуков газетной макулатуры затхлые истории, меняют в них имена и географию и выдают за сенсационную новость.

На днях на глаза мне попала свежая заметка об изобретателем греческом предпринимателе, которого посетила «гениальная идея» — продавать чистейший воздух Киклад! Предприниматель закатал этот воздух в консервные банки и принялся толкать туристам, которые якобы сметали «оригинальные сувениры» с прилавков, как пирожки. «Когда я запускал этот проект, у меня не было уверенности в успехе, — жеманничает грек перед корреспондентом, — однако результат превзошел все ожидания». «Теперь Янис разбогател и может, наконец, реализовать мечту своей жизни — купить парусную яхту», — ставит победную точку в статье журналист.

Если читатель погуглит в Сети, то обнаружит множество success stories о «продаже воздуха» на всех языках планеты. Навскидку:

- 22-летний французский студент Антуан Дёблэ в 2013 году запустил производство консервированного воздуха родной деревни «Air de Montcuq» и заработал 20 тысяч долларов за полгода;

- белорусский студент Павел Торчик закатал в 2010 году 3 тысячи банок «Воздуха Минска» и до сих пор пытается их реализовать, сетуя на то, что «Белоруссия не Россия» и «оригинальные сувениры» расходятся не так хорошо, как у соседей;
- в 2003 году предприниматель Сергей Лучников по случаю 300-летия Санкт-Петербурга не только успешно закатал воздух города, но и умудрился запатентовать «герметическую ёмкость для сувенирной продукции», придавив конкурентов и монополизировав весь российский рынок (питерские люди сегодня продают также воздуха Москвы, Сочи, Геленджика, Липецка, Югры, Нижнего Новгорода, Костромы и Алтая);
- украинский баблоруб Андрей Малышев закрепил на местном уровне знак товаров и услуг «Воздух Крыма»;
- в 2016 году Максим Боровик наладил производство «Воздуха Кыргызстана» за 200 сомов за консервную банку;
- Шире прочих развернулся фотограф Кирилл Руденко, обосновавшийся в Праге и поставивший на конвейер продажу Canned Air (консервированного воздуха) из Нью-Йорка, Парижа, Лондона, Цюриха, Патагонии, Сиднея, Праги, Рима, Дубаи, Окленда, Лондона, Голулулу, Венеции, Лас-Вегаса, Солт-Лейк-Сити, Амстердама, Барселоны, Берлина, Сингапура, Денвера, Токио, Шанхая и Риги по 9 долларов 99 центов за банку.

Ну и так далее: список продавцов воздуха сегодня поистине не ведаёт конца и края. Признаюсь, после того, как я осознал всю грандиозность «воздушной консервации» и её международной экспансии, мне стоило большого труда унять охотничью хватку специалиста по аферам XX века и перевести тему из конспирологии в более конструктивное русло бизнес-инициатив и потребительской психологии. Поскольку нет такой силы на земле, которая бы заставила меня купить консервную банку с воздухом даже в качестве сувенира, мне нестерпимо захотелось разобраться в мотивации тысяч, а по нынешним временам — уже и миллионов потребителей, скупающих химерический товар по невообразимым ценам.

Уже помянутый выше питерский монополист Сергей Лучников любит рассказывать корреспондентам байку о японце, который в 2003 году купил у него баночку питерского воздуха, вскрыл, повертел, понюхал, рассмеялся, как ребёнок, и сразу же купил ещё десяток. «Мой товар — своего рода тест на чувство юмора», — объясняет мотивацию японского человека питерский предприниматель и добавляет: «Мой воздух приносит позитивные эмоции людям». На уровне маркетинга история выглядит замечательно, но мне всё же хотелось бы нащупать грань, которая отделяет в потребителе здравый смысл от дурашливой сентиментальности.

Итак, кто же ты, загадочный мистер Японец, купивший 11 банок «Воздуха Санкт-Петербурга» и символически увековечивший бессмертие потребительского безумия?

* * *

В наши дни торговцы воздухом уже не претендуют на оригинальность бизнес-идеи, предпочитая говорить о её легендарных истоках. Кто-то ссылается на аукцион eBay, на котором продавались банки с «туманом Лос-Анджелеса», запечатанные в далёких 50-х годах. Другие рассказывают о вездесущих гешефтсмейкерах с Малой Арнаутской, которые толкали всеоюзным туристам «одесский воздух», закатанный в стеклянные банки ещё до Перестройки.

Помянутый продавец «Air de Montcuq», француз Антуан Дёблэ, признался, что нашёл вдохновение в комедии Мела Брукса «Космические яйца» (Space Balls), один из персонажей которой, Президент Скруб, вынюхивает через ноздрю воздух планеты Друидии из жестяной баночки Perri-Air» (визуально не отличимую от минеральной воды Perrier).

Если дать волю воображению, то генеалогия «продажи воздуха» доведёт нас до творчества американского художника-авангардиста французских кровей Марселя Дюшама, который в 1919 году создал бессмертный шедевр — 50-миллиграммовую колбу с «Воздухом Парижа».

Хранящаяся в Филадельфийском музее искусств колба Дюшама в роли главного источника вдохновения современных продавцов воздуха хороша ещё и тем, что в тридцатые годы произведение искусства разнесли в дребезги и после восстановления парижского воздуха в нем не оказалось. Полагаю,

для всякого трезвомыслящего человека также не является секретом то обстоятельство, что в консервных банках с воздухом Петербурга, Лондона, Окленда и Патагонии нет никакого воздуха Петербурга, Лондона, Окленда и Патагонии, а есть смесь азота и кислорода из местного цеха консервного завода, на котором эти пустые банки закупоривали.

Разумно предположить, что люди покупают консервированный воздух не ради самого воздуха, а ради чего-то другого. Чего?

Если послушать самих предпринимателей, то ключевые мотивации покупателей их товара — это юмор либо туристический сувенир.

Иначе как тонким галльским юмором невозможно объяснить бешеную популярность консервов «Air de Montcuq», которые разлетались, как горячие пирожки, не потому, что в родной деревне Антуана Дёблэ воздух состоит из озона, а потому что на слух «Air de Montcuq» (эр дё монкю) звучит абсолютно так же, как «Air de mon cul»: воздух из моей задницы.

«Воздух Санкт-Петербурга», не претендуя на французское остроумие, разводит на юмор более прямолинейным способом, а именно — через «состав»: 15% воздуха собрано якобы на Невском проспекте, 2% в районе Петродворца, 50 — в Летнем Саду, 5% — в Петропавловской крепости, 3% — в Новой Голландии. Видимо эти ингредиенты и рассмешили японца из рассказа Сергея Лучникова.

Вторая популярная мотивация для объяснения спроса на консервированный воздух — туристический сувенир. Здесь воображение предпринимателей достигает пугающих пределов: «Воздух — это память о том месте, где вы отдыхали». И даже: «Человек может вложить в жестяную банку, помимо воздуха, свои воспоминания, чувства, впечатления».

Справедливости ради следует сказать, что непрямыми мотивации — юмор и сувенир — это всё-таки привилегия продвинутых рынков, характерных для западной цивилизации. На Востоке товарный обмен, как правило, ориентируется на утилитарную составляющую.

Как ни странно это звучит, но львиная доля продаж консервированного воздуха в мире приходится на Китай, и именно в этой стране мотивация потребителей носит исключительно прагматический характер.

Китайцев можно понять: ежегодно из-за отравленного воздуха в стране умирает 3 миллиона человек, а уровень загрязнения во всех крупных мегаполисах Китая превышает максимально допустимые нормы в десятки и сотни раз. Чего нельзя понять, так это степень наивности и глубину необразованности китайских потребителей, которые умудряются закупать «консервированный воздух» из Канады (компания Vitality Air) и Австралии (Paraside Air) на миллиарды долларов!

Рекорд утилитарно мотивированных продаж воздушных консервов поставил предприниматель Чень Гуаньбяо (Chen Guangbiao), сумевший толкнуть всего за 10 дней февраля



2013 года 8 миллионов банок «девственного воздуха из Тайваня» по 80 центов штука. Это случилось в момент, когда загрязнение воздуха в Пекине перевалило за 400 единиц AQI (Air Quality Index, показатель качества воздуха) при норме 24 единиц.

Одним словом, у китайцев есть какое-никакое, но всё же алиби (люди реально задыхаются!), поэтому оставим бедолаг в покое и продолжим разбирательство с мотивацией

Из всех научных концепций, объясняющих популярность консервированного воздуха, ближе остальных приблизилась к истине теория геймификации сознания, которая подается как самая свежая фишка американского изошрённого маркетинга.

покупателей консервированного воздуха, готовых расстаться со своими деньгами по умозрительным соображениям.

Юмор и сувениры, как мы уже знаем — это объяснение предпринимателей, торгующих пустыми консервами. Посмотрим теперь на гипотезы, выдвинутые учёными людьми.

Первая высоколобая концепция — эмоциональный маркетинг. Покупая банку с воздухом курорта, на котором посчастливилось побывать, человек пытается зафиксировать в памяти собственные эмоции, связанные с данным местом. Обстоятельство того, что существуют гораздо более осмысленные сувениры вроде брелков, чашек с местными видами, магнитов на холодильники и т. п., учёных людей не смущает, потому что психология людей, мол, требует постоянно новых ощущений, а консервированный воздух освобождает сувениры от набившего оскомину визуального ряда и переносит воспоминания в плоскость обоняния.



Турист-де нюхает банку с воздухом Патагонии, и к нему возвращаются приятные воспоминания.

Эмоциональный маркетинг, может, что-то и объясняет, однако, сам того не ведая, подводит торговцев воздуха под монастырь. Дело в том, что в консервных банках в реальности никакого запаха для конкретных воспоминаний нет в помине. Банки с воздухом ПУСТЫЕ! Поэтому стоит отказаться от спасительной версии с юмором в пользу эмоционального маркетинга, как мы сразу же переносим тему в плоскость уголовного кодекса с его дискурсом о недобросовестном предпринимательстве.

Говоря об утилитарной мотивации при покупке консервированного воздуха, теоретики бизнеса акцентируют внимание на статусной её составляющей. Иными словами, китайцы отовариваются по безумным ценам банками с воздухом не столько для того, чтобы поправить здоровье (в конце концов, даже китайцы должны понимать, что простая кислородная подушка из аптеки принесёт больше пользы и за меньшие деньги, чем банка «канадского воздуха» за 40 долларов!), сколько для того, чтобы продемонстрировать окружающим свое социальное положение.

«Можем себе позволить!» — вот крик китайской души, принесший состояние владельцу Vitality Air. Существует даже компания, которая специализируется на продаже исключительно воздуха «для крутых» — британская Aethaer. 27-летний Лео де Ваттс, позиционирующий продукцию Aethaer как «Luis Vuitton в бизнесе чистого воздуха», божится, что его стеклянные банки наполнены чистейшим воздухом, собранным экологичными сочками исключительно ручным способом на лугах Дорсета, Сомерсета, Уэльса, Уилтшира и Йоркшира. Можно только догадываться, на какие статусные высоты возносят себя китайские покупатели Aethaer, приобретая 580-миллилитровые склянки по 116 долларов за штуку!

Из всех научных концепций, объясняющих популярность консервированного воздуха, ближе остальных, на мой взгляд, приблизилась к истине теория геймификации сознания, которая подается как самая свежая фишка американского изошрённого маркетинга. Смысл теории: современный потребитель утрачивает чувство собственной значимости в реальной жизни до такой степени, что единственный способ компенсации для него — это идентифицироваться с неким игровым аватаром, который, благо, можно подобрать на любой вкус.

Как следствие, вопрос самоидентификации «Кто я?» обретает ответ в формуле «Я — то, во что я играю». Кто-то играет в Bless, кто-то World of Warcraft, кто-то в гаджеты Apple, а кто-то в потребителя консервированного воздуха. Покупая пустую консервную банку с «Воздухом Парижа», геймер платит немалые деньги не ради этой самой банки или ее содержимого, а ради утверждения своего игрового стиля жизни. В конце концов 10 долларов за глоток атмосферы «Лондона» — сущие пустяки в сравнении с сотнями и даже тысячами долларов, которые миллионы игроков ежедневно тратят на приобретение виртуальных артефактов (мечи, танки, магические заклинания и проч.) в бесчисленных ММОРПГ (сноска: ММОРПГ — Массовая многопользовательская ролевая онлайн-игра).

Теория геймификации сознания современных потребителей не только объясняет хорошую продаваемость

консервированного воздуха, но и подводит фундамент под универсализацию бизнеса. Поскольку люди покупают не воздух в банке, а длинный ряд форм самовыражения, этой банкой стимулированных (от демонстрации собственного чувства юмора и сентиментальности до утверждения социального статуса и игрового стиля жизни), отпадает необходимость какой бы то ни было географической (или экологической) детерминации товара.

Иными словами, можно продавать не только воздух, но и всё что угодно обонятельное! В Исландии продают туристам помимо традиционного горного воздуха, собранного на вулкане Эйяфьятлайокудль, еще и местные «дождь» и «туман». В Великобритании накануне бракосочетания принца Уильяма наладили продажи банок с «воздухом с королевской свадьбы». После аварии атомной электростанции на Трёхмильном острове в США местные дельцы мигами наладили производство «консервов с радиацией». Одно время немецкая фирмешка Stallduft продавала в банках запахи коров, свиней, коз и овец. Видимо, в рамках программы «Вспомни своё деревенское детство».

На интернет-аукционе eBay пару лет назад в моде была продажа воздуха, собранного во время концертов культовых музыкантов. Максимальную ставку получил лот с воздухом одного из выступлений рэпера Канье Веста: за него предлагали в моменте 60 тысяч долларов. До выплаты реальных денег дело, разумеется, никогда не доходило, однако ажиотаж вокруг торгов в очередной раз подтверждал правоту теоретиков Австрийской школы экономики.¹

Триумфом геймификации сознания потребителей, на мой взгляд, стал проект датских дизайнеров Томаса Троньера и Мадса Хагстрёма, открывших в 2004 году и ныне успешный портал theflowmarket.com, на котором можно приобрести за 9 долларов 50 центов маленькие консервные баночки с «аутентичностью», «уравновешенностью», «спокойствием», «ясностью», «чистым воздухом», «приверженностью своему делу», «отвагой», «креативностью», «готовностью потерпеть неудачу» и так далее вплоть до «благополучия».

Креативные датчане поделили 67 типов консервированных существ на пять языковых коллекций — английскую, немецкую, датскую, шведскую и китайскую, которые бойко доставляют по всему свету экспресс-почтой за 3-8 дней. Уверенность в товаре Flowmarket столь велика, что покупателям предоставляется право вернуть полученные «Здоровье» или «Надежду» в течение 14 дней.

Подводя итоги, можно было бы, конечно, посетовать на глупость человечества и его беспечную готовность выбрасывать деньги на ветер. Ведь очевидно, что на «консервированных существах» Flowmarket продажа консервированного воздуха не останавливается, и прямо в этот момент где-то на нашей планете бойко идут продажи тигриных зубов, выточенных из свиной кости, лечебного экстракта из копыт гюрзы и животворящих волос эскимосского шамана.

1 Австрийская школа экономики Карла Менгера и его последователей утверждает, среди прочего, что цену товара невозможно вывести ни из пользы этого товара, ни, тем более, из затрат на его производство, потому что главным критерием ценообразования выступает спрос, в свою очередь зависящий от модности товара, его популярности и т.п.)



Подобные, однако, выводы оказались бы не справедливы, поскольку игнорировали очевидную эволюцию. Читатели моих «Великих афёр XX века» наверняка помнят историю «доктора» Джона Бринкли, долгие годы лечившего мужское бесплодие вживлением козлиных желёз доверчивым пациентам. Подобный потребительский примитив в наши дни можно было усмотреть разве что в мотивации китайских симплициев, предпочитающих банки канадского воздуха кислородным баллонам.

На «консервированных существах» продажа консервированного воздуха не останавливается, и прямо в этот момент где-то на нашей планете бойко идут продажи тигриных зубов, выточенных из свиной кости, лечебного экстракта из копыт гюрзы и животворящих волос эскимосского шамана.

Но, положив руку на сердце, признайся, читатель: разве ты веришь в подобную мотивацию? Разумеется, не веришь. Потому что уши статусного шопинга торчат у китайских покупателей продукции Vitality Air на версту.

То же относится и к другим — продвинутым — рынкам консервированного воздуха. Для русских важен прикол, для европейцев — пикантный каламбур, для американцев — игровая самоидентификация. Как ни крути, но от былой доверчивости, характерной для зари эпохи консюмеризма, не осталось и следа. Единственное, что осталось без изменений, так это готовность людей расставаться со своими деньгами без малейшей оглядки на здравомыслие!

БЖ

СИЛА

СОПРОТИВЛЕНИЯ

Снеобходимостью кардинальных перемен рано или поздно сталкивается каждая компания. Быстрый рост, масштабирование, внедрение инноваций, диверсификация, а также кризисные явления разных мастей (как внутри организации, так и на макроуровне) являются сильной встряской, часто травмой для коллектива. При этом, по законам психологии, как только люди сталкиваются с неожиданным поворотом событий, это всегда вызывает очень мощную защитную и, как правило, негативную реакцию, которой вынужден противостоять управляющий. Успех всего предприятия во многом зависит от того, что представляла из себя компания на предыдущем этапе: сплочён ли коллектив, разделяют ли люди общие ценности и т. д. Однако в любом случае быстрого результата не будет.

ХИМИЧЕСКИЕ РЕАКЦИИ

Прежде чем приступить к первому этапу управления сопротивлением, руководитель должен осознать, с чем именно ему предстоит бороться, кто его враг — непосредственно люди или тот самый кризис, который столь ярко отражается в их сознании. В первом случае нас ждёт персональная война с предсказуемым исходом, то есть поражением управляющего. Персональная война всегда обречена на неудачу. Сотрудников можно уволить, даже в полном составе. Это право собственника. Однако точно с таким же успехом можно отказаться от бизнеса. Во втором — нам предстоит сложная, но конструктивная работа, результатом которой может стать новый виток развития компании и появление верных союзников. Как бы то ни было, для руководи-



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

Любое существенное отклонение компании от прежнего курса — для коллектива серьёзный стресс. «Организм» начинает сопротивляться и давать значительные сбои. Исход борьбы зависит от иммунитета управляющего.

теля управление сопротивлением является одним из самых серьёзных вызовов.

Состояние коллектива, оказавшегося в ситуации неопределённости, вызывает как правило несколько типов реакций, каждый из которых продиктован обычным страхом, который всегда многомерен и многолик. Соответственно, методы работы с сотрудниками должны опираться на работу с этим явлением. Люди всегда боятся неизвестности, а значит, управляющему понадобится целый комплекс мероприятий, связанных с коммуникативными инструментами: взаимодействие с коллективом, трансляция дальнейших шагов и планов, а также постоянное внушение людям чувства устойчивости и уверенности. Чем больше управляющий даёт себе труда погрузиться в психологию сотрудников, тем вернее он сможет рассчитывать на появление контакта, обратной связи и возвращение дееспособности людей.

Зачастую страхи сопровождаются паническими настроениями, которые представляют собой специфический социальный вирус, способный расшатать психику даже вполне устойчивых людей. Подобные состояния в компаниях нельзя допускать, а потому необходимо сразу найти и «обезвредить» носителей паники (отправив их в отпуск, на обучение; вплоть до увольнения), переключив внимание остального коллектива на текущие проблемы и конкретные действия.

Ещё одна разновидность реакций на страх — шапкозакидательство — всегда была свойственна русскому человеку. Вместо того чтобы усиленно работать, преодолевая внезапно



возникшие проблемы, носители этой реакции перестают делать что бы то ни было (по принципу «и так рассосётся») или, напротив, берутся наскоком решать самые сложные задачи. Это не столько романтическая, сколько вредоносная (хотя и защитная) позиция человека, не желающего смотреть правде в глаза. В тяжёлых ситуациях для неустойчивого коллектива особенно опасны героические личности, готовые «навалиться» и одним махом всё решить: если задача требует серьёзной подготовки, а люди с открытым забралом ринулись вслед за «героем», они могут наломать дров, потерять время, совершить крупные ошибки и, наконец, выгореть. Подобный класс людей необходимо вернуть в состояние адекватного восприятия действительности, открывая им глаза на истинное положение дел, возможно, даже утрируя проблемы.

Ещё одна распространённая реакция на изменения связана с пассивным сопротивлением. Её представителей отличает ощущение безысходности, подавленности, которые люди начинают активно, хотя и безотчётно, транслировать: «зачем что-то делать, всё равно ничего не получится». Ипохондрия является «неподъёмным» грузом для компании, когда она и без того находится в подвешенном состоянии: таких людей необходимо также отправить на периферию, подальше от центральных, ключевых процессов.

Если все выше упомянутые случаи являются следствием бессознательного поведения людей, зачастую в компаниях встречается группа лиц, сопротивление которых несёт вполне осмысленный характер. Такие сотрудники тоже боятся, но причины их страха вполне конкретны: утрата всех

выгод, которые приносил статус-кво, или же разрушение виртуозных бизнес-схем, если речь идёт о корпоративных мошенниках. В этой зоне нас будет ждать особенно активное противодействие: если людям есть за что сражаться, они будут делать это до последней капли крови. Для подавления таких типов реакций нам пригодится тяжёлая артиллерия в виде служб безопасности: скрытые схемы вскрывают и ликвидируют вместе с создателем или (что зачастую удобнее для корпораций) оставляют работать на благо организации.

АГЕНТЫ ВЛИЯНИЯ

Для управления сопротивлением управляющему прежде всего понадобятся инструменты коммуникации, связанные как с прямым, так и с косвенным воздействием на коллектив. Конечно же, выступления перед коллективом — эффективный приём. Проблема лишь в том, что им нельзя злоупотреблять, в противном случае люди потеряют остроту восприятия. Поэтому к прямым «трансляциям» необходимо прибегать редко, но метко. При этом упаси боже превращать борьбу с сопротивлением в психологическую эквилибристику. Демонстрация своего превосходства, прозорливости и блестящих полемических способностей, рассчитанных на то, чтобы поразить собеседника, могут действительно достигнуть своей цели. Даже самое блестящее выступление приведёт к обратному эффекту, если оратор подавляет и унижает свою аудиторию. Задача управляющего не в том, чтобы в очередной раз показать своё могущество. Напротив, необходимо дать понять людям, что их тревогу разделяют, их слышат и даже готовы воспользоваться советом.

Намного более эффективным является косвенное воздействие на коллектив, которое достигается с помощью агентов изменений, а именно людей, которые нас искренне поддерживают, являются сторонниками нововведений, возможно, даже апологетами, разделяя нашу уверенность в том, что назад пути нет. Такие сотрудники будут исподволь влиять на коллектив, «приглашая» людей присоединиться к проводимым реформам. В отличие от управляющего, агент не располагает прямыми инструментами влияния, но этим он и хорош: он просто живёт в среде и разговаривает с людьми на их языке. Впрочем, прямой агент всегда заметен. Поэтому в пару к нему не лишне добавить агента другого типа, своего рода «нытика-пессимиста», роль которого — в причитаниях о неотвратимости изменений. Поместив подобных людей в определённую систему — например, команду, которая проходит обучение, рабочую группу и т. п. — мы можем добиться главного: заставить людей привыкнуть к мысли о том, что изменения неизбежны, а сопротивление бесполезно. Заметим, что наши агенты так никогда и не узнают о том, какая роль была им отведена. А вот так называемые «штрейхбрейкеры», то есть специально обученные манипуляторы, здесь не помогут: засланные казачки легко вычисляются, а эффективность манипулятивных подходов всегда будет стремиться к нулю. При этом коллективы, которые испытали на себе приёмы манипуляции, очень тяжело восстанавливаются.

Задача прямых и косвенных воздействий на людей связана с необходимостью перевести их восприятие действительности из богатого мира эмоций в область рационального. Время конструктивных разговоров приходит только тогда, когда люди обретают способность думать. В противном случае вас попросту не услышат: избыток эмоций не позволяет адекватно воспринимать информацию о будущем, а страх застилает горизонты. Как только управляющему начнут поступать вопросы («Ну хорошо, мы поняли, но что же делать?») — это будет сигналом, что мы на правильном пути. А если нам удалось перейти в область деятельности (которая, кстати сказать, всегда несёт в себе психотерапевтический заряд) — мы победили. Ещё раз напомним, победили не человека, а кризис в его мышлении, того самого страшного дракона, который так противился всем изменениям.

ЧТО ДЕЛАТЬ

Однако и на этапе конструктивного общения с людьми следует иметь в виду, что коллектив ничего не должен своему управляющему: в любой момент времени сотрудники имеют право развернуться и уйти. Рассчитывать на то, что люди войдут в положение, позволив себе затянуть пояса, можно только в редких компаниях, представляющих собой идеальный союз труда и капитала. С другой стороны, управляющему нельзя идти на поводу у коллектива. В конце концов, жизнь меняется, система трансформируется, и компания не может себе позволить сохранять статус-кво в угоду сотрудникам. Поэтому организации, в которых прежде процветала опека, столкнутся с огромными проблемами.

Российским компаниям свойственна ещё одна особенность: у нас не принято фиксировать на бумаге различные договорённости. Это часто приводит к двусмысленным ситуациям: управляющему может показаться, что все сотрудники давно со всем согласились (ведь подчинённые во время совещания так интенсивно кивали головой), однако

в действительности намечается новая волна протеста, которая обнулит все предыдущие достижения. Сбор подписей и фиксация устных договорённостей мотивирует людей перейти на новый уровень осмысления реальности.

К психологическим приёмам в управлении сопротивлением можно также добавить различные «оргспособы». Например, если подразделение откровенно буксует, его можно трансформировать, забрав нужные функции и передав их отдельным сторонникам изменений, которые продолжат работать обособленно от старого коллектива. Перетасовка колоды и структурные изменения для сотрудников станут сигналом, что поляна готовится к вырубке, а значит, пора менять своё отношение к проблеме. Именно в такие моменты у управляющего появляется хорошая возможность поставить точку в переговорных процессах. Но если он не успеет разыграть достигнутое преимущество, компания рискует забуксовать надолго.

В период сопротивления вербовать сторонников крайне сложно, об этом следует позаботиться заранее. В периоды турбулентности психологический фон, ценностные установки и другие параметры человека обретают большую подвижность, так что на первых порах договориться о чём бы то ни было не представляется возможным. Такой шанс появляется в момент, когда нам удалось подавить состояние страха и нивелировать бурные эмоции. Однако истинные последователи появятся только тогда, когда управляющий сумеет продемонстрировать первые результаты проводимых изменений.

В момент трансформаций необходимо постоянно держать руку на пульсе, учитывая риски разного рода подрывной деятельности. Необходимо всегда помнить о том, что люди способны на многое (каких только случаев не знает наша экономическая реальность). А потому следует подстраховаться с самого начала: ещё на первых этапах управления сопротивлением все важнейшие функции компании должны быть агрегированы у руководителя: свой айтишник, свой финансист, контролёр, HR и так далее. О безопасности нужно помнить всегда, так что прежде, чем предпринимать любые действия по отношению к коллективу, необходимо убедиться в том, что инфосистема не обрушится, деньги останутся в компании и т.д.

Для России характерна ещё одна проблема: зачастую вопрос «кто виноват?» у нас намного более популярен, чем «что делать?». Однако в период серьёзных трансформаций необходимо забыть о выяснении отношений. Сейчас не время для пустых разговоров и судилищ. Тем более, что виноваты в проблемах компании (если речь идёт о кризисе), как правило, все действующие лица: кто-то потакал, кто-то закрывал глаза, а кто-то попросту халтурил. Кроме того, как показывает практика, зачастую именно главный виновник происходящего способен вытащить компанию из той ситуации, в которую сам и погрузил.

Управление сопротивлением всегда базируется на понимании его природы, способности слышать своих оппонентов, строить коммуникации и терпеливо работать с людьми. Прямо или косвенно, самостоятельно и через агентов, но постоянно проталкивая вперёд свою позицию и демонстрируя результаты. Только тогда у нас есть шанс добиться самого главного — доверия к нашим действиям, которое позволит заново объединить всю компанию.

АВТОприоритеты

В компании Suzuki верят в потенциал российского автомобильного рынка и уверены, что сложившиеся трудности не могут продолжаться вечно. По крайней мере, этот японский бренд строит на наш счёт амбициозные планы и рассчитывает наращивать продажи в стране.

Подробности стратегии развития «Бизнес-журнал» узнал у руководителя департамента продаж, маркетинга и дилерского развития Suzuki Ирины ЗЕЛЕНЦОВОЙ.

— **Какие важные изменения на российском авторынке вы бы отметили?**

— Последние годы для автомобильной индустрии в России были весьма непростыми: происходит снижение и реструктуризация рынка, покупательская способность падает, а те, кто уже приобрёл машину, начинают обращать внимание на стоимость владения автомобилем, на его высокую остаточную стоимость. Определённые выводы из этой ситуации сделали и сами автопроизводители — они научились оптимизировать расходы и свой модельный ряд, быть более внимательными к запросам дилеров и покупателей, а также предлагать более выгодные условия продажи автомобилей.

— **Насколько успешной была деятельность Suzuki в этот трудный для рынка период?**

— Положение Suzuki соответствовало экономической реальности. Нашими главными задачами в этой ситуации было сохранить своё присутствие на рынке, не потерять дилеров. И, несмотря на непростое время, нам удалось вывести новые модели на рынок, тем самым значительно обновив наш модельный ряд. Вместе с этим оптимизировали логистику, склад запасных частей, изменили условия консигнации для дилеров. Ну и наконец, понимая сложную экономическую ситуацию на рынке, мы не требовали и не требуем дополнительных инвестиций от дилеров.

— **Скажите, а какое место занимает Россия для Suzuki на глобальном рынке?**

— Российский рынок довольно непредсказуем, тем не менее глобальное руководство компании видит в нём высокий потенциал. Так что Россия по-прежнему остаётся для Suzuki одним из приоритетных рынков. И наша задача на предстоящие годы — возвращение своих позиций и наращивание здесь своего присутствия. В связи с этим мы внимательно отслеживаем требования рынка и прислушиваемся к мнению наших покупателей. Наш модельный ряд формируется спросом на определённые категории. Например, среди россиян на данный момент очень популярны кроссоверы. Это, в первую очередь, обусловлено нашими климатическими условиями. Поэтому и Suzuki как бренд, который всегда был экспертом в создании компактных SUV, на российском рынке представлен полноприводными автомобилями. К тому же этот сегмент в России наиболее перспективен на рынке и развивается быстрее остальных. Поверьте, мы очень дотошно относимся к выводу каждой новой модели, и в 2018 году представим новинку, которую я пока не могу озвучить.



— **В трудное время автопроизводители стали делать ставку на различные финансовые (и не только) инструменты для развития бизнеса. Чем вы стимулировали спрос? И как пытаетесь заинтересовать покупателей сейчас?**

— Пожалуй, на волне ещё первого кризиса — в 2008 году — мы предложили нашим клиентам специальную программу Suzuki Finance. И теперь каждый год мы только улучшаем условия покупки автомобилей по этой программе. Также мы предлагаем специальные, выгодные условия по страхованию. Кстати, в начале этого года Suzuki стала первым японским брендом, предоставившим клиентам возможность воспользоваться продлённой на два года гарантией (или на 20 000 км пробега) без покупки дополнительных страховых полисов. Это долгосрочная стратегическая программа, результаты которой мы сможем оценить только через несколько лет. Но, безусловно, это подтверждает надёжность наших автомобилей, а также наши серьёзные намерения насчёт российского рынка. Помимо этого, ещё одной стратегической задачей на этот год мы ставим для себя развитие сертифицированной программы trade-in.

— **О Suzuki говорят как о компании, которая выстраивает очень комфортные взаимоотношения со своими дилерами...**

— Это правда, мы ценим наших партнёров. Дилеры для нас — основной актив. Мы открыты к общению и прислушиваемся к пожеланиям наших дилеров. Многие специальные программы Suzuki были созданы исходя из пожеланий наших партнёров. И тот факт, что наша дилерская сеть насчитывает сейчас 54 центра в 38 российских городах, лишь подтверждение того, что мы очень хорошо справляемся с этой задачей! И останавливаться на достигнутом не собираемся. Так, например, среди регионов — на предмет открытия там новых дилерских центров — для нас в особом приоритете Татарстан, в целом Южный и Центральный федеральные округа, а также город Новосибирск.

— **Звучащие сегодня прогнозы перспектив российского авторынка на этот год — от умеренных до позитивных... А каким видит Suzuki 2017 год?**

— Мы верим в стабилизацию рынка, хотя, конечно, это произойдёт не так быстро, как нам всем хотелось бы. Наша задача на этот год — нарастить продажи на 10%. ■

БИРЮЗОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Около года назад в руки председателя «Среднерусского банка Сбербанка» Игоря Артамонова попала книга Фредерика Лалу об организациях будущего. Идеи консультанта захватили Артамонова настолько, что он тут же начал внедрять их в свою весьма иерархическую систему.

В книге «Открывая организации будущего» Фредерик Лалу подробно описал различные стадии развития оргструктур, присвоив каждому периоду «оргэволюции» свой цвет. Начиная с «первобытных» «красных» организаций (управляемых с помощью силы и подавления воли подчинённых) и перечислив несколько других «цветных периодов», автор приходит к «бирюзовым» организациям как наиболее перспективным представителям бизнес-систем.

«Бирюзовые» компании, по Лалу, представляют собой плоские структуры, работающие по принципу самоуправления. В них упразднена иерархия, люди не стеснены жёсткими рамками должностей, вместо начальников появляются лидеры, прибыль считается не высшим благом, а всего лишь побочным эффектом вполне гармоничной жизни. Конечно же, «бирюзовые» принципы в истории менеджмента новостью не являются. Достаточно вспомнить японские кружки качества, в которых использовались принципы самоуправления. Подобные, гуманистические, принципы свойственны и представителям новых индустрий — как крупным IT-компаниям, «заинтересованным» в человеке, так и стартапам, где ещё не успела развиться иерархия, а участники заражены общей идеей (впрочем, «побочного эффекта» в них тоже зачастую нет). Тем интереснее, когда подобные принципы начинают использовать в традиционных отраслях, которые по своей природе должны быть страшно далеки от подобных «крамольных» идей.

Когда Игорь Артамонов прочитал книгу Лалу, он понял, что здесь есть почва для управленческих экспериментов. В последние годы централизация компании (что неизбежно для любой крупной структуры) только усиливалась, а это обстоятельство всегда несёт риски снижения манёвренности и увеличения дистанции с клиентом. Принципы Лалу могли быть полезными для повышения эффективности банка. На одном из совещаний он рассказал подчинённым о «бирюзовых» идеях и тут же спросил



у руководителей отделений, кто готов взяться за проект. Поднял руку всего один человек — Асылхан Сыздыков, возглавляющий Восточное отделение «Среднерусского банка Сбербанка». Несколько позже Асылхан проделал точно такую же процедуру: разослал электронную версию книги руководителям филиалов, чтобы выяснить, кто разделяет эти идеи. Откликнулись руководители пяти офисов в Балашихе. Как объясняет один из энтузиастов Наталья Дудко, до этого она была знакома с новыми веяниями в менеджменте, и идеи самоорганизации показались ей очень близкими. Дальше книга пошла по рукам сотрудников филиалов, которые постепенно проникались силой слова и готовились к новой жизни.

НОВАЯ ГОЛЛАНДИЯ

Конечно же, признаёт Игорь Артамонов, в Сбербанке есть «все цвета радуги». Согласно палитре Лалу, преобладает в нём «оранжевый» (свойственный традиционным крупным компаниям с сильной иерархией, культом должностей и корпоративной культурой). Имеется также «красный» — когда речь идёт о постановке задач и жёстких переговорах. «Сложно себе представить, чтобы банк в целом мог управляться каким-то одним методом, — размышляет Игорь Артамонов. — Тем более, что мы не Голландия, у нас другая культура».

О Голландии Артамонов упоминает не случайно. Дело в том, что центральным кейсом Лалу является анализ «бирюзовой» голландской компании Buurtzorg (её основал в 2006 году бывший медбрат Йос де Блок). С точки зрения управления, по мнению Лалу, эта компания (специализирующаяся на медицинском обслуживании людей на дому) представляет собой образец организации будущего. Компактный управляющий блок Buurtzorg компании руководит большим числом команд, которые работают по принципу самоорганизации: там нет начальников, должностей, сотрудники равны между собой. Однако прежде чем внедрять такие принципы в выбранных филиалах, представители банка решили съездить в Голландию и посмотреть на всё своими глазами.

«Мы провели там целый день — изучали опыт организации работы патронажных сестёр, — рассказывает Артамонов. — Нужно было понять, можно ли воспользоваться опытом этой компании, несмотря на большие различия в наших системах. Впрочем, выяснилось, что «бирюзы-бирюзы» там нет. Как, видимо, нет её и в других компаниях. Жизнь гораздо сложнее». Как поясняет Артамонов, использование «бирюзовых» принципов допускает наличие IT-систем, которые обеспечивают незримый контроль за любой современной организацией. Они позволяют контролировать эффективность сотрудников и предотвращать сбои. Кроме того, стало понятно, что даже Buurtzorg опирается на стандарты: патронажные сёстры этой компании обязаны чётко выполнять американский медицинский протокол. «Фактически место для свободы и саморегулирования остаётся лишь в плоскости взаимоотношений с клиентами и вышестоящими руководителями, которых, кстати сказать, в этой организации крайне мало, — сообщает Артамонов. — Весь бэк-офис состоит из 45 человек, которые организуют работу 12 тысяч сотрудников! Это уникальная по своей экономичности модель, к которой можно только стремиться». Так что, несмотря на большую разницу в бизнесе (в Сбербанке в разы больше сотрудников, а специфика бизнеса не может обойтись без иерархии), председателю правления банка стало понятно, что большую часть «бирюзы» импортировать можно.

ЦЕНА СВОБОДЫ

Эксперимент в «Среднерусском банке Сбербанка» стартовал около года назад. Конечно же, признаёт Артамонов, «чистым» его назвать сложно. Ведь в отличие от голландского прототипа, банк имел дело с неподготовленными к изменениям людьми, которым предстояло с нуля и в сжатые сроки принять новые правила игры. «Бирюзовая» культура в компании Buurtzorg распространялась иначе. Можно сказать, что команды размножились «почкованием», увеличиваясь в геометрической прогрессии: все команды там собираются из людей, которые уже имеют опыт работы по принципу самоорганизации (носителей этой культуры) и новых сотрудников. После того, как все привыкают к принципам самоорганизации, часть людей остаётся, а часть уходит, для того чтобы образовать костяк новой команды. Именно таким эволюционным путём они охватывают всё новые пространства и выходят на другие рынки, — рассказывает Игорь Артамонов. — В нашем случае всё было иначе: как мы шутим между собой, нам предстояло натянуть бирюзовое одеяло на оранжевую кровать. Нужно было привить «бирюзовые» идеи людям, которые привыкли работать в других условиях».

Не обошлось без потерь. Казалось бы, что может быть лучше плоской структуры, однако часть людей предпочла привычную «вертикаль» (перейдя в обычные филиалы), причём в некоторых офисах состав сменился на 50%. Зато часть оставшихся, судя по всему, успела оценить степень свободы. По словам Артамонова, текучка в этих филиалах свелась к нулю. «Если вы спросите сотрудников, хотят ли они обратно в структуру с жёсткими стандартами и вертикалью власти — ответ будет один, — констатирует он. — Люди почувствовали свободу, они увлеклись ей, отвыкли от прессинга. Мы регулярно измеряем степень удовлетворенности персонала. В бирюзовых филиалах он заметно выше».

Одной из привлекающих сторон бирюзовых организаций является сокращение издержек. К примеру, исследования Buurtzorg показывают, что в этой компании на обслуживание пациентов уходит почти в половину меньше времени, чем у конкурентов, что соответственно влияет на её показатели. Однако, судя по опыту Сбербанка, к таким результатам можно прийти далеко не сразу. После того, как бирюзовые офисы банка остались без начальства (уже через полгода после старта проекта), их бизнес-результаты резко упали. Впрочем, председателя банка это не смутило. «Типичное начало. Все это тоже описано в книге. Для того чтобы войти в колею, требуется полтора года. По теории, сначала идёт провал, затем — осознание, целостность и только потом начинается скачок. Улучшение качества предоставляемых услуг, формирование дополнительного клиентского потока и рост прибыли. Прибыль — побочный эффект на пути следования к эволюционной цели», — напоминает Игорь Артамонов.

Впрочем, для этого пришлось изменить мотивацию сотрудников. Если в обычных офисах Сбербанка премируют за выполнение плана продаж, «бирюзовые» сотрудники в качестве премий стали получать часть операционного дохода офиса. И постепенно ситуация начала выравниваться: динамика доходов, «бирюзовые» офисы сравнялись со средними цифрами по «Среднерусскому банку Сбербанка». «Судя по тому, что совсем недавно мы видели глубокий минус, результаты существенны, — объясняет Артамонов. — Как правило, команды, которые остаются без руководителя, не восстанавливают свою динамику».

Среди контрдействий, которые предприняли «бирюзовые» команды, чтобы вернуть свою форму, стали запросы на обучение (коуч — ключевая фигура в бирюзовой организации), которое помогло купировать слабые места. Прежде всего — увеличить продажи финансовых продуктов, позволяющих филиалам больше зарабатывать. Лучше всего у сотрудников «пошли» продажи кредитных карт. С точки зрения различных показателей (процента активизации, количества расчётных операций и т. п.) бирюзовые организации на 50% превышают средние цифры по банку. «Что они делают с клиентами? — разводит руками Артамонов. — Пока мы не анализировали эти данные: они совсем свежие».

Несколько хуже в «бирюзовых» офисах идут продукты, связанные с цифровым бизнесом (они не дают моментальной отдачи), а также продаётся меньше страховок (традиционно сложный продукта для российского рынка).

КАК СНЕГ НА ГОЛОВУ

По Лалу, в «бирюзовых» организациях нет начальников в привычном понимании этого слова — в бирюзовых командах их заменяют неформальные лидеры. Конечно, «балашихинскую пятёрку» готовили к этому в течение первых месяцев, однако всё изменилось в одночасье. «Когда это произошло, честно говоря, мы все опасались, что наступит коллапс, — рассказывает Игорь Артамонов. — Однако люди довольно быстро сориентировались, появились лидеры. Например, в одном офисе их два (один отвечает за операционную деятельность, другой — за продажи), в другом — пять. В выборе лидеров сотрудники определялись самостоятельно».

Конечно же, руководители филиалов не потеряли свою работу, они присутствуют в офисах — как минимум раз-два в неделю. Однако их влияние на команду заметно изменилось: лидеры оказались в роли наставников, коучей. Со стороны может показаться, что разница невелика (в конце концов, наставничество — одна из функций любого руководителя). Но для участников проекта она существенна. По словам Натальи Дудко, раньше она руководила коллективом в полном смысле этого слова: ставила перед сотрудниками задачи и контролировала их эффективность. «Сейчас у меня другая цель — обучить сотрудников. Моё влияние косвенное: мне нужно их мотивировать, чтобы они сами ставили себе задачи». Как вспоминает один из менеджеров этого филиала Гузель Гайсина, если раньше каждое утро в офисе проходили летучки, на которых руководитель «раздавал» указания, принцип взаимодействия изменился: теперь сотрудники собираются на еженедельных совещаниях, где сообщают о своих результатах и ставят себе новые задачи — в формате обещаний. «В любом случае мы обсуждаем проблемы вместе, за круглым столом. Сотрудники сами генерируют идеи, что и как улучшить. На мой взгляд, такой подход намного более эффективен, чем обычная практика, когда людям сверху что-то вменяют в обязанности», — рассказывает Наталья Дудко.

«В крупной иерархической структуре система управления выглядит таким образом: у каждого сотрудника своя роль, задача и критерии эффективности, — комментирует Асылхан Сыздыков. — Руководитель контролирует эффективность сотрудника и, если она отклоняется, разбирается в ситуации, помогая вернуть прежние показатели. Всё это не входит в обязанности коуча. Зато у сотрудников появилась возможность запрашивать помощь у коллег и лидера». Фактически, объясняет Дудко, лидерство стало ситуационным: тот, кто лучше может справиться с ситуацией, подхватывает рядом сидящего.



Способен ли среднестатистический человек отрефлексировать и понять, что нужно изменить, без посторонней помощи? По словам Асылхана, эксперимент и должен был помочь ответить на этот вопрос. «Конечно же, многое определяет наличие IT-системы, которая контролирует эффективность сотрудника. Тем не менее было важно понять, будут ли сотрудники самостоятельно просить о помощи или ограничатся тем, что есть. — комментирует он. — Возможно, нам повезло, но, судя по всему, практически все сотрудники готовы и запрашивают помощь по собственной инициативе. Вероятно, этому способствуют горизонтальные отношения: в конце концов за тобой наблюдает не одна, а сразу много пар глаз. Поэтому в случае каких-то проблем смотреть в глаза коллег попросту неудобно».

Для восполнения своих пробелов сотрудники могут обратиться не только к коучу, но также к бизнес-тренерам банка (телефоны находятся в распоряжении людей), а также к своим коллегам. Как объясняет Екатерина Безрукова, менеджер одного из «бирюзовых» офисов, ещё год назад функции наставничества были закреплены только за руководителем: сейчас сотрудники сами могут консультировать, обучать и подтягивать своих коллег. Это важно в том числе для ротации, которая успешно практикуется в самоуправляемых коллективах.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

По теории, в плоских холакратических системах люди уравниваются в правах, а должности нивелированы: вместо них появляются роли, которые могут варьироваться и меняться в зависимости от способностей человека. Такой подход позволяет обеспечить «целостность», то есть, по Лалу, вернуть человека в его естественное состояние: зачастую жёсткие рамки должностей не дают ему проявить качества, которые могли бы принести пользу компании. Роль — намного более гибкая материя, чем статус.

Исходя из этих соображений в «бирюзовых» филиалах «Среднерусского банка Сбербанка» оставили только одну должность — менеджер. Те, кто раньше занимал должность консультанта, менеджера по продажам и менеджера по обслуживанию клиентов, получили соответствующие роли. Казалось бы, в чём разница, если люди продолжают выполнять свои обязанности? Однако, в отличие от должности, роль всегда можно поменять. Если сотрудник хочет попробовать себя в другом качестве, он проходит обучение и, при согласии коллег, начинает «играть» новую роль. По словам Асылхана, всё это привело к тому, что около 15% сотрудников балашихинских офисов смогли попробовать себя в новой роли и поменять обязанности. Как рассказывает Гузель Гайсина, раньше изо дня в день она выполняла один и тот же функционал — занималась продажами и оформлением кредитов. Сейчас, пройдя обучение, она может принимать платежи и работать с пенсиями. «В обычных офисах Сбербанка за каждым сотрудником закреплено определённое рабочее место: к примеру, консультант встречает клиентов, помогая им провести

операцию через банкоматы и терминалы, менеджер работает «за барьером», отвечая за транзакционные операции, менеджер по продажам занимается сложными финансовыми продуктами, — объясняет Асылхан. — В «бирюзовых» офисах сотрудники могут свободно перемещаться за залу, меняться местами и выполнять различные роли». Очевидно, что ротация позволяет не только обеспечить взаимозаменяемость людей в случае наплыва клиентов, отпусков и различных форс-мажорных ситуаций, но и просто-напросто разнообразить жизнь человека.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Основным инструментом, который позволяет решать все производственные вопросы, является совещание в свободное от работы время. По словам Игоря Артамонова, некоторые сотрудники даже во время отпусков стараются не пропустить это событие (если они не успели уехать). «Далеко не в каждой компании рядовые сотрудники могут влиять на ситуацию. Я думаю, людей это очень мотивирует», — считает он

Впрочем, привыкнуть к такому формату общения было не просто. По словам Натальи Дудко, первые «заседания» в её офисе затягивались и, как это часто бывает, ни к чему не приводили. После того как сотрудников обучили навыкам эффективного совещания, всё сдвинулось с мёртвой точки: появился жёсткий тайминг, отдельный человек, который ведёт протокол, а также методики принятия решений. По словам Асылхана, в каждом филиале они свои. К примеру, в офисе Дудко решения принимают в случае, если у всех сотрудников нет критических возражений.

На совещаниях «бирюзовые» сотрудники обсуждают все те вопросы, к которым они раньше не имели никакого отношения. Например, распределяют премии (их делят поровну или в зависимости от вклада человека) и... штрафуют своих коллег. По словам Артамонова, в обычных филиалах система штрафов не используется. «Любопытно, но «бирюзовые» сотрудники решили их ввести. Они сами к этому пришли, — объясняет он. — Никто не вмешивается и не советует им наказать условного Иванова за то, что он каждый день опаздывает на 15 минут. Бывали даже радикальные случаи: одну девушку, которая из раза в раз совершала крупные ошибки, в какой-то момент команда решила оштрафовать на 100%. После этого она перешла в обычный филиал».

Отдельных батальи заслуживает распределение отпусков. Проблема в том, что большинство сотрудников предпочитают уезжать летом, и для начальников всегда большой вопрос — кого предпочесть в этот раз. В планировании отпусков «бирюзовые» коллективы тоже получили карт-бланш. «Здесь у нас тоже интересные наблюдения, — сообщает Игорь Артамонов. — В первое лето сотрудники решили «отпустить» намного больше людей, чем это было обычно. Однако в результате команды пришли к выводу, что это приводит к авралам. В дальнейшем к этому вопросу решили подходить намного более рационально».

Закупки для своих офисов (у каждого филиала есть свой небольшой фонд), бирюзовые офисы также планируют самостоятельно. Как правило, деньги идут на различные акции. К примеру, в офисе Натальи Дудко сотрудники недавно купили музыкальные колонки, чтобы включать музыку в зале (по праздникам или просто для настроения), цветы к восьмому марта для клиенток, а также переходной кубок для сотрудников. В самом начале проекта команда закупила бирюзовые шторы для внутреннего офиса. В то время как обычные филиалы оборудованы по стандарту, в вопросах оформления этой части пространства у бирюзовых филиалов также полная свобода: сотрудники рисуют на стенах внутренние бренды, пишут слоганы и т. п. К примеру, Наталья Дудко на двери написала свою любимую цитату авторства Конфуция: «Найди себе дело по душе, и ты никогда не будешь работать». А вот дресс-код сотрудники решили оставить.

Одним из самых интересных экспериментов в «бирюзовой жизни» стал наём сотрудников. В отличие от остальных офисов, куда сотрудников централизованно подбирают службы HR, балашихинские команды сами тестируют новобранцев. Конечно же, объясняет менеджер «бирюзового» филиала Екатерина Безрукова, для этого пришлось поучиться — воспользоваться советами HR-специалистов банка и полистать литературу. Однако готовыми рецептами сотрудники не ограничились. Они придумали собственные способы проверки людей: различные кейсы, «сценки из жизни», которые проигрывают с кандидатами. «Один из примеров: к человеку, который выполняет тестовое задание, неожиданно подходит «сложный клиент», который начинает что-то требовать. Например, позвать заведующую. Мы наблюдаем, как человек находит выход из этой ситуации. Ведь у нас нет начальника!» — рассказывает Екатерина. Кстати говоря, бывалые сотрудники в подобных случаях действуют давно отработанным методом. Один из сотрудников отправляется во внутренний офис за соответствующим бейджем и сообщает человеку, что сегодня начальник — он.

«Выяснилось, что сотрудников, работающих в филиалах, при найме людей на работу интересуют совсем другие вопросы, чем HR-службы, — комментирует Асылхан. — Прежде всего, стрессоустойчивость человека. Очень часто в работе именно на таких мелочах срываются новички».

ПЛОДЫ ПРОСВЕЩЕНИЯ

Несмотря на то, что, по теории, проект должен войти в фазу зрелости через полгода, в банке уже сформирована «бирюзовая» лига из 70 филиалов, в которых используется часть наработок «балашихинской пятёрки». «Скоро будем докладывать о своих результатах на правлении Сбербанка, — сообщает Игорь Артамонов. — После этого будет принято решение, как проект будет дальше развиваться — в каких регионах, по каким принципам, и будет ли он развиваться вообще».

В Сбербанке считают, что подобный опыт применим для любого бизнеса, хотя ограничения всё-таки есть. Прежде всего, они связаны с количеством сотрудников. В случае с филиалами, речь идёт о небольших коллективах, в которых все друг друга знают и постоянно находятся в поле зрения коллег. «В аппарате «Среднерусского банка Сбербанка» работает около 900 человек, — подсчитывает Артамонов. — Конечно, многие знакомы с «бирюзовыми» идеями. Однако я сомневаюсь, что, внедрив эти принципы в столь большой коллектив, мы сможем сохранить управляемость».



«РЕНОВАЦИЯ»:

ПОЛЕЗНАЯ И ОПАСНАЯ

Планы московских властей осуществить масштабную «реновацию» центра города, снеся для этого около 7,5 тыс. домов, построенных в основном в 1958-1974 годы, стали беспрецедентным раздражителем для сотен тысяч москвичей. Большинство экспертов либерального толка и оппозиционных активистов заклеямили собянинский план; митинг, организованный противниками этого мегапроекта, собрал 14 мая до 30 тыс. человек.

В ответ на это власть мобилизовала сотни интернет-ботов и залила прессу проплаченными публикациями о несуществующем движении в поддержку сноса. Не стоит сомневаться, что в будущем борьба вокруг этой главной темы предвыборного года только усилится.

Однако возникает вопрос, на который я не вижу ответа: насколько предложенная программа плоха сама по себе?

Начну с самого простого. В центральных районах Москвы — с которых, как стоит предположить, и начнётся «реновация» (и которыми, может быть, она и закончится по причине небольшой инвестиционной привлекательности Измайлова или Тушино) — плотность населения существенно ниже, чем в более отдалённых от центра районах массовой застройки 1980-2000-х годов. В Нижегородском районе показатель

составляет 6 тыс. человек/кв. км, в Даниловском — 7,4, Кунцевском и Донском — по 9 тыс., в Пресненском — 10,7 тыс. Для сравнения: в Тёплом Стане на одном квадратном километре живут 17,8 тыс. человек, в Восточном Измайлово — 20,2 тыс., в Северном Медведкове — 22,4 тыс., и список можно продолжить. При этом интенсивность, например, общественного транспорта в центральной части города намного выше — достаточно посмотреть на плотность расположения станций метро. Всё это означает, что более плотное заселение (я говорю про рост этажности, а не про «точечную застройку» в старых дворах) центра окажется куда менее проблемным для городской инфраструктуры — в первую очередь, с точки зрения использования дорожной сети, чем расширение строительства за МКАД, которое окончательно заблокирует радиальные магистрали при въезде и выезде из Москвы и сделает транспортный коллапс перманентным.

Утверждается, что в случае замены нынешних «хрущёвок» на дома в 15-17 этажей плотность населения в центре вырастет в несколько раз. Это не совсем так — прежде всего потому, что низкоэтажная застройка не за-



ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества

время отчасти это снижение будет уравновешено качеством жилья. Себестоимость строительства жилья в Москве не превосходит 60-65 тыс. рублей за метр, и всё это означает, что, если строители продадут «в рынок» хотя бы 50% от построенных площадей по 180-200 тыс. рублей/кв. м, они получают прибыль не менее 70-55% на вложенный капитал. Если строители вынуждены будут софинансировать перекладку сетей, цифра понизится до 30-40%. Но для сравнения скажу: рентабельность строительной отрасли в России в прошлом году, согласно данным Росстата, составила...

В самом замысле практически невозможно найти изъянов. Тем более печально, что вполне разумный план московские власти сумели довести до абсурда тем, как они начали его исполнять (а точнее, легитимизировать – так как к исполнению пока никто и не приступал).

5,2% и оказалась тем самы, по данным «Ведомостей», ниже... официальной инфляции — так что строители должны выстроиться в очередь за новыми подрядами. Переселяющимся можно было даже выдать по 200-300 тысяч рублей на дополнительный ремонт на каждую предоставляемую квартиру. И тем более встаёт вопрос — на что собирается мэрия потратить даже если не 3 трлн рублей, то хотя бы те 96 млрд, которые уже чуть не включены в бюджет следующего года для финансирования «реновации»? Поэтому, когда я слышу разговоры о «гигантском распиле», что-то подсказывает мне, что ведущие их недалеки от истины. И это только один вопрос.

Вторая проблема ещё более очевидна: заявления о том, что свидетельства о собственности ничего не стоят, что судьба домов будет решена непонятно кем и как учитывающимися голосами на каком-то интернет-портале, что тем, кто баламутит народ, нужно «поотрубить руки», и т. д. — всё это не располагает к доверию власти. Жители имеют все основания предполагать, что их права будут нарушены, а интересы не будут приняты во внимание. И тут никакие боты ситуации не исправят — на каждый десяток их есть одна-две качественные «лапшеснималочные», и их адреса известны. В этой ситуации непонятно только одно: если предприятие выглядит выгодным, и если людям действительно объяснить его преимущества (а то, что дома своё отжили, не вызывает больших сомнений), почему народ должен подняться на протест? На мой взгляд, дело тут исключительно в организации.

Правительство Москвы должно было пойти иным путём. В каждом районе новой застройки выделить стартовый участок (такие, на 1-2 дома, можно найти практически везде), выбрать подрядчика и начать там стройку. Предоставив застройщику кредитную гарантию (или бюджетную ссуду), проконтролировать постройку домов и предложить жителям близлежащих «хрущёвок» в них переселиться. Кто быстрее сагитирует всех жителей одного из старых домов, те всем домом и справят новоселье. Тогда старый дом сносится, на его месте закладывается новый — и процесс быстро принимает необратимый характер, а различные районы старой застройки действительно выходят на демонстрации в поддержку сноса. В качестве отдельной программы можно и предлагать людям выехать в новостройки за МКАД: если цена квадратного метра там вдвое меньше, чем в перестраиваемых районах, трёхкомнатная квартира в «хрущёвке» может размениваться на две двухкомнатных — и это многих устроит, а строителям поможет «разгрести» завалы непроданных квартир в новых районах. Иначе говоря, вариантов может быть много, но все они должны предполагать сначала переселение, а только потом снос. В этом, я убеждён, нет ничего невыполнимого.

Иначе говоря, «реновация» в сути своей является совершенно естественным процессом изменения внешнего облика и качества инфраструктуры в тех районах Москвы, которые застыли в своём развитии более чем на полвека. Этот процесс полезен и для москвичей (лучшие жилищные условия), и для бизнеса (новые прибыли и развитие производства), и для города (налоги, приток новой рабочей силы, возможно, даже общее снижение цен на недвижимость из-за роста предложения). В самом замысле практически невозможно найти изъянов. Тем более печально, что вполне разумный план московские власти сумели довести до абсурда тем, как они начали его исполнять (а точнее, легитимизировать — так как к исполнению пока никто и не приступал). И, судя по всему, в мэрии не намерены останавливаться, провоцируя людей выдуманной гражданской активностью и убеждая их в том, что в городе, где десятки тысяч человек пожертвовали выходным для коллективного протеста, никто (!) не высказался против «реновации» в ходе начавшегося голосования на городском интернет-портале.

Так полезный проект быстро превращается в опасный для власти, а идея, на которой московские власти могли бы провести не одну суперуспешную избирательную кампанию — в потенциальный повод для сокрушительного поражения как на муниципальных выборах в этом году, так и на мэских в следующем. Отказаться сейчас от него было бы крайне неудачно с имиджевой точки зрения; упорствовать в его реализации в изначально намеченной форме — ещё рискованнее. Каким окажется итог, сложно предположить — но судя по всему, программа «реновации» может принести Москве либо качественно новый, более современный облик, либо столь же качественно новое, самое мощное в России гражданское общество. Ни одна из опций не кажется мне плохой — но что об этом считает власть, покажет время...

СУДЬБА НЕРЕЗИДЕНТА

РОМАН
МАМЧИЦ

В последнее время платформы в интернете, аналогичные известному Uber, завоевывают отрасль за отраслью. Недвижимость и гостиничный бизнес — не исключение для сервисов, позволяющих обходиться без посредников. Однако масса нюансов как для внутрirosсийской ситуации, так и для ситуации в мире в целом делает затруднительной «уберизацию» в этой сфере.

В России пока ещё уберизация в сфере недвижимости и гостиничного бизнеса делает только первые шаги. Хотя, по словам Елены Лысенковой, генерального директора Hospitality Income Consulting, с развитием онлайн бронирование гостиниц с помощью мобильных каналов продаж стало крайне популярным и достигает в некоторых отелях до 70% от общего объёма продаж. Стоимость таких каналов на профессиональном языке онлайн-турагентств достигает 15% от суммы продажи. Как ни странно, несмотря на уместность и актуальность применения со стороны участников рынка в отношении к операциям с недвижимостью термина «убегизация», логически он не очень обоснован, поскольку первые операции по аренде и продаже жилья и бронированию гостиничных номеров без посредников через интернет появились ещё за год до открытия компании Uber. Кстати, пионером в сфере убегизации был сервис Airbnb, открытый в 2008 году, т.е. за 2 года до запуска Uber. И именно этот сервис первым выступил в качестве оператора аренды и сдачи жилья на короткий срок. Результаты деятельности сервиса налицо: на сегодняшний день это третий по оценочной стоимости стартап после уже упомянутого Uber и китайского производителя смартфонов Xiaomi.

По словам Владимира Трофименко из сети многофункциональных центров «Мой Кабинет», airbnb.com является основной иностранной платформой по сдаче жилья в аренду, которая потихоньку приживается в России. С её помощью собственники получают возможность сдавать комнаты или квартиры посуточно на короткий или на длительный срок. Особенностью платформы является то, что комиссию за использование сервиса платит арендатор. И комиссия эта не скрыта в общей сумме, а заранее видна во время поиска квартиры. Обычно она составляет 6-12%. Эти деньги идут на поддержание работы сервиса. Собственник жилья также отдаёт сервису 3% от поступивших средств — средства, необходимые на обработку платежей арендаторов. Схема представляется достаточно выгодной для владельцев недвижимости. Нужно также учитывать, что использование сервиса не предполагает необходимости создания юридического лица, таким образом, значительное количество арендодателей может вовсе не платить налоги. По мнению эксперта, проконтролировать это достаточно сложно, и у российских властей пока нет адекватного решения данной проблемы.

Несмотря на ошибочное мнение о том, что крупнейшим и первым оператором «убегизированной» аренды и снятия жилья и гостиничных номеров является booking.



com, это не основной конкурент для Airbnb. Так, аналогичные компании стали появляться примерно с 2010 года. Это такие сервисы, как, например, HotelTonight. Особенностью этой компании является то, что она работает только с гостиницами, игнорируя частных лиц, сдающих квартиры и комнаты на короткий срок, а также то, что бронь возможна в сроки от 1 до 7 дней до заселения в номер. Сервис берёт 15-процентную комиссию с гостиниц, а не с заселяемого лица. Доходит до смешного: недавно в США был создан сервис для любителей курить марихуану, поскольку в штатах Вашингтон и Колорадо её употребление является преступлением, но только за пределами собственного жилья, компания TravelTNC предлагает арендовать для этой цели жильё — чаще

Наступает благоприятный момент для создания своих, отечественных «уберов» и «букинггов». Иначе при абсолютном доминировании в этой сфере зарубежных «партнёров» продавцы и потребители будут и дальше терпеть неудобства и подсчитывать упущенную выгоду.

дом или апартаменты, зарегистрированные на частного владельца; даже минигостиница — уже криминал.

В сфере гостеприимства «убегизация» ассоциируется не с Airbnb, а с Booking.com. Но дело здесь не в том, что Booking использует беспосредническую схему, а в том, что он существует с 1996 года, когда интернетом пользовалось ещё не очень много людей, тем более в России. База

данных у Booking по гостиницам, отелям, хостелам и прочим средствам размещения — просто огромна. При этом всё Booking — не самый выгодный вариант ни для средств размещения, ни для туристов. По словам Елены Лысенковой, генерального директора Hospitality Income Consulting, с налогами сложнее: этот гонорар отель уплачивает юристу (например, Booking), гонорар платится в валюте на зарубежный счёт сервиса, и, согласно вступившим в силу законам, отель должен за них доплатить ещё налог на прибыль, получаемую от деятельности в стране (то есть 20%). Таким образом, с изменением законодательства выросла стоимость ОТА в России, именно международных, столь популярных в России. Теперь она обходится вместо 15% в 18% от суммы продаж. Избежать такого канала продаж не получится, есть различные приманки, стимулирующие гостей бронировать номера на сайте отеля, но всё равно останется часть ту-

ристов, которым будет удобно иметь дело с посредником.

Таким образом, читатель теперь вполне в состоянии увидеть стержень всей ситуации. Во-первых, «убегизация» — понятие не очень корректное. Если называть явление по названию первопроходца в этой отрасли, то было бы правильнее говорить «Airbnb-зация», поскольку именно эта компания первой приступила к сделкам без посредников. И то, что подобные сделки появились именно в сфере гостеприимства, о многом говорит. Сам же термин «убегизация», как это часто бывает, появился при скандальных обстоятельствах — после протеста лицензированных таксистов во Франции, которые оказались недовольными конкуренцией со стороны их нелегальных коллег, пользующихся поисков клиентов через Uber. В России тоже ситуация на рынке пассажирских автоперевозок несколько накалилась вокруг сервисов Uber и «Яндекс.Такси», которые у многих компаний-перевозчиков встали поперёк горла, но событий, аналогичных парижским, пока не было.

Ситуация в сфере гостеприимства и недвижимости может развернуться примерно таким же образом, как и в транспортной сфере. Только с той разницей, что существует много аспектов работы ubegoподобных компаний в этой отрасли. Дело в том, что Booking — зарубежный сайт, равно как и Airbnb, что не скажешь, например, про отечественное «Яндекс-Такси». Своих собственных площадок, которые бы обеспечивали контакты туристов и гостиничных объектов без посредников, в России нет. В результате, если посчитать, то получается, что Booking берёт до 50% стоимости аренды, ещё часть, поскольку он иностранный резидент, получает государство в виде налога, арендодателю же остается очень небольшая доля. То же самое можно сказать и про Airbnb, который также является иностранным ресурсом.

Отдельно следует упомянуть о таком явлении, как «налог на Google». В начале декабря 2016 года компания Google разослала пользователям Google-диска и разработчикам из Google Play информацию о том, что

с 2017 года стоимость сервисов будет обложена налогом в размере 18 %. Иностранцы ИТ-компании будут платить НДС с продажи цифрового контента, услуг хранения информации, обработки информации, регистрации доменов, хостинга, а также с продажи программного обеспечения. Первыми жертвами закона стали компании Google и Apple, в связи с этим в прессе он и получил такое название. С 1 января 2017 года эти компании вынуждены были сменить налоговый статус в РФ.

Применительно к сфере недвижимости было бы уместнее называть данный закон «законом о налоге на Booking». Поскольку именно эта компания на сегодняшний момент первой стала компенсировать свои убытки от налога за счёт повышения цен на «uber-услуги», зарегистрировавшись 8 февраля 2017 года налоговым резидентом Российской Федерации, хотя своё российское представительство Booking оформил ещё в 2009 году. Вопрос в том, что это представительство не предоставляло услуги по бронированию непосредственно само по себе, сам же Booking указывал, что его юридический адрес в Амстердаме, а российское представительство не имеет права выступать в качестве его агента, и бронирование через него не производится. Впрочем, это же касается не только российского представительства, но и представительств в других странах, которые, по сути, имели функции наподобие «посольств». Естественно, то, что теперь российские партнёры Booking будут выплачивать НДС, повлечёт за собой повышение компанией цен.

Для налоговых ведомств, это, конечно, прогресс, поскольку они получают больше сборов. Однако ни для Booking, ни для отечественных потребителей его услуг такая схема явно не самая удобная. Да и вообще на отечественном гостиничном рынке, который уже вполне волился в струю «убегизации», это не будет положительным фактором, так как гостиницы вынуждены будут платить НДС с комиссии, предназначенной для Booking. В особенно трудном положении оказались мини-гостиницы, у которых, как правило, бухгалтерия упрощённая.

Чтобы представить себе количество компаний гостиничного бизнеса, по которым ударил закон о «налоге на Google», достаточно упомянуть, что в настоящее время 50 % всех бронирований отелей в России осуществляется через Booking. В настоящий момент комиссия компании и так довольно большая по меркам российской индустрии гостеприимства: в среднем, 21,5 %. Теперь же, исходя из затрат на НДС, можно ожидать, судя по выступлениям в СМИ представителей участников рынка, повышение цен проживания как минимум на 4 %. Тем не менее было бы неверно полагать, что может произойти какое-либо значительное снижение количества средств размещения, пользующихся услугами Booking, поскольку в России у этой компании уже сформировалась вполне серьёзная база постоянных клиентов, которые не захотят отказываться от его, всё-таки всё равно имеющихся в наличии, преимуществ. Тем более, и конкурентная среда у Booking в России слишком незначительная, чтобы ожидать катастрофиче-



ской потери клиентов: единственный российский сервис, хоть как-то напоминающий Booking, — «Островок», у которого значительно меньше пользователей.

На Booking приходится около 70 % рынка поиска номеров в средствах размещения, при этом у маленьких отелей больше процент клиентов, приходящих с сервиса Booking, чем у больших, всего же количество отелей в России, пользующихся Booking — около 40 тыс. Таким образом, проследив всю эту цепочку, мы видим, что опять козлом отпущения оказался малый и средний бизнес, который часто выступает в качестве издержки инициатив отечественных законодателей. Ко всему прочему, недавно Booking обозначил Крым частью Украины, что ему, безусловно, российские власти припомнят, так что беда никогда не приходит одна. «К этим системам много претензий», — сказал министр культуры РФ Владимир Мединский на слушаниях в Общественной палате. Он же добавил к сказанному, что в России будет создана своя национальная система онлайн-бронирования.

Да, невозможно не согласиться с министром культуры в том, что российской индустрии средств размещения как воздух необходимо существование на рынке структур, конкурировавших бы с зарубежными «уберами» и «букингками». Срочно нужно ваять что-то своё, однако в ближайшее время, даже если приложить все усилия, было бы похоже на маниловщину думать, что Мединский сможет быстро добиться наличия на российском рынке полноценного конкурента Booking.

Но допускать дальше абсолютное доминирование на этом рынке зарубежных структур — не самое лучшее решение. Тем более, что уже известен негативный опыт с Uber по части перевозок. Вполне возможно, что «убегизация» российского гостиничного рынка будет развиваться пока в отдельных регионах, скажем, в наиболее посещаемых летом самими же россиянами. Это Черноморское побережье, район Кавказских Минеральных Вод, Карелия, Байкал и т. д.

БЖ



НА СТЫКЕ ДВУХ МИРОВ

ВИРТУАЛ И РЕАЛ ДОЛЖНЫ ЖИТЬ ПО ЕДИНЫМ ЗАКОНАМ

В мае 2017 го случились два подряд события, порождённые разными формами взаимодействия государства с цифровым миром.

Сперва на шумела пандемия компьютерного вируса WannaCry («плакать хочется»). Он вымогал у пользователей деньги давно известным способом. Да и размах эпидемии несравненно меньше, нежели во множестве предыдущих подобных деяний. Но WannaCry просачивается через лазейки, бережно сохранённые разработчиками операционной системы Windows ради удобства добычи сведений спецслужбами Соединённых Государств Америки. Сведения об их трюке выложил в общий доступ знаменитый сайт обнародования всего добытого незаконными путями WikiLeaks. В щель немедленно прокрались вирусописатели. Пришлось Microsoft срочно затыкать чёрный ход. Хотя, скорее всего, в новой версии программ есть и новые дырки, заботливо сообщённые рыцарям плаща и кинжала, но пока неведомые прочим зловердам.

Как только улеглась антивирусная шумиха, очередной указ о санкциях против физических и юридических

лиц Российской Федерации выдал Порошенко. Кстати замечу: по букве и духу законов Украины он не имеет президентских полномочий, как Аваков министерских или Парубий депутатских — но анализ тонкостей, в силу коих юридически ничтожна вся деятельность лиц, с 2014.02.22 именующих себя властью Украины, выходит за рамки этой статьи. Зато в её рамках заметная часть многостраничного санкционного списка, включая «Яндекс» и «Mail.Ru» со своими бесчисленными сервисами, включая хранилища пользовательской информации; социальные сети «ВКонтакте» и «Одноклассники»;

средства защиты компьютеров от вирусов и иной вредоносной активности «Касперский» и «Доктор Web»; бухгалтерскую систему «1С».

Сокращение клиентуры — почти неизбежный убыток. Хотя, скажем, для «Касперского» — второго в мире по суммарным продажам (и — с учётом разницы в ценах — едва ли не первого по числу установленных программ) производителя компьютерной защиты — потеря подконтрольного Киеву рынка не выходит за пределы обычных ежегодных колебаний. Но бухгалтерская программа, старательно заточенная под привычки специалистов и особенности законов постсоветского пространства, утратит действительно ощутимую часть пользователей. Да и социальные сети, популярные у русской (в том числе по языку) аудитории всего мира, всё же получают заметную долю рекламного трафика с Украины — даже несмотря на её катастрофическое обнищание в ходе гражданской войны. Так что распоряжение Порошенко и впрямь нанесёт РФ некоторый ущерб — по разным оценкам, до сотни миллионов долларов в год.

Обустройство хотя бы технической части антивирусной цифровой стены обойдётся по меньшей мере в миллиард долларов — примерно 1/20 годового ВВП Украины. Переход практически всех хозяйствующих субъектов республики с «1С» на другие бухгалтерские средства ещё дороже. Львиная доля малого бизнеса Украины рекламируется «ВКонтакте» — единственной социальной сети, не ограничивающей этот вид активности: на рекламу по другим каналам уйдут ещё миллиарды в год. Перевод многих миллионов компьютеров на более дорогие и/или менее эффективные защитные программы — тоже сплошное разорение. Словом, Украина от деяний её нынешних хозяев потеряет, по самым скромным подсчётам, на пару порядков больше, чем РФ.

Не все потери поддаются прямому финансовому расчёту. В хранилищах и социальных сетях накоплена неизмеримо громадная некоммерческая и вовсе личная



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

информация. Общение в сетях многим заменяет живые встречи. Да и бессчётные сказочники, нанятые киевским министерством информационной политики на агитацию в Интернете, оказались вынуждены искать новые места рассказывания русскому большинству граждан Украины о злобных русских по другую сторону границы: все социальные сети, юридически подчинённые Киеву, имеют суммарную аудиторию меньшую, чем любая из запрещённых.

Наконец, запрет на доступ с Украины к сетевым ресурсам остальной России практически неосуществим. Интернет изначально создан по военному заказу как средство связи, устойчивое к любым разрушениям, включая ядерную войну, и воспринимает блокировки всего лишь как один из видов препятствий, подлежащих автоматическому преодолению: если есть хоть один — сколь угодно кружной — маршрут между источником и приёмником информации, система его рано или поздно найдёт. Для облегчения борьбы с блокировкой создано множество средств анонимизации пользователей, маскировки адресов в запросах, шифровки всего процесса обмена и так далее. Уже шестнадцатого мая — в день пожелания Порошенко — популярнейшими поисковыми запросами с Украины стали как раз средства преодоления блокировок. А совет национальной безопасности и обороны, готовивший список мишеней санкций, устами главаря своей службы информационной безопасности признал: наказывать за обход блокировок никто не сможет — а потому никто и не будет.

Похоже, очередная попытка оторвать от остальной России русское большинство граждан Украины окажется столь же безуспешна, как и все предыдущие. Но убытки этих граждан будут куда больше, чем от многих других сходных деяний. Что в сочетании с предшествовавшей атакой на компьютеры по всему миру через дырки, заботливо оставленные для правительства США, заставляет задуматься: а не похожа ли вообще деятельность государства в Интернете на пребывание слона в посудной лавке?

На заре Интернета появился красочный манифест, провозгласивший новый ресурс пространством свободы, где не действуют — и ни в коем случае не должны действовать — ограничения, установленные в обычном мире. Но уже через несколько лет выяснилось: провайдеры и сами пользователи существуют не только в цифровом виде — значит, можно и выключить нежелательный сайт, и отловить автора неприемлемой публикации. Сейчас США срочно разрабатывают беспровайдерный Интернет для мятежников: обмен идёт без проводов — по WiFi, присутствующему в каждом мобильном устройстве. Но скорость такой сети несравненно меньше, чем при опоре на скоростные магистральные кабели, да и серверы с основной информацией всё равно остаются доступны принудительным мерам. Интернет от государства не изолировать.

Что невозможно — чаще всего и не нужно. Государство — всего лишь инструмент, создаваемый обществом для решения общих для всех (или хотя бы большинства) задач. Злоупотребления чиновников и

захват рычагов власти преступниками — не правило, а исключение. Интернет — тоже один из множества инструментов общества. Значит, в нём должны действовать те же (с неизбежными техническими особенностями) правила, что и во всех остальных сферах общественной активности.

Если закон предписывает читать чужие письма и ставить прослушку только с определёнными формаль-

Интернет изначально создан по военному заказу как средство связи, устойчивое к любым разрушениям, включая ядерную войну, и воспринимает блокировки всего лишь как один из видов препятствий, подлежащих автоматическому преодолению: если есть хоть один — сколь угодно кружной — маршрут между источником и приёмником информации, система его рано или поздно найдёт.

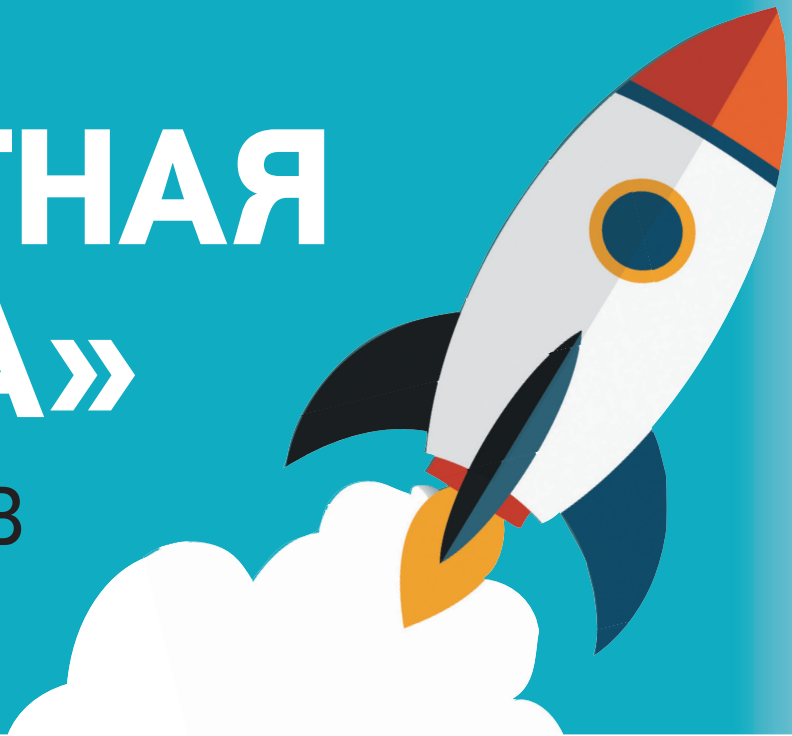
ностями — то лазейки в компьютер надлежит карать по той же статье, что и вскрытие конверта почтальоном. Если здравый смысл позволяет склоняться к сексу тех, кто не способен предвидеть достаточно отдалённые последствия своих действий — то и создатели педофильских сайтов подпадают под соответствующие законы. Если налагать экономические санкции вправе только Совет безопасности ООН — то полвека американской блокады Кубы, трёхлетнее давление США (и по их предписанию — ЕС) на РФ, указ Порошенко (в рамках общей политики давления антирусских на русских) равно преступны, и лишь политические превратности пока препятствуют должной мере организаторов и соучастников этих преступлений.

А что делать жертвам террористов в зданиях власти (от Белого дома в Вашингтоне до Верховного совета в Киеве) или рядовых взбесившихся чиновников вроде бессчётных разведок США, добившихся незаконного доступа к почти всем компьютерам мира? Для начала — учитывать возможность государственного произвола как форс-мажор и в неоцифрованной жизни, и в Интернете. И главное — подавать в местные и международные суды иски о защите своих имущественных интересов: убыток доказать легче, чем нарушение прав человека. Если руководители Microsoft, АНБ и ЦРУ из своего кармана оплатят все разрушения от WannaCry, а зарубежные счета Порошенко арестуют ради оплаты перехода всей Украины с «1С» и «Касперского» на другие программы — следующие антиобщественники призадумаются.

БЖ

«ВЗЛЁТНАЯ ПОЛОСА»

ДЛЯ СТАРТАПОВ



«ФОРМУЛА УСПЕХА»

На протяжении последних двадцати лет в развитых странах, включая Россию, наблюдается тенденция к сокращению циклов разработки и периода вывода новых медицинских и биотехнологических продуктов на рынок. Одна из основных причин этого явления – увеличение количества акселерационных программ. К тому же извечная для российского рынка проблема импортозамещения, обострившаяся в период кризиса и ввода санкций, создает хорошие условия для быстрого роста стартапов. В данном контексте акселератор – очень полезный инструмент для начинающего предпринимателя, и чем эффективнее он научится им пользоваться, тем заметнее будет результат на выходе. Сегодня созданные по разным бизнес-моделям, но имеющие при этом общие задачи акселераторы предлагают ускоренные программы обучения, обеспечивают привлечение инвестиций, сотрудничают с крупными венчурными фондами и технологическими компаниями, заинтересованными в инновациях, способствуют нетворкингу, развитию проекта и его команды.

Среди наиболее известных акселераторов в России Акселератор Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), GenerationS – программа акселерации, проходящая с 2013 года под эгидой ОАО «РВК» и Центра инновационного развития города Москвы, и акселерационная программа «Формула Успеха» Научного парка МГУ, стартовавшая ещё в 2004 году.

«В прошлом году Научный парк реализовал проект «Формула БИОТЕХ», направленный на формирование молодёжных команд, способных решать проблемы, сформулированные промышленными партнёрами. Всего через 6 месяцев большинство созданных проектных коллективов смогли показать первые прототипы решений проблем, а сегодня некоторые из них открывают собственное производство», – рассказывает директор Научного парка МГУ Олег Мовсесян.

РАСШИФРОВКА КОДА ЧЕЛОВЕКА

65 лет назад в журнале Nature вышла революционная статья британского учёного Фрэнсиса Крика и его коллег, описывающая структуру самой главной молекулы человека – ДНК. В этот день родилась новая сфера науки – молекулярная биология. Сегодня мы все – свидетели невероятных открытий в области изучения генетического кода человека.

Среди наиболее успешных «выпускников» акселерационной программы Научного парка МГУ – компания «Геноаналитика». Это частная генетическая лаборатория, созданная в 2007 году, а также первый в России коммерческий провайдер услуг



ЕВГЕНИЯ АНИКЕЕВА

руководитель пресс-службы Научного парка МГУ



генотипирования и секвенирования. В 2009 году компания первой в стране запустила сервис персональной генетики «Мой ген». С его помощью любой человек может узнать о своей предрасположенности ко многим болезням, выбрать оптимальную диету и индивидуальную программу занятий спортом. Другой популярный продукт, «ДОТ-тест», появился в 2013 году. Это первый российский сервис неинвазивной пренатальной диагностики анеуплоидий – болезней, вызванных неправильным хромосомным набором. Для «ДОТ-теста» достаточно сдать кровь из вены. В основе теста лежит недавно открытый биологический механизм: в кровотоке матери имеется внеклеточная ДНК, отчасти принадлежащая ей, а отчасти имеющая плацентарное происхождение. «ДОТ-тест» показал высокую точность и уже заслужил рекомендацию Российского общества акушеров-гинекологов.



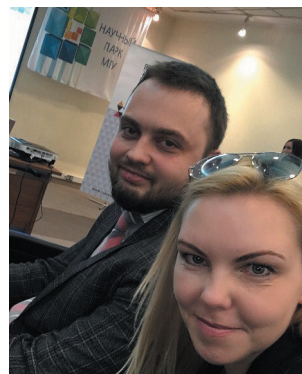
Ещё одно «детище», вышедшее из-под крыла МГУ и родившееся в стенах Научного парка, – компания «Молекулярные технологии». Она была создана в 2007 году выпускником химфака МГУ Гермесом Чировым. Уже через год «МолТех» удостоивается Национальной премии в области инноваций имени В. Зворыкина в номинации «Инновационный проект». Позже с помощью оригинальных вычислительных технологий были спроектированы лекарственные кандидаты для лечения хронического миелолейкоза – болезни, сопровождающейся бесконтрольным ростом и размножением всех ростковых клеток крови. Для реализации данной идеи была создана компания «Фьюжн Фарма». Разрабатываемые ею ингибиторы потенциально являются противораковыми препаратами.

Семиимильными шагами движется вперёд знаменитый участник акселератора «Формула Успеха» – Genotek, располагающий собственным медико-генетическим центром и лабораторией в Москве, офисами в США, Казахстане и на Кипре. Кстати, именно учёные из «Генотека» провели исследование, в ходе которого выяснили, что у современных россиян имеется лишь 16,2% генов коренных русских. Оказывается, мы унаследовали фрагменты генома в общей сложности 36 этнических групп. Наибольший вклад в наш генетический багаж внесли украинцы и белорусы (19,2%), финны (13,1%) и венгры (6,3%).

«СОЛНЕЧНЫЙ» ПРОТЕИН

В сфере биотехнологий, как и в медицинской области, в отличие от той же IT-индустрии, практически не существует «лёгких стартапов», когда от возникновения идеи до появления прибыли проектом проходит совсем немного времени. Инвесторами в биотехнологии являются чаще всего сами биотехнологи, которые уже создали в своё время компании из стартапов и умеют на ранних этапах отличить перспективную идею от «воздушных замков».

В качестве подобного успешного примера «симбиоза» можно привести взаимодействие проекта «СанПротеин», первого и единственного производителя концентрата белка для спортивного питания в России, и индустриального партнёра «Формулы Успеха» – компании «БиоТехнологии».



«На акселерационной программе «Формула БИОТЕХ» 2016 в Научном парке МГУ мне представилась возможность познакомиться со своим будущим индустриальным партнёром, в результате чего возникла идея использовать белок подсолнечника в качестве спортивного питания. Компания «БиоТехнологии» понравились мне масштабом бизнеса, технологичностью производства и открытостью новым идеям», – вспоминает выпускник «Формулы» и создатель проекта «СанПротеин» Сергей Иванов.

В чём же была новизна разработки и почему проект оказался успешным? По данным ВОЗ, более 60% человечества не получают белка в достаточном количестве. Ежегодный дефицит пищевого белка в мире, по данным Института питания РАМН, превышает 25 млн. тонн, из них 1 млн. приходится на Россию. Дефицит белка в организме ведёт к снижению работоспособности и повышенной утомляемости.

Качество пищевого белка определяется наличием в нём набора незаменимых аминокислот в определённом количестве. Наиболее близки к «идеальным белкам» – белки яиц, мяса, молока. Однако при употреблении животного белка увеличивается выработка инсулиноподобного фактора роста. В зрелом возрасте он стимулирует процесс старения. Избыток животного белка может отрицательно влиять на кальциевый обмен, функции почек, здоровье костей, на сердечно-сосудистую систему. К тому же прямое использование растительных белков как продуктов питания является экономически более эффективным. В пользу получения белка из подсолнечника говорит, в том числе, факт наличия большого урожая этой культуры в нашей стране. Россия занимает лидирующие позиции по урожаю подсолнечника. Подсолнечный белок имеет высокий потенциал на быстрорастущем мировом рынке.

Сегодня SunProtein занимается продажей концентрата подсолнечного белка в пищевую промышленность, который по своему качеству, по аминокислотному составу не только не уступает, но даже превосходит большинство западных аналогов сывороточного животного белка. При этом продол-

жаются работы по улучшению его свойств и разрабатываются собственные продукты питания на основе подсолнечного белка. В своём производстве компания использует российское сырьё, что позволяет сохранять стабильно низкую стоимость продукта. Проектная мощность действующего пилотного производства – 6500 тонн в год.

«С момента своего появления на «Формуле БИОТЕХ» 2016 проект был представлен на «Открытых инновациях 2016», была одобрена заявка на статус участника «Сколково», осуществлены первые продажи и заключен договор с фармацевтической компанией на поставку белка для производства БАДов. Само производство прошло сертификацию ISO 22000:2005, что соответствует международным и национальным стандартам качества пищевой продукции», – рассказывает заместитель гендиректора компании «БиоТехнологии» Наталья Торик.

В рамках реализации продуктов питания на основе подсолнечного белка была разработана рецептура протеинового коктейля и создан прототип протеинового батончика.

«Проект «СанПротеин» был отобран в топ технологических проектов из более чем двух тысяч участников в рамках прохождения преакселератора GenerationS. В ближайшее время мы планируем выйти на рынок с продуктом для спортивного питания, впервые сделанным полностью в России под названием «СПЕЦНАЗ». Это продукт с высоким содержанием чистого белка и с большим содержанием ключевых аминокислот, таких, как ВСАА и глютамин. В нём не будут содержаться соя, ГМО, красители, консерванты и т.д.. Продукция создается для людей, ведущих активный и спортивный образ жизни, а также для всех, кто нуждается в дополнительном источнике натурального белка, кто хочет выглядеть атлетично, стройно и быть здоровым», – говорит Сергей Иванов.

КРАСОТА НЕ ТРЕБУЕТ ЖЕРТВ

Наравне с биотехнологиями стоят не менее наукоёмкие отрасли, такие, как медицина и косметология. Это сферы с высокими барьерами, длинными инвестициями и многолетними клиническими испытаниями. Неудивительно, что молодому учёному без коммерческого опыта освоиться здесь непросто. Добавьте сюда слабое знание рынка и отсутствие экспертной поддержки, и шансы на успех будут

стремительно уменьшаться. Однако некоторым стартапам всё же удается не просто разработать новейшую технологию, но и реализовать её, наладив производство и выйдя со временем на рынок.

«Идея создания безболезненной эпиляции появилась относительно недавно, однако за это время уже успела стать вполне успешным проектом, – рассказывает Валерия Кузьменко, выпускница Института Биохимической Технологии и Нанотехнологии, одна из создательниц проекта безболезненной гелевой эпиляции. – Мы разработали технологию, при которой исчезает связь между волосом и его основанием. К тому же инновационный гель не требует температурного воздействия и удаления с помощью дополнительных веществ, для этого достаточно воды. В ходе клинических испытаний было выявлено, что гель безопасен и эффективен».

Но одной идеи недостаточно. Для её реализации и создания работающего бизнеса были необходимы профессиональные навыки в области предпринимательства и ведении бизнеса. «Пройдя отбор на акселерационную программу «Формула БИОТЕХ», которую проводит Научный парк МГУ, мы окунулись в новую, совершенно необычную, но очень интересную жизнь. За полгода обучения основам предпринимательства, маркетингу, бизнес-планированию и другим полезным дисциплинам мы успели сделать очень многое для нашей идеи, которая начала постепенно расти, набираться сил и превращаться в бизнес», – вспоминает Алина Емельянова, выпускница факультета nano-, био-, информационных и когнитивных технологий МФТИ.

Надо сказать, что у конкурентов гелевой эпиляции – лазерной эпиляции – есть целый ряд медицинских противопоказаний. Лазерное воздействие запрещено к применению людям, страдающим заболеваниями крови с нарушением свертываемости и повышенным риском кровотечений; сердечно-сосудистыми заболеваниями; имеющим злокачественные новообразования, варикозное расширение вен и т.д. За многие годы исследований у учёных так и не сложилось единого мнения о механизмах воздействия лазерного излучения на организм. Считается, что оно запускает целый каскад биологических реакций.

В марте текущего года молодые учёные открыли собственное производство и запустили специализированное оборудование, на котором, собственно, и производится готовый к использованию продукт. К тому же компания прошла инвестиционный комитет и получила одобрение на финансирование от Московского Венчурного Фонда (Moscow Seed Fund).

Этой весной MEREYA cosmetics стали обладателями кубка «Чемпиону по активности Очного Интенсива преакселератора GenerationS 2017». За 3 месяца до Демо-дня началась индивидуальная работа участников преакселератора с персональными менторами. Каждые две недели команды отчитываются перед ними о проделанной работе. Лучшие из лучших пройдут в акселератор GenerationS.

К осени текущего года в Москве планируется открытие Центра гелевой эпиляции, в котором будет осуществляться, собственно, сама процедура, а также проводиться обучение косметологов. Разработчики не скрывают, что у них грандиозные планы – привлечение инвесторов и открытие в перспективе салонов в других городах России, а также выход на мировой рынок.





1,13
млрд инвестиций в
финалистов GenerationS

20
вовлеченных
корпораций ежегодно

2,20
млрд капитализация
финалистов

600
участников
акселераторов

1,21
млрд годовая
выручка финалистов

1500
отраслевых и
бизнес-экспертов

10000
заявок от стартапов

**GENERATION S —
КРУПНЕЙШИЙ
СТАРТАП-АКСЕЛЕРАТОР
РОССИИ И ВОСТОЧНОЙ
ЕВРОПЫ, ФЕДЕРАЛЬНАЯ
ПЛАТФОРМА РАЗВИТИЯ
ИНСТРУМЕНТОВ
КОРПОРАТИВНОЙ
АКСЕЛЕРАЦИИ.
ПРОВОДИТСЯ
РВК С 2013 ГОДА.**

Крупнейшая в Европе программа ускоренного развития технологических стартапов

Поставщик наукоемких технологий для российских корпораций

Инструмент развития предпринимательской экосистемы



Следите за новостями:

generation-startup.ru

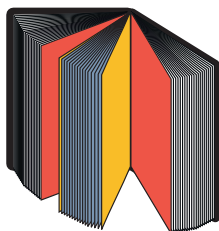


[/techstartrussia](https://www.facebook.com/techstartrussia)

НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

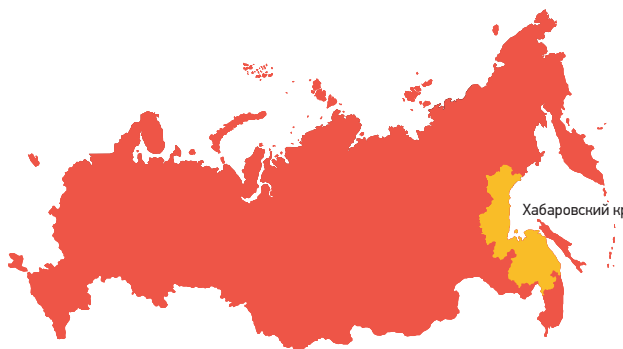
«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратно 16 страницам):

- **64-112** общефедеральных полос, которые одинаковы для всех регионов и которые готовит федеральная редакция;



- **16-48** локальных полос, которые готовит региональная (реже федеральная) редакция и которые содержат статьи и обзоры о местном рынке и компаниях.

Таким образом, локализованная версия «Бизнес-журнала» — это качественный деловой журнал, в котором сбалансированно представлены как общефедеральные, так и локальные материалы и, который, как правило, не имеет аналогов на местном рынке.



Хабаровский край



ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

«Бизнес-журнал» — всероссийское деловое издание для предпринимателей, управляющих собственниками компаний и топ-менеджеров.

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

(дочерняя компания ОАО «РВК» — государственного фонда фондов и института развития Российской Федерации).

**Мы предлагаем стать
издателем качественного
делового журнала**

**Подробности по телефону
+7 (495) 204-13-42**

**БИЗНЕС
журнал**

PARTNER@B-MAG.RU