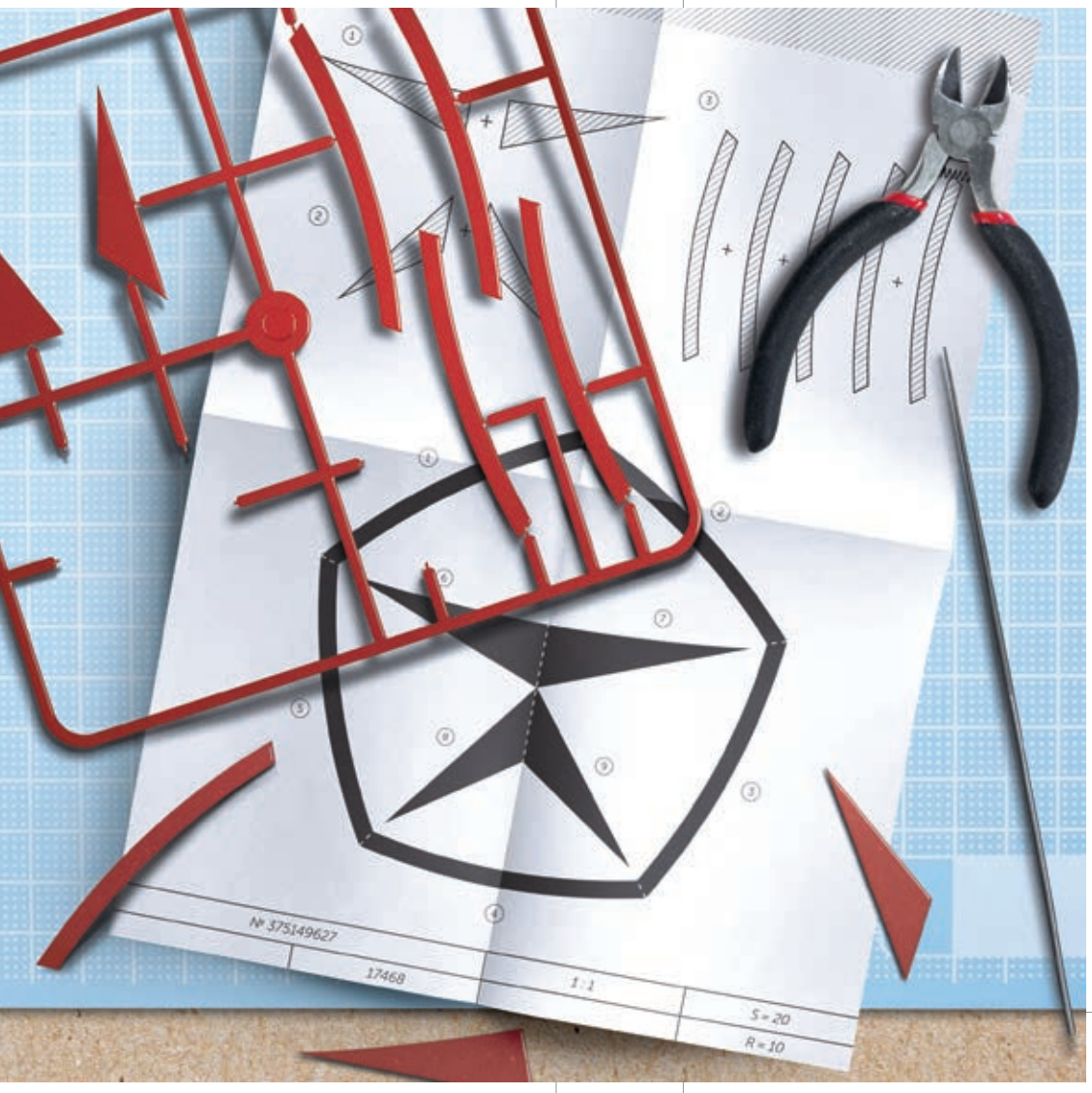
№4 (25)
12.2016–01.2017

журнал

стратегия

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ



8

СЛАГАЕМЫЕ ЗДОРОВЬЯ

Интервью с Вероникой Скворцовой

32

БРЕКСИТ КАК ПРЕДЧУВСТВИЕ

Об эволюции европейской политики соседства в контексте современных вызовов

38

ТРАМП. НОВЫЙ ПОВОРОТ

Глобальные ожидания от нового американского руководства

78

ПЛАТЕЖНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

О будущем платежного рынка

ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ

13 ЯНВАРЯ 2017 ГОДА
ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ ФИНАЛИСТОВ
МОЛОДЕЖНОЙ КАДРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ
«УСТОЙЧИВОЕ БУДУЩЕЕ РОССИИ»

УСТОЙЧИВОЕ БУДУЩЕЕ РОССИИ

Молодежная кадровая платформа объединяет молодых лидеров России, создает условия для их самореализации и формирует стратегический кадровый резерв в интересах устойчивого развития страны

future-rf.ru

РЕКЛАМА

журнал
стратегия

Учредитель и издатель
ООО «Альянс Медиа Стратегия»
в составе ГК АКИГ

Адрес редакции и издателя:
Россия, 121170, г. Москва,
Кутузовский пр-т, д. 36

Главный редактор
Михайлов Д. И.

Обратная связь
тел. +7 (495) 280-01-50 (3392)
факс +7 (495) 280-01-60
www.strategyjournal.ru
редакция: info@strategyjournal.ru
распространение: pr@strategyjournal.ru
реклама: adv@strategyjournal.ru

Журнал Стратегия №3 (24)

Возрастной ценз: 16+
Подписано в печать: 12.12.2016
Дата печати: 13.12.2016
Дата выхода в свет: 20.12.2016
Отпечатано в типографии:
ООО «Технология ЦД»
Адрес: 119606, г. Москва,
пр-т Вернадского, д.84
Тираж: 15 000 экз.

Обложка: SHUTTERSTOCK.COM

Распространяется бесплатно

Председатель редакционной коллегии: Виктор Толмачев. **Главный редактор:** Дмитрий Михайлов (d.mikhaylov@strategyjournal.ru). **Заместитель главного редактора:** Андрей Журавлев (a.zhuravlev@strategyjournal.ru). **Заместитель главного редактора по международным отношениям:** Михаил Прокудин (m.prokudin@strategyjournal.ru). **Корреспонденты:** Ксения Друговейко, Алина Куликовская, Галина Федорова. **Выпускающий редактор:** Дарья Кичигина. **Дизайн и верстка:** Максим Иванов, Владимир Толкачёв, Павел Федотов. **Дирекция по связям с общественностью:** Анастасия Наумова. **Рекламный отдел:** Анастасия Бестужева. **Менеджер по развитию и распространению журнала:** Камила Нафикова. **Информационная служба:** Наталья Лось. **Техническая поддержка сайта:** Сергей Мурашко, Иван Рыков. **Корректор:** Ксения Ларина. **Перевод с английского:** Владимир Свердлов.

Представительское распространение: Правительство Российской Федерации, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации, Министерство юстиции Российской Федерации, Министерство здравоохранения Российской Федерации, Министерство культуры Российской Федерации, Министерство образования и науки Российской Федерации, Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока, Министерство связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации, Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство энергетики Российской Федерации, Федеральное космическое агентство, Федеральная налоговая служба, Правительство Республики Башкортостан, Правительство Республики Мордовия, Правительство Республики Татарстан, Правительство Алтайского края, Правительство Красноярского края, Правительство Пермского края, Правительство Иркутской области, Правительство Калужской области, Правительство Липецкой области, Правительство Московской области, Правительство Новосибирской области, Правительство Самарской области, Правительство Томской области, Правительство Тюменской области, Правительство Ульяновской области, Правительство Санкт-Петербурга, Центральный банк Российской Федерации, Московская торгово-промышленная палата, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Журнал Стратегия зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-55026 от 14 августа 2013 г.

Все права защищены и принадлежат ООО «Альянс Медиа Стратегия». Материалы данного издания не могут быть использованы полностью или частично без письменного разрешения редакции, в том числе в электронных СМИ. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, содержащейся в рекламных объявлениях. Мнение редакции может не совпадать с мнением интервьюируемых лиц или авторов отдельных материалов. Присланные материалы не рецензируются и не возвращаются. При цитировании ссылка обязательна.

ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ
2017
«РОССИЯ И МИР:
ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ»

GAIDAR FORUM
2017
«RUSSIA AND THE WORLD:
SETTING PRIORITIES»

25 ЛЕТ В ПУТИ:
ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ
В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
РАЗВИТИЕ РОССИИ

РАНХиГС
АИРР
Unilever

РЕКЛАМА

Глобальный контекст

Год в цифрах 6

Слагаемые здоровья 8
Интервью с Вероникой Скворцовой

Приоритет качества инвестиций 16
Как стимулировать инвестиционную активность?

Вызов бизнесу: адаптироваться или уйти 22
Роль бизнеса в борьбе с климатическими изменениями

Новый прагматизм 26
Интервью с Гжегожем Витольдем Колодко

Брексит как предчувствие 32
Об эволюции европейской политики соседства в контексте современных вызовов

Трамп. Новый поворот 38
Глобальные ожидания от нового американского руководства

A posteriori: ЕС, Россия и мир 42
Итальянские эксперты о брексите, TTIP и отношениях с Россией

Формула Доктора Рамиреса 50
Директор одного из ведущих институтов Барселоны о достижениях испанской медицины

Экосистема для бизнеса новых технологий 58
Об эффективности российских бизнес-инкубаторов

Поиск внутренних резервов 64
Как сохранить рыночные позиции в условиях кризиса?

Медицина по-испански 70
Интервью с Ольгой Соловьевой

Российские реалии

Платежная революция 78
О будущем платежного рынка

Найти свое дело 84
Интервью с Андреем Анисимовым

«Лафит с цимлянским различить» 90
История российского виноделия

Дороже бизнеса 98
О защите интеллектуальной собственности

Изменить подход 104
Интервью с Вадимом Власовым

Крепкое здоровье российской фармы 110
Фармацевтическая отрасль как составляющая национальной безопасности

Технологии, меняющие бизнес 114
Четыре новых российских проекта IoT

Smart City в России: быть ли «умным городам»? 120
Появятся ли в России «умные города»?

Россия «без ГМО» 124
Стоит ли бояться генно-модицированных продуктов?

Небо покоряют на земле 128
Об инновационных технологиях в отечественном авиапроме

Управление персоналом в органах власти 132
Об управлении персоналом в государственных органах

Оазисы для инноваций 138
Кластеры как основной показатель инновационности регионов

Стиль жизни 144
Бизнес без галстуков

Кадры решают все

Кадровый потенциал 152
О значении кадров в развитии компании

В поиске лидеров будущего 154
О развитии лидерского потенциала

Система воспитания 158
Как вырастить технологическую элиту в стране?

РЕКЛАМА

Зимний выпуск Журнала Стратегия посвящен аспектам качества глобальной экономической повестки и ее отражению в российских реалиях.

Мы постарались изучить современное понятие «Качество жизни» не только как набор условий и характеристик жизни человека, но и как совокупность разнообразных факторов социально-экономического развития общества.

Наши эксперты обсуждают вопросы качества экономического роста и инвестиций, инфраструктурного развития, защиты прав интеллектуальной собственности и развития платежных систем, образования и подготовки кадров, здравоохранения и медицины, фармпроизводства и передовых мер поддержки малого и среднего бизнеса.

По традиции номер состоит из трех тематических блоков. Первый раздел мы посвятили глобальным аспектам социально-экономического развития на фоне последних событий в Европе и за океаном. Во втором блоке обсуждаются вопросы российской социально-экономической политики, регулирования промышленности и продовольственной безопасности в контексте общемировых тенденций. Тема третьего раздела «Кадры решают все» созвучна с названием следующего номера журнала, материалы блока анонсирующие.

В выпуске вы найдете интервью со спикерами высокого уровня, авторские аналитические статьи, научные исследования и исторические очерки, а также получите возможность принять участие в неформальном обмене мнениями бизнес-лидеров на «неделовые» темы.

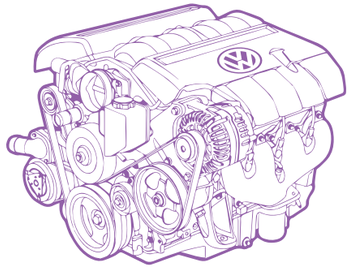
Мы видим задачу этого номера в том, чтобы дать читателям, в числе которых и участники Гайдаровского форума — 2017 и все, кто следит за его дискуссиями, материал для размышлений в преддверии события, открывающего программу глобальных деловых мероприятий 2017 года в России.

Дмитрий Михайлов,
главный редактор

Год в цифрах

330 банков
подключено к Сервису по передаче финансовых сообщений (российский аналог SWIFT),
сообщили в январе

В 39 млн рублей
оценили жизнь человека эксперты Финансового университета при Правительстве РФ,
сообщили в феврале



43 000 автомобилей
отозвал Volkswagen для доработки дизельных двигателей после международного скандала,
сообщили в феврале

В 10 раз
раз увеличен штраф за нарушение регламента взаимодействия взыскателя с должником в рамках законопроекта о коллекторской деятельности — до 2 млн рублей, по заключению Минфина,
сообщили в марте

72%
составил рост спроса на IT-специалистов на российском рынке,
сообщили в апреле

400 млн рублей
выделил Минтранс в качестве субсидий для развития внутреннего туризма,
сообщили в мае

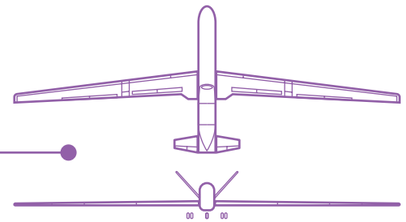
1 мкг —
такова допустимая доза мельдония в организме спортсмена, если проба взята до 1 марта 2016 года,
сообщили в апреле

11 млрд рублей
получат регионы от системы «Платон» на ремонт дорог,
сообщили в мае

Фонд в 500 млн долларов
создадут «дочка» «Ростеха» и китайская China CYTS для поддержки российских проектов в сфере IT и высоких технологий,
сообщили в июне

2,46 трлн рублей
осталось в Резервном фонде, по данным агентства «Рейтер»,
сообщили в июле

6%
составила доля России в прямых иностранных инвестициях Китая, по данным American Enterprise Institute,
сообщили в августе



560 млрд долларов
составит прогнозный объем глобального рынка беспилотного транспорта в ближайшие 20 лет, по данным AT Kearney, опросившей представителей более 150 компаний,
сообщили в августе

13 млрд евро
составил рекордный для Европы штраф, который Брюссель выписал Apple по обвинению в получении выгоды от «избирательного налогообложения» в Ирландии,
сообщили в сентябре

17 млрд долларов
потеряла компания Samsung своей рыночной стоимости после прекращения производства и продаж флагманской модели телефонов Galaxy Note 7,
сообщили в октябре

46 ФГУПов
могут быть акционированы в результате внесенных поправок Минэкономразвития в программу приватизации имущества инженерно-технических и дорожно-строительных воинских формирований при Спецстрое,
сообщили в ноябре

Слагаемые здоровья

Здравоохранение в любых экономических условиях остается в числе приоритетов государства. Именно качество медицинских услуг определяет уровень жизни населения, является гарантом стабильности и социальной защищенности граждан. Как сделать медицинскую помощь качественнее и доступнее, какова роль ГЧП в медицине, какие проекты здравоохранения актуальны сегодня и справится ли с ними бюджет, рассказала министр здравоохранения РФ Вероника Скворцова.

Как Вы оцениваете состояние здоровья россиян?

У здоровья населения на популяционном уровне много индикаторов. Но главными, безусловно, являются продолжительность жизни и смертность. И эти показатели у нас устойчиво улучшаются. Так, по данным Росстата, за половину 2016 года продолжительность жизни выросла на 0,7 года — до более чем 72 лет. Это самый высокий показатель за всю историю нашей страны. Общая смертность населения за 10 месяцев (январь — октябрь) 2016 года, по сравнению с аналогичным показателем 2015 года, снизилась на 2,3%, что соответствует спасению почти 33 тысяч жизней.

Младенческая смертность сократилась на 10,6% — с 6,6 до 5,9 на 1 000 родившихся живыми, на 10,5% снизилось число умерших детей в возрасте до одного года. Следует напомнить, что по прогнозам 2009–2010 годов мы планировали в 2020 году выйти на показатель 7,5 с учетом перехода на международные критерии живорождения.

Крайне важно, что отмечается снижение смертности от всех основных причин: от туберкулеза — на 17,4%, болезней органов дыхания — на 9,2%, болезней системы кровообращения — на 4,4%, болезней органов пищеварения — на 4,3%, от внешних причин — на 6,5%, в том числе от дорожно-транспортных происшествий — на 10,1%, от случайных отравлений алкоголем — на 12,3%. Смертность от новообразований уменьшилась на 0,8%, хотя это совершенно особая группа заболеваний, смертность от которых снизить очень непросто. Ведь параллельно осуществляются два процесса: мы совершенствуем выявляемость, следовательно, увеличиваем показатели заболеваемости и распространенности онкологических заболеваний, которые косвенно сказываются на повышении смертности, но, наряду с этим, мы снижаем летальность (частоту смертей среди заболевших), благодаря внедрению эффективных методов диагностики и лечения. Летальность при онкологических заболеваниях с 2012 года снизилась на 6%. Большую роль в этом играет ранняя выявляемость онкологической патологии на излечимых стадиях с помощью системы современных целенаправленных скринингов здоровья, комплекс которых мы привыкли называть диспансеризацией. Сейчас показатель ранней выявляемости в стране составляет 53,7%. Чтобы смертность (популяционный показатель числа смертей на 100 тысяч населения) от онкологических заболеваний начала снижаться пропорционально летальности, нужно сократить до минимума число невыявленных случаев.

В последние годы мы многое изменили в системе здравоохранения, и объективные данные говорят о том, что мы движемся в правильном направлении.

Очевидно, что на показатель смертности влияет доступность медицинских услуг. Как организована система оказания медицинской помощи в труднодоступных районах страны?

Впервые с советского времени мы системно занялись вопросом организации медицинской помощи в удаленных районах. Еще в 2012 году мы обратились к регионам с требованием прекратить сокращение маломощных медицинских объектов на селе. Затем системно пересмотрели и утвердили требования к размещению медицинских организаций исходя из численности населения и удаленности от другой медицинской организации.

И это дало свой результат. Сравните, с 2005 по 2011 год число ФАПов и ФП сократилось на 12%, с 2012 года темпы снижения резко замедлились. Сейчас мы не просто не ликвидируем ФАПы, мы вместе с регионами вводим новые. Так, из 800 медицинских объектов, начавших работу в 2015 году, 557 — это новые ФАПы, 58 — офисы врачей общей практики.

«По данным Росстата, за половину 2016 года продолжительность жизни выросла на 0,7 года — до более чем 72 лет. Это самый высокий показатель за всю историю нашей страны»

Медицинские пункты на селе не стоят брошенными: туда благодаря программе «Земский доктор» за три года переехали более 22 тысяч специалистов.

Для тех, кто проживает в самых маленьких пунктах — с численностью жителей до 100 человек, также установлены свои требования. Впервые в них сформированы так называемые домохозяйства — то есть дворы, оснащенные связью и требуемым набором медикаментов, чтобы оказать первую помощь и вызвать медиков. Сейчас таких домохозяйств создано уже более 10 тысяч. К слову, в эти деревни теперь два раза в год обязаны приезжать медицинские специалисты с необходимым оборудованием для проведения диспансеризации. Особое развитие получит в том числе и санитарная авиация.

Санитарная авиация относится к нацпроектам — приоритетным направлениям в развитии здравоохранения. Расскажите подробнее об этих направлениях.

Первое приоритетное направление — это формирование трехуровневой системы оказания медицинской помощи беременным женщинам, женщинам в период родов, после родов и новорожденным детям. В регионах создадут 28 новых перинатальных центров, а также изменится логистика оказания медицинской помощи на первичном и вторичном уровнях системы родовспоможения и неонатологии.

Второе направление — это формирование системы санитарной авиации. Главная задача — довести количество вылетов с нынешних 17 тысяч до 26 тысяч в год в регионах, которые в наибольшей степени в этом нуждаются. Мы отобрали 34 региона с низкой плотностью населения на больших просторах, со сложной транспортной инфраструктурой, в которых без санавиации просто не обойтись. Правительство одобрило новый приоритетный проект и выделило дополнительно 3,3 млрд рублей. Это будет закупка авиационных услуг — медицинская эвакуация пациентов будет осуществляться с использованием новых медицинских вертолетов отечественного производства. В рамках государственно-частного партнерства будут построены вертолетные площадки при медицинских организациях. До 2018 года количество дополнительных вылетов в отобранных для программы регионах планируется довести до 8,5 тысяч, что поможет спасти минимум 6 тысяч жизней.

Развитие цифровых технологий в медицине — это третье направление. Все государственные и муниципальные медицинские организации будут подсоединены к Единой государственной информационной системе здравоохранения (ЕГИСЗ). Это позволит внедрить электронный документооборот между медицинскими организациями, а также сформировать на портале государственных услуг личный кабинет пациента «Мое здоровье», через который можно будет записаться к врачу или вызвать его на дом, получить доступ к собственным медицинским документам и оценить уровень оказания медицинских услуг. Врач получит неограниченный доступ ко всем информационным базам, к электронной библиотеке, к системам помощи в принятии решений, а также возможность телемедицинских консультаций с федеральными и региональными организациями необходимого профиля.

Кроме того, благодаря переходу на электронный документооборот и сокращению бумажной нагрузки, врач сможет высвободить не менее 30% своего времени для работы с пациентом.

И, наконец, четвертое направление — защита населения от фальсифицированных, недоброкачественных и контрафактных лекарственных препаратов и оперативное выведение их из оборота, осуществляемое с использованием автоматизированной системы мониторинга движения маркированных лекарственных препаратов от производителя до конечного потребителя.

Если говорить о частной инициативе в медицине: вхождение частного капитала в медицинский сектор можно считать общемировой тенденцией. На Ваш взгляд, почему частный сектор стремится попасть в государственное здравоохранение и что это может дать пациентам?

Государственно-частное партнерство — это действенный инструмент развития здравоохранения. Такое сотрудничество может быть крайне эффективным как в сфере модернизации инфраструктуры, так и в предоставлении медицинских услуг за счет активного привлечения частных инвестиций в здравоохранение.

В настоящее время доля частных медицинских организаций, участвующих в реализации базовой программы ОМС, составила 29%, то есть увеличилась более чем в 4 раза, по сравнению с 2011 годом. В 24 регионах страны реализуются 53 проекта в сфере здравоохранения на принципах государственно-частного партнерства.

Помимо этого, на различных этапах подготовки в Минздраве России и подведомственных учреждениях находятся более 20 инвестиционных проектов с использованием различных механизмов привлечения внебюджетных инвестиций на принципах государственно-частного партнерства с планируемым объемом инвестиций более 10 млрд рублей.

К регионам — лидерам реализации ГЧП-проектов в социальной сфере можно отнести Самарскую, Новосибирскую, Московскую, Ульяновскую области, Республику Татарстан, а также Москву и Санкт-Петербург.

Для обеспечения участников рынка актуальной информацией о развитии механизмов ГЧП и о проектах, реализуемых на их основе, создана Единая информационная система государственно-частного партнерства в Российской Федерации, публичный доступ к которой открыт в Интернете.

Недавно глава Росздравнадзора Михаил Мурашко сообщил о внедрении дополнительной маркировки лекарственных средств. Не потребует ли это дополнительных финансовых затрат?

Нововведение будет реализовываться как пилотный проект с добровольным участием. 15 компаний уже подали заявки: это производители лекарственных средств, среди них есть как отечественные, так и зарубежные. Участвуют также дистрибьюторы, аптечные сети и медицинские учреждения из Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода и Белгорода. Часть компаний-участников уже приступила к маркировке своей продукции.

Поскольку цены на необходимое для работы системы оборудование вполне приемлемы, его закупка будет проводиться организациями самостоятельно.

«В настоящее время доля частных медицинских организаций, участвующих в реализации базовой программы ОМС, составила 29%, то есть увеличилась более чем в 4 раза, по сравнению с 2011 годом»

Если предусмотреть пятилетний срок окупаемости, стоимость маркировки одной упаковки вырастет не более чем на 50 копеек.

Приобретая лекарства за незначительно повышенную цену, граждане могут быть спокойны, так как данная «переплата» относительно нынешних цен и отсутствия такого стандарта будет гарантировать эффективность и подлинность необходимых препаратов.

Проект постановления правительства по пилотному проекту о федеральной государственной системе мониторинга вступит в силу с 1 января 2017 года.

Позволит ли текущий бюджет сохранить все гарантии в сфере здравоохранения?

Проект консолидированного бюджета, предусмотренного на здравоохранение в 2017 году, вырастет до 3 трлн 35,4 млрд рублей, что больше уровня 2016 года на 5,9%. В 2017 году сохранятся все имеющиеся расходные обязательства.

Необходимо отметить, что увеличение бюджета сопровождается перераспределением ресурсов с их преимущественной концентрацией в системе обязательного медицинского страхования. Это особенно важно, так как бюджет Фонда обязательного медицинского страхования — это около 80% от всего финансирования медицинской помощи в России и 57% финансирования всего здравоохранения, включая подготовку специалистов, медицинскую науку, строительство новых объектов.

С увеличением бюджета Федерального фонда ОМС растет и объем медицинской помощи, оказываемой за счет его средств: например, с 2017 года Федеральный фонд ОМС будет финансировать оказание высокотехнологичной медицинской помощи, не включенной в базовую программу обязательного медицинского страхования. Погружение высокотехнологичной медицинской помощи в ОМС уже позволило нам радикально изменить доступность ВМП. Так, если в 2014 году высокотехнологичную медицинскую помощь получили 508 тысяч человек, то в 2015 году — уже 823 тысячи человек. Предполагаем, что в 2016 году количество высокотехнологичных операций превысит 900 тысяч.

Рост объема финансирования территориальных фондов ОМС позволит увеличить размер подушевого норматива на 2017 год до более чем 9 300 рублей (прирост к подушевому нормативу 2016 года — примерно 10%), на 2018 год — более 10 300 рублей (прирост — 11%), на 2019 год — почти 11 000 рублей (прирост — 5%).

Иными словами, проектный бюджет позволит не только сохранить все имеющиеся гарантии, но и расширить некоторые программы.

ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ
2017
«РОССИЯ И МИР:
ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ»

GAIDAR FORUM
2017
«RUSSIA AND THE WORLD:
SETTING PRIORITIES»

ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ 2017
12.01–14.01

Ежегодная международная научно-практическая конференция в области экономики.

Значимое политико-экономическое событие в России, которое объединяет влиятельных экспертов, теоретиков и практиков со всего мира, представителей финансовых кругов и бизнес-элиты, известных мировых учёных и политиков.

www.gaidarforum.ru

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ имени Е.Т. ГАЙДАРА

АИРР
АССОЦИАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ

РЕКЛАМА

Приоритет качества инвестиций

Инвестиционная политика страны сегодня стоит перед выбором: либо количественное форсирование инвестиций, либо приоритетная поддержка инвестиций «качественных», связанных с созданием высокопроизводительных рабочих мест, снижением ресурсо- и энергоемкости, повышением конкурентоспособности отечественных производств.

Инвестиционный кризис: в поисках выхода

Инвестиционный кризис в российской экономике давно стал печальным фактом реальности. Причем если валовое накопление основного капитала в реальном выражении достаточно предсказуемо стало сокращаться во втором квартале 2014 года на фоне первых симптомов санкционного противостояния, связанного с событиями на Украине, то совокупные показатели валового накопления «ушли в минус» еще в четвертом квартале 2012 года — тогда же, когда появились первые признаки замедления темпов роста ВВП. В результате объем валового накопления во втором квартале 2016 года оказался более чем на треть — на 37,8% — ниже, чем в аналогичный период 2012 года. Спад валового накопления основного капитала, который обычно и имеют в виду, говоря об инвестициях в реальный сектор экономики, за тот же период составил всего 13,3%. Однако, в отличие от первого из рассмотренных показателей, в котором на фоне улучшения экономической конъюнктуры в первом полугодии 2016 года наблюдался частичный отскок вверх, вложения в основной капитал продолжили падение. Такая динамика рассматриваемых показателей означает следующее: экономические субъекты наращивают материальные оборотные средства: производственные запасы, незавершенное производство и объемы продукции, предназначенной для реализации, но по-прежнему не готовы к расширению объемов используемого основного капитала. В рублевом выражении вложения в него в январе–сентябре 2016 года оказались на 2,3% ниже, чем годом ранее, — а это значит, что поводов для оптимизма по поводу итогов года у нас снова не ожидается.

Наблюдаемый в последние годы спад инвестиций накладывается на другие хронические слабости российской экономики: высокие показатели износа основного капитала, критическая недоинвестированность ряда отраслей, в том числе инфраструктурных — от электроэнергетики до дорожного строительства, низкая инновационность, значительные внутриотраслевые различия между компаниями по уровням производительности и конкурентоспособности. Традиционный рецепт решения этого клубка проблем заключается в том, что нам нужно больше инвестиций. Но, как это часто бывает, вопросов с этим рецептом больше, чем ответов. Во-первых, насколько больше? Очевидно, что нынешний инвестиционный спад должен быть преодолен, но насколько значительным должен быть дальнейший рост инвестиций? Во-вторых, каковы могут быть его источники? Готовы ли мы ради расширения долгосрочных вложений пожертвовать текущими приоритетами расходов? И, наконец, главное — приведут ли эти жертвы к желаемому результату, или «напряжением всех сил страны» мы получим новые структурные перекосы в экономике в дополнение к уже существующим?

«Кладите больше кофе?»

В известной шуточной истории правильный ответ на вопрос о том, как сделать кофе вкуснее, звучал так: «Кладите больше кофе!». Корень зла в этом случае был связан с серьезным количественным недовложением кофе. Соответственно, и предлагаемое решение также ориентировалось на количественные рекомендации. Действительно ли можно говорить о том, что в инвестиционной сфере Россия страдает от аналогичной проблемы, связанной с количественным дефицитом инвестиций?

Для оценки глубины этой проблемы традиционно используется показатель, характеризующий долю валового накопления основного капитала в ВВП страны. В России этот показатель, измеренный по международной методологии, в 2015 году составил 21,9%. Много это или мало? С одной стороны, российский показатель выглядит вполне респектабельно в сравнении как с экономически развитыми странами, так и с некоторыми ведущими развивающимися экономиками. Едва ли кто-то решится преуменьшить достижения в сфере экономического развития таких стран, как Бразилия или Турция, где доля инвестиций в ВВП даже меньше, чем в России. С другой стороны, в целом по меркам стран с развивающимися рынками российский показатель довольно скромен. Более того, очевидно отставание и от ряда экономически развитых стран — не только высокотехнологичной Южной Кореи, но и Канады и Австралии, чей сырьевой потенциал дает обильную пищу для сравнений с российской экономикой. Итак, вперед — на борьбу с дефицитом инвестиций?

Доля инвестиций в основной капитал в ВВП, %

	1990	2000	2010	2014
Мир в целом	23,9	23,4	22,9	23,3
Развитые страны	24,2	23,1	20,1	20,6
в том числе США	21,2	23,0	18,0	19,5
Южная Корея	34,4	31,6	30,5	29,2
Канада	21,8	19,7	23,5	23,8
Австралия	27,7	26,0	27,7	27,3
Страны с развивающимися рынками	23,4	23,9	29,7	29,9
в том числе Российская Федерация	28,7	16,9	21,6	21,4
Китай	25,7	33,9	44,9	44,3
Индия	23,8	22,7	30,9	30,8
Бразилия	20,7	18,3	20,5	20,2
Малайзия	33,0	25,3	22,4	26,0
Буркина-Фасо	17,7	21,2	24,5	32,0

Источник: The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation

Но не все так просто. Во-первых, среди стран с развивающимися рынками есть как успешные примеры обеспечения экономического роста при доле инвестиций в ВВП на уровне порядка 20%, так и примеры очевидных «провалов развития» при существенно более высоких значениях этого показателя. Культовая для российского политического фольклора Буркина-Фасо за последнюю четверть века повысила долю инвестиций в ВВП почти в два раза — и что это ей дало? При всей убедительности макроэкономических моделей, показывающих позитивное влияние инвестиций на экономический рост, характер этого влияния далеко не линеен.

Во-вторых, возникает вопрос об источниках средств для «инвестиционного рывка». Если мы хотим больше инвестировать, мы должны меньше потреблять. Готовы ли мы к этому? Реальные располагаемые доходы населения в последние годы устойчиво снижаются. Только в январе–сентябре 2016 года они упали на 5,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а снижение реальных потребительских расходов населения за период со второго квартала 2014 года по второй квартал 2016 года составило 12,9%. На этом фоне предложения еще сильнее ужать потребление ради роста инвестиций вызывают в памяти известный офорт Франсиско Гойи: «Ты, которому невмоготу, взвали-ка и меня на спину!»

При этом немаловажно помнить, что высокие показатели доли инвестиций в ВВП в ряде развивающихся экономик, прежде всего в Китае, обусловлены спецификой роли государства в их политической и экономической системе. Показатели доли инвестиций в ВВП на уровне 35% и выше в современном мире достижимы лишь в экономиках, где государство обладает достаточной свободой рук для проведения в жизнь собственных инвестиционных приоритетов без оглядки на потребительские приоритеты населения. В свою очередь, сравнительно более низкая доля инвестиций в ВВП экономически развитых стран не в последнюю очередь определяется самостоятельным выбором граждан между текущим потреблением и долгосрочными вложениями. Так что вопрос о доле инвестиций в ВВП — это еще и вопрос выбора политической системы, в которой люди хотят жить.

И, наконец, стоит ли вообще овчинка выделки? Что мы имеем в виду, когда говорим о радикальном расширении инвестиций? Чьи это инвестиции и в какие проекты? И какую отдачу от них можно ожидать? Не секрет, что при обсуждении вопроса о сроках окупаемости некоторых приоритетных инвестиционных проектов в последние годы трудно отделаться от впечатления, что в какой-то момент на сцене должен появиться герой стихотворения Эдгара По и поставить точку в дискуссиях своим веским «Nevermore!». Спора нет — России с учетом ее геополитического статуса приходится решать не только экономические задачи, неся при этом значительные инвестиционные расходы. Но это — совсем другая история. А как обстоит дело с инвестициями, призванными решать задачи собственно экономического роста? Здесь имеет смысл посмотреть на более широкий, общемировой контекст проблемы.

В целом, сдвиг в сторону капиталоемких технологий, ориентированных на использование квалифицированного человеческого капитала, в сочетании с радикальным повышением эффективности использования ресурсов, как ископаемых, так и возобновляемых, может в течение ближайших 15–20 лет изменить баланс конкурентных преимуществ в мировой экономике в пользу стран, чьи инвестиционные приоритеты будут явным образом этот сдвиг учитывать. Дело лишь в том, как оказаться в числе таких стран.

Сергей Афонцев,
член-корреспондент РАН, заведующий Отделом экономической теории НИИ МЭМО им. Е. М. Примакова РАН, профессор МГИМО МИД России

Инвестиционные приоритеты новой модели развития

В настоящее время в мировой экономике формируется качественно новая модель развития, в которой роль инвестиционного фактора будет выглядеть иначе, чем в предшествующие десятилетия. Это обусловлено характером как ключевых вызовов для мировой экономики, так и механизмов, генерирующих ответы экономической системы на эти вызовы.

© SHUTTERSTOCK.COM

Что касается ключевых вызовов для мировой экономики, то они связаны прежде всего с двумя группами факторов. Первая — меняющаяся глобальная демографическая ситуация, характеризующаяся старением населения в экономически развитых странах и сокращением притока дешевой рабочей силы на рынки труда развивающихся стран. Вторая группа факторов — рост конкуренции за сырьевые ресурсы в мировой экономике, стимулирующий инвестиции в разработку новых видов и источников сырья, ресурсосберегающих технологий и технологий альтернативной энергетики.

Под действием данных факторов как структурные, так и динамические характеристики развития мировой экономики претерпевают существенные изменения. В частности, радикально снижается роль дешевой рабочей силы как источника сравнительных преимуществ стран в мировой экономике. Именно данный источник — в сочетании с инвестициями в развитие трудоемких отраслей обрабатывающей промышленности — обеспечил радикальный прорыв стран Восточной и Юго-Восточной Азии в число лидеров по темпам экономического роста во второй половине XX века — первом десятилетии XXI века Постепенное повышение зарплат и завершение демографического перехода в соответствующих странах будет способствовать размыванию их преимуществ, и повторить их успех другим развивающимся странам будет крайне сложно.

В свою очередь, в экономически развитых странах изменение возрастной структуры общества в сторону старших групп обусловливает сдвиг в сторону использования капиталоемких технологий и повышения качества человеческого капитала. Попытки компенсировать убыль рабочей силы за счет иммиграции представляют собой паллиатив, мало перспективный экономически — приток мигрантов из стран «третьего мира» не позволяет компенсировать дефицит квалифицированной рабочей силы — и чреватый острыми социально-политическими конфликтами, что можно наглядно видеть на примере миграционного кризиса в ЕС. Как следствие, для соответствующих стран в ближайшие десятилетия будет актуален переход к принципу «рост экономики без роста населения», опирающийся на массированные инвестиции в создание высокопроизводительных рабочих мест, предъявляющих высокие требования к квалификации рабочей силы и обеспечивающих ей достойное вознаграждение в условиях острой международной «конкуренции за мозги».

Наконец, снижение ресурсоемкости глобального ВВП и гибкое использование технологий, ориентированных на замещение сравнительно дорогих ресурсов и их источников более дешевыми, приведет к тому, что развитие мировой экономики будет сопровождаться общим повышением объема использования ресурсов без достижения «физических» пределов их доступности, то есть исчерпания запасов или возникновения острого дефицита отдельных видов сырья на мировом рынке. Рост или снижение цен на определенные виды ресурсов будет стимулировать инвестиции в их замену или, напротив, расширенное применение, а возможный отказ от использования отдельных ресурсов и технологий в одних странах будет сопровождаться ростом использования соответствующих ресурсов в других странах, достаточно прагматичных для того, чтобы воспользоваться снижением цен на ресурсы, ставшие менее востребованными.

Приоритеты инвестиционной политики

В контексте решения задач, связанных с переходом к новой модели экономического развития, можно говорит о двух ключевых приоритетах инвестиционной политики. Эти приоритеты связаны с созданием производительных рабочих мест и стимулированием технологического развития, направленного на создание и освоение новых рынков. Хотя сама по себе поддержка создания рабочих мест и развития новых технологий является «классикой» экономической политики, в новых условиях речь идет о ее развороте в сторону критериев, связанных с оценкой вклада в повышение конкурентоспособности национальных компаний: снижение издержек, рост производительности, расширение доли на перспективных рынках. Можно констатировать, что новые приоритеты инвестиционной политики вполне соответствуют задачам, связанным с переходом мировой экономики к новой модели развития. С одной стороны, акцент на создании высокопроизводительных рабочих мест отражает повышение роли человеческого капитала в экономически развитых странах и ведущих странах с развивающимися рынками.
С другой стороны, поддержка развития новых технологий, обеспечивающих создание и освоение новых рынков, в современных условиях оказывается максимально ориентированной на ресурсосбережение и замещение труда капиталом и одновременно создает новые возможности для развития спроса на квалифицированный труд.

Характерным примером этих тенденций является использование мер промышленной политики для поддержки развития «зеленых технологий», направленных на ресурсосбережение, уменьшение выбросов загрязняющих веществ и парниковых газов, а также общее снижение антропогенной нагрузки на окружающую среду. При этом примечательно, что страновые приоритеты поддержки внедрения «зеленых» технологий отражают специфику состояния рынков в соответствующих странах: в развитых экономиках — это прежде всего создание новых рабочих мест, в ведущих странах с развивающейся экономикой — повышение эффективности использования ресурсов, в «менее успешных» развивающихся странах — повышение доходов беднейшей части населения. Таким образом, характер реализации новых приоритетов инвестиционной политики оказывается напрямую связан с задачами и возможностями встраивания соответствующих стран в формирующуюся новую модель роста мировой экономики.

Существенно, что в условиях низкой хозяйственной конъюнктуры инвестиционные приоритеты создания производительных рабочих мест и поддержки технологического развития не только не теряют актуальности, но и приобретают дополнительную актуальность. В мировой практике они были активно востребованы в период реализации программ антикризисных мероприятий в 2008—2009 годах, а в настоящее время играют заметную роль в стратегиях преодоления последствий кризиса и выхода на траекторию устойчивого экономического роста, в частности, в странах ЕС. России, однако, переход к новым приоритетам инвестиционной политики дается с трудом. Если в 2010—2013 годах в этой сфере наметился ряд позитивных сдвигов, что нашло свое выражение в сфере разработки предложений, направленных на создание высокопроизводительных рабочих мест и технологически динамичных рыночно ориентированных производств, то в последующие годы вопросы системного повышения производительности и конкурентоспособности отошли на второй план. А между тем решать их самое время.

Новые рабочие места

Анализ сравнительных темпов роста в ведущих экономически развитых странах и странах с развивающимися рынками показывает, что принципиальное значение для успеха в мировой экономике имеет соотношение процессов создания новых высокопроизводительных рабочих мест — в дополнение к рабочим местам, уже имеющимся в экономике, — и конверсии имеющихся рабочих мест в более производительные, путем роста капиталовооруженности, технологической модернизации и повышения требований к профессиональным качествам работников. Чем выше темпы конверсии, тем меньший разрыв в производительности между «старыми» и «новыми» рабочими местами достаточен для обеспечения повышения производительности в масштабах всей национальной экономики.

В частности, если производительность на «старых» рабочих местах остается неизменной, то при повышении числа рабочих мест в экономике на 1% опережение роста производительности труда над темпами роста занятости будет достигнуто в том случае, если производительность на вновь созданных рабочих местах в 2,02 раза превысит производительность на «старых» рабочих местах. Если же, наряду с аналогичным повышением занятости, 5% ранее существовавших рабочих мест будет конвертировано в рабочие места, уровень производительности которых будет соответствовать уровню производительности на «новых» рабочих местах, то для обеспечения опережающего роста производительности труда в масштабах всей экономики будет достаточно, чтобы производительность на вновь созданных и конвертированных рабочих местах превышала показатель производительности на «старых» рабочих местах всего в 1,17 раза. Таким образом, в странах, где отсутствуют возможности радикального увеличения занятости за счет роста численности населения или быстрой ликвидации массовой безработицы, а это как раз случай России, конверсия «старых» низкопроизводительных рабочих мест в новые, более производительные, представляет собой основной источник роста производительности в экономике.

Разумеется, инвестиции в конверсию рабочих мест сопряжены с определенными рисками. В частности, они могут приводить к частичному высвобождению работников из-за закрытия безнадежно устаревших рабочих мест. Однако, во-первых, такой эффект не является неизбежным. Он отсутствует, в частности, в тех случаях, когда повышение производительности существующих рабочих мест достигается за счет инвестиций в снижение ресурсоемкости производства. Во-вторых, при действительно радикальном изменении профиля рабочих мест высвобождение рабочей силы, не отвечающей новым квалификационным стандартам, представляет собой объективный процесс, искусственное торможение которого препятствует росту производительности в экономике. Вместо «избегания увольнений любой ценой» необходимо создавать для бизнеса стимулы к закрытию неэффективных рабочих мест при условии параллельного создания высокопроизводительных рабочих мест как на соответствующих предприятиях, так и в смежных отраслях экономики. Возможные издержки в данном случае, безусловно, оправдываются результатами, к числу которых относится не только повышение конкурентоспособности отечественных производств, но и рост реальных доходов населения — высокопроизводительная занятость высоко оплачивается, рост стимулов к инвестициям в человеческий капитал — хочешь много зарабатывать — повышай квалификацию, и бюджетных поступлений. Так, в Германии накануне глобального финансового кризиса положительный бюджетный эффект от создания одного рабочего места оценивался в 18–36 тысяч евро в год. Таким образом, в среднем при предоставлении бюджетной субсидии в сумме 100 тысяч евро на создание 10 дополнительных рабочих мест чистый позитивный бюджетный эффект составлял 170 тысяч евро. Этот пример показывает, что предоставление льгот частным инвесторам на создание рабочих мест при прочих равных условиях может вести не к ухудшению бюджетной ситуации, как это часто бывает при осуществлении собственно государственных инвестиций, а к ее улучшению.

Простой выбор

Экономическая политика страны вновь оказывается на перепутье инвестиционных приоритетов. Что сегодня важнее: качество или количество? Активное наращивание объемов инвестиций или «точечная» поддержка наиболее эффективных инвестпроектов?

В первом случае реален риск дрейфа к мобилизационному сценарию, при котором предпочтения конкретных политиков, экспертов и лоббистов в отношении крупных инвестиционных проектов с неопределенным сроком окупаемости будут оплачиваться за счет снижения потребления основной части населения. Во втором случае поддержка инвестиций оказывается обусловлена четкими критериями роста эффективности, которые могут получить формальное закрепление в рамках определения условий поддержки конкретных инвестиционных проектов: выполнил условия — получил поддержку, не выполнил — помощь не оказывается. При этом, с учетом имеющихся возможностей повышения эффективности в российской экономике, в первую очередь в несырьевых ее отраслях, поддержка качественных инвестиций способна в среднесрочной перспективе привести и к повышению доли инвестиций в ВВП — причем рост инвестиций будет определяться не усилиями государства по сокращению потребления граждан, а решениями самих граждан, привлеченных перспективами получения инвестиционных доходов. Ориентиром, правда, при этом будет выступать не Китай и не Индия, а скорее, Малайзия. Но это как раз тот случай, когда «лучше меньше, да лучше».

Вызов бизнесу: адаптироваться или уйти

Всемирная конференция ООН по вопросам изменения климата (COP22), прошедшая в Марракеше 7–18 ноября 2016 года, еще раз подчеркнула важность глобальной климатической повестки и ее взаимосвязь с экономическим ростом и благополучием мирового сообщества. Как дискуссионная платформа конференция COP22 действительно стала ключевым инструментом для принятия необходимых совместных решений «здесь и сейчас», в том числе и для бизнеса. Об ее итогах рассуждает CEO Unilever Пол Полман.

Если считать сугубо экономические показатели в динамике за последние 50 лет, может показаться, что мир никогда не был более процветающим, чем сегодня. Еще бы: средний доход на душу населения за полвека вырос почти втрое, а мировая экономика в терминах глобального ВВП — в шесть раз. Увеличилась продолжительность жизни, улучшилось состояние здоровья населения, миллиарды людей смогли выбраться из крайней нищеты. Все это обеспечило экономический рост и развитие бизнеса.

Однако это благосостояние носит весьма поверхностный характер. И, как и все, что лежит на поверхности, оно скрывает гораздо менее привлекательную картину. Многие из прежних двигателей роста утратили способность к регенерации. Глобальные проблемы — будь то продовольственная безопасность или безработица, бедность населения или изменение климата — представляют собой угрозу для стабильности нашего будущего. Доходы распределяются неравномерно, укореняя неравенство как норму.

2015 и 2016 годы стали вехами в истории глобальной борьбы с изменениями климата, благодаря беспрецедентным по своей амбициозности и значению событиям — утверждению 17 Целей устойчивого развития

ООН, Парижскому климатическому соглашению, Соглашению о сокращении выбросов в атмосферу, подписанному в Кигали (Руанда). Однако последние заключения Программы ООН по защите окружающей среды показывают, что нужно делать значительно больше и гораздо быстрее: наша планета стремительно приближается к росту среднего уровня температуры воздуха на 2,9°C, а то и 3,4°C уже в этом столетии.

Цели устойчивого развития ООН (ЦУР) являются тем краеугольным камнем, опираясь на который, мы сможем искоренить нищету и неравенство, сохранить окружающую среду для будущих поколений и одновременно обеспечить рост мировой экономики. В мире, где неравенство и бедность населения будут обостряться, в мире, где сама экосистема как основа жизнедеятельности человечества продолжит меняться, выстроить сильный, жизнеспособный бизнес будет невозможно. Вот почему предприятия, услуги и продукция которых не оказывают положительного эффекта на жизнь общества, будут все более и более изолированными — от них отвернутся и потребители, и акционеры. Потребители предпочтут покупать продукцию тех, кто осознал возможности, открываемые ЦУР, а акционеры предпочтут инвестировать в них.

Бизнесу придется адаптироваться или уйти в небытие. Нам нужны новые динамичные модели роста, в основе которых лежат разумное потребление и циркулярная экономика, используются новейшие технологии и накопленная научно-исследовательская база для обеспечения дальнейшего роста.

Тем, кто сумеет преобразовать свою бизнес-модель, ЦУР предлагают обширные экономические возможности. По оценкам экспертов, инвестиции в 2–3 трлн долларов США в год в интеграцию практик устойчивого развития бизнеса потенциально могут принести обществу выгоду в размере более 20 трлн. Сотни миллиардов в отдельных секторах — весьма высокая окупаемость средств, вкладываемых в реализацию этой глобальной программы. Всего один пример: 13 из 17 ЦУР так или иначе связаны с решением задач по снижению негативного воздействия на климат. Компании, которые активно берутся за программы по предотвращению изменения климата, получают на 18% более высокий возврат на инвестиции.

Стратегия по борьбе с изменением климата — это в том числе и программа социального и экономического роста, которая предполагает инклюзивные модели развития, а также обеспечение

населения продовольствием и борьбу с голодом. Всемирная конференция ООН по вопросам изменения климата (COP22), прошедшая в Марокко в ноябре, в очередной раз подчеркнула взаимосвязь глобальной климатической повестки с экономическим ростом и благополучием мирового сообщества.

Unilever стремится быть одним из двигателей глобальной климатической бизнес-повестки. К примеру, в рамках нашего Плана устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever (USLP) мы взяли на себя обязательство вдвое сократить углеродный след всей своей производственной цепочки к 2030 году. Это при том, что за последние два десятилетия выбросы CO_2 с наших фабрик уже уменьшены на две трети.

Мы также поставили для себя еще одну амбициозную задачу: к 2030 году полностью перейти на возобновляемые источники энергии и сделать бизнес «углерод-позитивным» — генерировать больше «чистой» энергии, чем потребляет наша производственно-сбытовая сеть, и перераспределять излишки тем, кто живет и работает по соседству с нашими предприятиями. До 2020 года мы нацелены на достижение нулевого уровня вырубки лесных массивов, связанной с поставкой четырех видов сырья для нашего производства: пальмового масла, сои, бумаги (картона) и говядины.

С момента запуска Плана устойчивого развития и повышения качества жизни (2010 год) мы с нашими акционерами и потребителями видим, как устойчивое развитие преображает наш бизнес и наши бренды. С 2015 года нам удалось сэкономить более 600 млн евро благодаря инициативам по сбережению энергии и воды на фабриках и отправке 100% неопасных производственных отходов на дальнейшую переработку и вторичное использование в другие отрасли. К тому же такая долгосрочная стратегия, основанная на инновациях, заботе об окружающей среде и надежном росте, помогает оградить наш бизнес от будущего воздействия климатических изменений: на данный момент 28% энергии для работы наших производств поступает из возобновляемых источников, 60% сырья для производства пищевой продукции Unilever поступает из фермерских хозяйств, сертифицированных на соответствие Кодексу устойчивого сельского хозяйства.

Обращаясь к элите российского бизнеса, я хотел бы подчеркнуть: в работе над климатической повесткой нам нужны подлинные проявления лидерства и согласованность в действиях. Только тогда все, что мы задумали, станет реальностью. Только тогда нам удастся избежать катастрофических последствий длительного бездействия.

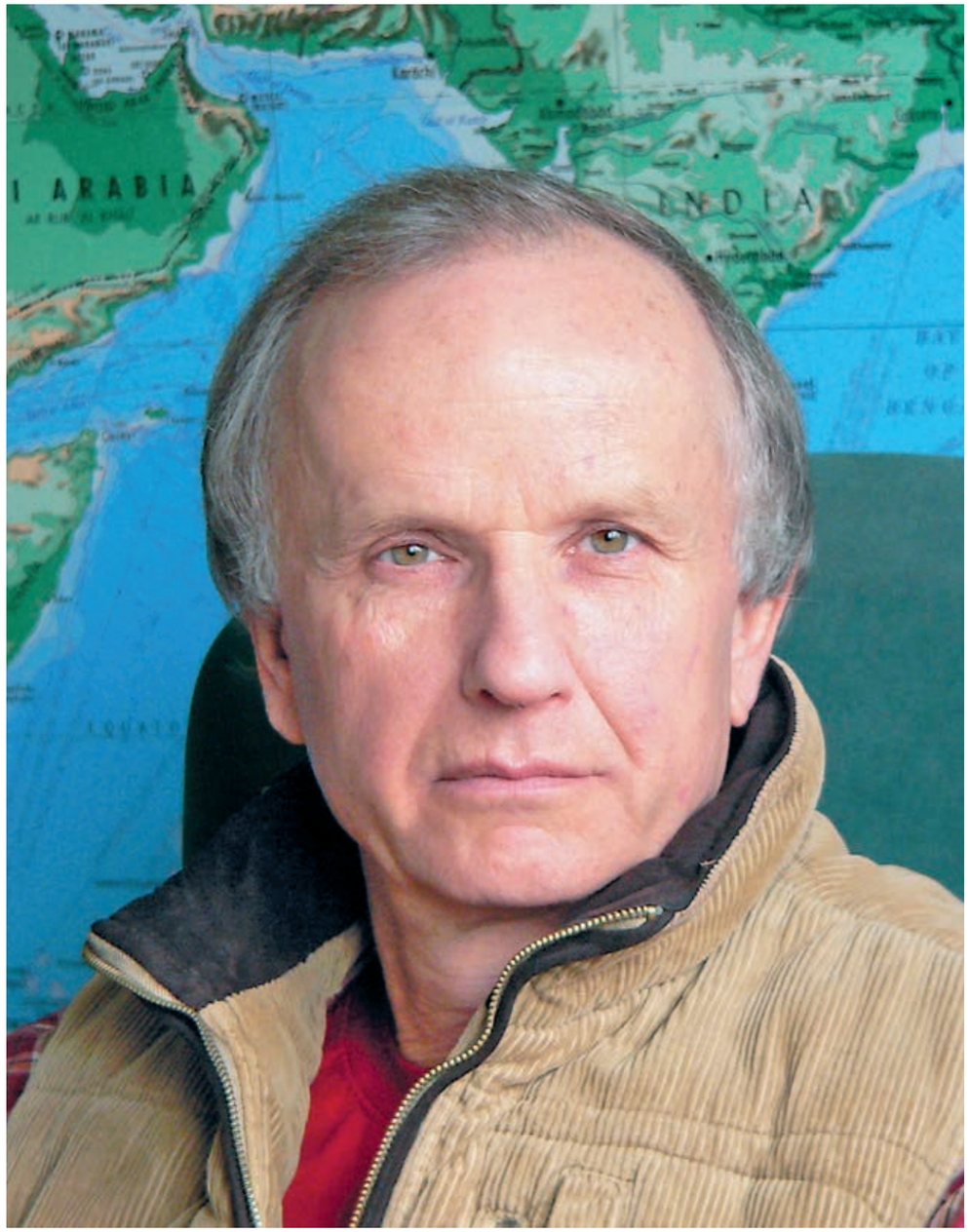
Пол Полман,
CEO Unilever

Устойчивые подходы к ведению сельского хозяйства в этом смысле могут служить одним из наиболее эффективных решений климатической проблемы и нуждаются в поддержке на уровне государственной политики стран — участниц Парижского соглашения по климату.

Приоритетными направлениями такой политики должны стать программы экологичного сельского хозяйства и, в частности, земледелия, особенно в странах, являющихся крупнейшими мировыми поставщиками основных сельскохозяйственных сырьевых товаров, — программы, рассчитанные на сценарий повышения среднегодовых температур на 1,5–2°C и способные ответить на связанные с этим социальные и экономические вызовы.

С момента принятия ЦУР в ООН прошло чуть больше года. За это время все более отчетливо стали видны устаревшие подходы к ведению бизнеса, все более явно представляется потребность в преобразованиях. Эти преобразования не случатся сами собой.

Год назад мир стал свидетелем Парижского климатического соглашения, движение по борьбе с климатическими изменениями нарастает. Однако результаты работы над договоренностями, достигнутыми в Париже, указывают на то, что частному сектору нужно приложить еще больше усилий и сделать это как можно быстрее.



Новый прагматизм

О своих подходах к оценке качества экономического развития рассказывает экс-вице-премьер и экс-министр финансов Польши, архитектор польских реформ и один из самых цитируемых польских экономистов, профессор Университета им. Л. Козминского Гжегож Витольд Колодко.

После глобального кризиса 2008–2009 годов мировая экономика претерпела кардинальные изменения. Подготавливают ли эти изменения почву для новой парадигмы развития, ориентированной скорее на качество экономического роста, а не на показатели роста?

Действительно, вследствие глобального кризиса 2008–2009 годов мировая экономика сильно изменилась, но я не назвал бы эти изменения ни кардинальными, ни достаточно глубокими.

Тем не менее должны произойти значительные перемены — ценностные, институциональные и структурные — если мы хотим прийти к тому, что заслуживает названия «инклюзивная мировая экономика». Но до этого еще далеко, а поэтому далеко и до новой парадигмы развития. Определенно, потребность в ней существует, но потребность еще не означает, что такая парадигма достаточно быстро сформируется.

Для перехода — а он будет, скорее, постепенным, чем радикальным — от старой парадигмы «основного течения» неоклассической экономики к новой понадобится много времени.

Новая парадигма должна быть ориентирована на долговременное развитие, сбалансированное по трем направлениям, то есть не только в традиционном экономическом измерении, но и в социальной и экологической плоскостях.

В двух словах, новая парадигма развития предполагает долгосрочное инклюзивное развитие. Хотя возврата к старой норме экономического развития не произошло, мы, к сожалению, пока не оказались в том светлом будущем, которое, вероятно, должно наступить. Это смелое предположение, но оно может осуществиться, потому что старый поезд экономической мысли сошел с рельсов, и в экономической науке (включая политическую экономию) действительно необходимо нечто свежее, новое и прогрессивное.

Надеюсь, что мои идеи, выдвинутые в рамках ориентированной на выработку политических решений теоретической концепции нового прагматизма, указывают нужное направление («Куда идет мир: политическая экономия будущего», Г. В. Колодко).

Подходят ли для оценки качества экономического развития существующие показатели (ВВП, национальный доход)?

Несомненно, существующие показатели экономического развития, такие как ВВП, ВНП, потребление, устарели и потому неудовлетворительны. Рассмотрение темпов экономического развития, измеряемых ростом ВВП, в качестве цели экономической деятельности означает сужение области наблюдения и зачастую приводит к необъективным или просто ошибочным экономическим умозаключениям.

Мы уже вышли за пределы экономики, основанной на ВВП, поэтому нам необходимы теория экономического роста и стратегия социально-экономического развития, которые не сводятся к приоритетам увеличения ВВП. От способа измерения экономических показателей, в особенности показателей социально-экономического развития, зависит выбор средств и целей самого развития. Это оказывает колоссальное влияние на экономику и экономическую политику.

В последние годы был предложен ряд альтернативных показателей экономического развития, включая индексы качества жизни, индекс счастья. Можно ли на них опираться? Действительно ли они лучше, чем более традиционные показатели развития?

Даже если они не лучше, поскольку часто страдают из-за отсутствия точности, в них есть своя польза. Альтернативные показатели экономического развития расширяют область наблюдения и анализа, выдвигая на передний план дополнительные экономические соображения. Однако опираться на них следует с осторожностью.

Вопрос измерения экономического развития гораздо более сложный и многогранный, чем измерение уровня выпуска, капитализации фондового рынка, безработицы или инфляции. Но его необходимо измерять наилучшим возможным способом. Я уверен, что, скажем, индекс человеческого развития, скорректированный с учетом неравенства, является лучшим показателем, чем традиционный ВВП, так как он учитывает качество человеческого капитала (состояние здоровья и уровень образования), а также важный вопрос распределения доходов.

Так называемый индекс счастья является скорее интеллектуальным упражнением, чем серьезным экономическим показателем, но я бы не стал его игнорировать, если он составлен адекватно с технической точки зрения и если его временные ряды достаточно протяженны, чтобы можно было проводить сравнения в пространстве и времени.

Индекс качества жизни, рассчитываемый ОЭСР, также представляет интерес, и его следует гораздо чаще использовать в экономических дискуссиях и при разработке стратегий развития. Кроме того, можно многое почерпнуть

«Моя идея Интегрированного индекса успеха (ИИУ) основана на глубоком убеждении, что в эпоху, когда развитие экономики более не сводится к росту ВВП, использование комплексного многогранного индекса для измерения экономического развития оказывается не только желательным, но и обязательным»

из сложного показателя, введенного несколько лет назад в Королевстве Бутан, — индекса валового национального счастья (ВНС). Разве не удивительно, что такой показатель был создан в крошечном и довольно бедном Бутане, а не в развитой Норвегии или другой скандинавской стране с социальной рыночной экономикой?

В своих книгах Вы сформулировали новый подход к измерению показателя качества жизни. В чем он заключается и каковы его основные черты?

Моя идея Интегрированного индекса успеха (на моем родном польском языке он передается аббревиатурой ZIP — как почтовый индекс, указывающий правильное направление), изложенная в книге «Правда, ошибки и ложь: политика и экономика в неустойчивом мире» («Мир в движении», Г. В. Колодко, издание на русском языке), основана на глубоком убеждении, что в эпоху, когда развитие экономики более не сводится к росту ВВП, использование комплексного многогранного индекса для измерения экономического развития оказывается не только желательным, но и обязательным. Идея согласуется с подходом, лежащим в основе ИЧРН (индекса человеческого развития, скорректированного с учетом социально-экономического неравенства), но идет дальше, предлагая учитывать состояние окружающей среды и ее восприятие населением, а также субъективную оценку качества социально-политических условий.

При этом я лишь высказал предположения относительно дальнейших исследований по данной теме и не сделал попытки предложить методику расчета операционального показателя ИИУ. Эту задачу я оставляю другим исследователям. Нет сомнений, что они появятся и смогут развить мою идею.

Можно ли использовать этот подход для решения проблем, с которыми сталкивается российская экономика?

Безусловно, Интегрированный индекс успеха, а также другие показатели экономического развития, альтернативные ВВП, могут использоваться для оценки прогресса (и, к сожалению, иногда регресса) российской экономики. В конечном итоге в России присутствуют все экономические, социальные и экологические проблемы, с которыми сталкивается весь мир. Для мониторинга ситуации в Российской Федерации и ее оценки использовалось несколько альтернативных показателей. Я полагаю, что следует придерживаться этого пути, и тогда мы больше увидим, больше узнаем о том, что происходит в действительности, и, что еще важнее, о том, куда нам следует двигаться, чтобы улучшить будущее для большего количества людей. Это стоит того, чтобы попытаться.

РЕКЛАМА

Группа компаний «Новартис»

Новартис.
Переосмысливая подход к медицине

В «Новартис» наша миссия заключается в поиске новых путей улучшения качества и продолжительности жизни людей. Мы используем инновационный подход, основанный на научных разработках, для решения наиболее социально значимых вопросов здравоохранения. Мы делаем открытия и развиваем новые подходы к лечению и вместе с тем находим решения, которые позволят сделать лечение доступным для наибольшего количества людей.

Мы работаем над тем, чтобы изменить подход к медицинской практике. Мы стремимся смотреть на вещи под разным углом, для того чтобы делать открытия, которые зададут медицине новые векторы развития. В завтрашнем дне мы ищем вдохновение для нас здесь и сейчас. Никогда не довольствуясь существующим положением, мы уже сегодня думаем о том, какие задачи готовит нам будущее.

Мы гордимся своей работой и влиянием, которое оказываем на жизнь пациентов и общества.

Мы – «Новартис», и мы переосмысливаем подход к медицине.

NOVARTIS

656498/NOV/A4/11.16/15000

Брексит как предчувствие

К середине 2010 года стало очевидно, что Евросоюз в существующем виде столкнулся с большим количеством системных проблем во внешней и внутренней политике. Журнал Стратегия изучает эволюцию еврососедства в контексте современных вызовов.

Расширение ЕС в начале 2000-х годов привело к созданию так называемой группировки младоевропейцев — стран Восточной Европы и Балтии, интересы которых не всегда совпадают с политикой западноевропейских стран. Свободная миграция трудовых ресурсов, необходимость интеграции национальных экономик в единое европейское пространство — все это вызывало противоречия между новыми и старыми членами ЕС. Кроме того, расширение границ ЕС на Восток заставило Брюссель выработать единую политику по сотрудничеству с «новыми» соседями — Россией, Украиной, Беларусью, Молдовой, странами Закавказья. В 1995 году был запущен Барселонский процесс — аналогичная система взаимодействия с южными соседями — странами Средиземноморья и Ближнего Востока. В то же время с наступлением «арабской весны» и охлаждением отношений с Россией Евросоюз фактически оказался перед выбором: признать свою политику соседства несостоятельной или реформировать ее в кратчайшие сроки.

С самого своего основания предшественник ЕС – Европейское экономическое сообщество (ЕЭС) — пыталось проводить единую внешнюю политику по вопросам, ключевым для всех стран-участниц. Так, четвертая часть Римского договора 1957 года, заключенного странами — основательницами ЕС, подробно регулировала вопросы ассоциации и сотрудничества с другими странами и региональными организациями. В частности, уже в июле 1961 года было заключено соглашение об ассоциации с Грецией, а в сентябре 1963 года — с Турцией. Следует отметить, что подобные соглашения, заключавшиеся в 1960–1970-х годах, были рассчитаны на постепенную интеграцию подписавших их стран в ЕЭС. Так, по Соглашению от 25 июля 1961 года Объединенная Европа выделяла Греции 125 млн долларов на индустриализацию экономики. Также предполагался поэтапный переход к общему таможенному союзу с льготным переходным периодом для некоторых греческих товаров, достигавшим 22 лет. Фактически из самого текста преамбулы к соглашению следовало, что его цель — поднять жизненный уровень населения Греции и ее экономику, помочь ей стать полноправным членом ЕЭС. В начале 1970-х годов схожие соглашения были подписаны с Мальтой и Республикой Кипр. Хотя к вступлению Греции в ЕЭС в 1981 году Афинами и Брюсселем была проделана большая работа по перестройке греческой экономики и гармонизации сельского хозяйства, способствовавшая росту уровня жизни населения, Греция в итоге оказалась одной из наиболее проблемных стран ЕЭС, а позднее и Евросоюза. Одним из важнейших факторов, подтолкнувших ЕЭС к скорейшей интеграции с Грецией, стала угроза отказа Афин от дальнейшего сотрудничества с Западом и перехода в советский лагерь. Она была обусловлена тяжелым экономическим положением и политической нестабильностью в стране, вызванными периодом диктатуры «черных полковников», а также последовавшим за ним ростом популярности левых. В то же время переговоры о вступлении в ЕЭС Великобритании, Ирландии, Дании, а позднее и Испании с Португалией потребовали значительно меньше времени и обошлись без соглашений о переходном периоде, предусматривавшем перестройку экономики.

© SHUTTERSTOCK.COM

Одновременно ЕЭС в 1970-х годах заключило ряд соглашений с ключевыми развивающимися странами Средиземноморского региона. Так, в 1976 году были подписаны соглашения о сотрудничестве с Марокко, Тунисом и Алжиром, в 1977 году — с Сирией и Египтом. На основании этих соглашений ЕЭС оказывало существенную экономическую помощь этим странам, направленную в том числе на развитие предпринимательства и создание новой современной инфраструктуры.

Что характерно, в соглашениях с вышеуказанными средиземноморскими государствами отсутствовали какие-либо статьи о демократизации, реформе государственного управления, поддержке свободных СМИ. Вероятно, по замыслам Брюсселя, развитие свободного предпринимательства через экономический рост на Ближнем Востоке и в Северной Африке само по себе должно было способствовать определенным демократическим переменам в странах с авторитарными режимами, к которым в той или иной степени относились все пять государств, с которыми ЕЭС подписал соглашения в 1976–77 годах.

После того как в 1992 году на основании Маастрихтских соглашений ЕЭС трансформировалось в Евросоюз, политика заключения соглашений об ассоциации и договоров о сотрудничестве с отдельными странами продолжилась. В 1991–1996 годах был заключен ряд соглашений с будущими младоевропейцами — странами постсоветского пространства, желавшими попасть в Объединенную Европу. В подобных соглашениях в первом же разделе четко прописывалась необходимость уважения будущими членами ЕС прав человека, соблюдения Хельсинских соглашений, строительства рыночной экономики. Одновременно подобные соглашения подробно расписывали сроки и условия снятия таможенных ограничений на разные виды продукции ЕС и стран — участниц соглашения, уравнение в правах европейского и национального бизнеса, необходимые реформы в экономике и свободное перемещение рабочей силы. Следует отметить, что практически все подобные соглашения предусматривали помощь ЕС в реструктуризации банковской системы, строительстве современной инфраструктуры, интеграции систем социального обеспечения. Серией отдельных договоров были оформлены обязательства стран-кандидатов перед ЕС. В частности, Болгария, Словакия и Литва обязались закрыть атомные электростанции советской постройки, якобы являвшиеся небезопасными. В ответ им было гарантировано выделение средств на утилизацию ядерных отходов и консервацию АЭС.

Поскольку вступление в ЕС являлось важнейшей политической целью находившихся у власти кругов Восточной Европы, то и задачи в ходе заключения соглашений реализовывались в основном политические, зачастую в ущерб экономическим.

В частности, снятие таможенных барьеров и необходимость равной конкуренции с европейскими производителями нанесли существенный ущерб сельскому хозяйству большинства восточноевропейских стран. Необходимость закрытия модернизированной и имевшей 20-летний рабочий ресурс Игналинской АЭС привела к подорожанию в Литве электричества на 30–35% за один год. Не выдержав равной конкуренции с европейской продукцией и не имея господдержки, в 2010 году разорилось крупнейшее в странах Балтии текстильное предприятие — «Кренгольмская мануфактура». Подобными примерами изобилует история евроинтеграции любой из постсоветских стран. Вместе с тем выделяемых Брюсселем средств на поддержку понесших ущерб от евроинтеграции секторов экономики восточноевропейских стран оказалось недостаточно, о чем в конце 1990-х годов изначально предупреждали евроскептики постсоветского пространства. Хотя Литве для закрытия АЭС на период 2014–2020 годов было выделено 450,8 млн евро, а Болгарии и Словакии — 293 и 225 млн соответственно, и Вильнюс, и София, и Братислава заявили, что эти суммы не смогут покрыть всех расходов на консервацию ядерных объектов.

В то же время существенным плюсом интегрированных на рубеже 2000-х годов в ЕС стран стало то, что уже после заключения соглашений об ассоциации жители Восточной Европы получили возможность беспрепятственной трудовой миграции в Евросоюз. При этом в социальном плане они получили существенный приоритет перед трудовыми мигрантами из других стран. Кроме того, восточноевропейской молодежи был существенно облегчен доступ к европейским образовательным программам, а стандартизация социальных систем в перспективе привела к некоторому улучшению медицинского обслуживания и росту пенсий.

На волне роста Евросоюза в первой половине 2000-х годов Брюсселю было необходимо проведение единой внешней политики в отношении своих новых соседей — стран бывшего СССР. К этому моменту у ЕС уже был опыт комплексного выстраивания отношений с южными соседями — странами Средиземноморья.

Евро-средиземноморское партнерство (Барселонский процесс) было учреждено в ходе конференции министров иностранных дел стран ЕС, Северной Африки и Ближнего Востока в Барселоне (Испания) 27–28 ноября 1995 года. По итогам была принята Барселонская декларация, которая одновременно является основополагающей программой регионального сотрудничества в Средиземноморском бассейне в таких областях, как политика, безопасность, экономика, финансы, социальная и гуманитарная сфера, культура.

Евро-средиземноморское партнерство включает два основных уровня: двусторонний и региональный. На двустороннем уровне ЕС реализует ряд проектов с каждой страной отдельно путем заключения соглашений об ассоциации и принципах средиземноморского сотрудничества. Среди проектов регионального уровня следует отметить EuroMeSCo (координация внешней политики), FEMISE (проведение экономических исследований), SMAP (охрана окружающей среды), Euromed Heritage programme (охрана исторических памятников), Euro-Med Youth programme (программа оказания помощи молодежи в получении образования и работы).

К началу 2000-х годов Барселонский процесс позволил привлечь в страны Северной Африки существенное количество инвестиций (к примеру, Марокко, ставшее в 2001 году лидером по европейским вложениям, за год получило из ЕС более 2 млрд долларов инвестиций). Безусловно, реализация программ партнерства в существенной мере оказала влияние на рост уровня жизни в регионе, что было признано в ходе юбилейного саммита в ноябре 2005 года. Однако именно там прозвучала и критика политической составляющей Барселонского процесса. Так, государственный министр Алжира Абдель Азиз Бульхадам в ходе саммита подверг критике зависимость европейской помощи от западных реформ. Кроме того, к середине 2000-х годов перед Партнерством встали новые вызовы — терроризм и усиливающаяся нелегальная миграция. Одновременно выявились и противоречия между европейскими странами и их партнерами в сфере миграционной политики, которые по факту в рамках Партнерства не были решены. Тем не менее Барселонский саммит 2005 года принял Программу действий на 5 лет, а спустя 3 года, в июле 2008 года по инициативе президента Франции Николя Саркози странами Евро-средиземноморского партнерства был создан Средиземноморский союз (Union for the Mediterranean) со штаб-квартирой в Барселоне. Предполагалось, что данная международная организация сможет на постоянной основе координировать сотрудничество в таких ключевых сферах, как миграция, борьба с терроризмом, энергетика, однако спустя несколько лет события «арабской весны» фактически свели на нет 15-летнюю работу Брюсселя.

Восточное партнерство

В России создание Восточного партнерства многие восприняли как попытку оторвать от Москвы партнеров по формирующемуся Евразийскому союзу. Действительно, если игнорировать политический фактор, реальный экономический эффект сотрудничества в рамках Восточного партнерства для большинства из шести стран (Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Молдова, Украина) оказался не слишком велик.

© SHUTTERSTOCK.COM

Возвращаясь к ситуации в Восточной Европе, необходимо отметить, что еще в марте 2003 года Европейская комиссия (ЕК) опубликовала сообщение «Большая Европа — соседи: новая основа отношений с восточными и южными соседями ЕС», в котором были представлены подходы Брюсселя к отношениям с сопредельными государствами. В мае 2004 года ЕК представила стратегию по внедрению своей политики соседства и сотрудничеству со странами Средиземноморья, а также Украиной, Молдовой, Беларусью, Арменией, Грузией и Азербайджаном. Спустя несколько лет в июне 2008 года премьер-министр Польши Радослав Сикорский выступил с инициативой создания отдельного Восточного партнерства с заявленной целью способствовать интеграции в ЕС шести бывших советских республик. При этом России отводилась роль стороннего наблюдателя, допускаемого к обсуждению лишь ряда региональных вопросов. Официально Восточное партнерство было учреждено в ходе Саммита в Праге в мае 2009 года.

Если не брать в расчет политический фактор, реальный экономический эффект сотрудничества в рамках Восточного партнерства для большинства из шести стран оказался не слишком велик. К примеру, в 2007–2010 годах Беларуси было выделено около 20 млн евро на программы по развитию приграничного сотрудничества, малого бизнеса. После 2010 года Минск получил 8 млн евро в рамках программы международной аккредитации лабораторий, тестирующих лекарственные препараты, и поддержки системы здравоохранения Беларуси (БЕЛМЕД), еще 3,5 млн евро — в рамках расширения программы «Поддержка регионального и местного развития в Беларуси». Если проанализировать расходы Восточного партнерства на 2014 год, мы увидим, что Армении досталось 34 млн евро, в основном потраченных на развитие малого бизнеса и правозащитные программы, Азербайджану — 21 млн на образовательные программы и поддержку гражданского общества, Беларуси — 19 млн на прямую поддержку независимых СМИ и финансирование гражданского общества. Грузия, Молдова и Украина, для которой 2014 год оказался переломным в отношениях с ЕС, получили на порядок больше: первые две (Грузия и Молдова) — 131 млн евро, Киев — 365 млн. Часть средств Восточного партнерства, выделенных на поддержку частного сектора и малого предпринимательства в Грузии, Молдове и Украине, распределяется в виде грантов на небольшие бизнес-проекты. Вероятно, в данном случае брюссельские власти исходили из того, что развитие мелкого частного бизнеса позволит остановить поток мигрантов в ЕС. Например, лицом молдавской части публичного отчета Европейской комиссии о реализации программы Восточного партнерства в 2014 году стала Мария из деревни Вережены, окончившая бизнес-курс на средства ЕС и открывшая при помощи гранта и кредита из средств ЕС (вместе составлявших около 10 000 евро) пекарню в родном поселении.

При этом в отчете особо подчеркивается, что она пошла на этот шаг, чтобы дать работу родственникам, которые в противном случае были бы вынуждены ехать на заработки в Европу.

Хотя пропагандистский фактор Восточного партнерства и для ЕС оценивается удовлетворительно, можно констатировать, что выделяемые Брюсселем суммы по факту недостаточны для выполнения даже некоторых из тех задач, которые провозглашались Пражской декларацией о Восточном партнерстве 2009 года.

Конечно, и Евро-средиземноморское, и Восточное партнерство являются в настоящее время вполне действующими проектами, однако фактически они нуждаются в коренной трансформации.

Ряд давних членов Евросоюза негативно воспринимает политические составляющие обоих партнерств. Франция, Италия и Испания изначально критически восприняли создание Восточного партнерства и декларации ряда стран ЕС о том, что конечной целью работы является интеграция шести бывших советских республик в ЕС. Более того, в мае 2015 года министр иностранных дел Италии Паоло Джентилони на саммите Восточного партнерства в Риге заявил, что оно не должно рассматриваться как программа расширения ЕС. Его экс-коллега Франко Фраттини выступил с еще более критической позицией, заявив, что Восточное партнерство «дает шести бывшим советским республикам напрасные надежды», и призывал отказаться от подобных политических проектов, направив усилия ЕС на развитие дальнейшей интеграции внутри Союза и улучшение отношений с Россией.

Кроме того, Рим, традиционно имеющий хорошие отношения с Москвой и являющийся одним из крупнейших торговых партнеров России в Евросоюзе, прагматично воспринимает ситуацию на Украине. Итальянское руководство, как и их коллеги в Афинах и Мадриде, уделяют гораздо

Северное измерение

Именно в рамках политики Северного измерения был осуществлен ряд серьезных экологических проектов в России: в частности, построены новые очистные сооружения в Санкт-Петербурге, созданы двусторонние комиссии по охране водных ресурсов с Финляндией и Эстонией.

© ЮРИЙ БЕЛИНСКИЙ // ИТАР-ТАСС

больше внимания миграционному кризису и ситуации в Южном Средиземноморье и на Ближнем Востоке, которые реально угрожают и экономике южноевропейских стран, и их внутриполитической стабильности.

В контексте отношений Евросоюза с соседями нельзя не отметить и политику Северного измерения, равноправными участниками которой помимо Брюсселя являются Осло, Рейкьявик и Москва. Политика была разработана в 1999 году и пролонгирована в 2006-м. Ее цель — поддержка стабильности, благосостояния и устойчивого развития в регионе посредством практического сотрудничества. Северное измерение охватывает широкий спектр сфер: окружающую среду, ядерную безопасность, здравоохранение, энергетику, транспорт, логистику, развитие торговли и инвестиций, научные исследования, образование и культуру.

Северное измерение функционирует посредством четырех партнерств: партнерства в области общественного здравоохранения и социального благосостояния, транспорта и логистики, в сфере культуры, в области природоохраны. Вместе с тем усиливающиеся противоречия между Москвой и Западом ставят под угрозу дальнейшее существование Северного измерения в его нынешнем виде.

Как уже отмечалось выше, вызовы, вставшие перед Европой в течение последних пяти лет, поставили саму европейскую политику соседства перед необходимостью полной трансформации. Последним существенным ударом по ней стал брексит — референдум о выходе Британии из ЕС. Таким образом, акценты внешней политики ЕС сместились к необходимости сохранить максимально широкий формат экономического сотрудничества с Британией, поддержать свое политическое влияние на постсоветском пространстве, в том числе путем экономической стабилизации ситуации на Украине, в Молдове и Грузии, трансформировать миграционную политику и добиться успешной координации действий в борьбе с терроризмом.

Так, в августе 2016 года авторитетнный европейский аналитический центр (Breugel) предложил новый формат европартнерства, разработанный специально под брексит, — Континентальное партнерство, конструкция

Средиземноморское партнерство

Практически сразу с началом конфликтов и в Северной Африке, и на Ближнем Востоке выяснилось, что механизмы Евро-средиземноморского партнерства и Средиземноморского союза не могут противостоять потоку мигрантов и беженцев в Европе. Более того, декларации о борьбе с терроризмом, принятые в рамках средиземноморской политики ЕС, реальных результатов не дали, это показали трагические события в Париже, Ницце и Брюсселе.

которого предлагает, по сути, создание двухуровневой системы членства в ЕС.

В целом, Bruegel подготовил целый набор возможных форматов будущего взаимодействия ЕС и Великобритании в зависимости от глубины погружения Великобритании в европроцессы. Очевидно, что поиск нового формата сотрудничества Брюсселя и Лондона займет не один день и, вероятно, станет основой обновленной матрицы взаимодействия ЕС с зарубежными партнерами.

Таким образом, в обозримой перспективе формат новой политики еврососедства, скорее всего, станет следующим: Северная Африка и Ближний Восток — оперативное противодействие терроризму, попытки обеспечить достаточную стабильность в странах, наиболее пострадавших от последствий «арабской весны», с целью свести к нулю или хотя бы уменьшить поток беженцев; Грузия, Молдова — экономическая помощь и, возможно, дальнейшая либерализация пограничного режима; Украина — попытки добиться реформ в системе управления страной; Беларусь, Армения, Азербайджан — традиционная поддержка гражданского общества и подготовка евроориентированных кадров; Великобритания — переход в новый формат отношений после завершения брексита.

Судя по интенсивности происходящих в Европе и мире событий, в ближайшем будущем следует ожидать пересмотра целого ряда форматов экономического взаимодействия и появления новой серии блоков и партнерств, основанных на новых принципах и, следовательно, с новым содержанием.

Трамп. Новый поворот

Победа Дональда Джона Трампа на президентских выборах в США застала врасплох большинство политических комментаторов, привыкших выносить авторитетные суждения о современных тенденциях в международной политике. Эксперты Журнала Стратегия исследуют произошедшие события в контексте глобальных ожиданий от нового американского лидера.

Шок и трепет

Еще весной 2016 года в ведущих мировых изданиях было едва ли не хорошим тоном называть кандидата от республиканцев «клоуном», «шоуменом» и «обычным популистом». К концу лета наиболее чуткие наблюдатели стали говорить о том, что популизм Трампа не совсем обычен, а его радикальные лозунги — от ужесточения иммиграционных правил до пересмотра системы торговых договоров США — привлекают подозрительно много сторонников, в том числе в Штатах, традиционно считавшихся оплотом демократической партии. В сентябре–октябре американская предвыборная гонка окончательно обрела черты противостояния респектабельного мейнстрима в лице Хиллари Клинтон неожиданно мощному вызову в лице «расиста, сексиста и финансиста». Еще за день до выборов ведущие социологические службы США предрекали победу мейнстрима. Но они ошиблись.

© PEDRO PORTAL // TNS VIA ZUMA WIRE // ИТАР-ТАСС

Почему так произошло? В объяснениях, как обычно, дефицита нет. Здесь и классические случайности в стиле «Потому что в кузнице не было гвоздя» («Клинтон не вовремя упала в обморок»), и рассуждения в стиле теории заговора («Как WikiLeaks получил доступ к ее переписке?»), и сетования на привлекательность популистских лозунгов для «необразованного белого избирателя». Но, разумеется, все это малосерьезно. Спору нет — Хиллари Клинтон сильно помогла Трампу в ходе избирательной кампании. Одного скандала с использованием личной почты для деловой переписки было бы достаточно, чтобы погубить политическую карьеру руководителя внешнеполитического ведомства в большинстве ведущих стран мира. Еще большим безрассудством было вообразить, что выборы можно выиграть, даже не потрудившись обнародовать собственную экономическую программу и не конкретизировав ни одного из своих ключевых лозунгов. «Мы создадим новые рабочие места!» — но за счет чего? «Наша реформа расширит права мигрантов!» — но каковы контуры этой реформы? В отличие от «серьезного политика» Клинтон, «шоумен» Трамп подошел к делу более основательно, обнародовав планы на первые 100 дней президентства — и не прогадал. Потому что он предложил избирателям то, чего они уже давно ждали, но почти отчаялись получить.

Именно это обстоятельство стало причиной того шокового эффекта, который произвела победа Трампа. Оказалось, что политические взгляды американского среднего класса и значительной части «синих воротничков» серьезно отличаются от представлений о «политкорректном политическом мейнстриме». В первую очередь речь идет о тех избирателях, которых принято относить к категории «WASP» (White Anglo-Saxon Protestant) в широком ее определении. Из числа принявших участие в выборах за Трампа голосовали 63% белых мужчин и – несмотря на все обвинения в сексизме! — 53% белых женщин, 60% протестантов (впрочем, и 52% католиков). В то же время попытки представить избирателей Трампа как необразованных лузеров не выдерживают критики. Действительно, отсутствие высшего образования стало важным маркером сторонников Трампа, за которого проголосовало 67% белых избирателей, относящихся к соответствующей группе. Но за него проголосовало также 49% белых выпускников колледжей. Что еще важнее, сколько-нибудь значительный отрыв Трампа от Клинтон (50% против 46%) имел место только в группе избирателей с семейным доходом от 50 до 100 тысяч долларов (среди более бедных избирателей Клинтон опередила Трампа более чем на 10 процентных пунктов, среди более богатых отрыв Трампа составлял 1–2 процентных пункта). Это явно не «rednecks» и не «white trash». Это по большей части классический американский средний класс, который, как в голливудском боевике, ждал своего героя.

Разворот к реальным интересам

Что же нового предложил Трамп, чтобы привлечь избирателей на свою сторону? Парадоксально, но действительно новых идей в его программе не так много. Его предложения по налоговому стимулированию экономики во многом ориентируются на образцы, реализованные более десятилетия назад администрацией Джорджа Буша — младшего. Требование отмены основных положений программы Obamacare в устах республиканца звучало так же естественно, как требование разрушить Карфаген — в устах римлянина. Радикальная риторика в пользу «возрождения величия Америки» и неприкосновенности второй поправки к конституции США, гарантирующей право граждан носить оружие, — вообще классика американского консерватизма. Весьма нетривиально звучали обещания расширить инфраструктурные инвестиции в американскую экономику, но разве удивительно было слышать их из уст представителя девелоперского бизнеса, коммерческий успех которого во многом зависит именно от качества инфраструктуры?

Что оказалось действительно неожиданным в предвыборной риторике Трампа, так это та откровенность, с которой были артикулированы и проблемы, и рецепты их решения. Нагляднее всего это проявилось в вопросах о регулировании миграции и о пересмотре торговых соглашений США. О том, что с американской миграционной политикой «надо что-то делать», было ясно всем, но опасения потерять голоса граждан латиноамериканского происхождения традиционно останавливали политиков от радикальных инициатив в данной сфере. Трампа не остановили. Влияние заключаемых США соглашений о свободной торговле (включая недавно подписанное соглашение о Транстихоокеанском партнерстве) на занятость в американской экономике давно было объектом бурных дискуссий — но лишь Трамп набрался смелости в жесткой форме заявить о необходимости их пересмотреть или расторгнуть. Действительно ли эти соглашения

ведут к сокращению занятости в США — другой вопрос. В конечном итоге, если это не так — кто мешал их сторонникам убедить в этом избирателей? Но избиратели поверили Трампу. Да, с арифметической точки зрения ему не удалось набрать абсолютное большинство голосов. Но избирательная система США с ее коллегией выборщиков построена таким образом, чтобы исключить победу кандидата, заручившегося поддержкой в ограниченном числе густонаселенных штатов. В этом отношении Трамп стал именно президентом Соединенных Штатов.

Другим новшеством стало то откровенно презрительное отношение, с которым Трамп насмехался над «священными коровами» американской политкорректности — от «борьбы с сексизмом» и ЛГБТ-проблематики до распространения демократических ценностей в отдаленных уголках мира. В лице Трампа американский избиратель обрел лидера, который не боится обращаться к тем людям, которым не интересны отвлеченные философские проблемы ценностного характера или специфические интересы экзотических групп населения. Им интересны реальные проблемы реальной жизни — стабильность занятости, величина налогов, качество среды проживания.

В этом отношении победа Трампа очень симптоматична. Она отражает тенденции, подспудно вызревавшие не только в США, но и в большинстве стран с западной моделью демократии. На протяжении последнего десятилетия (если не больше) как в США, так и в большинстве стран ЕС происходил последовательный дрейф от «демократии большинства» к фактической «диктатуре меньшинств», интересам которых с каждым годом придавался все более привилегированный статус. Политики, пытавшиеся бросить вызов такому положению дел, обычно подвергались остракизму (часто — с клеймом неонациста), а когда за них все же вставало большинство населения — воспринимались как нечто среднее между белой вороной и бельмом на глазу (как премьер Венгрии Виктор Орбан — в Европейском союзе). Но многочисленные носители «игнорируемых интересов», кажется, не собираются больше молчать. В Великобритании они проголосовали за брексит, в США — за Трампа. В следующем году ожидается серия выборов в европейских странах (включая Францию и Германию) — теперь очередь за ними.

Белая ворона

Дональд Трамп в первую очередь отличается от американских «системных политиков» своим профессиональным опытом и образованием, что наложило определенный отпечаток на его психологию. Наследник крупной строительной компании несколько раз был на грани разорения, менял сферы деятельности и пришел в политику в достаточно зрелом возрасте. Он не прошел типичную для многих американских президентов карьерную лестницу — партийный активист-конгрессмен-сенатор-губернатор — до своего президентства, зато хорошо разбирается в деловой жизни США. Трампу свойственна определенная публичность и эпатажность, которая, на поверку, оказывается весьма продуманной.

Суть проблемы, с которой им придется столкнуться, лучше всего выразил один из представителей немецкого сектора некоммерческих организаций, который сетовал, что последние десять лет в Германии политики убеждали электорат, что главные проблемы Германии — это права геев, мигрантов и жертв диктаторских режимов за рубежом. Никто не говорил про безработицу, рост налогов, проблемы образования, преступность и права рабочих. Теперь избиратель отвечает: «I want my old problems back to the agenda!».

Трудно подобрать столь же экспрессивный эквивалент фразы в русском языке. Разве что такой: «Я хочу, чтобы политики вспомнили о моих реальных проблемах!». И этого, действительно, хотят многие. Дональд Трамп показал, что может ждать политика, который это сделает.

Многие представители традиционного западного истеблишмента, похоже, в это пока не верят. В своем недавнем интервью телеканалу «Евроньюс» президент Еврокомиссии Жан-Клод Юнкер так ответил на вопрос о перспективах Марин Ле Пен стать президентом Франции: «Подобную вероятность я даже не могу себе представить. Она им не станет». Сигнал дан вполне отчетливый — традиционные элиты «против». Однако такие же сигналы посылались и в адрес Трампа — вот только их эффект был прямо противоположным. Подобные однозначно отрицательные оценки могут только усилить протестные настроения среди многих жителей Евросоюза по отношению к его бюрократической надстройке и вполне способны спровоцировать

© AP PHOTO // EVAN VUCCI // ТАСС

рост (по крайней мере, во Франции) числа голосов «назло» правящим элитам, которые на местах стойко ассоциируются с брюссельскими коридорами.

И что нам это даст?

Коротко на этот вопрос можно ответить так: если победа Хиллари Клинтон означала бы для России высокие риски, то победа Дональда Трампа несет для нее (как и для мира в целом) полную неопределенность. Никто на самом деле не знает, каков будет его политический курс. Надежды на то, что он окажется благоприятным для России, в течение недели после выборов в США вознесший отечественные финансовые рынки к новым высотам на фоне обвала на большинстве развивающихся площадок, едва ли стоит преувеличивать. Внешняя политика США «завязана» на слишком широкий круг интересов и ценностей, чтобы ее в одночасье поменял человек, не имеющий опыта в дипломатической сфере.

Но как минимум два отрадных обстоятельства в победе Дональда Трампа все же есть. Во-первых, его подход к проблемам мировой политики с позиций реальных интересов американского избирателя не может не импонировать российским элитам, которым традиционно удавалось лучше договариваться с зарубежными странами по вопросам об интересах, чем о ценностях. В этом отношении республиканские администрации США для России вообще исторически «удобнее» демократических: переговоры с республиканцами могут быть более жесткими, но носят более прагматичный характер, и соглашения по вопросам экономики и международной безопасности имеют меньше шансов быть погребенными под ворохом предварительных условий гуманитарного характера. Как представляется, в силу личных качеств избранного президента США новая администрация не станет исключением из этого правила.

Во-вторых, выборы в США могут задать стандарт для подражания в западноевропейских странах. Пример Трампа показывает, что политик, разорвавший цепи политкорректности и сделавший ставку на реальные интересы избирателей, отнюдь не обязательно является сумасшедшим или неонацистом. И вопрос «Кому на самом деле это нужно?» — очень даже легитимный вопрос в адрес большинства решений, наносящих ущерб интересам избирателей. Европа уже потеряла сотни тысяч рабочих мест из-за санкционного противостояния с Россией. Кому на самом деле это нужно? И если такие политики, как Маттео Ренци в Италии и Франсуа Фийон во Франции начинают задавать такие вопросы — тем лучше для интересов избирателей. Как в России, так и за рубежом.

A posteriori: ЕС, Россия и мир

A posteriori в переводе с латыни означает «на основании опыта». Своим опытом и прогнозами поделились представители экспертного сообщества итальянского региона Венето. Практики и теоретики сферы международных связей высказали свое мнение о последних событиях в Евросоюзе: выходе Великобритании из состава ЕС, перспективах Трансатлантического торгового и инвестиционного партнерства и об отношениях между Россией и Евросоюзом.

Экс-депутат парламента Италии, член Межпарламентского комитета Россия — Италия в 1996–2001 годах Фабио Кальцавара

О брекзите

Брексит был санкционирован законно проведенным референдумом, и поэтому я его полностью поддерживаю. Этот результат обусловлен вопиющими ошибками правительств, политиков и европейских экономистов: невозможно объединить очень отличающиеся друг от друга государства, население, территории и экономики централистскими и антидемократическими методами без учета интересов сторон, без серьезного анализа, без глубокого понимания межстрановых различий, без планирования и особенно без общественного референдума (подобные референдумы проводились только дважды: во Франции и Дании. И оба раза по итогам демократического голосования Конституциональный договор Европейского союза был однозначно отклонен). Иными словами, было намерение построить Европейский союз наиболее коротким путем и с наименьшими трудностями, но в результате Европейский проект полностью провалился. Континентальное партнерство, в общем, я нахожу интересным, но есть ряд вопросов, которые надо глубже проанализировать, чтобы лучше понять цели этого партнерства и результаты, на которые оно ориентировано.

О Трансатлантическом торговом и инвестиционном партнерстве (TTIP)

Я полностью против TTIP. Это соглашение, которое держится в совершенном секрете, — результат тайных переговоров между Вашингтоном и неизбираемой Европейской комиссией в Брюсселе. Европейские граждане не имели ни малейшей возможности провести демократический референдум по данному вопросу и даже прочитать полный текст TTIP, включая даже членов парламента! Коротко говоря, соглашение недемократично, потому что оно ущемляет малый и средний бизнес, действуя в интересах мультинациональных корпораций и в любом случае не в интересах европейских граждан. Более того, оно закрепляет тотальное доминирование международных корпораций тем, что дает им право влиять на решения государств, общественных организаций, а также право выступать против отдельных граждан лишь на основании предполагаемого коммерческого ущерба, требуя выплаты огромных компенсаций. Недопустимая ситуация для любой страны, которая претендует быть суверенной и демократической.

Историк, экс-заместитель министра иностранных дел Италии Франко Роккетта

О Европе сегодня и брекзите

Я вижу сегодняшнюю Европу в ситуации XIX–XX веков. В состоянии, близком к современной Африке, с ее конфликтами и гражданскими войнами, чья территория служит неким подобием шахматной доски, на которой соперничают колониальные и имперские амбиции множества крупных (и не очень) держав. Территория завоевания и грабежей.

Рассматриваю Россию (всю Россию целиком — до Владивостока) в качестве неотъемлемой части Европы, как, например, Францию, Германию, Испанию, Англию. Считаю, что Соединенные Штаты являются внешней и незрелой фракцией самой Европы. Многие черты политической, институциональной, экономической, дипломатической и военной системы США XVIII, XIX, XX веков и даже начала XXI века напоминают мне Германию времен национал-социализма, где с сентября 1943 года и до конца Второй мировой войны в концентрационном лагере был в рабстве мой отец.

В брекзите есть плюсы и минусы; очевидно, что обошлось бы и без него, если бы ЕС строился на принципах справедливости и гуманности, умеренности, реализма, преодоления национализма и постепенного освобождения внутренних колоний членов ЕС – например, региона Венето (итал. Venetia) — великого «архитектора» Вестфальского мира 1648 года. Государство Венето в течение последних 150 лет (с 1866 года) остается колонией итальянского государства, которую жестоко эксплуатируют и разоряют.

О Трансатлантическом торговом и инвестиционном партнерстве

Что касается TTIP и CETA (The Comprehensive Economic and Trade Agreement), очевидна их противоестественная природа, имеющая жестокие формы экономического и правового терроризма. Клетка заточения народов и цивилизаций.

Об отношениях между государствами и народами Западной Европы и России

Осуждаю как морально недопустимую (и саморазрушающую) политику НАТО, которая неоднократно вела войну на территории Европы и за ее пределами, а также санкции против Российской Федерации. Я надеюсь, что мои юношеские мечты об общем европейском доме, построенном на взаимном уважении и взаимопомощи между всеми его историческими партнерами, принципах справедливости и гуманности, могут сбыться. То есть на тех принципах, которых так не хватает Европейскому союзу.

Генеральный директор муниципалитета Сан-Бонифачо (Верона), директор журнала о культуре и политике Il Giornale dei Veneti Фабрицио Коменчини

О брекзите

Лично я всегда с уважением отношусь к решениям, которые исходят от народного суверенитета; британцы никогда не были проевропейцами (ни в отношении строительства объединенной Европы, ни в отношении федеративного союза), они были в Европейском союзе только по экономическим причинам: им будет лучше не в ЕС.

О Трансатлантическом торговом и инвестиционном партнерстве

Я категорически против договора TTIP. Это соглашение, которое наказывает реальную итальянскую и европейскую

экономику, состоящую из малых и средних промышленных предприятий, поощряет систему наднациональных экономических гигантов, особенно американских, недосягаемых для контроля со стороны европейских государств. Я за тесную и постоянную связь с Российской Федерацией, которую я считаю неотъемлемой частью культурной и экономической Европы.

Об отношениях с Россией

Европейский союз должен понять, что для экономических отношений Европы с Россией, имеющей большие природные ресурсы, естественно взаимодополнение не только в энергетическом секторе, но и в научно-исследовательской, производственной и агропродовольственной областях: как на производственном, так и на потребительском рынке. Россия может участвовать в системе Европейского союза на основе некоего равноправного пакта.

Президент Промышленной ассоциации провинции Беллуно Франко Роккон

О брекзите

Поддерживаю. Британское голосование ясно продемонстрировало чрезвычайную важность консультаций с народом (референдума) и свидетельствует о поражении власти — политической и экономической, британской и европейской, возглавляемой Европейским союзом и Европейским центральным банком.

О Трансатлантическом торговом и инвестиционном партнерстве

Не поддерживаю. Возникнут чисто экономические проблемы, связанные с монополизацией рынков и завышенными ценами. При международном обмене товаров важным является возможность проследить происхождение товаров, в первую очередь товаров питания, гарантия качества продукции и уверенность в приобретении нефальсифицированной (фирменной) продукции. TTIP в будущем представляет большую угрозу безопасности и качеству продуктов питания. Я также против существующих экономических и рыночных ограничений на продукты, введенных в настоящее время Европейским союзом в отношении Российской Федерации, потому что уже сегодня мы видим присутствие на российском рынке поддельных итальянских марок продуктов питания (например, сыров, окороков, вина), и это вызвало огромный экономический ущерб для важных промышленных предприятий-производителей, особенно в области Венето, которая имела хорошие связи с Российской Федерацией.

Об отношениях с Россией

Партнерство. Свободный рынок в соединении с демократическими законами, обеспечивающий разнообразие качественных фирменных продуктов и услуг, — именно этих приоритетов мы должны придерживаться. Сотрудничество должно происходить между предпринимателями ассоциаций и общественных представительств без тягостного вмешательства государственной бюрократии. Например, Институт внешней торговли Италии (ICE) сегодня абсолютно не является выразителем отраслевого разнообразия итальянского частного производственного сектора. Укрепление отношений между итальянскими и европейскими регионами и Российской Федерацией должно быть направлено на значительное повышение качества, чтобы избежать его падения, связанного с гонкой за дешевизной (как это сейчас происходит с китайскими товарами). На этой базе должно строиться плодотворное сотрудничество для взаимного экономического роста и дружбы.

Член парламента региона Венето Стефано Вальдегамбери

О брекзите

Я считаю, что ЕС мог бы стать прекрасной возможностью для народов Европы, если бы в качестве объединения независимых государств он был способен стать таким субъектом, который может критично и независимо оценивать иностранные политические решения в мире. До сих пор ЕС демонстрирует слишком много внутренних разногласий и явное подчинение внешним игрокам. ЕС должен принять федеральную модель, основанную на уважении разных народов и территорий, без навязывания моделей, принятых недемократическим путем. Если ЕС не сможет сделать этот шаг, ориентируясь на рост доверия со стороны европейских граждан, то будут и другие брекситы.

О Трансатлантическом торговом и инвестиционном партнерстве

У меня сложилось впечатление, что наши американские союзники после падения Берлинской стены живут в ситуации

постоянного стресса, вызванного страхом, что Европа коммерчески взаимодействует и интегрируется с Российской Федерацией и Азией.

США опасаются формирования крупного торгового и политически интегрированного евразийского пространства, которое пошатнет политическую и экономическую гегемонию Америки. Отсюда стремление протолкнуть TTIP в условиях секретности, чтобы «запереть» европейские страны в ситуацию, в которой они были на протяжении более чем пятидесяти лет, — под полным политическим и коммерческим влиянием, возводя новые барьеры на востоке против Российской Федерации и не только.

Я думаю, что у Европы есть все основания не принимать это соглашение и стать основным партнером Российской Федерации и азиатского мира, чтобы обеспечить рост и развитие наших компаний.

Об отношениях с Россией

Политика Европейского союза находится под сильным влиянием НАТО. Наши европейские граждане, критикуя, говорят, что эта организация не является Министерством иностранных дел Европы! Как европейский гражданин я не отрицаю важность НАТО в период холодной войны, но времена изменились. Рухнул советский режим, но были потеряны возникшие большие возможности создания спокойных отношений и более тесного сотрудничества между Россией и остальной частью Европы.

Я вижу сегодня врожденные позиции русофобии, которыми страдают претенциозные европейские правительства. С падением Берлинской стены НАТО достигла своей военной цели. В этот момент она должна была или раствориться, или преобразоваться в организацию для глобальной безопасности, включая ту же Российскую Федерацию, под эгидой ООН. Однако этого не произошло. НАТО расширяется на восток и постепенно возрождает новую напряженность и опасения, которых мы бы охотно избежали. Кажется, НАТО неизбежно нужно создать врага, чтобы оправдать свое право на существование.

Я выступаю за тесный партнерский подход в отношениях между ЕС и Российской Федерацией, свободный от взаимных негативных стереотипов. Я повторяю свой тезис, который уже озвучил в одном из интервью «Правде»: мы не можем думать о Европе, которая не рассматривает Россию в качестве своего полного компонента, и тому есть множество исторических, религиозных, культурных и экономических предпосылок.

Формула Доктора Рамиреса

Качество жизни напрямую зависит от квалифицированной медицинской помощи. Сегодня для получения медуслуг мы можем выбрать любую страну, зачастую ею становится Испания. В число престижных медицинских центров страны входит и Институт Гуттманна — университетский госпиталь нейрореабилитации. Доктор Жузеп Мария Рамирес, на протяжении многих лет возглавляющий Институт, рассказал Журналу Стратегия об успехах и проблемах центра, а также о долге врача.

История формирования лидера интересна многим. Что для Вас стало решающим в выборе профессии и каким был Ваш путь в Институт Гуттманна? Какие качества особенно важны в лидере?

Лидер — сказано громко. Мне просто повезло, и я оказался в команде совершенно потрясающих профессионалов, которых смог увлечь за собой так, чтобы вместе построить один из самых лучших проектов, которые мне приходят в голову. Повлияли два фактора, которые можно обозначить ключевыми в развитии любого серьезного проекта. Первый — вера в проект. Я с детства хотел служить людям, все время «ввязывался» в разные проекты социальной направленности. Гуттманн в этом смысле оказался для меня идеальным местом для реализации этой страсти. Второй фактор — умение организовывать и сплачивать людей. Это необходимо, чтобы быть лидером серьезного проекта. И быть способным так строить свой «рассказ», чтобы твоя команда отлично понимала, куда мы идем, зачем мы что-то делаем и почему это должно делаться именно так, а не иначе. И заражать людей энтузиазмом! Вот это у меня, кажется, всегда получалось неплохо. Команда должна двигаться к одной цели и при этом с увлечением!

Каким был Ваш путь к руководству Институтом?

В Гуттманн я пришел врачом-ортопедом. Но поскольку в это же время я закончил первый тогда MBA в больничном управлении и работал консультантом в этой области, то директор Гуттманна, потрясающий Доктор Сарриас, предложил мне отвечать не только за пациентов, но и поменять все организационные процессы. А еще через год он ушел на пенсию, и меня назначили генеральным директором. И вот я, к огромной своей радости, возглавляю Гуттманн уже 26 лет. Случай в Каталонии редкий, так что мне очень повезло.

Каким был Гуттманн в тот момент, когда Вы возглавили руководство Институтом?

Гуттманн был первым в Испании центром для пациентов с травмами спинного мозга: тогда мы еще не занимались ни заболеваниями головного мозга, ни другими неврологическими проблемами. Это было место, излучающее человечность. Место с большим потенциалом. Но было множество проблем: центр был беден и не существовало стратегического видения проекта. Даже само здание не позволяло создать там образцовый центр нейрореабилитации. И одним из первых решений стало строительство нового здания, что заняло долгих 16 лет! Я рад, что для этого потребовалось столько времени, так как нам удалось создать профессиональную команду и выверить организационные алгоритмы. Без этих двух самых главных вещей, созданных и работающих, у нас было бы просто потрясающе красивое и удобное здание, стены без содержания.

Какие принятые стратегические решения Вы считаете наиболее важными?

Выделю три основных решения. Около 20 лет назад мы решали, остаться частным фондом или стать государственной организацией. В стране была тенденция — переходить в собственность государства, что, безусловно, очень удобно, но не всегда эффективно. Думаю, что решение, на котором я тогда настоял, было абсолютно правильным. Гуттманн был создан как частный некоммерческий фонд, у нас нет акционеров, все деньги тратятся на развитие, при этом мы отвечаем требованиям, которые предъявляются к государственным центрам. Искушение перейти в госсобственность и иметь гарантированное финансирование, конечно, в тот непростой для Института момент было велико, но тем не менее мы остались независимы. Сегодня в Гуттманне есть попечительский и административный советы, но при этом мы частная организация. Мы настояли на своей «свободе»: делать то, что считаем нужным, и так, как считаем нужным. При этом отвечая всем требованиям качества и даже превосходя их. Мы смогли превратиться в референтный центр для всей Испании и Европы. Мы смогли подписать и поддержать в течение всех этих лет контракт с государством, но при этом остаться независимыми! Большая удача для нас и для наших пациентов. Приняв другое решение, мы, скорее всего, превратились бы в специализированное отделение нейрореабилитации какого-то большого госпиталя и не могли бы обеспечить ни критическую массу случаев, ни исследовательскую базу, ни собрать такую выдающуюся команду. При этом мы, безусловно, отвечаем и даже превосходим требования качества, которые предъявляются к государственным центрам и которые аудируются самыми разными комиссиями.

«4,5 тысячи пациентов с тяжелейшими поражениями спинного и головного мозга, которых мы лечим каждый год, превращают нас в экспертов»

Второй стратегический шаг: 15 лет назад мы создали полностью информатизированную систему контроля, регистрации и мониторинга всего, что происходит с пациентами и вообще в госпитале, систему аудита всех индикаторов качества в соответствии с критериями всех значимых международных организаций и соответствия международным аккредитациям. Уже тогда мы были к этому готовы. У нас была собрана потрясающая команда с самым большим опытом в стране в этой специальности. Мы могли организовывать и следовать абсолютно четкой методологии. Давать такие гарантии было одним из самых первых решений, которое я принял, когда возглавил Институт. Это позволило Гуттманну превратиться в университетский госпиталь, стать учреждением с сильнейшей преподавательской и исследовательской базой. Сегодня 80% наших специалистов — это доктора наук, но не только медицинских, но и, например, по физиотерапии или психологии. Мы обеспечиваем непрерывный рост специалистов, чтобы они были всегда в курсе самого нового в профессии. Быть способным учиться и учить — это важнейшее слагаемое потенциала медицинского центра.

Каждый год у нас оканчивают специализацию или магистратуру в области нейрореабилитации 150 профессионалов из разных стран мира. Мы участвуем в исследовательских проектах международного уровня, получили семь интернациональных патентов. У нас есть очень четкая ориентация на трансляционные исследования, результаты которых находят быстрое применение на практике. И это здорово! Нам удалось привлечь к работе ведущие исследовательские центры, университеты, компании. На постоянной основе мы сотрудничаем с 70 технологическими организациями. Все это дало очень серьезный импульс для развития института. Если раньше мы собирали по всему миру какие-то находки, то теперь стали не только в состоянии развивать новые методики и технологии, но и превратились в центр, в который приезжают специалисты и делегации с пяти континентов для обучения. Ставка на исследования и преподавание стала вторым важнейшим стратегическим решением.

И третий шаг — социальная направленность нашей деятельности. Мы решили, что будем не только медицинским и исследовательским центром, но и будем бороться за права людей с ограниченными возможностями, за инклюзивное общество, в котором будет достигнуто реальное равенство возможностей. У Гуттманна всегда была особая душа. И мы решили, что это одна из самых ценных вещей, которые у нас есть. Сегодня создан целый ряд социальных программ и кампаний, направленных на предупреждение травм головного и спинного мозга, на просветительскую работу в обществе, на конкретные законодательные меры, поддерживающие людей с ограниченными возможностями.

Причем вся эта работа вплетена в ежедневную деятельность госпиталя, она стала частью «ДНК Гуттманна». И что очень важно, мы делаем все в сотрудничестве с ведущими ассоциациями людей с ограниченными возможностями. Ведь они лучше всего знают обо всех трудностях, с которыми сталкиваются. Только вместе можно быть силой, влияющей на общество.

В течение нескольких лет Вы были генеральным директором социального обслуживания Каталонии. Какие инициативы удалось осуществить?

В 1994 году по личному поручению президента Каталонии я возглавил социальные службы автономного сообщества. Каталония к этому моменту располагала всеми компетенциями в этой области и сама распоряжалась бюджетом, но в социальных службах творился небольшой хаос. Служба была слабой. На тот момент все было неструктурированно, разобщено, было очень много администрации, но не было управления. Социальные службы представляли конгломерат отдельных организаций и рабочих групп, каждая из которых «тянула одеяло на себя».

Не было общего стратегического видения, видения на уровне страны. Это тот распространенный случай, когда за деревьями не видишь леса: разрешение ежедневных проблем не позволяет тебе проанализировать ситуацию глобально и построить дальнейшую деятельность системно. Мы начали со сбора информации и составления портфеля услуг — потребностей разных категорий граждан: пенсионеров, людей с ограниченными возможностями, детей, женщин — жертв домашнего насилия, наркоманов. Затем мы составили карту всей территории с гомогенным распределением этих услуг и в итоге обеспечили охват ими для максимального количества человек.

В том же году появился первый отчет автономии и первый полный баланс, который брал во внимание все социальные службы: какие использовались, в каком объеме, сколько они стоили, скольким людям смогли оказать помощь. В итоге был создан совершенно систематизированный план развития на будущее с пошаговыми действиями.

К этому моменту мы смогли сформировать из разрозненных групп единую команду. Для меня это был потрясающий опыт: он разрушил мое предубеждение против госслужащих. До этого я, как многие другие люди нашего сектора, был убежден в низкой эффективности чиновников. Оказалось, что это не так. Если их руководство способно воодушевить общей идеей, если их объединяет действительно важное и реалистичное «для чего», эти работники могут оказаться чрезвычайно эффективными, организованными и – что их особенно отличает — верными проекту. К тому же мы смогли сдвинуть с мертвой точки, динамизировать рынок социальных услуг и ликвидировать монополию государства. Тогда основным поставщиком социальных услуг было государство, все эти службы обходились ему очень дорого. Стоимость персонала, например, была непропорционально завышена, алгоритмы взаимодействия не продуманы. Я вообще считаю, что администрация при существующей экономической системе не в состоянии обеспечивать лучшие услуги. Госучреждения недостаточно гибки, нединамичны, их труднее быстро адаптировать под реальные потребности людей.

И мы сделали ставку на то, чтобы эти услуги в наибольшем объеме по контракту предоставляли частные учреждения, более адаптированные под нужды людей, более креативные и инновационные. Такое широкомасштабное введение частных игроков стало разрушать закостенелость монополизированного ранее государством рынка и улучшать качество этих услуг. Доказательствами стали цифры: уже через два года у нас работали системы аккредитации. Но аккредитации не по структурным показателям, чрезвычайно малоинформативным, а по функциональным. В результате государство смогло отбирать для работы лучших. Затем мы создали четкие критерии доступа к этим службам и дали населению возможность выбора. Если раньше гражданин был пленником

«Сравнивать свои результаты по международным шкалам с другими референтными центрами — единственный метод объективной оценки того, что ты делаешь»

зачастую неэффективных служб, теперь он может выбирать. Например, раньше у пенсионера было право на определенную услугу, которую он мог получить только в соответствующем учреждении. Мы же вместе с правом на услугу определили четкие средства, которые государство стало выделять. Человек сам смог решать, где получать эту услугу. Благодаря этому мы обеспечили настоящий расцвет частных компаний, которые решили посвятить себя социальным службам. Далее, идя по этому пути, мы добились высочайшей эффективности и удешевления расходов. В момент, когда я возглавил социальные службы, место в резиденции для одного пенсионера обходилось государству в 2 000 евро, четыре года спустя — в 500. В общем, во всех социальных службах Каталонии наша команда добилась не только сокращения расходов, но и увеличения охвата пациентов. Затем я вернулся в любимый Гуттманн. С самого начала, когда президент поручил мне возглавить соцслужбы Каталонии, это было моим условием. В это время мы как раз приступили к строительству нового здания. И я, естественно, не мог пропустить этот процесс.

Расскажите о команде. Как бы Вы охарактеризовали Ваших коллег?

Взаимовыручка, высочайший уровень вовлеченности и мотивации — характерные черты моих коллег. И еще две важные черты: призвание и требовательность к себе. При колоссальной взыскательности к самому себе ты не только стремишься всегда действовать лучшим образом, но и вдохновляешь окружающих. И возникает такой эффект перемноженного энтузиазма. Я очень горжусь тем, что мы не только можем показать миру наши зарегистрированные отличные результаты, но и тем, что абсолютное большинство пациентов говорит о наших специалистах как о сумасшедших людях с невероятной готовностью выкладываться, с человеческой теплотой. И это меняет жизни наших пациентов и их семей. Мы старались создать команду людей, влюбленных в свое дело, воодушевленных одним стремлением. За это они получают потрясающий приз — признание пациентов. Зарплату хорошую тоже получают, так должно быть. Но люди здесь работают не из-за денег: есть места, где можно зарабатывать больше с меньшими усилиями. По госпиталю много лет ходит поговорка «Гуттманн либо тебя захватывает, либо тебя преодолевает». Это означает, что каждый, кто сюда приходит, или влюбляется в это место, или не выдерживает. Но, к счастью, чаще люди, которые к нам приходят, остаются «на крючке» навсегда, живут своей работой, а потому каждый день растут как профессионалы и помогают развиваться всей команде. У нас не команда звезд, у нас звездная команда.

Читайте на сайте Журнала Стратегия во второй части интервью об опыте работы с зарубежными коллегами, достижениях Гуттманна, ментальности российских пациентов и о том, как совмещать работу администратора с врачебной практикой.

РЕКЛАМА

SuperFine

Инновационные технологии
в сфере печати

Compatible Ink Cartridge

Совместимые **лазерные и струйные** картриджи нового поколения

Экосистема для бизнеса новых технологий

Первые бизнес-инкубаторы и акселераторы начали появляться в мире для поддержки молодых предпринимателей в конце 60-х годов. Широкое распространение они получили в начале нулевых. В России средний возраст их составляет семь лет. Главная их задача – выводить на рынок инновационные проекты, помогая монетизировать научные разработки исследователей, поддерживать компании на ранних этапах развития. Что изменилось с начала запуска этих проектов, рассказали эксперты в блиц-интервью Журналу Стратегия.

Генеральный директор и соучредитель UBI Global Али Амин

Совместно с РВК UBI Global провела анализ российских бизнес-инкубаторов. По итогам респонденты получат отчет, где будет проведено сравнение агрегированных показателей российских и зарубежных коллег. Насколько применимы зарубежные практики для российских реалий?

Бизнес-инкубаторы — явление не только местного, регионального или национального масштаба. Они существуют в любой точке мира, и все они сталкиваются с аналогичными проблемами и трудностями. Россия — одна из крупнейших мировых экономик, однако она не лишена недостатков. Например, наблюдается отсутствие комплексного понимания, моделей и метода работы во время «инкубационного периода» экосистемы. UBI Global совместно с РВК провела анализ российских бизнес-инкубаторов.
В ходе исследования мы использовали методологию, разработанную UBI Global. Данная система подсчета является самой комплексной моделью в мире, которая способна сопоставить более 40 ключевых показателей эффективности. В совокупности они отражают уровень воздействия бизнес-инкубатора в собственной экосистеме, значение (которое бизнес-инкубатор предоставляет клиентам стартапа), привлекательность для инвесторов, а также коэффициент успешности постинкубационного показателя компаний. Именно поэтому данная методология считается максимально комплексной и уникальной. Нам крайне любопытно, каких результатов мы смогли добиться. Мы уже видели несколько примеров в недавно опубликованном рейтинге, где российские бизнес-инкубаторы показали отличные результаты. Мы надеемся, что наше исследование поможет выявить потенциал многих других в национальном, региональном и глобальном инновационном сообществе.

Какие страны входят в первый десяток с лучшими бизнес-инкубаторами? Отражаются ли успехи инкубаторов на экономике регионов?

UBI Global определяет показатели отдельных бизнес-инкубаторов. Далее мы суммируем результаты, чтобы получить представление о макроэкономических уровнях и понять, сможем ли мы выявить основные тенденции и закономерности. В рейтинге лучших бизнес-инкубаторов за 2015 год были представители из разных точек мира. Особо выделились представители Италии, Канады, Нидерландов, США, Тайваня и Китая.

Без всяких сомнений бизнес-инкубаторы оказывают влияние на экономику регионов. Ключевыми факторами успешности

являются создание рабочих мест, привлечение и удержание талантливых сотрудников, а также сохранение инвестиций в компанию.

Какие модели работы бизнес-инкубаторов самые эффективные?

К сожалению, у нас пока нет ответа на этот вопрос. У нас есть эффективные модели, ориентированные на получение прибыли, а также конкурентные модели, но они неприбыльны. Мы знаем отличные бизнес-инкубаторы, а также наиэффективнейшие программы, которые зачастую можно применять бесплатно. Однако несмотря на то, что каждая из систем имеет что-то общее, существуют некоторые сложности, связанные с использованием экосистем и взаимодействием с инвестиционными сообществами на национальном и международном уровнях в полном объеме.

Врио генерального директора РВК Евгений Кузнецов

РВК стала инициатором проведения первого в России исследования бизнес-инкубаторов и акселераторов России. Какие результаты показал анализ? Кто возглавил рейтинг лучших российских инкубаторов и акселераторов?

В исследовании приняли участие в общей сложности 59 университетских и 13 независимых инкубаторов России. Анализ показал, что российские акселераторы и инкубаторы достигли большого успеха за короткий период времени и стали незаменимым элементом экосистемы. Они помогли создать в среднем по 309 рабочих мест в стартапах за последние пять лет.

При этом анализ выявил ряд слабых мест. Например, российские программы акселерации сталкиваются со сложностями, когда дело доходит до предоставления стартапам доступа к денежным средствам, так как среднее число инвесторов в 4 раза меньше, чем у европейских. Несмотря на это, российские технологические предприниматели проявляют большой интерес к бизнес-акселераторам. В среднем российские программы обрабатывают ежегодно 181 заявку, что превышает показатели их коллег в Европе на 18%.

Бизнес-инкубаторы университетов ИТМО Санкт-Петербурга, Иркутского национального исследовательского технического университета и томский бизнес-инкубатор «Дружба» ТУСУР вошли в число самых результативных университетских бизнес-инкубаторов.

Отражаются ли успехи инкубаторов на экономике регионов?

Результаты мониторинга показали, что университеты начинают играть возрастающую роль в социально-экономической жизни региона, хотя пока и недостаточно активно участвуют в работе региональных экономических кластеров. Создание новых рабочих мест за счет развития малых инновационных предприятий с долей университета находится на начальном уровне, в большинстве случаев составляя несколько десятков ставок, а у лидеров достигая 130 рабочих мест.

Насколько применимы зарубежные практики бизнес-инкубирования для российских реалий?

С одной стороны, международные практики являются для нас определенным эталоном, который мы должны учитывать в своей деятельности. С другой стороны, в России есть особая специфика, связанная с тем, что наш венчурный рынок значительно моложе.

За рубежом основными клиентами инфраструктуры являются технологические предприниматели или инженеры с уже сформированным пониманием того, как работает бизнес. Им нужна специфическая поддержка, например, в управлении интеллектуальной собственностью, во взаимодействии с инвесторами. Но в отличие от иностранных коллег, российские предприниматели или разработчики не всегда обладают базовыми навыками в области бизнеса, их нужно научить азам: созданию компании, эффективному управлению, прозрачному налоговому администрированию. Наше фундаментальное отличие от западных рынков в том, что российский инновационный сектор в каком-то смысле занимается развитием предпринимательства вообще. Если за рубежом инкубатор или акселератор можно сравнить с аспирантурой, куда приезжают писать диссертацию, то в России — это магистратура, где учат базовым вещам.

В России присутствует сильный перекос в сторону организации мероприятий и нетворкинга. Поскольку многие инкубаторы и акселераторы существуют на деньги грантов или государства, которым необходима отчетность, то появляются мероприятия ради отчетности. Это плохая практика. Основная задача инкубатора состоит не столько в проведении мероприятия, сколько в отслеживании реальных изменений в компании. Это, по сути, работа консультантом и помощником в отношениях с инвесторами.

Лучшие мировые практики — это инкубаторы и акселераторы, цель которых опекать компании, вовремя распознавать проблемы и предлагать решения. Это требует компетенций и опыта в развитии бизнеса у команд акселераторов и инкубаторов. Мы испытываем в этом дефицит.

Главная задача для российских инкубаторов и акселераторов сегодня — это развитие предпринимательских навыков для передачи их компаниям.

Ваш прогноз, смогут ли российские бизнес-инкубаторы помочь изменить экономическую ситуацию в России?

Уверен, что российские бизнес-инкубаторы должны и смогут помочь. Их основная задача — создать правильную среду для развития компаний и их роста. Уже сейчас мы видим много работающих центров, технопарков, инкубаторов в Новосибирске, Томске, Казани, Петербурге и Москве. Кроме этого, в России нужно не просто создавать компании, а растить и развивать инфраструктуру для их создания. Как я отмечал ранее, если на Западе люди понимают, как организовывать бизнес, то в России это зачастую не так. У нас не всегда происходит переход от команды к проекту, а затем к компании. Эту функцию должны нести предакселераторы, созданные не для сформировавшихся компаний, а именно для команд. Мы активно занимаемся развитием таких программ, поскольку без такого рода инфраструктур мы продолжим наблюдать дефицит компаний с перспективами дальнейшего развития.

Заместитель заведующего проектно-учебной лаборатории «Бизнес-инкубатор Высшей школы экономики» Михаил Эрман

Отражаются ли успехи инкубаторов на экономике регионов?

Бизнес-инкубаторы и акселераторы входят в число инфраструктурных организаций, создающих условия для развития новых предпринимательских идей. В настоящее время, по нашим оценкам, в России насчитывается более 200 бизнес-инкубаторов. На мой взгляд, самыми успешными в плане работы именно с инновационными компаниями на основании успешности их выпускников являются бизнес-инкубаторы «Ингрия» (Санкт-Петербург), казанского и челнинского ИТ-парков (Татарстан), Академпарка (Новосибирск), МГУ (Москва), ну и наш (НИУ ВШЭ).

Большинство российских бизнес-инкубаторов учреждены государством и ориентированы не столько на поддержку инновационных компаний, сколько на поддержку компаний-субъектов малого и среднего предпринимательства в целом. Западные бизнес-инкубаторы рассматриваются как центры, где сконцентрирована экспертиза и предпринимательский опыт, развитая сеть контактов и рекомендаций. В России на инкубаторы смотрят как на дешевых арендодателей и поставщиков бухгалтерских и юридических услуг. Разница в отношении и спектре услуг отражается и на результатах. Многие «единороги» (молодые технологические компании с оценкой более 1 млрд долларов) вышли из стен зарубежных университетов, бизнес-инкубаторов и акселераторов, в то время как Россия не может похвастаться ни одной такой историей.

С другой стороны, от идеи до истории успеха компании проходит минимум 5–7 лет, многие инкубаторы существуют меньше этого срока, поэтому реальный вклад в экономику мы увидим, по моим прогнозам, лишь через 5–6 лет.

Правительство — главный спонсор бизнес-инкубаторов в России. Почему так происходит?

Бизнес-модель инкубаторов очень сложная и зачастую убыточная. Учитывая, что большинство инкубаторов не берет доли в бизнесе резидентов и работает с компаниями на стадиях, когда у них нет денег, то говорить об инкубаторе как о зарабатывающем большие деньги бизнесе сложно. Поэтому большинство инкубаторов в мире не прибыльны и существуют на деньги спонсоров (зачастую успешных предпринимателей и крупных компаний, а также государства). В попытке построить более устойчивую экономическую модель были созданы бизнес-акселераторы, которые совместили основные идеи бизнес-инкубаторов и венчурных фондов ранних стадий, которые извлекают прибыль за счет участия в акционерном капитале компаний-выпускников. Но даже такие структуры редко бывают прибыльными.

В России уже есть несколько примеров частных инкубаторов: Lift (Астрахань), «Пери-Инновации» (Махачкала) и несколько других.

Ваш прогноз, смогут ли российские бизнес-инкубаторы помочь изменить экономическую ситуацию в России?

Бизнес-инкубаторы — один из необходимых элементов инновационной экосистемы, который работает с компаниями на самых ранних стадиях. Для того, чтобы росли миллиардные компании нужны не только инкубаторы, но и потребители их выпускников. Многие, кто руководил инкубаторами 5–6 лет назад покинули свои посты, потому что ожидали быстрого роста экосистемы и быстрого успеха выпускников. Сейчас же, с одной стороны, наработан опыт в работе со стартапами ранних стадий, с другой, игроков на рынке стало меньше на всех этапах «инновационного лифта». Думаю, что первые действительно успешные компании, получившие поддержку в инкубаторах, можно будет увидеть еще через 5–6 лет.

Поиск внутренних резервов

В условиях кризиса компании зачастую ищут способы сохранения своих рыночных позиций путем сокращения персонала или выпуска новых продуктов. Однако существует другой, давно известный и апробированный способ повышения эффективности организации через управление качеством ее внутренних и внешних бизнес-процессов.

«Operational Excellence»

На протяжении десятилетий бизнес-консультанты и исследователи изучают успешный опыт различных компаний по всему миру, чтобы ответить на простой вопрос: в чем заключается универсальный рецепт успеха организации? Может быть, все дело в правильно выбранной стратегии? Или в наличии сильных компетенций? В харизматической личности руководителя? Или в уникальной корпоративной культуре, которая мотивирует сотрудников на высокоэффективную работу?

Мы можем констатировать, что такой универсальный рецепт никогда не будет найден, потому что внешние условия, в которых существуют компании и организации, всегда уникальны и не повторяются, не говоря уже о многочисленных тонкостях внутреннего обустройства этих организаций. Рецепт успеха будет состоять из комбинации элементов, причем в каждом случае это будет свой, уникальный набор таких составляющих.

Одним из таких компонентов успеха, который удалось идентифицировать исследователям, является концепция «Operational Excellence».

Дословно на русский язык этот термин переводится как «операционное совершенство». Концепция «Operational Excellence» получила широкое распространение, и на ее основе компаниями и организациями были разработаны различные методики повышения качества своих операций, например, Six Sigma / «Шесть сигма» («Моторола» и «Дженерал Электрик»), Total Quality Management / «Полное управление качеством» (ВМФ США), Toyota Production System / «Производственная система Тойоты» («Тойота») и многие другие.

Суть «Operational Excellence»

Для лучшего понимания этого термина следует рассматривать любую организацию (неважно, коммерческая она, государственная или какая-либо еще) как некую систему, состоящую из разных функций (подразделений), которые взаимодействуют между собой, а также с внешними контрагентами для производства какого-либо товара или услуги. При этом нужно учитывать, что зачастую одна и та же рутинная работа, производимая каким-либо подразделением, может выполняться с отклонениями в качестве и во времени.

Это происходит в силу самых разных объективных и субъективных причин: как внешних (например, задержка в оформлении какой-либо документации или пришедшая с опозданием поставка комплектующих), так и внутренних (например, ошибка сотрудника в силу большой загрузки или нарушение коммуникации между работниками).

Другими словами, мы можем принять за аксиому следующее утверждение: в операционной деятельности любой организации всегда присутствует элемент операционной нестабильности, непредсказуемости, который негативно сказывается на скорости ее деятельности, снижает эффективность и увеличивает издержки (как финансовые, так и временные).

Более того, этот фактор нестабильности или непредсказуемости может также оказать негативное воздействие на корпоративный дух организации и привести к запуску порочного круга, когда демотивация коллектива приводит к росту этого фактора нестабильности, который в свою очередь еще больше демотивирует сотрудников, и так далее. Суть концепции «Operational Excellence» сводится к трем основным шагам. Первый — выявление отклонений и сбоев в выполнении того или иного процесса в организации, которые были вызваны операционной нестабильностью и непредсказуемостью. Второй — определение ключевых причин их возникновения. Третий — устранение этих причин, чтобы организация больше никогда не сталкивалась с факторами, негативно влияющими на качество ее операций.

Именно таким довольно простым образом и, что важно, без существенных инвестиций можно снизить фактор операционной нестабильности или непредсказуемости в любой организации и повысить ее эффективность. При этом следует понимать, что конечным результатом последовательного и системного внедрения «Operational Excellence» будет заметное улучшение качества выпускаемой продукции или услуги, финансовых показателей организации и ее конкурентоспособности.

Важность качества операций

Насколько важно качество операций для организаций? Давайте рассмотрим три отрасли, с которыми мы сталкиваемся практически каждый день, — авиация, медицина и электроэнергетика, и сравним их работу при 99% качественных (бездефектных) операций с работой при качестве операций на уровне 99,99966% (этот уровень качества также известен как «Шесть сигма»). Разница в качестве операций в этих двух сценариях будет составлять менее 1%.

При сравнении двух сценариев мы видим, что незначительная разница может оказать колоссальное воздействие на себестоимость и качество конечного продукта, производимого организацией.

И, естественно, каждому из нас хотелось бы жить в мире, в котором качество операций организаций находится на уровне 99,99966%, а не 99%.

Теперь представьте себе, что основной процесс вашей организации состоит из десяти последовательных этапов (в реальной жизни количество этапов в разы больше, и они

Сравнение сценариев по уровню дефектных операций

	Сценарий 1	Сценарий 2
	Бездефектные операции на уровне 99,99966% (6 Sigma) 3,4 дефекта на 1 млн операций	Бездефектные операции на уровне 99% (3,8 Sigma) 10 000 дефектов на 1 млн операций
Авиация	1 аварийная посадка в 5 лет	2 аварийные посадки каждый день
Медицина	1,7 хирургических ошибок в неделю	5 000 хирургических ошибок в неделю
Энергетика	1 час простоя без электричества в 34 года	7 часов простоя без электричества в месяц

Финансовые показатели ведущих автопроизводителей

Компания	Капитализация, млрд US$	Выручка 2015, млрд US$	Валовая маржа, %	Маржа EBITD, %	Операционная маржа, %	Маржа по чистой прибыли
Toyota	195,49	246,16	24,46	15,77	10,05	7,41
Daimler AG	73,56	165,91	21,3	12,25	8,52	5,83
Volkswagen	69,06	236,7	16,55	21,74	-1,91	-0,64
BMW	54,6	102,29	19,67	19,18	10,41	6,94
Honda	51,39	121,19	22,39	7,97	3,45	2,78
General Motors	48,58	152,4	12,01	8,89	3,51	6,31
Ford	45,18	149,5	15,42	10,82	5,11	4,93
Nissan	42,31	100,73	19,63	13,23	5,22	4,53
HYUNDAI	32,35	81,29	19,85	9,94	6,89	7,08
RENAULT	25,05	50,3	20,37	11,26	4,8	6,53

Источник: Google Finance, собственные данные компаний. Рыночная капитализация по состоянию на 08.11.2016, остальные данные — за 2015 год.

зачастую имеют намного более сложную и непоследовательную структуру). Предположим, что качество выполнения каждого из этих десяти этапов находится на уровне 95%. Другими словами, лишь в 5% случаев каждый этап выполняется с каким-то отклонением от нормы. В остальных же 95% работа по каждому из этапов завершается с требуемым качеством, в срок и без дополнительных издержек.

Какова будет вероятность того, что ваша организация выполнит весь свой процесс от начала до конца без сбоя и задержек?

Согласно теории вероятностей возможность выполнения вашей организацией качественной работы от начала до выпуска конечной продукции (услуги) будет равна 0,95 (или 95%) в десятой степени (десять этапов), то есть 0,6 (или 60%). Таким образом, в 40% случаев ваша организация столкнется с непредвиденными затратами и сбоями, что приведет к снижению ее эффективности, повышению себестоимости вашей продукции и ухудшению ваших финансовых показателей.

«Тойота» + «Operational Excellence»

Одним из самых ярких и хорошо изученных примеров успешного внедрения «Operational Excellence» является компания Тойота, которая на протяжении многих лет является крупнейшим по рыночной капитализации и одним из наиболее эффективных мировых производителей автомобилей. Набор методов и практик «Тойоты» в сфере «Operational Excellence» стал известен всему миру под названием «Производственная система «Тойоты» (Toyota Production System или TPS).

Конечной целью TPS является производство автомобилей, заказанных клиентами, в кратчайшее время и наиболее эффективным способом с целью доставки их потребителям как можно быстрее. «Тойота» решила достичь эту цель путем минимизации непредсказуемости и нестабильности в рабочих процессах, которые проявляют себя в жизни организации в трех основных ипостасях. Первая — избыточная и некачественная работа либо активы, которые не создают стоимость (избыточные складские запасы, переделки, исправление ошибок, временные решения, избыточное время на выполнение тех или иных операций, выпуск некачественной продукции). Вторая — неравномерность в ходе рабочих процессов организации, которая может возникать, например, из-за «бутылочных горлышек» в процессах. Третья — избыточные усилия и перенапряжение людей и оборудования.

Одним из самых важных принципов TPS является вовлечение рядовых сотрудников компании в работу по выявлению факторов нестабильности и непредсказуемости. В основе этого принципа находится достаточно простая идея: каким бы гениальным и профессиональным не был менеджер, только рядовые сотрудники лучше всех знают, на каких именно этапах в ходе работы проявляют себя все те негативные факторы, которые возникают в организации в повседневной жизни, и каким образом их можно оперативно устранить.

При этом такая работа по оптимизации процессов в организации является не правом сотрудников, а их обязанностью. Такой подход приводит к повышению мотивации коллектива и удовлетворенности от работы в большинстве случаев.

Одним из ярких примеров таких полномочий, которыми обладают рядовые сотрудники «Тойоты», является их право остановить сборочный конвейер в случае, если они видят, что продукция на конвейере имеет дефект.

Успешное внедрение «Operational Excellence» в «Тойоте» привело к появлению интересного парадокса, который был сформулирован исследователями в конце 1980-х годов: несмотря на то, что заводы «Тойоты» выполняли во многом работу, аналогичную той, что делали их конкуренты, они выпускали: в два раза больше продукции, в два раза быстрее конкурентов, на производственной площади в два раза меньше, при количестве персонала и объеме товарно-складских запасов в два раза меньше, чем у конкурентов.

Достижение такого уровня операционного совершенства было бы невозможно без вовлечения в эту работу всех сотрудников «Тойоты». Именно благодаря такой позитивной корпоративной культуре компания продолжает успешно выявлять и устранять причины нестабильности во всех ее процессах на протяжении нескольких десятилетий.

Хрестоматийным в этом плане является кейс NUMMI, имевший место в городе Фримонт, штат Калифорния. В этом городе в начале 1980-х годов располагался автосборочный завод, принадлежавший «Дженерал Моторс» и имевший дурную славу наихудшего завода в структуре корпорации. Топ-менеджмент Дженерал Моторс считал, что коллектив на заводе отличался склонностью к преступности и патологическим нежеланием работать, там часто происходили забастовки, работники не выполняли свои обязанности, продукция выпускалась с большим количеством дефектов.

На сборку одного автомобиля уходило в два раза больше времени, чем на любом другом заводе «Дженерал Моторс». Ежедневные прогулы находились на уровне 20%. На заводе процветала продажа алкоголя, наркотиков и проституция. Начальники цехов ходили с оружием из-за страха нападения со стороны рабочих. В один из годов на заводе убили четырех человек на почве наркотиков.

В итоге в 1982 году «Дженерал Моторс» принял решение закрыть завод. Однако в 1983 году «Тойота» желавшая организовать свой быстрый вход на американский рынок, предложила «Дженерал Моторс» снова запустить этот завод в формате совместного предприятия. Этот проект получил название NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.). План предполагал одновременный выпуск на нем двух моделей автомобилей — «Тойоты Короллы» и «Шевроле Призм». Одним из ключевых элементов этого плана было обучение сотрудников завода производственной системе «Тойоты», для чего 450 работников и мастеров были направлены в Японию на предприятия «Тойоты».

В 1985 году автосборочный завод NUMMI заработал снова, но уже на основе производственной системы «Тойоты». И уже к концу 1986 году он стал первым по качеству продукции и производительности в структуре «Дженерал Моторс». Количество дефектов упало с 12 до 1 на автомобиль. Время на сборку автомобиля сократилось вдвое. Количество прогулов снизилось до 2%. Только за первый год своей работы коллектив завода сделал почти 10 тысяч рационализаторских предложений. За время своего существования с 1985 по 2010 год завод NUMMI получил пять отраслевых наград за качество производимой продукции.

Удивительным в этом кейсе является тот факт, что коллектив на заводе был практически тем же самым, что и до появления «Тойоты». Но обучение производственной системе «Тойоты» и правильное внедрение ее принципов привело к радикальному изменению поведения работников завода.

С чего начать?

Разработка и внедрение принципов, отвечающих потребностям компании, является непростой задачей, требующей взвешенного и системного подхода. Основная сложность заключается в том, что эффект от внедрения будет возможен в случае, если руководство поймет ценность и эффективность этой концепции и будет готово инвестировать некоторую часть своего времени (около 10%) в работу над этим проектом.

Успешный опыт сотен других организаций и компаний из самых разных отраслей по всему миру показывает, что эта цель вполне достижима и реальна при наличии серьезного намерения со стороны руководства организации.

Интересен опыт японских специалистов по операционному совершенству (в Японии эта концепция больше известна под именем «Kaidzen»), которые активно делятся своими наработками в ходе всевозможных публичных мероприятий, в том числе и в Москве.

По мнению экспертов, внедрение концепции «Operational Excellence» начинается с осмысления в течение пяти минут в конце каждого рабочего дня одной или двух проблем, с которыми пришлось столкнуться в процессе работы и которые вызвали наибольшее раздражение, фрустрацию или огорчение. Затем следует поискать корневые причины, следствием которых могли стать эти проблемы, и предположить, почему они вызвали такую сильную негативную реакцию. Третьим шагом должно стать решение, которое помогло бы кардинально устранить эту ключевую причину и избежать повторного возникновения этой проблемы в будущем.

Если для такого решения недостаточно информации, следует привлечь к этому процессу окружающих, потому что внедрение «Operational Excellence» имеет намного больше шансов на успех при командной работе.

Вызов как позитивный сигнал

Любая компания в своей работе рано или поздно оказывается в ситуации непредсказуемости и нестабильности внешней или внутренней среды; ключевым признаком, отличающим компанию-лидера от обычного поставщика продукции или услуг, считается ее эффективная поведенческая стратегия в подобных дискомфортных условиях.

Обычные организации, сталкиваясь с ежедневным отклонением от нормы в своих процессах, прикладывают героические усилия по устранению «симптомов заболевания», зачастую упуская возможность избавиться от корневых причин проблемы.

Для успешных же организаций подобные вызовы являются позитивным сигналом о том, что коррекции требует сама организация системы бизнес-процессов, критически влияющая на операционную эффективность и, следовательно, на конкурентоспособность.

Всем известны примеры компаний, которые многие годы являются лидерами на своих рынках и стабильно оставляют конкурентов позади. При этом все они (и лидеры, и аутсайдеры) находятся, как правило, в одинаковых внешних условиях — имеют схожих поставщиков, клиентов и регуляторов. Успех компаний-чемпионов часто кроется в осознании несовершенства своих внутренних процессов и системной работе по их улучшению. Ведь если внешние условия для всех одинаковы, каким образом можно усилить свою конкурентоспособность? На мой взгляд, ответ лежит в концепции «Operational Excellence».

Тимур Шиков,
консультант в области стратегии и операций, MBA (Sloan Fellow in Innovation and Global Leadership), MIT Sloan School of Management

РЕКЛАМА

ЭКОАРТ

www.ekoart.ru
+7 (499) 922-37-88

Серверы
Компьютеры
Товары для офиса

Медицина по-испански

Об особенностях системы здравоохранения Каталонии, современных подходах в лечении, а также об опыте Барселоны как медицинской столицы Испании в интервью Журналу Стратегия рассказала генеральный представитель Ассоциации ведущих госпиталей Barcelona Medical Agency и директор Barcelona Medical Consulting Ольга Соловьева.

В одном из своих интервью Вы отмечали, что Каталония тратит в два раза меньше средств на медицину, чем Франция. При этом испанская система здравоохранения считается одной из лучших в мире. Благодаря чему, на Ваш взгляд, удалось этого добиться? Есть какие-то рейтинги, подтверждающие эти данные?

Начнем с фактов: испанская, и в особенности каталонская, система здравоохранения признана одной из лучших и по показателям ВОЗ, и по рейтингам таких изданий, как Financial Times или Newsweek, в которых, кстати, нас опережают обычно Япония и Швейцария.

В отношении рейтингов я буду осторожной, несмотря на то, что именно они оценивают Испанию очень позитивно. Вроде бы нам выгодно. Но к рейтингам в нашей области нужно относиться внимательно по ряду причин. На текущий момент отсутствует согласие относительно того, какие именно критерии следует считать основополагающими для оценки качества. Например, если оценивать результативность отдельных процедур по патологиям в лучших госпиталях США, то окажется, что они стоят на первом месте в мире. Но если включим в оценку доступность для населения, то США сразу откатятся на 100-е место. Сегодня только в Каталонии, Великобритании, Австралии и Канаде публикуются детальные отчеты по ключевым показателям всех медицинских учреждений: такое упражнение в прозрачности больше не делает никто. А вот сравнить, насколько успешно проводятся операции в конкретной области (именно это больше интересует конкретного пациента), чаще всего невозможно. У нас просто нет показателей других стран по большинству патологий. Поэтому оценка систем здравоохранения — это одно, а достижения конкретных центров — совсем другое. Основой успеха всегда является готовность открыто сравнивать себя с лучшими: члены нескольких ведущих медицинских заведений Каталонии продвигают в научных сообществах идею об установлении единых критериев и их публикации. Без этого невозможны реальный бенчмаркинг и дальнейшая работа по совершенствованию.

Здравоохранение в Испании сейчас переживает настоящий расцвет. Мы проводили оценку целого ряда показателей системы здравоохранения: например, продолжительность жизни, коэффициент детской смертности (в Каталонии самый низкий после Сингапура), доступность медицинских услуг, а также анализировали достижения в конкретных областях: эффективность, выживаемость и осложнения при процедурах, по которым есть объективные данные разных стран. Безусловно, наша система среди мировых лидеров, но говорить о том, лучше ли Япония, Швейцария, Испания или Сингапур, несерьезно: это как сравнивать Толстого и Шекспира. Из этого списка лучших Испанию выделяет и делает действительно уникальной страной образцовое соотношение «затраты — результаты». Каталония тратит всего 1 144 евро на душу населения в год, тогда как соседняя Франция — 2 840 евро в год. Между тем показатели результативности Каталонии выше, если мы снова обратимся к шкалам, оценивающим выживаемость, осложнения и другие индикаторы по конкретным патологиям, то же самое относится к глобальным показателям системы: продолжительность жизни, коэффициент младенческой и материнской смертности.

Барселону называют медицинской столицей Испании, почему? С какими заболеваниями чаще всего обращаются иностранные пациенты?

В испанской медицине есть тенденция: если тебя приглашают на работу в один из ведущих барселонских госпиталей, это все равно, что предложить футболисту играть в клубе «Барселона», то есть отказаться просто невозможно! А если говорить серьезно, Барселона известна тем, что является европейским лидером в нескольких областях. Прежде всего это онкология. В Барселоне находится Instituto Oncologico Baselga. Его основатель — один из самых цитируемых в мире онкологов, президент Американской ассоциации исследования рака и медицинский директор Memorial Sloan-Kettering Cancer Center в Нью-Йорке Хосе Басельга. Медицинский директор Жузеп Табернеро — еще и президент Европейского общества медицинской онкологии и один из самых цитируемых в мире онкологов. И этот список можно продолжать.

«Испанская, и в особенности каталонская, система здравоохранения признана одной из лучших и по показателям ВОЗ, и по рейтингам таких изданий, как Financial Times или Newsweek»

Еще одна область, в которой мы среди мировых лидеров, — это детская сложная хирургия и детская онкология. В мировой медицине давно используется регистрация всех операций в области детской сердечно-сосудистой хирургии в Aristotle Score — это точнейший показатель сложности проводимых операций. Корреляция Aristotle Score с результатами (выживаемость, количество осложнений) дает абсолютно объективное представление об уровне клиники. И поэтому мы с цифрами в руках говорим, что наши результаты сравнимы только с Бостонским детским госпиталем.

Третий предмет особой гордости — это нейрореабилитация. Institut Guttmann признан одним из эталонных центров в мире по результативности восстановления после поражений головного и спинного мозга. Сегодня мы принимаем пациентов с пяти континентов.

Из каких стран в основном приезжают за медицинской помощью в Барселону? Много ли пациентов из России?

Европейцы редко едут в другие европейские страны в случае заболевания: все-таки качество достаточно высокое везде. А вот оказаться вдали от близких и без родного языка тяжело. Поэтому европейцы чаще приезжают за помощью в нейрореабилитации или онкологии, когда важно выбрать центр с лучшей репутацией и действительно

нужна экспертиза сложных случаев. Таким же случаем является репродуктивная медицина: в Испании не только отличные результаты, но еще и мягкое законодательство. У нас очень много пациентов из стран Персидского залива и русскоязычных стран. Компания, которую я возглавляю, по сути, является Единым международным департаментом для ведущих барселонских госпиталей. Ежегодно мы оказываем медицинскую помощь более 800 пациентам из русскоговорящих стран. Цифра может показаться небольшой, но почти всегда речь идет о случаях высочайшей сложности. Это онкология, нейрореабилитация, детская хирургия. Для того, чтобы сделать эстетическую или офтальмологическую операцию, совершенно необязательно сегодня ехать в Каталонию, Швейцарию или куда-то еще. В российском здравоохранении делается очень многое, но его реформа требует много времени и ресурсов. Пока это становление продолжается, люди в критичных ситуациях обращаются в лучшие международные центры.

В чем, на Ваш взгляд, главные отличия российской системы здравоохранения от испанской? Какой положительный опыт Каталонии можно было бы использовать в России?

Это, конечно, вопрос для диссертации, а не для интервью. Сложность в том, что я отлично знаю организационные особенности каталонской модели здравоохранения, но не так хорошо особенности российской. Любой консалтинговый проект в здравоохранении (которых мы сделали немало) всегда начинается с тщательного анализа реалий страны. Без этого просто взять и перенести опыт другого государства невозможно. Поэтому я все-таки уклонюсь от ответа на первую часть вопроса.

Однако со второй частью мне проще, поскольку у Каталонии в области здравоохранения есть несколько универсальных наработок, которые стараются перенять и адаптировать другие страны. Прежде всего, необходимо гарантировать достоверное знание о потребностях и реальной картине здравоохранения. Речь о сборе, структурировании и анализе информации от всех без исключения медучреждений. Каталонское правительство обязало выполнять эту процедуру все медицинские учреждения: за неисполнение регистрации всех действий и непредоставление полной информатизации следовал отзыв аккредитации. Когда мы говорим о структурированной информации, мы имеем в виду как информацию о том, что именно делается, так и еще более важную, функциональную аналитику — как это делается.

Эти меры позволили выполнить планирование медицинских служб на территории таким образом, чтобы географически доступные службы давали достаточно гомогенное покрытие всех потребностей населения, при этом не дублируя друг друга. Это было очень тяжелое решение, и оно будет тяжелым для любого правительства, поскольку оно всегда непопулярно. Наш опыт говорит, что этот выбор стал одним из ключевых факторов успеха нашей системы здравоохранения в целом.

Приведу наглядный пример: когда в Каталонии началась реформа системы здравоохранения, в одной только Барселоне было четыре госпиталя, в которых оказывали помощь при тяжелых ожогах. Тяжелые ожоги — редкий случай, и если оставить ожоговое отделение во всех четырех госпиталях, то количество пациентов в год не позволит врачам поддерживать высокий уровень экспертизы. Понятие «критической массы случаев» является краеугольным в медицине. Эксперты, которые занимались реформой, приняли единственно правильное решение: три отделения закрыли, оставив для Барселоны только один ожоговый центр. В итоге этот центр со временем действительно стал одним из лучших в мире. Врачи и дирекция остальных трех центров были, конечно, против. Все уверяли, что они лучшие специалисты, что нельзя просто так «выбрасывать» их опыт, протестовали и бунтовали. Но результат подтвердил правильность решения реформаторов. Были созданы среда и структура, позволяющие обеспечить лучшие условия для развития системы лечения и экспертизы врачей, и, соответственно, лучшее обслуживание для пациентов.

Еще одним примером является подход к техническому оснащению. Нет смысла ставить МРТ в 50 центрах, где будут делать и интерпретировать всего лишь 10 снимков в день, а значит, опыт и экспертиза не будут высокими. Обеспечить (купить) техническое оснащение куда проще, чем накопить и развить опыт профессионалов. Можно говорить о многих других рецептах успеха: создании финансовых и административных инструментов, которые стимулируют к совершенствованию, повышении профессионализма в управлении госпиталем и развитии инструментов контроля качества. Я знаю, что в России много говорят о применении формулы государственно-частного партнерства в здравоохранении, бóльшая распространенность которой, например, и отличает Каталонию от остальной Испании. Принять закон о ГЧП — это только малая часть дела: создать инструменты, чтобы все игроки поверили в эту формулу и начали по ней действовать, — совсем другое.

Как итог следует выделить очень важный пункт. Система не будет работать, если не будет обеспечен высочайший уровень отбора и подготовки медицинских специалистов. В том числе речь о культуре и отношении населения. В Испании врач — одна из самых престижных профессий, для поступления на медицинский факультет нужно набрать самый высокий балл из всех существующих. Мысль о такой вещи, как блат, никому в голову не приходит. Обучение крайне сложное, и испанских врачей берут без переаттестации во все лучшие госпитали мира. Но зато для пациента все это оборачивается жизнью.

«Компания, которую я возглавляю, по сути, является Единым международным департаментом для ведущих барселонских госпиталей. Ежегодно мы оказываем медицинскую помощь более 800 пациентам из русскоговорящих стран»

Вы возглавляете один из амбициозных международных проектов, который объединяет ведущие госпитали Каталонии, — ассоциацию Barcelona Medical Agency, являетесь директором Barcelona Medical Consulting. При этом по первому образованию Вы — преподаватель русской литературы, кандидат наук. Что привело Вас в медицину? Вы когда-нибудь жалели о смене профессии?

По первому образованию я филолог, и до сих пор себя им ощущаю, трепетное отношение к языку помогает в любой работе. Я живу в Барселоне почти 20 лет. Вначале я сделала попытку преподавать в университете русскую литературу. Но серьезной работой в Испании это быть не может — нет достаточного количества студентов, изучающих русскую литературу. А жаль, современному человеку она бы очень пригодилась. Ходить на работу два дня в неделю мне показалось неинтересным. С медициной меня связывала семейная традиция и волонтерский опыт в предыдущие годы. Это и предопределило случай: я прочитала статью об Ассоциации барселонских госпиталей в газете. Никакого объявления о работе, а просто статью, написанную для читателей. Я попросила о встрече сначала с директором, а на следующий день — с президентом Ассоциации. Это просто чистое везение, что они приняли и поверили в меня. Дальше уже были MBA degree, работа с госпиталями — вначале просто менеджером по России, затем по международному развитию, а после мне поручили Ассоциацию и ведение пациентов из самых разных стран.

О смене профессии я не жалею. Читаю я до сих пор много. В преподавании мне нравилось видеть, как что-то не совсем понятное структурируется у студентов, как у них загораются глаза, как что-то не совсем нужное становится необходимым и вдохновляющим. А потом оказалось, что я и сейчас этим занимаюсь! Когда к нам приезжают делегации из разных стран для обмена опытом, я в том числе преподаю. Свою любовь к русской литературе я смогла передать друзьям и детям. Мой старший сын этим летом по собственной инициативе читал на русском языке «Войну и мир». А еще у меня есть традиция: на дни рождения я дарю книги русских писателей моим коллегам — директорам и врачам барселонских госпиталей.

Вы говорили, что приходится работать по 14 часов. В чем успех такой работоспособности?

Ну вот, наконец, мы пришли к вопросу, на который мне удастся ответить лаконично. Секрет работоспособности очень простой — любить то, что ты делаешь!

Читайте на сайте Журнала Стратегия во второй части интервью о работе с благотворительными фондами, о культуре профилактики и бережного отношения к здоровью и ярких эпизодах рабочих будней.

РЕКЛАМА

Платежная революция

Осенью 2016 года платежный рынок пополнился новыми участниками: Samsung Pay и Apple Pay пришли в Россию, «МегаФон» и МТС создали платежные приложения. Даже социальные сети — «ВКонтакте» и «Одноклассники» — запустили платежные платформы. А месяц спустя была выпущена миллионная отечественная карта «Мир». На что претендуют новые игроки и какое будущее ждет платежный рынок, когда современность диктует переход на бесконтактную оплату, узнавали корреспонденты Журнала Стратегия.

Технический прогресс, за последние годы кардинально изменивший нашу жизнь, преобразовал и рынок платежных систем. Если еще 15–20 лет назад среднестатистический россиянин не мог представить, что за товар или услугу можно будет расплатиться без денег в кошельке, а с помощью «куска пластика», то сегодня таких «пластиков» примерно по 2,25 на одного держателя, или по 1,5 — на каждого россиянина. По данным Банка России, к 2015 году эмитировано почти 249 млн платежных карт. Крупнейшим эмитентом, что очевидно, является Сбербанк: на него приходится практически половина всех выпущенных платежных средств — 102 млн. Инфраструктура платежного рынка, так называемый эквайринг, также становится все более доступной: согласно информации портала «Банки.ру», на 2016 год в стране насчитывается около 1,5 млн терминалов в торгово-сервисных предприятиях и устройств банковского обслуживания.

© AP PHOTO // MARK LENNIHAN // ИТАР-ТАСС; АНТОН НОВОДЕРЕЖКИН // ТАСС

«Общее количество карт увеличивается за счет развития карточной инфраструктуры — pos-терминалы, интернет-эквайринг, мобильный эквайринг — становятся доступны не только в крупных городах. Пользование картой стало ежедневной привычкой — получение зарплаты, совершение повседневных трат, использование в поездках по всему миру. Теперь не редкость встретить клиента с 3–4 пластиковыми картами для разных целей (участие в бонусных программах, выгодные снятия, удобство пользования за рубежом), что безусловно является драйвером для увеличения эмиссии», — отметил генеральный директор «Открытие Холдинг» Рубен Аганбегян.

Помимо положительной динамики транзакций, растущего числа банков-эмитентов, развития общей инфраструктуры приема платежных карт, российский рынок пополнился и новым игроком: в 2014 году была создана национальная платежная система — НСПК, выпустившая первую отечественную карту.

«Геополитическая ситуация и риски одностороннего прекращения обслуживания международных карт в России стали предпосылками создания национального платежного инструмента для обеспечения безопасности платежей. Так, в декабре

73% россиян,
по данным НАФИ, —
держатели платежных карт

2015 года была выпущена первая собственная российская карта под брендом «Мир», — рассказывает президент Ассоциации российских банков Гарегин Тосунян.

Государство оказывает активную поддержку платежному средству, подключая к его использованию все бюджетные организации страны. По информации НСПК, карту уже принимает 700 тысяч торговых точек, более 150 банков присоединились к системе, и их число постоянно растет.

Но судить, сможет ли первое отечественное платежное средство стать конкурентом Visa и Mastercard и поставить под сомнение их гегемонию хотя бы на российском рынке, пока рано.

На российском платежном рынке, по данным НСПК, лидируют Mastercard — 49,4% и Visa — 44,7%

Последнее время сильно изменились ожидания клиентов от того, каким должен быть банк, активно развиваются финансовые организаци, не имеющие физических отделений. При этом одним из мировых трендов на рынке платежных систем стал переход к мобильным решениям. Потребители отдают предпочтение удобному сервису и возможности управления своими финансами онлайн, простым и понятным кредитным и инвестиционным продуктам, к которым можно получить мгновенный доступ через Интернет. Мы считаем, что пользователи и дальше будут переключаться от обслуживания в традиционных банках к удобным платежным сервисам, в том числе к нашему «МегаФон Банку» и платежной карте.
Где-то абоненту удобнее расплатиться банковской картой, где-то использовать услуги мобильной коммерции. Есть, например, проект «Мобильный билет», позволяющий оплачивать проезд на транспорте простым прикосновением смартфона. Именно поэтому большие перспективы будут у тех, кто сможет точечно предлагать клиентам нужные и удобные финансовые решения.

Ян Кухальский,
директор по новым бизнесам и партнерствам «МегаФона»

«Говорить о доли рынка платежных систем, которую сможет занять НСПК, преждевременно, так как третий этап, включающий мероприятия по насыщению продуктовой линейки НСПК платежными продуктами и сервисами, в том числе за пределами России, запланирован на 2016–2018 годы», — сообщает помощник министра экономического развития Елена Лакшина.

Финансовые аналитики отмечают, что успех нового игрока на уже сформировавшемся рынке маловероятен. Контраргументом тут может служить успешный пример China UnionPay: китайская национальная платежная система за 15 лет превратилась в международного лидера. Согласно отчетам The Nilson Report за 2015 год, карты UnionPay принимаются в 150 странах, занимая 53% мирового рынка.

Несмотря на то, что Россия по-прежнему относится к государствам с невысоким безналичным оборотом, все современные мировые тенденции присущи и нам. Среди основных трендов в развитии платежных инструментов эксперты называют рост бесконтактных платежей, оплат с мобильных устройств, p2p-переводов, в том числе через социальные сети и мессенджеры. Сегодня мы можем не только расплачиваться «пластиком», но и легко оплачивать товары и услуги посредством телефона, приложения в социальной сети, с помощью простого клика.

Мобильно и безопасно

Главным драйвером роста электронных платежей является интернет-торговля. Как сообщает Ассоциация компаний интернет-торговли, объем электронной коммерции в Рунете за 2015 год превысил 760 млрд рублей. Максимальный рост в этом секторе у мобильных платежей: 120 млрд рублей за первое полугодие 2015 года. Согласно информации PayOnline, за прошедший год почти 40% онлайн-покупателей совершали покупки с мобильных телефонов. Оператор сотовой связи сегодня — это уже практически платежная система с очевидными преимуществами: телефон всегда рядом, приложения работают быстрее, функционал шире.

Помимо интернет-ретейла, мобильные технологии набирают популярность в торгово-обслуживающих точках. Так, по оценкам популярной кофейни Starbucks, каждый шестой платеж происходит посредством телефона. В России дальнейшие перспективы этого рынка очевидны: исходя из опроса социологической маркетинговой компании Nielsen, 98% россиян имеют мобильные телефоны, Россия по данному критерию находится на 2-м месте в мире.

Раньше потребителю приходилось выбирать из ограниченного числа банковских карт. Сегодня же рынок насыщен платежными инструментами, и совершенно не важно, каким приложением пользоваться при отправке денежного перевода или платежа.
Важным аспектом выживания новых игроков на рынке платежных систем будет скорость вовлечения потребителей и сохранение их лояльности при использовании платежного сервиса. С появлением новых игроков рынок не увеличился в масштабах, а количество транзакций не будет расти быстрее, чем показатели естественного роста рынка.
Поэтому в ближайшем будущем будет два пути развития платежных систем: слияние или поглощение традиционных и альтернативных платежных систем для увеличения доли старых игроков на рынке и фрагментация рынка, где каждый участник будет совершенствовать сервис, опираясь на свою целевую аудиторию.

Илья Тишкин,
руководитель Департамента маркетинговых исследований «Альянс Консалтинг»

Крупнейшие производители смартфонов не могли оставить без внимания развивающийся рынок мобильных платежей. В октябре 2016 года лидер рынка Apple запустил в России платежный сервис Apple Pay. Теперь владельцы iPhone могут расплачиваться со своих устройств с помощью технологии бесконтактных платежей — NFC, деньги при этом снимаются с их банковских карт, привязанных к приложению. Google и крупнейший производитель телефонов Samsung также запустили свои платежные сервисы — Android Pay и Samsung Pay. Достаточно разблокировать телефон и приложить к бесконтактному ридеру для проведения платежа. С недавнего времени отечественный сервис электронных платежей «Яндекс.Деньги» работает с приложениями Apple Pay и Samsung Pay.

Впрочем, многие эксперты относятся скептически к тому, что мобильные приложения станут конкурентными участниками рынка. Samsung Pay и Apple Pay, вероятно, не скоро будут популярными в стране, так как количество телефонов с технологиями бесконтактной оплаты пока невелико. К примеру, число iPhone с функцией бесконтактной оплаты в стране не превышает 1,5 млн устройств, то есть всего 300 тысяч конечных пользователей.

Кроме производителей телефонов, не остаются в стороне и сотовые операторы, в том числе и российские. В августе этого года МТС представил приложение «МТС Деньги», посредством которого можно выпустить виртуальную карту «МТС Банка» и оплачивать покупки смартфоном. Основной конкурент МТС — «МегаФон» — в этот же период анонсировал свой продукт: впервые в мире два счета — банковский и операторский — объединил «МегаФон» на своей карте при поддержке Mastercard.

«У нас более 77 миллионов абонентов, у каждого есть свой лицевой счет, а значит, каждый — потенциальный обладатель карты. Карту легко пополнить любым привычным способом: через терминал, банкомат, онлайн-банк, в офисе или же перевести деньги от другого абонента «МегаФона». Все, что улучшает использование счета мобильного телефона как платежного инструмента, является благом и для наших абонентов, и для нашей компании. К примеру, сегодня абоненты «МегаФона» могут напрямую оплачивать контент в iTunes с мобильного телефона. Подобные вещи мотивируют использовать телефон как кошелек, мы начинаем играть все большую роль в повседневной жизни пользователей, выходя за рамки исключительно базовых телекоммуникационных услуг», — считает Ян Кухальский, директор по новым бизнесам и партнерствам «МегаФона».

Смартфон становится полноценным инструментом финансового рынка, средством перевода, накопления и контроля денег, при этом источником может быть банковский счет, лицевой счет сотового

оператора, электронные деньги. И фактическое наличие банковской карты, по мнению финансовых экспертов, уже не обязательно.

Социальные перспективы

Электронная коммерция в социальных сетях и мессенджерах, несколько лет назад считавшаяся диковинкой, сегодня полноправный участник платежной системы. Если до недавнего времени социальные сети выступали только в качестве витрины и способа общения продавца с покупателем, сейчас мы наблюдаем, как паблики или сообщества в социальной сети превращаются в настоящие интернет-магазины.

Так, этой осенью «Одноклассники» стали первым сайтом с российской пропиской, запустившим собственную платежную систему. Эта мера была отчасти и необходимостью: как сообщает интернет-портал LiveInternet, ежедневная аудитория сайта составляет 50 млн человек, к нему привязано более 8 млн карт, при этом ежегодный рост платежей составляет 30%. Вторая популярная соцсеть — «ВКонтакте» — также ввела свою систему денежных переводов между пользователями. Теперь вместе с сообщениями можно отправлять и деньги.

Эксперты прогнозируют, что появление альтернативных платежных систем, новых небанковских финансовых институтов может впоследствии трансформировать банки в хранилище клиентских денег и лишить их доходов от комиссий. Развитие информационных технологий предоставляет огромные возможности для появления небанковских институтов и новых финансовых услуг.

Биобудущее

Кроме того, последнее время в числе альтернативных способов оплаты мы все чаще слышим о казавшейся пару лет назад невозможной биометрической аутентификации. Некоторые виды такой оплаты применяются уже сегодня: распознавание отпечатка пальцев, лица, голоса. За рубежом бесконтактные биометрические технологии — обыденность. Так, в 2012 году в Испании начали работать биометрические платежные системы. В некоторых банках Японии достаточно ввести дату рождения и приложить ладонь к сенсорному устройству, чтобы получить наличные из банкомата. Финская компания Uniqul в 2013 году запустила платежную систему на основе распознавания лиц клиентов.

«Действительно, технологический прогресс дает большие возможности в предоставлении банковских услуг и расчетов, сейчас идет активная работа по внедрению технологий идентификации, например, по голосу и лицу. Это не только защита от мошенничества, но и удобство: не нужно никуда ездить, не нужно документов», — отмечает президент Ассоциации российских банков Гарегин Тосунян.

Сбербанк, как самый активный игрок на рынке платежных систем в России, и в этом опережает конкурентов. Банк активно работает над новыми технологиями идентификации, которые впоследствии ограничат использование пластиковых карт.

«Несколько десятков лет назад технологии биометрической аутентификации были скорее фантастикой, чем образом жизни, — цитирует агентство «Тэглайн» генерального директора PayOnline Марата Абасалиева. — А сегодня мы спокойно сдаем отпечатки пальцев, подавая документы на визы, школьники оплачивают обеды с помощью «Ладошки» — биометрического сервиса «Сбербанка», запущенного в прошлом году».

В России технологии биометрии работают в основном в пилотных режимах, эти проекты требуют очень больших вложений и доступны только лидерам рынка. Такие нововведения, как оплата с помощью селфи или отпечатка пальца, нуждаются в существенных доработках, пока это только прототипы.

Сегодня конкуренты на рынке платежных систем не только международные платежные системы, но и операторы мобильной связи, и производители гаджетов, и социальные сети. При этом зачастую новые игроки приходят на сформировавшийся рынок и делят аудиторию, по большей части пересекающуюся. К примеру, ежедневная аудитория «Одноклассников» и «ВКонтакте» — 44 млн и 62 млн, соответственно, — на 2/3 состоит из одних и тех же пользователей. Аналитики финансового рынка утверждают, что сегодня новым игрокам придется конкурировать за каждую транзакцию, за внимание потребителя, за каждый платеж, отправленный через мессенджер в социальной сети или с мобильного телефона. Это раньше нам приходилось выбирать из ограниченного числа банковских карт, не всегда полностью интегрированных, сегодня рынок насыщен платежными инструментами. Принцип оплаты только банковской картой, по мнению экспертов, уходит в прошлое.

При этом развитие альтернативных средств оплаты в целом является благом для экономики, позволяет уменьшить оборот наличных, снизить расходы, например, на транзакцию. Переход к электронным платежам — это уже не просто современный тренд, это то, что определит финансовую картину завтрашнего дня.

«Умные» устройства

Одним из главных трендов, определяющих будущее индустрии, является диджитализация («оцифровывание»). Все больше пользователей получают постоянный доступ к Интернету, в том числе через мобильные устройства, растет онлайн-торговля. Люди хотят платить не просто быстро и безопасно, но и тем устройством, которое для них максимально удобно.
Исследование Mastercard «Impact of Innovation», проведенное и в России, показало: при выборе устройства оплаты 58% респондентов предпочли мобильный телефон другим устройствам (планшетам или часам). Важно, что телефон при этом связывает офлайн- и онлайн-среду. И это явление еще одного тренда — цифровой конвергенции. Это и возможность платить онлайн и офлайн различными устройствами (смартфон, наручные часы, брелоки, одежда), и обеспечение высокой безопасности платежей, и применение новых способов идентификации — например, биометрических (селфи, отпечаток пальца, ритм сердца) вместо паролей, и создание «умных устройств» с платежным функционалом. Уже есть решение, в котором подключенный к Интернету холодильник закажет, оплатит и организует доставку продуктов для семьи. Благодаря продвинутым технологическим решениям формируется новый покупательский опыт, создается более удобная городская среда — «умный город» и новый мир без границ.

Все большее влияние на рынок платежных карт оказывает внедрение биометрических технологий: оплата с использованием биометрии, идентификация в мобильных устройствах (Apple Pay, Samsung Pay) и банкоматах. Эти технологии повышают безопасность платежей, а в перспективе могут снизить расходы банков за счет отказа от физических носителей. Также популярна идея внедрения блокчейн, в том числе в карточные процессы, что упрощает идентификацию, повышает прозрачность платежей и защищает от мошенничества.
Уникальные платежные технологии с успешными кейсами по привлечению клиентов будут интегрироваться в банки. К примеру, «Рокетбанк», который стал частью группы «Открытие», или Simple, приобретенный группой BBVA.
Эти перспективы зависят также от законодательного регулирования. Уже существуют платежные инструменты на базе цифровых валют (тот же биткоин-кошелек, кошелек Ripple), но пока это очень нишевые продукты. Ограничением развития таких систем является «замкнутый круг»: инфраструктура не развивается, потому что маленький спрос, а спрос маленький по причине неразвитой инфраструктуры.
Тем не менее каждый из новых платежных сервисов найдет свою аудиторию. Мы ожидаем, что новые сервисы дадут толчок к развитию бесконтактных платежей, а в дальнейшем и к проникновению таких платежей в другие сферы. В краткосрочной перспективе мы ожидаем рост оборотов и увеличение количества операций за счет желания «попробовать» новый сервис.

Рубен Аганбегян,
генеральный директор «Открытие Холдинг»

Найти свое дело

В начале сентября состоялась официальная презентация информационной системы «Бизнес-навигатор малого и среднего предпринимательства». Над ее созданием работали специалисты Корпорации МСП. Как проект сможет помочь бизнесу и какие перспективы открывает для малого и среднего предпринимательства, Журналу Стратегия рассказал руководитель Дирекции маркетинговой и информационной поддержки субъектов Корпорации МСП Андрей Анисимов.

Что из себя представляет Бизнес-навигатор МСП?

Бизнес-навигатор МСП — это ресурс для предпринимателей, которые хотят открыть или расширить свой бизнес и работать честно и легально. Во-первых, с помощью Навигатора можно узнать, какой бизнес лучше открыть в своем городе, какое выбрать место и какие необходимы инвестиции и документы. Можно рассчитать спрос на товары и услуги, основанный на данных о реальном потреблении более 900 товаров и услуг, которые нам поставляет Исследовательский холдинг «Ромир». Используя данные компании «2ГИС», система подскажет, сколько вокруг конкурентов.

Если у человека есть ограниченная сумма денег для начала своего дела, то Навигатор покажет подходящие для открытия виды бизнеса.

Мы разрабатывали примерные бизнес-планы совместно с банками — партнерами корпорации, в которые можно обратиться за кредитом с этими расчетами. Кроме того, в Бизнес-навигаторе указано расположение отделений банков и их кредитные продукты для субъектов МСП.

В Навигаторе также есть контактные данные государственных гарантийных организаций по регионам, которые выдают гарантии и поручительства предпринимателям, если для получения кредита им требуется государственная поддержка.

В нашем Бизнес-навигаторе в единую базу данных собраны все государственные и муниципальные организации, которые поддерживают малый и средний бизнес в городе, на карте указано расположение таких организаций, их адреса и контактные данные.

Если у пользователя возникают дополнительные вопросы, он может позвонить на горячую линию, обратиться в ближайший МФЦ или непосредственно к команде Бизнес-навигатора при помощи формы обратной связи.

Для тех, кто уже является предпринимателем, Бизнес-навигатор предлагает еще два сервиса. В системе содержится база данных о государственной и частной недвижимости для аренды или продажи, отдельно показано государственное и муниципальное имущество, которое предлагается именно субъектам малого и среднего предпринимательства.

В Навигаторе есть информация обо всех планах закупок крупнейших компаний с государственным участием: еженедельно актуализируются планы более 200 крупнейших заказчиков. Предприниматели могут найти закупку по официальному справочнику продукции и услуг и посмотреть закупки по дате объявления. Для получения полной информации пользователи могут перейти на официальный сайт, а также посмотреть документы ведущих заказчиков по закупочной деятельности.

Когда был запущен Бизнес-навигатор МСП и в каких городах он уже доступен?

Система была запущена в опытную эксплуатацию в июле 2016 года с наполнением данными по 76 крупнейшим городам с численностью населения более 250 тысяч человек.

К концу 2016 года планируется собрать, обработать и загрузить в Бизнес-навигатор МСП данные еще по 93 крупнейшим городам с количеством жителей более 100 тысяч человек, в которых сосредоточено около 60% малых и средних предпринимателей.

В настоящее время завершается тестовый период опытной эксплуатации и получено множество откликов от деловых объединений предпринимателей, региональных органов власти и банков-партнеров, совместно с которыми разрабатывалась система. Навигатор постоянно дорабатывается, дополняется и улучшается на основании отзывов пользователей.

По итогам опытной эксплуатации Бизнес-навигатора МСП до конца 2016 года будут разработаны и переданы субъектам страны методические рекомендации для органов государственной власти регионов и органов местного самоуправления, которые позволят им самостоятельно собирать информацию, необходимую для включения в Бизнес-навигатор новых городов.

Обращались ли Вы к опыту зарубежных стран при создании платформы?

Прежде всего был изучен опыт других стран: Германии, Великобритании, США, Австралии. За базовый был взят вариант США, но значительно расширен по функционалу и наполнению. Так, к примеру, ни в одном из аналогов нет функции расчета бизнес-плана и предоставления единого справочника организаций, составляющих инфраструктуру поддержки предпринимателей.

Основным принципом Бизнес-навигатора является ориентированность на требования предпринимателей. С начала основания системы рабочая группа включала представителей деловых общественных объединений («ОПОРА России», «Деловая Россия», ТПП, РСПП), Агентства стратегических инициатив, банковских ассоциаций. На всех этапах разработки мы получали

«Если у человека есть ограниченная сумма денег для начала своего дела, то Навигатор покажет подходящие для открытия виды бизнеса»

обратную связь от предпринимателей в рамках сессий дизайн-мышления, проводимых при поддержке Сбербанка и «Деловой среды».

Каким образом происходит сбор информации? Есть ли уверенность, что цифры не будут завышены или занижены?

Система основана на данных независимых организаций. В том числе это информация маркетинговых исследований платежеспособного спроса и текущего потребления более 900 различных товаров и услуг «массового» сектора, поставщик которых — холдинг «Ромир»; геоинформационные базы данных и пространственные данные («2ГИС», «Яндекс.Карты», «Спутник», публичная кадастровая карта Росреестра); информация обо всех видах федеральной, региональной и муниципальной поддержки МСП, наличии специальных кредитных продуктов банков; а также информация рыночных предложений коммерческой недвижимости.

Для использования в расчетах рыночных ниш и примерных бизнес-планов в Бизнес-навигатор загружен набор библиотек, содержащих показатели платежеспособного спроса, конкурентной среды, маркетинговые стратегии и планы их реализации, ключевые составляющие инвестиционной программы и операционных расходов, финансово-экономические модели и показатели эффективности инвестиций, основанные на данных более чем пяти тысяч действующих российских компаний и сверенные с отраслевыми ассоциациями предпринимателей.

Указанная информация собирается специализированными исследовательскими и аналитическими агентствами или закупается у правообладателей, затем оформляется, перерабатывается и проверяется корпорацией. Поэтому у нас нет оснований сомневаться в ее объективности, она отражает текущую рыночную практику.

Также мы собираем и размещаем в системе официальную статистическую информацию, данные о государственном и муниципальном имуществе, предназначенном для предоставления субъектам МСП, и организации инфраструктуры государственной поддержки предпринимателей, включая специальные МФЦ для бизнеса.

Какие технологии использовались для создания Бизнес-навигатора МСП?

Бизнес-навигатор построен полностью на свободно распространяемом российском программном обеспечении с открытым исходным кодом.

В качестве базовой геоплатформы использована лицензия EverGIS от компании «Эверпоинт», которая хорошо зарекомендовала себя в таком сложном приложении как с точки зрения быстродействия, так и надежности. В портале Бизнес-навигатора МСП, который выполняет регистрацию, авторизацию и обеспечивает доступ пользователей к навигатору, использована лицензия SiTex группы компаний «Систематика».

Кто может получить доступ к площадке?

Доступ к системе могут получить индивидуальные предприниматели и юридические лица, а также физические лица, которые только намереваются стать предпринимателями.

При этом для субъектов МСП доступен весь функционал и наполнение системы, а для пользователей, которые ими не являются, установлены определенные ограничения по числу возможных расчетов.

Каким образом будет отражаться результат работы системы?

В настоящее время на портале Бизнес-навигатора МСП зарегистрировано более 3 700 пользователей. Мы ведем сбор обратной связи от пользователей по анкете, размещенной в портале. Думаю, что результаты будем готовы показать в январе 2017 года, пока промежуточные итоги достаточно позитивны.

Мы будем постоянно совершенствовать и дополнять линейку сервисов Навигатора. В результате его разработки и наполнения Корпорация рассчитывает, что к концу 2018 года не менее 280 000 предпринимателей откроют или будут вести свой бизнес с помощью этого сервиса.

Как эта платформа должна изменить облик российского МСП?

Параметры и виды наиболее востребованных бизнесов, которые включены в Бизнес-навигатор, выбраны совместно с деловыми объединениями и отраслевыми ассоциациями предпринимателей. Формат примерного бизнес-плана проработан с банками, организациями инфраструктуры поддержки бизнеса, государственными органами и местными властями.

Система повысит осведомленность потенциальных предпринимателей о существующих рыночных нишах, финансовых и иных мерах поддержки. Бизнес-навигатор будет стимулировать прежде всего «массовый» сектор МСП, что, как ожидается, должно привести к росту спроса на кредиты для субъектов МСП и гарантийные продукты, предоставляемые Национальной гарантийной системой.

«Бизнес-навигатор построен полностью на свободно распространяемом российском программном обеспечении с открытым исходным кодом»

«Лафит с цимлянским различить»

Не хлебом единым жив человек — нужно еще что-нибудь выпить. Эта вечная истина особенно точно описывает нынешнюю экономическую реальность России: в эпоху санкций и импортозамещения бизнес наконец обратил внимание на виноделие — весьма слабую отрасль отечественного агробизнеса. Но всегда ли стакан местного вина был наполовину пуст? Журнал Стратегия рассказывает, как создавалось вино в Российской империи и что его производителям удавалось в разные времена извлечь со дна бутылки.

Буря в стакане вина

«Многое может случиться меж чашей вина и устами», — говаривал Аристотель, умалчивая, что еще больше интересного случается до того, как вино окажется в чаше. По крайней мере в современном российском виноделии дела обстоят именно так: после присоединения Крыма в отрасли царит заметное оживление — хотя и непросто понять, в какой степени оно естественно, а в какой искусственно имитируется сверху. Площадь российских виноградников увеличилась на 50% (до этого она составляла около 60 тысяч га земли), однако крымские винные хозяйства находятся в крайне запущенном состоянии. Ряд законодательных поправок позволил мелким виноделам, производящим не более 65 тысяч бутылок в год, легализовать свои винокурни и получить большую скидку на приобретение лицензии (госпошлина теперь составляет 65 тысяч рублей за 5 лет вместо стандартных 800 тысяч при условии производства из сырья, полностью выращенного в России), но в ближайшие годы гаражные виноделы смогут занять максимум 10% рынка. Виноделие остается бизнесом для состоятельных людей: освоение 1 га земли обходится примерно в 1 млн рублей. Экспорт крымского вина неуклонно растет, однако из 1 млрд литров винодельческой продукции, потребленной в 2015 году в России, только треть была произведена на ее территории, треть импортировалась в готовой таре, а оставшаяся треть представляла собой завозной виноматериал, разлитый по бутылкам с крымскими названиями. Любопытно, что даже успешное участие наших виноделов в международных выставках влияет на внутренний рынок скорее негативно: российский покупатель больше доверяет товарам, имеющим европейскую сертификацию, и производители стремятся обзавестись ею прежде всего для повышения цены на свою продукцию. На фоне российско-европейских торговых санкций, периодически нарушаемых всеми сторонами, а также отсутствия специального закона о виноделии (которое сейчас фактически приравнивается к производству крепких спиртных напитков) ситуация осложняется целым рядом противоречий. Впрочем, Крым — далеко не единственный винодельческий регион России: на статус винной провинции сегодня могут претендовать около десятка районов, включая Ставропольский и Краснодарский края, Северный Кавказ, а также Волгоградскую, Ростовскую и Астраханскую области, — именно там и родилось когда-то российское виноделие. Идея импортозамещения в отрасли, к слову, возникла тоже не вчера: поначалу она принадлежала, как это ни странно, вовсе не отечественным законодателям, а иностранным ученым, хотя и тогда оказалась связана с присоединением Крыма в 1783 году.

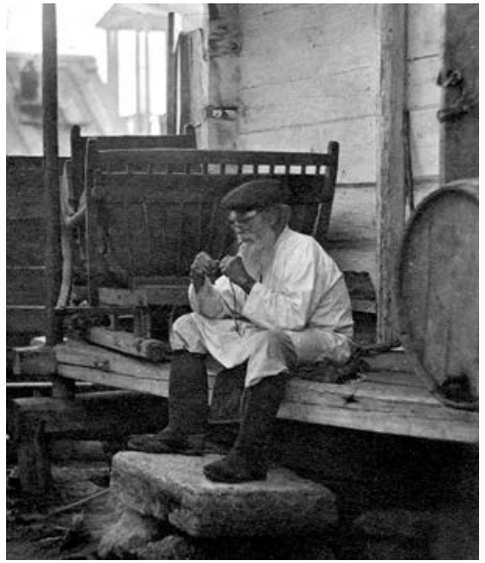
Первый бокал

В 1796 году остзейский экономист Вильгельм К. Фрибе выпустил исследование «О российской торговле, сельском хозяйстве, индустрии и промышленности», в котором уделил немалое внимание вопросам виноделия: «Как выгодно было бы России получать собственное вино в Таврии (Крыму)! Сейчас необходимо осознать, насколько важно собственное улучшенное виноградарство, так как из Франции теперь вино не поставляется из-за опустошений, которым подверглась Франция и долины Рейна. Цена на вина останется долгое время очень высокой, а также нужно быть готовыми к появлению самых плохих и поддельных иностранных вин, так как, за исключением испанских, венгерских и португальских, почти все остальные вина в настоящее время фальсифицированы...». Еще один обрусевший немец, побывавший в самых разных частях нашей страны, член Петербургской академии наук Петер С. Паллас издал несколькими годами ранее свое «Путешествие по разным провинциям Российского государства», где в деталях описал хорошо знакомый нам сегодня протекционистский механизм: «Если возделывание разных сортов винограда в Крыму и других южных областях России должно поощряться, то нужно не только благополучное и многочисленное население, но и также должны иностранные вина, которые ввозятся частично через порты Черного моря, частично из Молдавии по реке Днестр, облагаться более высокими пошлинами, по крайней мере на протяжении нескольких лет, чтобы этим поднять стоимость иностранных вин и тем самым позволить местным землевладельцам иметь возможность закладывать новые виноградники, за которыми нужно ухаживать и обрабатывать как минимум 5 лет до получения первого урожая, и для чего нужно иметь немало сил, смелости и целый капитал. В течение 15–20 лет культура виноделия в южных областях придет в такое состояние, что все области Российской империи, до Москвы и далее, будут обеспечены отечественными качественными и полезными винами вместо вредных, разбавленных и подкрашенных, поддельных напитков из зарубежных стран, за которые только в Санкт-Петербурге, не считая

другие порты империи, ежегодно выплачивается около 1,5 млн рублей». На момент издания обеих книг в Российской империи только зарождалось промышленное винопроизводство, однако выглядело оно уже весьма перспективно — все предшествующие этому два века активных экспериментов отечественные винокуры переливали свой продукт отнюдь не из пустого в порожнее.

Первое документальное свидетельство о культивировании на Руси винограда относится ко времени правления Ивана Грозного: в 1547 году царь поручил находящемуся при дворе саксонцу Иоанну Шлитту призвать в Россию «знающих людей» полезных профессий, в число которых попали «садовник для винограда» и «садовник для хмеля». Чуть позже (в XVII веке) немецкий путешественник Адам Олеарий писал о виноградных лозах, привезенных персидскими купцами в Астрахань, где их возделыванием занимался некий столетний монах местного монастыря — бывший пленный родом из Австрии, обращенный в православие. Царь Михаил Федорович взял его под свое покровительство, чтобы регулярно получать ягоды к своему столу, а сам вскоре стал хозяином 14 астраханских виноградников, выкупленных казной у отдельных собственников. Уход за ними осуществлял опытный виноградарь из Шлезвиг-Голштинского герцогства Яков Ботман, заменивший полив с помощью чигирей, которым пользовались местные садоводы, на орошение ветряными мельницами. Около двух третей выращенного им винограда отправлялось в Москву (в живых кистях или патоке), еще треть шла на производство местного церковного вина. К 1669 году царский двор получал уже около 200 бочек белого вина в год и 50 ведер виноградной водки в придачу.

Виноделия коснулись и масштабные преобразования Петра I: начались они с усовершенствования все тех же астраханских виноградников, куда были выписаны специалисты из Саксонии, Венгрии и Франции. Во главе учрежденной императором «садовой конторы» встал виноградарь Посьет, который вскоре «развел венгерские и рейнские сортименты и доставил ко двору 7 выделанных из них проб вина». Хотя первые его опыты, видимо, не слишком удались (губернатор Астрахани Волынский получил тогда предписание употребить получившееся вино на выкурку водки и разбить новые виноградники на Тереке), за почти 40 лет работы в России



Казак, продающий цимлянское вино

француз добился значительных успехов. В 1722 году, посетив Астрахань, император заехал в Дербент, куда после этого вызвал одного из астраханских специалистов-венгров. Уже через год на праздновании дня рождения Екатерины I Петр угощал гостей выращенными там ягодами, которые, по свидетельствам иностранных посланников, очень напоминали мускатный виноград из Прованса.

Петра I принято считать и основателем прославленных виноградников на Дону, однако казачье гаражное виноделие, судя по всему, расцвело там задолго до императорского визита: сформированные в виде донских чаш на склонах правого берега реки и подпитываемые минеральными ключевыми водами виноградники были столь продуктивны, что почти не требовали дополнительной обработки. На развитие же терского виноделия прямо повлияло основание Кизляра. Сюда активно переселялись грузины и армяне: давно владея винодельческим искусством, они привезли опыт эффективного лиманного полива. Армянские предприниматели выгодно продавали свое вино в Астрахани, а на вырученные деньги приобретали различные товары, мануфактуру

и перепродавали их казакам и горским народам. Государство поощряло новых переселенцев (даровой раздачей земли, медалями и подарками), что и стало катализатором развития терского промышленного виноделия. Посетивший здешние казачьи станицы в 1773 году естествоиспытатель Иоганн П. Фальк отмечал, что почти каждый казачий двор имел виноградный сад. Через год после его визита 8 станиц в низовьях Терека произвели 3 400 бочек вина. Выгоды коммерции, безопасность перевозки продукции, близость Волжского бассейна, отсутствие конкуренции при продаже вина на рынках России — в столь благоприятных условиях число виноградников росло с такой скоростью, что через полвека после появления Кизляра низменные, затапливаемые и покрытые камышом окрестности города на узкой полосе (30 верст в длину и 10 в ширину) были заняты виноградными садами, которые давали ежегодно 300 тысяч ведер вина.

К началу XIX века число частных виноградников и винокурен на юге страны росло все стремительнее день ото дня — стала очевидна необходимость государственных вложений в инфраструктуру, а также в создание законодательной и научной базы для дальнейшего развития как гаражного, так и промышленного виноделия.

Чистая наука и грязный бизнес

Павел I отправил в Астрахань целую экспедицию для оценки возможности расширения тамошнего виноградарства и виноделия. Наиболее перспективной ее участники признали местность между Кизляром и Моздоком, хотя, как вспоминал ученый Карл Габлиц, и здесь нельзя было не отметить «небрежную выделку вина, отсутствие хорошего ассортимента, отсутствие погребов и крайнюю нужду в посуде, вынуждавшую хозяев за опорожненную из-под вина бочку отдавать бесплатно такую же полную». Из-за низких цен на вино страдала и обработка садов — но местным производителям вполне удавались красные вина, которые даже «походили на французские и могли сохраняться на несколько лет без горечи».

В 1806 году ботаник Христиан Стевен основал на Астраханском тракте первое в России училище виноградарства и виноделия. Казна выделила около 10 тысяч рублей на его устройство; кроме того, с берегов Рейна на пост директора был приглашен виноградарь Барт с целым штатом специалистов. Они успешно высадили здесь как привезенные с собой лозы (рислинг, мальвазия, кипрский, занте, педро, опорто, а также мускаты), так и местные. Слава о новом терском вине достигла не только региональных центров, но также Петербурга и Москвы — на месте же оно продавалось по цене, втрое превышающей стоимость кизлярских казачьих вин. Когда 40 лет спустя Барт покинул свой пост, обустроенные им виноградники едва ли не полностью погибли под неумелым управлением сначала ставропольских чиновников, а потом приглашенного наместником Кавказа Александром Барятинским бордоского винодела Гастена, который так и не разобрался в особенностях местного терруара. В 1866 году зачахший и вымороженный сад купил на публичных торгах основатель кизлярского банка Каспар Мамаджанов: восстановленный, сад этот просуществовал еще многие годы и особенно славился винами из токайских лоз и кишмиша, хотя такие вина, конечно, производились уже далеко не в промышленных объемах.

Сбор винограда в Астрахани

Терский город, 1647 год

Казачье виноделие, основанное на местных сортах винограда, тем временем не слишком продвинулось вперед — у терских казаков, чья военная служба была поистине опасна и трудна (и к тому же бессрочна), не оставалось ни возможностей, ни амбиций для превращения винодельного ремесла в искусство. В иных обстоятельствах поднять его на новый уровень могли бы местные купцы — едва ли не самое многочисленное и влиятельное сословие Кизляра, состоящее из людей разных национальностей и конфессий. Здешние негоцианты держали в своих руках торговлю России с Закавказьем и Персией, через Кизляр и Астрахань вела операции знаменитая Джульфинская торговая компания, главная роль в которой принадлежала армянским купцам, традиционно заинтересованным в винодельном бизнесе. Однако препятствием для них оставался запрещавший купцам любое участие в винокуренном бизнесе специальный указ, который вышел в 1775 году — то есть, как ни парадоксально, тогда же, когда и знаменитый Екатерининский манифест о свободе предпринимательства.

Интересно, что винный бизнес, которым со времен Карла Великого не гнушались заниматься европейские монархи, среди русского дворянства долгое время считался неблагородным и даже грязным — это, правда, не помешало многим фамилиям (Долгоруким, Куракиным, Гагариным) сколотить на нем внушительные состояния. Еще в 1765 году был утвержден Устав о винокурении, по которому эта промышленность становилась дворянской привилегией. Виноделием могли заниматься только дворяне в своих имениях — исключительно по заказам казны или откупщика. Суть откупной системы заключалась в том, что казна сама заготовляла вино, а откупщикам предоставлялось только право торговли (по цене, не выше оговоренной с казной). Сменив несколько модификаций, она просуществовала до принятия Положения о питейном сборе (4 июля 1861 года), которое вводило акцизную систему, установившую, среди прочего, свободу производства и торговли спиртными напитками. В 1894 году была введена «казенная продажа питей» — винная монополия, которая являла собой довольно замысловатую систему разделения винопроизводственных задач между государством и предпринимателями самых разных сословий. (Деятельность последних несколько усложнялась, однако в итоге монополия стимулировала повышение качества их продукции.) В екатерининские же времена процветали в основном вотчинные мануфактуры, опиравшиеся на барщинную эксплуатацию крестьян, — наибольшее распространение они получили как раз в винокурении. Работа на виноградниках слыла среди крестьян «виноградной каторгой» — особенно опасно было попасть на любой винно-водочный завод, где рабочие запросто могли свариться в котле, так как до середины XIX века там не существовало даже подобия какой-либо охраны труда.

В силу ряда социальных и климатических обстоятельств развитие виноделия на Южном Кавказе и в Причерноморье происходило куда мягче. Еще в 1803 году правительство издало «Дополнение к инструкции внутреннего распорядка и управления Новороссийских иностранных колоний», по которому все колонисты, прибывающие в эти регионы, получали от 5 до 10 виноградных саженцев. Когда же в 1812 году к России была присоединена Бессарабия (наместник которой князь Михаил Воронцов и сам страстно интересовался винопроизводством), регион наводнили немецкие и швейцарские переселенцы, приглашенные правительством специально для развития виноделия. Упомянутый уже специалист по импортозамещению Петер С. Паллас вскоре открыл в крымском Судаке училище виноделия, а создатель кизлярского училища Христиан Стевен основал Никитский ботанический сад, который стал первым опытным садовым учреждением на юге России — в том числе и научно-исследовательским центром для виноградарей.

«Между жарким и бланманже // Цимлянское несут уже»

С 1820 года Министерство внутренних дел усилило контроль над стремительно развивающейся отраслью: теперь все производители обязались сдавать ведомости о виноградниках с указаниями урожая и количества полученного вина, а также дистиллятов. (Крепкий алкоголь уже контролировался Уставом о питейном сборе — прообразом нынешней ЕГАИС.) Следующий же год ознаменовался началом политики протекционизма отечественному виноделию: повысились пошлины на иностранные вина, «могущие быть выделываемы в самой России». Виноделие на Дону, Тереке, в Причерноморье процветало, а российские вина пользовались такой популярностью, что их массово подделывали.

Центром виноторговли стал Новочеркасск, куда особенно часто приезжали греки, полюбившие донские вина: два из них — белое из станицы Раздорской и красное игристое из Цимлы — и вовсе обрели мировую славу: что особенно ценно, производились они из автохтонных сортов винограда. Цимлянским вином армия Кутузова отмечала разгром Наполеоновских войск, вошло оно в историю и как любимое вино легендарного атамана Матвея Платова, героя Отечественной войны 1812 года. Кроме того, цимлянское, которое долгие годы оставалось в моде при дворе, можно назвать и самым «литературным» вином XIX столетия: упоминания о нем встречаются в произведениях Лермонтова, Тургенева, Некрасова, Чехова... А известный ценитель вин Александр Пушкин упоминал его — с разной интонацией — и вовсе бессчетное число раз. Забавно, что существующий и сегодня Цимлянский завод игристых вин имеет в своем ассортименте экстра-брют «Онегин», ведь пушкинский герой, сноб и денди, привыкший пить исключительно французское шампанское, относился к куда более дешевому цимлянскому скорее иронически. Об этом нетрудно догадаться, вспомнив, как в «Евгении Онегине» описывается сцена именин у Лариных: «Да вот в бутылке засмоленной // Между жарким и бланманже // Цимлянское несут уже, // За ним строй рюмок узких, длинных // Подобно талии твоей, // Зизи, кристалл души моей».

Пусть цимлянское и считается знаменитейшим в мире русским вином, самым знаменитым виноделом, без сомнения, остается князь Лев Голицын. Нетрудно изложить его профессиональную биографию списком сухих фактов. Изучал виноделие в Шампани; купил в 1878 году имение Новый Свет в Крыму, где культивировал до 500 сортов винограда и первым в России наладил производство высококачественных шампанских вин; собрал единственную в мире коллекцию вин XVII–XX веков; создал винодельческое хозяйство Абрау-Дюрсо; в 1891–1898 годах занимал пост главного винодела Удельного ведомства — первые же партии шампанского, выпущенные Голицыным под марками «Новый Свет» и «Парадиз» (1882 год), получили громкую международную известность. В 1896 году новосветское шампанское подавалось во время коронационных торжеств в Москве и получило

марку «Коронационное». Всемирная выставка 1900 года в Париже принесла голицынскому шампанскому Гран-при. Куда интереснее, однако, отдельно расшифровать несколько деталей его предпринимательской истории.

Князь был известен в Европе как «король экспертов»: он владел редким умением различать сорта винограда по одним только листьям и определять сортовые особенности в купажах любой сложности. Голицын ясно угадывал по вкусу вина специфику почв и характерные особенности года — дождливого или солнечного. Благодаря этому чутью Голицыну и специалистам уделов удалось установить реальные названия сортов в крымских виноградниках (прежде в этом вопросе царила изрядная путаница) и подобрать для каждого участка их наилучшее сочетание, что сразу увеличило урожайность и повысило качество вин, а также ускорило расширение виноградниковых площадей.

При Голицыне, который первым убедился в том, что на Южном берегу интересные тонкие вина получаются лишь методом крепления и выдержки, зарождалась слава десертных вин «Массандры» еще в старых подвалах отдельных имений. В 1898 году под руководством инженера Адама Дитриха было завершено строительство главного подвала нового, тоннельного типа, до того встречавшегося лишь в лучших хозяйствах Франции, — только Голицын мог убедить императора вложить в это предприятие 1 млн 100 тысяч рублей. В итоге появилось семь тоннелей, расходящихся радиусами, общей протяженностью в две версты, вместимостью всех бочек до 80 тысяч ведер и 1 млн бутылок. Еще раньше были перестроены подвалы в Судаке, где на новых виноградниках начались опыты по изготовлению шампанского, которые позже легли в основу промышленного производства в Абрау-Дюрсо.

В 1890-е годы Голицын налаживал винопроизводство и виноградарство во всех уделах (на Кавказе, в Кахетии, в Тифлисе) и успешно представлял удельное виноделие на международных выставках. К этому моменту Южный Кавказ, в сущности, превратился в винодельческий центр Российской империи: здешние виноградники по площади занимали первое место среди всех районов виноградарства, а по производству вина регион был вторым после Бессарабии, давая в среднем 7 340 ведер в год — то есть треть всего производимого в России вина.

«Она выпила «Дюрсо», а я — «Перцовую» // За советскую семью образцовую!»

Голицын явился и идеологом борьбы с фальсификацией вин — в 1903 году он предоставил Николаю II проект соответствующего закона. То была реакция на решение Одесского винодельческого съезда, который признал, что вина с добавлением патоки, бузины, дегтя, свекловичного сахара, картофельного спирта и прочих безвредных для здоровья веществ должны в торговле обращаться под теми же названиями, что и натуральные вина. Это вполне отражало интересы тогдашних виноделов Бессарабии: площади и урожайность виноградников были огромными, но вина оставались посредственными, что не мешало их коммерческому успеху среди местного населения.

Оказавшись на тот момент в меньшинстве, князь предвосхитил принятие «Закона Российской Империи о виноградном вине от 24 апреля 1914 года», к которому прилагался технический регламент — «Правила о выделке, хранении и продаже виноградного вина». Документ устанавливал строгое регулирование качества вин, которые должны были производиться исключительно «спиртовым брожением сока свежего либо завяленного на кустах или иными способами винограда, но не из изюма»; воспрещались и примеси фруктовых соков, воды, спирта (кроме крепленых вин). Закон этот подвел итог ряду реформ правительств Петра Столыпина и Владимира Коковцова в области виноградарства и виноделия, аккумулируя все прежние постановления, и ввел строгие наказания за подделку вина. Труд их оказался, к сожалению, напрасен: с приходом к власти большевиков Россия (а вернее СССР) осталась одним из мировых лидеров по объемам винного производства, но традиции высокого виноделия были там почти полностью уничтожены. «Она выпила «Дюрсо», а я — «Перцовую» / За советскую семью образцовую! Вот и всё!», как пел Александр Галич.

Мир точно выглядит объемнее сквозь полную бутылку — любого (что французского, что нашего) вина. Остается лишь поднять бокал за то, чтобы российским энофилам так и не пришлось прибегать к этому утешению всерьез. Будем надеяться, что перспективы отечественного виноделия лишь пока кажутся призрачными — на деле же окажутся прозрачными.

РЕКЛАМА

КОММУНИКАЦИОННАЯ ГРУППА

AMC

amska.ru

Дороже бизнеса

Сбывается пророчество Дэниела Белла: «прогресс все более однозначно определяется успехами в области знания». Однако без охраны этого знания, а точнее, интеллектуальных прав на него, даже думать об этих успехах бессмысленно.

Патентная дипломатия

Первые действия по защите интеллектуальных прав на межгосударственном уровне принимались уже в конце XIX века. Так, в 1883 году была заключена Парижская конвенция по охране промышленной собственности, а в 1886 году — Бернская конвенция по охране литературных и художественных произведений. С тех пор и по сей день, защищая интересы правообладателей, правительства получают возможность использовать влиятельность брендов, востребованность лицензий и устойчивость национальной инновационной системы для усиления конкурентоспособности страны. А доминирование национального интеллектуального капитала на глобальном уровне способствует не только экономическому, но и геополитическому влиянию.

Сегодня одни из важнейших соглашений — это Стокгольмская конвенция 1967 года, учредившая Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС), а также Соглашение о торговых аспектах прав интеллектуальной собственности 1994 года (ТРИПС). Совокупность всех соглашений образует международно-правовой порядок регулирования прав интеллектуальной собственности.

Система прав интеллектуальной собственности сегодня состоит из патентного права (изобретения, полезные модели, промышленные образцы), новых объектов интеллектуальной собственности («подрывные ноу-хау» (disruptive innovations), технологии микросхем, селекционные разработки), авторского и смежных прав (произведения, объекты смежных прав (передачи вещательных организаций, исполнения, фонограммы)), средств индивидуализации (бренды и доменные имена, логотипы и товарные знаки, фирменные наименования и коммерческие обозначения, знаки и ярлыки обслуживания).

Естественно, отношения между странами не всегда соответствовали принципу наибольшего благоприятствования. Например, в разгар холодной войны, в 1951 году американское правительство односторонне расторгло торговое соглашение 1937 года, что привело к прекращению торговли между СССР и США. И только в 1961 году состоялся визит делегации американской компании National Patent Development Corporation в Москву, что стало настоящим прорывом в советско-американском научно-техническом сотрудничестве.

Эхо войны

После Второй мировой войны страны-победители проводили в отношении Германии политику так называемых «интеллектуальных репараций»: с территории Третьего рейха вывозились самые современные технологии и патенты. По оценкам западных исследователей, стоимость интеллектуальных ресурсов, вывезенных только США и Великобританией, составила около 10 млрд долларов в ценах 1940-х годов или свыше 120 млрд долларов в ценах 2010-х годов.

Основные соглашения, подписанные во времена Алексея Косыгина (1965–1980 годы)

1965	СССР присоединился к Парижской конвенции по охране промышленной собственности 1883 года
1970	СССР вступил в ВОИС
1973	СССР присоединился к Всемирной конвенции об авторском праве 1952 года (заключена в Женеве, дополнена на конференции в Париже в 1971 году)
1976	СССР присоединился к Мадридской конвенции о международной регистрации товарных знаков 1891 года
1977	СССР ратифицировал Договор о патентной кооперации 1970 года
1980	СССР ратифицировал Будапештский договор о международном признании депонирования микроорганизмов для целей патентной процедуры 1977 года

В результате получили развитие новые формы внешнеторговой деятельности. В 1962 году было создано Всесоюзное объединение «Лицензинторг» при Министерстве внешней торговли СССР. Цель объединения — осуществление международного технологического обмена на коммерческой основе. Позднее — в 1967 году — при ГКНТ СССР организовано ВО «Внештехника».

Дальнейшие события — 1965–1980 годов — можно справедливо назвать золотой эпохой советской патентной дипломатии.

Основное влияние на внешнеторговую деятельность оказало долгожданное присоединение СССР в 1965 году к Парижской конвенции по охране промышленной собственности 1883 года и вступление Советского Союза в ВОИС в 1970 году. Правопреемником этих соглашений является не только Российская Федерация, но и Республика Беларусь. В настоящее время функции патентного ведомства в России исполняет Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент). Ведомство осуществляет также международное сотрудничество, контроль и обеспечение выполнения обязательств РФ в соответствии с международными соглашениями.

29 мая 2014 года в Астане был подписан Договор о Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) — международной организации региональной экономической интеграции. Пять государств-участников ЕАЭС — республики Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Российская Федерация — учредили постоянно действующий наднациональный регулирующий орган — Евразийскую экономическую комиссию (ЕЭК), в которой вопросы обеспечения прав интеллектуальной собственности возложены на Департамент развития предпринимательской деятельности.

В 2016 году ЕЭК объявила о начале разработки Стратегии охраны, защиты и использования интеллектуальной собственности ЕАЭС. Кроме того, уже рассмотрен вопрос создания специальной экспертной группы при Консультативном комитете по интеллектуальной собственности Коллегии ЕЭК для совершенствования сферы интеллектуальных прав в общемировом экономическом и культурном пространстве.

Это актуально и своевременно, поскольку происходящая перезагрузка международного торгового пространства влечет изменения в перемещении патентов и технологий. Например, определенную угрозу в защите интеллектуальных прав несут уже действующие в Европе проекты «Восточное партнерство» и «Энергетическое сообщество», а также лоббирование проамериканских международных торгово-инвестиционных режимов (зона свободной торговли США и ЕС — Трансатлантическое торговое и инвестиционное партнерство — ТТИП и Транстихоокеанское партнерство для АТР — ТТП).

Беспрецедентное усиление власти транснациональных корпораций, контролирующих инфраструктуры, и превалирующий патентно-лицензионный массив в ИКТ, материаловедении, фармакологии, биотехнологиях уже привели

к росту межгосударственного и внутристранового социального неравенства. Существует возможность роста зависимости государств от функционирования глобальных инфраструктур, включая информационные, и закрепление неравного доступа к технологиям. В связи с этим возникают проблемы сохранения суверенитета и растет важность защиты прав интеллектуальной собственности.

Какие же задачи, связанные с интеллектуальной собственностью, актуальны сегодня в пространстве ЕАЭС?

Во-первых, увеличение доли интеллектуальной собственности, вовлеченной в легальный коммерческий оборот, что приведет не только к росту налоговых отчислений, но и к повышению престижа государства.

Прогрессирующая «Великая рецессия» акцентирует этапы эволюции мировой экономики: если во второй половине XX века ведущие экономические державы взяли курс от индустриального (производственного) капитализма к сервисному (постиндустриальному), но с безусловной доминантой финансового капитала, то в начале XXI века растет влияние капитала интеллектуального как фактора производства при реальном падении роли финансов.

Максим Фомин,
научный сотрудник ИМЭМО РАН, кандидат политических наук

Глобальный инновационный индекс — 2016 (128 стран)

Страна	Общее место	Некоторые конкретные показатели в рейтинге			
		Наукоемкая занятость	Вузы: отраслевые исследования	Патенты / патентные заявки	Научно-технические статьи
Швейцария	1	3	3	1/1	4
Швеция	2	5	11	9/1	6
Великобритания	3	8	4	16/18	14
США	4	26	2	6/14	38
Германия	10	17	10	1/10	31
Япония	16	57	15	1/1	47
Российская Федерация	43	14	65	18/48	67
Республика Армения	60	49	102	23/49	24
Республика Казахстан	75	41	82	28/77	121
Республика Беларусь	79	33	н/д	27/66	84
Республика Кыргызстан	103	78	118	17/28	99

Источник: The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation

Во-вторых, ужесточение борьбы с контрафактной продукцией — сегодня нарушители в этой сфере, как правило, осознают, что их деятельность слабо наказуема, а вся борьба с контрафактом ведется в основном в сфере товаров народного потребления (ТНП) с большой добавленной стоимостью (предметов роскоши, брендовой одежды, алкоголя, автозапчастей).

В-третьих, гармонизация законодательства в сфере интеллектуальной собственности стран — членов Евразийского экономического союза. Сейчас различия в законах приводят к неравным условиям хозяйственного оборота. Подтверждение «Товарного знака ЕАЭС», создание Единого таможенного реестра, выдача правообладателям Единого охранного документа — эти инструменты должны в будущем стать незаменимыми в международных торговых отношениях для экономического развития государств — членов Союза.

Высшая патентная лига

Современное законодательство в сфере охраны интеллектуальных прав — это безусловный фактор развития правовой предпринимательской культуры, качества экономики. Например, хорошо известна история двукратного увеличения капитализации нематериальных активов за одно десятилетие: если в начале 2000-х годов эксперты JP Morgan оценивали стоимость брендов, патентов, лицензий и авторских прав в 1/3 стоимости акций компаний, то уже в 2014 году Brand Finance озвучил цифру в 62% их стоимости, выраженную в денежном эквиваленте в 19,5 трлн из 31,6 трлн долларов всей рыночной стоимости компаний мира. Очевидно, что данная тенденция — «интеллектуальные права дороже бизнеса» — сохранит свою прогрессию. Возникающие условия внешнеторговых ограничений либо заставят бизнес выйти на совершенно новый уровень развития технологий, промышленного дизайна и брендинга, либо значительно замедлить устойчиво-безопасное развитие и Евразийскую экономическую интеграцию.

По оценкам академика РАН Абела Аганбегяна, в России в экономике знаний (НИОКР, образование, информационные и биотехнологии, здравоохранение) создается 15% ВВП. В то же время в Западной Европе — 35%, а в США — более 40%. Инновационное лидерство в XXI веке — это безусловное интеллектуальное превосходство.

Теневой оборот

По данным Международной торговой палаты, контрафактная продукция составляет 5–7% объема всей международной торговли или в абсолютных величинах — около 500 млрд долларов в год. Согласно информации Роспатента, оборот контрафакта (включая ТНП) на российском рынке составляет 80–100 млрд рублей в год (по неофициальным данным — 150–200 млрд рублей в год).

Нельзя не согласиться с академиком РАН Александром Дынкиным, что «инновация — это исключительно рыночное, экономическое событие. Это не технологический прорыв, не новое открытие или изобретение. Инновация, продуктовая или в сфере услуг, рождается в точке пересечения общественной потребности (другими словами — платежеспособного спроса) и технологии».

Однако в основе инновации — конкретные открытия и изобретения. И по какому пути пойдет их коммерциализация — патентно-лицензионному или копировально-имитационному, зависит как раз от уровня правовой и предпринимательской культуры, качества легальных механизмов. Охрана интеллектуальных прав должна стать для правообладателей незыблемой гарантией их коммерческого успеха.

Доминанты превосходства

Государствам — членам ЕАЭС необходимо адекватно реагировать на вышеуказанные тенденции. Например, в связи с резонансными скандалами на рынке авторских прав, закрытостью деятельности авторских обществ и конфликтным распределением вознаграждений и расходов в Правительстве РФ в настоящее время решается вопрос о создании публично-правовой компании (единой организации с наблюдательным советом) для государственного контроля по отчислениям правообладателям. Де-факто это приведет не только к переводу денежных потоков авторских обществ (РАО, РСП) в Федеральное казначейство РФ, но и к изменению порядка распределения средств. Сама необходимость объединить участников рынка авторских и смежных прав на основе договорных стандартов под контролем государства обсуждаема, но новые методики и технологии могут реально увеличить сборы и отчисления.

Данные изменения не касаются прав, управляемых самими авторами и уполномоченными организациями: патентов, топологий микросхем, брендов, образцов промдизайна и прочих объектов инноваций. Здесь ситуация несколько иная. Отметим несколько основных стадий, необходимых для ревитализации и усиления национальной инновационной системы в современных условиях. Первая — аудит и инвентаризация всего массива патентов и технологий, определение технологических заделов и перспективных секторов. Вторая — модернизация инжиниринговой школы и переориентирование структуры промышленного внедрения технологий на контракты полного жизненного цикла (не товар — компьютер или лампа, но услуга — по освещению или big-data). Третья стадия — переформатирование подготовки специалистов по промышленному дизайну и брендингу (принцип «дизайн и бренд как непрерывный цикл запуска инновационного развития и создания стоимости»).

Качественную «упаковку» интеллектуального капитала — подготовку к правильной продаже стартапов, лицензионную коммерциализацию разработок и инвестирование в патент-проекты — необходимо ориентировать на кооперацию с центрами поддержки технологий и инноваций (ЦПТИ), созданными в рамках реализации Меморандума о взаимопонимании между Роспатентом и ВОИС. Практически на каждой стадии инновационного процесса может быть получен определенный вид интеллектуальной собственности (промобразец, ноу-хау, товарный знак).

В случае тиражирования и ретрансляции этого опыта на ЕАЭС возможна организация комплекса специальных проектных офисов под эгидой ЕЭК — для взаимодействия между успешными патентообладателями, стартапами, инвесторами, профильными интересантами и создания экосистемы интеллектуального роста и превосходства Союза. Такие офисы, объединяющие на междисциплинарных принципах различные группы исследователей и венчурных предпринимателей, могут обеспечить действительно прорывные достижения в развитии. С учетом неравномерного распределения интенсивной экономической деятельности эти франко-порты инноваций выступят якорями притяжения новаторов и ученых.

Однако само по себе накопление интеллектуального капитала (и содержание патентных хранилищ) во многом зависит от спроса на него, а спрос — от качества структуры экономики и институтов. Причем создание мотивации к исследованиям, изобретательству и высокотехнологичному предпринимательству не менее важно, чем обеспечение позитивного делового климата, свободной конкуренции и защиты правообладателей для востребованности патентов, развития наукоемких отраслей и диверсификации экономики.

ЕЭК здесь может выступить не только идеологом — системным интегратором новой политики, но и основным субъектом коллективного действия: определять правила и механизмы стимулирования, координировать реализацию планов и обеспечение интеллектуальных прав.

© SHUTTERSTOCK.COM

Актуальное прошлое

В 1965–1991 годах ВО «Лицензинторг» обеспечило поступления от продажи на внешнем рынке прав на отечественные изобретения на сумму более 1,7 млрд долларов. Среди проданных лицензий — технологии «Установка непрерывной разливки стали» (Япония, ФРГ, Индия, Италия); «Способ разливки металлов в магнитном поле» (Швеция, Австралия, США, Япония, Швейцария, Франция); «Гидродобыча угля» (Япония, США, Англия); «Производство изопрена» (Англия, Франция, Япония); «Способ производства полиэтилена высокого давления» (ФРГ).

РЕКЛАМА

КОММУНИКАЦИОННАЯ ГРУППА

AMC

Коммуникации здравого смысла

amska.ru

Изменить подход

К 2030 году жителей Земли станет на один миллиард больше, количество человек старше 60 лет увеличится на 500 миллионов и достигнет 1,5 миллиарда. Население планеты стареет, а значит, растет число пациентов с хроническими заболеваниями. Бюджеты государств на здравоохранение уже сегодня испытывают давление, и в будущем эксперты ожидают серьезный дефицит средств на медицину. О тенденциях эффективного ценообразования на лекарственные препараты Журналу Стратегия рассказал президент Группы компаний «Новартис» в России Вадим Власов.

В экспертном сообществе утверждают, что финансирование здравоохранения нуждается в оптимизации. Как Вы оцениваете ситуацию с позиции крупнейшей международной фармацевтической компании в России?

В России существует целый ряд механизмов обеспечения населения лекарственными средствами на амбулаторном и стационарном этапах. Основной источник финансирования больниц — это система обязательного медицинского страхования.

В последние годы активно развивается высокотехнологичная медицинская помощь для пациентов, требующих сложных дорогостоящих методов лечения. На амбулаторном этапе основными механизмами финансирования являются программа «Семь нозологий», федеральное и региональное льготное обеспечение для отдельных категорий граждан — преимущественно для людей с инвалидностью и ветеранов войн.

Кроме того, действуют различные региональные целевые программы, направленные на обеспечение терапией пациентов. Каналов финансирования сегодня много, и перед государством стоит важная задача — использование средств в рамках этих механизмов с наибольшим медико-экономическим результатом.

Этот вопрос становится все более актуальным с учетом ограниченности бюджета на здравоохранение и вызовами, которые несет стареющее население нашей страны.

Как Вы считаете, что должно лечь в основу ценообразования для достижения наибольшей эффективности системы здравоохранения?

Основой для формирования справедливой цены должен быть результат, который приносит та или иная терапия.

Исследования показывают, что инновационные лекарственные препараты могут снизить бремя нагрузки на систему здравоохранения. Высокое качество этих препаратов в долгосрочной перспективе предотвратит развитие состояний, требующих затратного лечения.

К примеру, в нашем портфеле кардио- и онкопрепаратов есть лекарства, которые значительно уменьшают число повторных госпитализаций, а также исключают развитие острых состояний. Впоследствии это снижает потребность в дорогостоящих процедурах и сокращает расходы на стационарную помощь.

Необходимо ввести понятие ценности препарата или терапии в структуре оказания медицинской помощи.

И тут основными являются четыре принципиальных аспекта ценности: медицинская, ценность для пациентов, системы здравоохранения и общества.

Медицинская ценность заключается в первую очередь в снижении смертности либо, когда мы ведем речь об онкологических заболеваниях, продолжительности ремиссии.

Ценность для пациента — это сохранение и улучшение качества жизни. Во-первых, необходимо справиться с заболеванием, вместе с тем важно минимизировать побочные эффекты, периоды обострений заболеваний и длительность курсов терапии.

Ценность для системы здравоохранения будет видна в оптимизации затрат. Мы должны смотреть на вопрос чуть шире, принимать во внимание различные аспекты — консультации специалистов, процедуры, госпитализацию, продолжительность первичного лечения и повторных обращений — все, что формирует стоимость лечения одного пациента для государства.

Ценность для общества — в быстром восстановлении трудоспособности пациентов. Для нас, как для представителей фармацевтической индустрии, важна разработка инновационных препаратов с реальной ценностью для пациента и системы здравоохранения. Мы считаем, что в дальнейшем оплата фармацевтическим компаниям должна производиться не за количество препаратов, а за конкретные результаты лечения.

В последние годы «Новартис» работает над разными моделями контрактных отношений и ценообразования, которые были бы эффективны для пациента и системы здравоохранения. На некоторых рынках уже реализованы пилотные соглашения в онкологии и сердечной недостаточности, в рамках которых оплата осуществляется по результатам лечения.

Какие принципы и дополнительные механизмы могут лечь в основу эффективного взаимодействия между государством и производителем?

Фармацевтические компании сегодня стремятся найти новые подходы к лечению социально значимых заболеваний, инновационные терапии позволяют кардинально менять результат лечения и качество жизни пациента. Важно, что таких препаратов становится все больше.

Мы инвестируем значительные средства в развитие и разработку инноваций. Для примера, в 2015 году

«Медицинская ценность заключается в первую очередь в снижении смертности либо, когда мы ведем речь об онкологических заболеваниях, продолжительности ремиссии»

«Новартис» вложила 8,9 млрд долларов в поиск новых решений, ведущих к улучшению качества и продолжительности жизни пациентов. Для того чтобы вывести на рынок один инновационный препарат, компании требуется разработать и клинически исследовать более 1 000 молекул. Этим объясняется достаточно высокая стоимость инноваций.

Перед государством стоит сложный выбор: как ограниченные средства распределить между терапевтическими областями, инновациями и стандартной терапией для того, чтобы удовлетворить растущие потребности населения и повысить эффективность медицинской помощи.

Закупка лекарственных средств — это существенная, однако не единственная и далеко не самая большая статья бюджета на здравоохранение. Помимо непосредственного обеспечения терапией, государство финансирует саму систему: от оплаты труда врачей, маршрутизации пациента до содержания и ремонта лечебных учреждений и закупки оборудования.

Актуальными становятся комплексные инициативы, направленные на совершенствование системы специализированной медицинской помощи и выходящие за рамки простой продажи таблетки.

«Новартис» предлагает решения, которые смогут оказать содействие развитию системы здравоохранения и оптимизировать расходы государства на лечение нозологий, например, в области сердечно-сосудистых заболеваний.

Мы предполагаем, что такой подход позволит высвободить средства бюджета и направить их на закупку инновационных препаратов, не меняя объемы финансирования системы здравоохранения, при этом значительно повышая ее эффективность.

В России мы активно ведем диалог с представителями министерств, ведомств, а также региональных администраций о возможности внедрения в практику здравоохранения инновационных подходов заключения контрактов на поставку лекарственных препаратов, где основным критерием оплаты были бы показатели эффективности терапии.

Кроме того, обсуждаются возможности реализации комплексных партнерских программ, направленных на улучшение организации оказания медицинской помощи в определенных нозологиях. Я надеюсь, что уже в ближайшем будущем мы сможем реализовать пилотные проекты в ряде регионов.

Крепкое здоровье российской фармы

Сегодня фармацевтическая отрасль является не только важнейшей составляющей национальной безопасности, но и одним из высокодоходных и быстроразвивающихся сегментов любой экономики.

Российскую фарму по праву можно назвать одним из основных драйверов промышленности: в 2015 году она показала наибольший рост по сравнению с другими отраслями — 26%, а за первое полугодие 2016 года по отношению к тому же периоду прошлого года производство выросло почти на 38%. Сейчас российский фармацевтический рынок входит в десятку крупнейших в мире и представляет собой один из наиболее динамичных и быстроразвивающихся.

Прогресс российской фармотрасли, безусловно, связан с реализацией стратегии импортозамещения, курс на которую был взят еще задолго до «Фармы-2020». При этом есть четкое понимание, что это не сиюминутное мероприятие, не модная кампания, а длинный путь, требующий предварительного анализа, взвешенного планирования и четкой реализации. Процесс требует не только слаженности в действии, но и взаимной ответственности со стороны бизнеса и власти. Производитель должен гарантировать качество, стабильную цену и объем производства препарата, а государство должно стать катализатором спроса на импортозамещаемую продукцию.

Результаты действительно впечатляют: по словам министра промышленности и торговли Дениса Мантурова, на рынок вышло 40 новых препаратов отечественного производства

© ИТАР-ТАСС // Интерпресс // Светлана Холявчук, ИТАР-ТАСС // Интерпресс // Дарья Иванова

Мы уверены, что решать проблему диабета в стране без государственной поддержки практически невозможно, и отрадно, что государство понимает, как актуальна эта тема. Важно производить инсулин локально, в России, но само производство — это лишь часть комплексной системы мер, направленных на решение проблемы диабета в нашей стране, другая ее часть — это мероприятия, связанные с диагностикой и лечением этого заболевания. Мы гордимся тем, что производимые на нашем заводе в городе Орле инсулины абсолютно идентичны инсулинам, произведенным в Германии, что подтверждается полученным GMP-сертификатом Европейского агентства по лекарственным средствам. Реализуя экспортный потенциал локализованного в России производства, планируем в начале 2017 года, впервые в истории нашей страны, начать поставки аналогового инсулина последнего поколения в страны Европы.

Наира Адамян,
генеральный директор «Санофи» в России

для лечения онкологических, инфекционных, сердечно-сосудистых заболеваний, гемофилии. Согласно майскому указу Президента РФ, доля отечественных препаратов по номенклатуре перечня ЖНВЛП должна быть доведена к 2018 году до 90%. По состоянию на 12 сентября 2016 года она уже превысила 76%. Среди значимых достижений — выпуск противоопухолевого препарата «Ритуксимаб», производство всей линейки факторов крови, воспроизводство препарата «Глатирамера ацетат» для лечения рассеянного склероза и других высокотехнологичных препаратов.

В апреле Председатель Правительства Дмитрий Медведев, обращаясь к участникам VIII Всероссийского съезда работников фармацевтической и медицинской промышленности, отметил важность внедрения научных достижений, подчеркнув, что отрасль — «это тот сектор национальной экономики, который может эффективно развиваться, опираясь только на передовые достижения отечественной и мировой науки». Фармкомпании, работающие в РФ, уже не первый год подтверждают этот тезис. Российская фарма сегодня — это и инновационные технологии, и новейшее оборудование, и новые рабочие места для высококвалифицированных специалистов. Развитие идет в соответствии с мировыми тенденциями: это отражается и в повсеместном переходе на стандарты GMP

В июне 2015 года в Санкт-Петербурге группа «Новартис» завершила строительство фармацевтического завода «Новартис Нева». Проект реализован в рамках стратегической инвестиционной программы, реализуемой в России с 2010 года. На заводе «Новартис Нева» будет производиться 1,5 млрд единиц твердых лекарственных форм в год — оригинальные и воспроизведенные лекарственные препараты группы «Новартис» для применения в таких социально значимых терапевтических областях, как кардиология, трансплантология, онкология, гастроэнтерология, неврология и диабет. Завод также станет площадкой для внедрения передовых фармацевтических технологий в России. Новый завод будет соответствовать требованиям правил организации производства и контроля качества лекарственных средств GMP (Good Manufacturing Practice).

Вадим Власов,
президент Группы компаний «Новартис»

(надлежащей производственной практики), в замене низкоквалифицированных рабочих мест и ручного труда роботизированными процессами, и в растущей экспортоориентированности отрасли.

Высокие требования к качеству лекарств делают фармотрасль одной из наиболее «зарегулированных» отраслей; в этом, пожалуй, ее главная особенность. Выпускаемая продукция находится под жестким контролем государства на протяжении всего жизненного цикла — от разработки препарата до его утилизации. Сложно найти отрасль с таким количеством регулирующих органов, как в сфере обращения лекарственных средств.

Несмотря на это, удается создать комфортный инвестклимат. Последние годы отмечается значительный приток инвестиций, во многом благодаря мерам господдержки, реализуемым в рамках стратегии «Фарма-2020» и ФЦП «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу». Заместитель министра промышленности и торговли Сергей Цыб поделился следующими цифрами: «На 35 млрд рублей бюджетных средств, выделенных за пять лет реализации программы, пришлось около 120 млрд рублей частных инвестиций». Иностранные компании приходят на рынок через локализацию, покупку активов локальных компаний и трансфер технологий. По данным маркетингового агентства DSM Group, из 400 иностранных компаний более 20 — в их числе Sanofi, Takeda (Nycomed), KRKA, Servier, Stada, Novartis, AstraZeneca, Berlin-Chemie/Menarini — локализовали производство ГЛС, а 500 — освоили процесс упаковки на территории России.

Государство реализует меры поддержки фармотрасли, основываясь на запросах бизнеса. Так, Фонд развития промышленности в 2015 году выделил займы на общую сумму 4,567 млрд рублей пятнадцати компаниям для создания производств по выпуску инновационных лекарственных средств и медицинских изделий. Востребованным инструментом поддержки промышленности стали субсидии на пополнение оборотных средств. Кроме того, региональными властями оказывается значительная поддержка кластерам через снижение налоговой нагрузки и создание «входной» инфраструктуры.

Развитие биотехнологий представляет особый интерес, открывая новые возможности для профилактики и лечения социально значимых заболеваний. Общий объем мирового биофармацевтического рынка в 2015 году оценивался в 264 млрд долларов. Сегодня его рост продолжается, и Россия имеет хорошие перспективы в этом направлении.

Фармацевтика — одна из наиболее социально значимых отраслей экономики, где к решению любых вопросов нужно подходить с учетом их влияния на население в целом и каждого пациента в отдельности. «Важнейший приоритет системы здравоохранения — обеспечение доступности и качества лекарственных препаратов, в том числе для малообеспеченных пациентов», — подчеркнул премьер Дмитрий Медведев. Для достижения этих горизонтов изучаются новые модели и принципы взаимодействия, в том числе и зарубежный опыт страховой медицины в части лекарственного страхования. Сегодня решается вопрос обеспечения системы здравоохранения лекарственными средствами низкого ценового сегмента (до 50 рублей) из перечня жизненно необходимых и важнейших препаратов, чье производство из-за кризисных явлений и курсового скачка валют стало убыточным. Необходимо достичь баланса интересов производителей и потребителей через систему, обеспечивающую рентабельность производства и финансовую и физическую доступность лекарств для пациента. Ценовое регулирование в его сегодняшнем виде к такому балансу не приводит, и с рынка уходят препараты из этого сегмента. В решении таких чувствительных вопросов, от которых напрямую зависят жизнь и здоровье пациентов, необходим постоянный диалог.

Значимо влияние отрасли и на политическую ситуацию. Так, в России проживает более 4 млн инсулинозависимых пациентов с диагнозом «диабет». Все они — избиратели, и не только они, а члены их семей, родственники, окружение. Можно предположить, что перебои в поставках инсулина автоматически вызовут недовольство у этой группы населения и приведут к отрицательному рейтингу власти, а также соответствующим результатам голосования на выборах. Поэтому особо значимы достижения компаний, производящих инсулины в РФ и позволяющих снизить риск возникновения таких ситуаций до минимума.

Сегодня без ложной скромности можно сказать, что успехи фармбизнеса напрямую повлияли на индикаторы здравоохранения. Согласно данным Минздрава, в первом полугодии 2016 года продолжительность жизни россиян увеличилась до 72 лет, в 2015 году этот показатель составлял 71,22 года. Произошло снижение смертности от наиболее распространенных причин: от туберкулеза — на 8,2%, от болезней системы кровообращения — на 3,4%, от болезней органов дыхания — на 3,4%. По данным ВОЗ, в 2015 году Россия вошла в десятку государств, которые за последние годы добились наибольшего прогресса в борьбе с неинфекционными заболеваниями: раком, диабетом, болезнями сердца и легких. Наблюдается продление активной жизни в трудоспособном возрасте, что, безусловно, положительно влияет и на экономику страны.

Все это было бы невозможно без слаженной и эффективной работы всех участников фармотрасли.

© ДОНАТ СОРОКИН // ТАСС

Технологии, меняющие бизнес

Объем российского рынка «Интернета вещей», по данным J'son & Partners Consulting, в 2015 году составил 527 млн долларов или 16,2 млн подключенных к Интернету устройств — это 0,3% от их общего количества в мире. Рынок IoT в РФ только формируется. Тем не менее каждый год в стране появляется все больше проектов, связанных с IoT. Журнал Стратегия представляет четыре новых российских проекта в области «Интернета вещей».

Внедряя систему мониторинга, предприятия формируют среду, где машины начинают понимать свое окружение и общаться между собой по интернет-протоколу, минуя операторов, самостоятельно решая вопросы повышения эффективности или предотвращения внештатных ситуаций. Мировая промышленность входит в новую эру, в Индустрию 4.0. В ее основе лежит «умное оборудование», объединенное в сеть. Оно знает все необходимое о производственном процессе и берет на себя функцию принятия решений, которую раньше выполнял человек. Мы создаем своего рода среду для такого m2m-общения.

Василий Чуранов,
директор по развитию ООО «Твинс технологии»

Система мониторинга «Диспетчер»

Автор проекта — ООО «Твинс технологии». Стартовый капитал — 4 млн рублей. Реализация первой рабочей версии — 16 месяцев.

О проекте. Система позволяет объединить все оборудование промышленного предприятия в единую сеть. В режиме реального времени «Диспетчер» анализирует эффективность работы производственного оборудования и персонала.

Система мониторинга оценивает реальную загрузку, исключив журнальные методы цеховой отчетности, которые часто носят очень субъективный характер. По реальным данным «Диспетчера» можно найти узкое место технологической цепочки, перегрузку оборудования, направление технического развития предприятия. Определив фактическую мощность и загрузку, можно точно выполнять оперативное планирование не только программы производства, но и программы запуска и выпуска.

Почему это важно. Эффективность работы оборудования — это комплексный индикатор всех служб предприятия, всего производственного процесса. Обладая информацией о работе оборудования, можно увеличивать производительность, уменьшать производственные потери и строго контролировать эффективность использования вложенных финансовых средств. Уникальность разработки в том, что система позволяет контролировать любое производственное оборудование предприятия, независимо от типа, изготовителя, года выпуска.

Средний коэффициент загрузки производственного оборудования в России не более 50%. На ряде крупных предприятий коэффициент не превышает даже 30%, а это значит, что две трети рабочего времени станки простаивают, предприятия теряют миллионы рублей ежемесячно.

В России более 5 000 промышленных предприятий, более 70 000 современных станков. Если повысить коэффициент загрузки этого оборудования хотя бы на 5%, это увеличит прибыль отрасли на 200 млрд рублей в год. Этих денег хватит, чтобы удержать специалистов, провести модернизацию, обучить персонал и обеспечить эффективный рост экономики.

Облачный сервис AllGateKeeper

Автор проекта — ООО «Револьта Инжиниринг».
Стартовый капитал — 8 млн рублей.
Примерная рыночная стоимость к 2018 году — 400 млн рублей.

О проекте. AllGateKeeper — облачный сервис по управлению парковками и доступом в помещения. За 15 минут к нему можно подключить любой шлагбаум, ворота или турникет. После этого пользователи могут управлять устройствами через Интернет. Например, открывать с помощью мобильного приложения на смартфоне, предоставлять доступ другим пользователям, делать парковку платной.

Почему это важно. С помощью AllGateKeeper можно снизить финансовые издержки. Облачный сервис и мобильное приложение позволяют отказаться от дорогостоящего оборудования и охранников. Одно и то же приложение используется для различных объектов, например, для доступа в частный дом, в офис, на гостевую парковку во время деловой встречи.

Для сервиса использовалась платформа для разработки IoT-решений от PTC — ThingWorx. AllGateKeeper один из первых проектов на территории Восточной Европы, который проходит по программе для разработчиков ThingWorx Powered.

Наша основная задача — трансформировать то, каким образом сегодня люди организуют и управляют парковками. Если раньше для многих процессов требовалось дорогостоящее оборудование, сегодня достаточно облачного сервиса и мобильного приложения. Что касается важности для экономики, то по статистике в РФ порядка 10% дееспособного мужского населения страны заняты в охране. Перемещение этой рабочей силы в другой сектор может оказать существенный положительный эффект для экономики региона.

Максим Осорин,
генеральный директор ООО «Револьта Инжиниринг»

Система расчетов FINGER

Автор проекта — Группа компаний «Информ-Системы».
Стартовый капитал — 6 млн рублей.
Примерная рыночная стоимость при подключении федеральных банков — 500 млн рублей.

О проекте. Система FINGER позволяет оплачивать товары и услуги прикосновением пальца. Идентификация происходит по отпечатку за 10 секунд.

Почему это важно. Внедрение блоков расчета FINGER предполагается в пяти основных видах потребительских расчетов: оплата в магазинах, транспорте, заправках, в местах общественного питания, учреждениях культуры и досуга. Разработчики планируют освоить 5% расчетов в этих сферах за первый год развития проекта.

Система является российской разработкой. Она поможет снизить издержки для владельцев магазинов и торговых сетей, а потребителям получить скидку. Процент комиссии, взимаемой за эквайринг системой FINGER, составляет 1%. Большинство банков, устанавливающих свои POS-терминалы в магазинах и торговых сетях, взымают 2–3%.

Для плательщиков сервис является бесплатным. Система FINGER позволяет увеличить скорость проведения платежных операций и разгрузить кассы магазинов. По словам разработчиков, на данный момент она является одной из самых быстрых — транзакция проходит менее одной секунды.

Для использования системы FINGER необходимо зарегистрироваться на сайте, в мобильном приложении FINGER-кошелек, либо с помощью терминалов оплаты системы SkySend.

Пополнить счет можно через платежный терминал, либо картой Visa или Mastercard.

Группа компаний «Информ-Системы» — профессионал в создании сложных транзакционных решений, систем шифрования и распределения данных с многолетним опытом работы. Небанковская кредитная организация в качестве расчетного центра, новейшие методы криптозащиты, многолетний опыт работы в сфере транзакционных финансовых систем и прозрачная юридическая схема работы согласно закону «О национальной платежной системе» позволяет предоставлять клиентам сервис высокой надежности, поэтому система FINGER идеально подходит для хранения сбережений.

Алексей Игнатьев,
председатель совета директоров Группы компаний «Информ-Системы»

Мотоцикл Scorpion 2

Автор проекта — компания Hoversurf. Стартовый капитал — 2,5 млн рублей. Стоимость платформы — от 50 до 150 тысяч долларов.

О проекте. Scorpion 2 — это летающий мотоцикл. С его помощью можно передвигаться по воздуху. Это продолжение разработки Scorpion 1 — первого в мире электрического квадрокоптера, с помощью которого подняли в воздух человека. Разработчики Hoversurf делают летающие платформы, моторы, пропеллеры, корпуса, контроллеры. Также программисты компании разрабатывают систему, которая позволяет отслеживать летающие машины в воздухе. Это ПО выполняет функцию диспетчерской службы без радаров и людей, позволяя избегать столкновений в воздухе.

Почему это важно. Главная идея проекта в том, чтобы создавать максимально удобные летательные платформы, которые должны быть компактными, легко приземляться на стандартное парковочное место автомобиля, проходить в дверной проем. Такой подход при успешной реализации может в будущем существенно изменить рынок транспортных средств.

На данный момент проект Scorpion 2 представляет интерес в первую очередь для спортсменов и экстремалов. В будущем разработчики планируют создать летающее такси и дрон для перевозки людей.

По словам разработчиков, исследования показывают, что рынок летающих автомобилей и такси будет зашкаливать за несколько миллиардов долларов. Интерес к новому виду транспортных услуг проявляют такие компаний и корпораций, как Google, Microsoft, Intel.

Мы производим летающие машины будущего и своей деятельностью хотим приблизить те эпизоды из фантастических фильмов, когда люди передвигаются по воздуху, а не по земле. В январе будут проходить летные испытания, еще пока не выбрали место, либо в парке «Патриот», либо в «Сколково». Мы уже летали этим летом в «Сколково» на Startup Village. Наши летающие автомобили могут развивать скорость до 100 км/ч. В целях безопасности высота подъема ограничена пятью метрами. Информацию о мощности двигателей, контроллеров, батарей мы не разглашаем. Используя батареи, можно находиться в воздухе 27 минут, а если применить гибридную версию с FPE генератором, то 60 минут. Устройство работает на обычном бензине

Александр Атаманов,
инженер, разработчик грузовых дронов и летающих мотоциклов Hoversurf

РЕКЛАМА

АЛЬЯНС КОНСАЛТИНГ

ТОП-20*
ВЕДУЩИХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ГРУПП

16 ЛЕТ
НА РЫНКЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

НАШИ КОМПЕТЕНЦИИ

ДЛЯ ТЕРРИТОРИЙ
ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА
ДЛЯ БИЗНЕСА

- стратегический консалтинг
- операционный консалтинг
- финансово-экономическое моделирование
- кадровый консалтинг
- организационная психология
- управление автоматизацией
- юридическое сопровождение бизнеса
- аудит
- МСФО
- бухгалтерский аутсорсинг
- маркетинговые и социологические исследования

WWW.ALLIANCE-CONSULTING.RU

* по версии ИД «Коммерсантъ» и «Эксперт РА»

Smart City в России: быть ли «умным городам»?

Рост информационно-коммуникационных технологий, средств мониторинга и контроля повлиял также и на развитие городов, концентрирующих основную массу инноваций. Их внедрение способствовало повышению качества городского управления, распространению новых сервисов, упрощающих доступ жителей к городским услугам. Появятся ли в скором будущем в России «умные города» и каковы возможности Smart City, узнавала редакция Журнала Стратегия.

Концепция Smart City предполагает использование интеллектуальных и информационно-коммуникационных технологий для управления городским имуществом. Основная цель концепции — удовлетворение нужд резидентов города. Smart City охватывает практически все области управления города, в том числе государственное управление, транспортную мобильность, коммунальные системы, здравоохранение, образование, общественную безопасность, финансы, торговлю, производство и создание жилой среды.

Важный элемент концепции — интеллектуальные инновации, основанные на информационных технологиях и анализе данных. Их распространение влияет на экономический ландшафт, создает новые быстрорастущие области или коренным образом меняет существующие. При этом данные процесса генерации инноваций могут поступать по двум каналам: от автоматизированных систем учета, фиксирующих различные параметры городских систем, до жителей города, создающих формализованные запросы на изменения.

Уровень развития «умного города» можно определить по количеству областей управления, охватываемых интеллектуальными технологиями, по сложности технологий и комплексности их эксплуатации. Реализация концепции «умного города», как правило, начинается с внедрения технологий в отдельных, не связанных между собой областях, в том числе систем электронного правительства, улучшающих коммуникацию администрации города, различных учреждений и жителей. Это позволяет улучшить сбор и обработку информации о городе. Развитие технологий на основе масштабных интегрированных платформ и объединение элементов города в единую систему повышает эффективность управления и развитие «умных сервисов», ориентированных на многочисленные группы пользователей.

К настоящему времени активное развитие концепция Smart City получила в США, развитых странах Европы и Юго-Восточной Азии. На основе опыта этих стран выделяют два основных подхода реализации концепции.

Первый подход — внедрение технологий Smart City путем проектирования и создания новых городов. Это позволяет тщательно продумать инфраструктуру будущего города и обеспечить максимальную интеграцию всех городских систем. Примеры такого подхода — это разрабатываемые или реализуемые проекты городов в Южной Корее, ОАЭ, Китае.

В большинстве случаев это относительно небольшие, компактные населенные пункты, где инфраструктура изначально создается по заранее разработанным, зачастую достаточно жестким стандартам. Часто развитие такого города рассматривается как единый мегапроект, который детализируется на отдельные проекты и подпроекты, а его эффективность изначально оценивается с точки зрения экономических эффектов.

Второй, более распространенный подход, предполагает реализацию концепции «умного города» в уже существующих городах, где на основе имеющейся инфраструктуры реализуются локальные или комплексные проекты по внедрению интеллектуальных технологий, объединяемые затем в системы. Лидеры этого направления — Амстердам, Стокгольм, Барселона, Сингапур — связали с помощью интеллектуальных технологий обширные области городского хозяйства, значительно повысив эффективность городских систем и качество жизни населения.

Широкий интерес к Smart City связан с возможностью получения различных положительных эффектов (экономических, социальных, экологических). Использование информационно-коммуникационной инфраструктуры и технологий позволяет адаптировать работу городских систем к фактическим потребностям и нагрузкам, следствием чего является уменьшение издержек за счет снижения потребления ресурсов, повышение качества услуг, создание новых точек экономического роста.

Внедрение интеллектуальных технологий влияет практически на все области. Для транспортной сферы — это повышение мобильности, уменьшение временных затрат, для здравоохранения — снижение затрат за счет лучшей диагностики заболеваний, меньшая нагрузка на учреждения, упрощение доступа к медицинской помощи, контроль качества услуг, повышение здоровья населения, для образования — контроль процесса обучения, персонализация программ, улучшение доступа к знаниям, для финансов — снижение затрат, повышение прозрачности, безопасности и упрощение транзакций, развитие краудфандинга, новых систем оплаты, повышение адресности при управлении бюджетом, для среды обитания — управление качеством среды и зданий, внедрение новых эффективных материалов, для ритейла — более точное выявление потребностей потребителей, уменьшение временных затрат, для производства и строительства — оптимизация производственных процессов, контроль расходов ресурсов. Также концепция Smart City повышает общий уровень безопасности, в том числе экологической, сокращает выбросы и потребление ресурсов. Получение значительных эффектов подтверждается опытом городов, на протяжении длительного времени работающих над внедрением Smart City. Применение интеллектуальных технологий позволяло им добиться снижения потребления энергии на 30%, уличной преступности — на 30%, трафика — на 20%, потерь воды — на 20%. Косвенные эффекты, достигаемые в результате принятия лучших управленческих решений и развития более качественной городской среды, проявляются в виде возрастающей экономической и социальной активности, роста экономики, увеличения доходов населения и бюджетных средств.

Экономические эффекты внедрения интеллектуальных технологий заключаются в снижении расходов жителей города и расходов бюджета, а также в росте доходов местных компаний. Высвобождаемые финансовые ресурсы при этом могут возвращаться в экономику расходами домохозяйств и компаний в других областях, инвестициями в улучшение сервисов, что с учетом мультипликативных эффектов будет оказывать дополнительное воздействие на экономический рост. Стимулирование роста может достигаться и за счет более эффективного использования городского бюджета (перенаправления высвобождаемых расходов в другие области) или снижения местных налогов для компаний приоритетных отраслей экономики.

Концепция Smart City в России

В России растет интерес к Smart City, но примеров реализации проектов в этом направлении пока относительно немного. Значимый опыт накоплен в небольшом количестве российских городов, лидеры в развитии интеллектуальных систем — Москва, Казань и отчасти Сколково.

Сегодня наиболее продвинутый город с точки зрения реализации концепции Smart City — это, безусловно, Москва, переходящая от пилотных проектов в отдельных сегментах к комплексному развитию на основе вовлечения в анализ все более широкого круга данных, единообразия платформ и активной обратной связи от конечных пользователей. Проект «Смарт Сити Казань» находится сейчас на ранней стадии, основные усилия сосредоточены на создании инфраструктуры, позволяющей осуществлять мониторинг и собирать данные в таких областях, как транспорт, жилищно-коммунальное хозяйство, безопасность, контроль городской среды и экологической обстановки. Создание Инновационного центра «Сколково» является российским примером создания «умного города» с нуля.

Инициативы внедрения отдельных «умных сервисов» присутствуют и в других городах России. Опыт применения соответствующих технологий был накоплен при подготовке Олимпийских игр в Сочи. В Санкт-Петербурге и Томске заявлены проекты по внедрению «умных систем» в области обеспечения безопасности и рационального управления городским коммунальным хозяйством, желание создать «умный город» выражают и власти Московской области. В ряде городов планируется реализация пилотных проектов по развитию «умной энергетики». Исследование потенциала развития «умных технологий» в 164 российских городах с численностью населения свыше 100 тысяч человек, проведенное Институтом региональных исследований и городского планирования НИУ ВШЭ, обозначило в качестве потенциальных лидеров Москву, Екатеринбург, некоторые города Подмосковья, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов.

На практике развитие интеллектуальных технологий затрагивает в первую очередь города со значительным экономическим потенциалом, бюджетная обеспеченность которых позволяет реализовать подобные проекты, а органы власти достаточно хорошо осознают преимущества «умного города».

Для внедрения интеллектуальных технологий в России наиболее привлекательны области, где выгоды их использования очевидны. К их числу относятся энергетика, модернизация которой позволяет компаниям добиваться значительного эффекта экономии ресурсов и расходов. А также внедрение интеллектуальных транспортных систем, позволяющих достигать комплексных эффектов — от оптимизации транспортных потоков в городе, снижения нагрузки на дорожную сеть до повышения безопасности дорожного движения и улучшения экологической ситуации в городе.

Потенциально перспективными эксперты считают и такие области, как образование, медицина, предоставление социальных услуг. Внедрение технологий «умного города» в этих сферах позволяет индивидуализировать услуги и контролировать их качество, корректируя в соответствии с запросами потребителей, повышать безопасность и вместе с тем контролировать затраты бюджета в этих областях.

Перспективы развития Smart City в России

Каким образом можно стимулировать развитие Smart City в России? Для реализации концепции «умного города» необходимо выполнение ряда условий. Во-первых, важна прогрессивная, современная и адекватная условиям регуляторная среда, развитая инфраструктура, в том числе IT-инфраструктура и ее готовность к принятию инноваций, технологии мониторинга, сбора данных, обработки и контроля, во-вторых, четко выстроенные системы управления городом на основе единых стандартов, интегрированность всех систем, четко обозначенные заказчики изменений, умные пользователи, готовые к изменениям, которые обеспечивают потребление услуг и стимулируют развитие системы.

Отсутствие одного их этих элементов может значительно затруднить процесс создания и внедрения интеллектуальных технологий. В российских городах проблемы нередко присутствуют во всех указанных областях, что создает серьезные барьеры для «умных городов». В числе основных препятствий — низкий приоритет темы в повестке на всех уровнях государственного управления, отсутствие явных стимулов (в том числе экономических) для снижения издержек внедрения инноваций, отсутствие выгод при высоких начальных затратах и издержках,

© SHUTTERSTOCK.COM

недостаточный опыт применения концепции Smart City в России, замедленный обмен знаниями в этой области. Кроме того, среди барьеров низкая координация и разобщенность систем управления инфраструктурой, разнородность интересов различных ведомств, низкое качество физической инфраструктуры российских городов, ограниченный спрос на инновации со стороны населения в силу низкого знания возможностей технологий.

Эти проблемы приводят к тому, что происходит ограниченное внедрение технологий в крупных городах с достаточно емкими рынками, где концентрация населения с высокими доходами создает достаточный спрос на инновации, при этом решаются лишь локальные задачи в узких областях. В городах со слабым экономическим потенциалом внедрение интеллектуальных технологий еще более затруднено, что приводит к отставанию этих городов, дальнейшей утрате ими конкурентоспособности и снижению привлекательности. Преодолению этих барьеров отчасти могли бы способствовать большие комплексные проекты, предусматривающие радикальную смену парадигмы развития городских систем, но на текущий момент такие инициативы в России фактически отсутствуют.

Международный опыт показывает, что основным заказчиком развития концепции Smart City чаще всего выступают органы власти, которые обеспечивают формирование долгосрочного видения и комплексный подход при внедрении технологий. Государство может быть самостоятельным заказчиком новых технологий и решений, создавать стимулы бизнесу для внедрения необходимых технологий. Важным аспектом реализации концепции является четкое понимание органами власти достигаемых целей и ожидаемых результатов, в том числе измеряемых в экономических метриках.

В России для преодоления названных выше барьеров именно органы власти должны формулировать долгосрочные цели и создавать условия их достижения. Развитие необходимой инфраструктуры при этом может быть обеспечено на основе применения различных моделей государственно-частного партнерства, а финансирование ключевых проектов может осуществляться за счет предоставления преференций, бюджетных средств, банков и фондов. Основные функции при реализации проектов «умного города» могут быть переданы специализированному институту развития.

Разработка и внедрение интеллектуальных систем должны сопровождаться вовлечением всех сторон, заинтересованных в устойчивом развитии города (жителей городов, местных сообществ, общественных и некоммерческих организаций, профессиональных объединений, представителей крупного, малого и среднего бизнеса). Государство должно выступать координатором подобных взаимодействий, обеспечивая выявление мнений и интересов всех указанных сторон, а также открывая доступ к процессу управления и использования данных, сервисов и инфраструктуры.

В России, где ¾ населения проживает в городах, внедрение технологий, стимулирующих экономику, повышающих эффективность управления городскими системами и качество жизни населения, должно являться одной из наиболее актуальных задач. Вместе с модернизацией инфраструктуры новые технологии решают важнейшую задачу ликвидации технологической отсталости городов России, а использование интеллектуальных систем создает задел на будущее устойчивое развитие.

Россия «без ГМО»

Мировая общественность поделилась надвое в вопросе генно-модифицированных организмов. Одни активно внедряют генную инженерию в промышленность и засевают все больше сельхозугодий трансгенными семенами. Другие, напротив, вводят все новые и новые запретительные меры и стараются оградить себя от засилья ГМО. Так на чьей же стороне правда? И стоит ли бояться генно-модифицированных организмов?

Развитие генной инженерии

В июле 2016 года был принят закон о запрете выращивания на территории России генно-модифицированных растений и животных. Законопроект не стал резонансным и обсуждался в обществе не слишком бурно. Большинство потребителей решило, что ГМО в России теперь полностью под запретом, однако так ли это на самом деле?

В 2014 году Международная служба оценки применения агробиотехнологий (ISAAA) привела данные, что за 18 лет промышленного использования биотехнологических семян (в том числе ГМО) их площади посева увеличились в 100 раз — с 1,7 млн га в 1996 году до 181,5 млн га в 2014 году. Сейчас 28 стран выращивают ГМО, причем как для внутреннего рынка, так и для импорта. Лидирующее положение занимают Америка, Бразилия, Аргентина, Индия, Канада и Китай, на долю которых приходится до 80% всех посевов.

Биотехнология и генная инженерия стали незаменимыми помощниками при решении многих сложных гуманитарных задач. Они позволяют создавать лекарства от ранее неизлечимых болезней и выращивать сельскохозяйственные растения там, где раньше это было невозможно. Потребительские свойства продуктов улучшаются, еда становится вкуснее, увеличивается ее количество. Однако почему же научный мир поделился на два враждующих лагеря? Одни уверены, что за биотехнологией будущее, другие считают это весьма рискованным предприятием и что планета находится на грани биологической катастрофы.

Панические настроения общественности вокруг ГМО весьма надуманы и преждевременны. За более чем пятилетний опыт работы в области контроля качества продовольственных товаров мной ни разу не была обнаружена пищевая продукция, маркированная «изготовлено с использованием ГМО», причем как среди скоропортящихся продуктов (молоко, мясо, рыба, овощи и фрукты), так и среди товаров длительного хранения (консервы, крупы, макаронные изделия и прочее). Кроме того, нанесение вреда здоровью человека при употреблении в пищу трансгенных организмов до сих пор не доказано, хотя в мировых масштабах ГМО используется уже не одно десятилетние.

Кермен Михайлова,
менеджер по качеству ЗАО «ТД Перекресток» в составе компании «X5 Retail Group»

Сторонники генной инженерии апеллируют тем, что в ближайшие 20 лет население земного шара удвоится и, пользуясь современными агрокультурами, будет просто невозможно обеспечить пищей все население. Кроме того, трансгенные растения обладают устойчивостью к засухе и холоду, требуют меньшей обработки гербицидами и пестицидами, а также экономически более выгодны при производстве. На стороне биотехнологии выступают крупные транснациональные компании — производители трансгенных семян, такие как Monsanto, Bayer CropScience, Syngenta и DuPont. Аркадий Злочевский, президент Российского зернового союза, заявляет, что ВОЗ в течение десяти лет проводила исследование в разных странах мира и в 2005 году опубликовала доклад, согласно которому не существует ни одного риска для использования ГМО продукции, по сравнению с потреблением традиционных аналогов.

Противники же взывают к «чистоте» продуктов и указывают на риски при использовании генной инженерии. «Прошло недостаточно времени, чтобы с уверенностью говорить о безопасности ГМ-культур, до тех пор, возможно, следует ограничиться применением этих технологий в культурах, не используемых в пищу (хлопок, лен)», — заявил Раиф Василов, президент Общества биотехнологов России, начальник НТК биоэнергетики НИЦ «Курчатовский институт» в интервью газете «Ведомости».

Какую же опасность кроет в себе ГМО? Во-первых, возможный вред здоровью человека и будущим поколениям при употреблении в пищу ГМО и продуктов их переработки. Во-вторых, экологические риски, связанные со снижением сортового разнообразия, переопылением дикорастущих предков сельскохозяйственных растений, формирование «суперсорняков», а также развитие новых заболеваний растений. В-третьих, вероятные агротехнические проблемы, например, проявление непредсказуемых свойств растений или неэффективность устойчивости к вредителям через несколько лет массового использования трансгенного сорта. К четвертой группе рисков можно отнести экономическую зависимость от производителей генно-модифицированного посадочного материала. Фермеры подписывают контракты, которые ставят жесткие условия по использованию семян, нарушение этих договоров ведет к судебным искам и грабительским штрафам со стороны все тех же транснациональных компаний. Например, сельхозпроизводитель не может оставить семена на следующий год и использовать по своему усмотрению. Кроме того, большинство ГМ-растений не способны к повторной репродукции, то есть даже если фермер в следующем сезоне посадит часть собранного урожая, семена не взойдут, и он потерпит убытки. Научные споры продолжаются, поскольку ни одна из сторон не имеет твердой доказательной базы. Пока бурная полемика среди ученых продолжается, российские политики выбирают из двух зол меньшее и стараются оградить население от генно-модифицированных организмов.

Принятые этим летом поправки к закону о ГМО на большинство рядовых потребителей никак не повлияют, поскольку торговля продуктами питания из трансгенных источников в России не запрещена. Запрет несет скорее экономический характер и в первую очередь направлен на ограничение влияния крупных транснациональных компаний — производителей ГМ-семян на российский сельскохозяйственный рынок.

Елена Волошина,
кандидат технических наук, доцент кафедры управления качеством и товароведения продукции РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева

Появление ГМО в России

В России поставки ГМО разрешены с 1996 года. В настоящее время ввозить можно 17 зарегистрированных трансгенных растений, к ним относятся сорта кукурузы, сои, картофеля, свеклы

и риса, а также пять видов микроорганизмов. Но в чистом виде в магазины эти растения попадают редко, в основном их используют в качестве компонентов при производстве пищевых продуктов. Наиболее распространенной добавкой является соя линии 40.3.2, устойчивая к гербициду Раундап, ее добавляют в мясные, рыбные и молочные продукты, хлебобулочные и кондитерские изделия. Трансгенную свеклу используют для производства сахара, кукурузу и соевый шрот — для кормления сельскохозяйственных животных, от которых мы получаем мясо и молоко.

Стоит отметить, что 11 из 17 разрешенных сортов генно-модифицированных растений разработаны и принадлежат компании Monsanto, которая всячески лоббировала принятие закона о выращивании трансгенных растений в России. В 2013 году правительство планировало разрешить регистрацию генно-модифицированных семян, а значит, и выращивание ГМ-культур, поскольку в Российской Федерации можно продавать семена только тех растений, сорта которых включены в Государственный реестр селекционных достижений. Но вступление в силу Постановления Правительства РФ от 23.09.2013 № 839 «О государственной регистрации генно-инженерно-модифицированных организмов, предназначенных для выпуска в окружающую среду, а также продукции, полученной с применением таких организмов или содержащей такие организмы» уже дважды откладывалось и сейчас намечено на 1 июля 2017 года. Летние заявления Владимира Путина о недопущении выращивания ГМО в России и последние изменения в Законе «О семеноводстве» говорят о том, что Постановление, скорее всего, так и не будет окончательно принято.

Внесенные в 2016 году поправки указывают, что с 1 июля в России нельзя выращивать трансгенные растения и разводить трансгенных животных, также запрещен ввоз генно-модифицированных семян. Кроме того, правительство имеет право запретить ввоз продуктов питания, содержащих ГМО, но только если будет доказан вред от их потребления. На данный момент таких доказательств нет. А бездоказательный запрет противоречил бы обязательствам России, взятым на себя при вступлении в 2012 году во Всемирную торговую организацию. Поэтому ввозить в РФ и продавать продукты питания, полученные из трансгенных источников, все еще можно, и, как бы мы ни старались, оградить себя от них практически невозможно.

Российский рынок трансгенных продуктов

Генная инженерия не стоит на месте. Мало кто знает, но большинство синтетических медицинских препаратов производят с использованием генно-модифицированных бактерий. Это связано со сложностью их получения классическим способом, а кроме того, с этическими проблемами. Например, для получения инсулина раньше использовали поджелудочные железы свиней и коров, а для получения интерферона — человеческую кровь. Решить эти проблемы позволила биотехнология, которая «научила» бактерии продуцировать необходимые человеку вещества. Сейчас таким способом получают витамины, ферментные и гормональные препараты, антибиотики и вакцины. Логично, что, заполнив фармацевтический рынок, биотехнология переключилась на пищевой.

Ежедневно в российские магазины попадает огромное количество продуктов питания, в состав которых входят пищевые добавки, полученные с помощью генно-модифицированных микроорганизмов. И речь идет не только об импортных, но и о произведенных в России товарах. Таких добавок много, и некоторые из них вполне узнаваемы — лимонная кислота, краситель рибофлавин, загуститель ксантан, подсластитель аспартам, консерванты низин, лизоцим, аскорбиновая кислота, эмульгатор лецитин и даже нашумевший усилитель вкуса и запаха — глутамат. Разумеется, их содержание относительно основных компонентов в пищевых продуктах мало, именно поэтому они не попадают под требования Технического регламента Таможенного союза (ТР ТС) 022/2011 «Пищевая продукция в части ее маркировки». В нем говорится, что содержание ГМО в продукте менее 0,9% является технически неустранимой примесью и такая продукция не относится к содержащей ГМО. Проще говоря, производитель, используя пищевые добавки, вовсе не обязан указывать их происхождение на этикетке, даже если они являются генно-модифицированными. Если же продукты питания включают значительное количество трансгенных компонентов, то производящие компании обязаны писать на этикетке «генетически модифицированная продукция» или «продукция, полученная из генно-модифицированных организмов», однако на деле никто не торопится этого делать.

«Без ГМО»

Витрины любого супермаркета пестрят ярлыками «Без ГМО». Но действительно ли все они правдивы? В 2009 году Департаментом торговли и услуг города Москвы было выпущено постановление, которое содержало требования к маркировке продукции знаком «Не содержит ГМО». Разрешение на нанесение этого знака производитель получал только после прохождения экспертизы в одной из аккредитованных лабораторий Москвы. На тот момент в разрешенный список попало около трех тысяч наименований пищевой продукции. Однако уже в 2012 году руководитель столичного Департамента торговли и услуг Михаил Орлов отменил постановление. Позже, в интервью РИА Новости, он прокомментировал свое решение: «Сам по себе этот знак никакой гарантии не давал, так как проверялись только образцы, предоставляемые компаниями. Возможно, именно этим объясняется то, что за три года не было выявлено ни одного продукта с ГМО».

Сейчас вопросы маркировки регламентирует ТР ТС 022/2011, в нем говорится, что «информация об отличительных признаках пищевой продукции, в том числе об отсутствии ГМО, должна быть подтверждена доказательствами, сформированными лицом, указавшим это заявление в маркировке или полученными им с участием других лиц». То есть производители могут сами провести экспертизу или обратиться в лабораторию для подтверждения факта отсутствия в продукции ГМО, но процедура повторной проверки нигде не прописана — и снова ничего не мешает недобросовестному производителю вводить нас, потребителей, в заблуждение. Поэтому пока в России контроль за генно-модифицированными организмами не станет системным и обязательным для всех участников рынка, мы не сможем быть уверены в отсутствии ГМО в продуктах. И, пожалуй, самым верным решением будут не повсеместные запретительные меры и ограничение развития научной биотехнологии, а создание на государственном уровне системы прослеживаемости, которая позволит донести до потребителя достоверную и полную информацию о продукте, и тогда он сможет решать сам, какую продукцию он выбирает — с или без ГМО.

Основная задача на современном этапе развития новых технологий получения ГМ-продуктов — дать возможность потребителю самостоятельно решать использовать в пищу или нет пищевые продукты из ГМО. Для этого государственные органы должны усилить надзор за этикетированием пищевой продукции, произведенной из ГМО, а также производственный контроль с целью реализации прав потребителей на достоверную информацию о технологиях, используемых при производстве пищевых продуктов, в соответствии с ФЗ «О защите прав потребителей».

Светлана Купцова,
доцент, кандидат технических наук, заместитель декана технологического факультета РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева

© SHUTTERSTOCK.COM

Небо покоряют на земле

На начало 2017 года запланирован первый полет МС-21 — нового отечественного пассажирского лайнера, одно из главных новшеств которого — композитное крыло. Его создатель — компания «АэроКомпозит» — впервые в мировой практике изготовила длинномерные силовые элементы конструкции, используя инфузионную технологию. Корреспонденты Журнала Стратегия узнали, в чем преимущества этой технологии, а также какое место в мировом авиапроме сможет занять МС-21.

Лидерам гражданского авиастроения в региональном сегменте — Airbus и Boeing — сегодня принадлежит практически 90% рынка. В России эти лайнеры также самые популярные. Для перелома сложившейся ситуации в начале 2000-х годов руководство страны приняло ряд структурных преобразований, касающихся модернизации научно-технической и производственной базы предприятий, разработки и организации выпуска новых гражданских и военных судов. Тем не менее выйти на принципиально новый уровень, позволяющий выпускать конкурентоспособные воздушные судна, крайне сложно. Предложить просто хороший самолет — мало, необходимо что-то абсолютно новое, то, чего ни у кого нет. Освоение новых ниш и внедрение инноваций — единственные возможности, которые позволят российскому самолетостроению находиться в глобальном конкурентном окружении.

Рынку сегодня необходима совокупность преимуществ: технологическое превосходство, повышенная безопасность и более дешевая

© ОАК, МАРИНА ЛЫСЦЕВА

эксплуатация. Особые требования предъявляются к композиционным материалам, доля которых в современных самолетах постоянно увеличивается: они должны сочетать прочность и живучесть конструкции с минимальной массой. Так, российские специалисты сделали ставку на существенно новый способ изготовления композитных конструкций самолета — метод вакуумной инфузии.

Для создания инновационного «крыла большого удлинения» самолета МС-21 в 2008 году к проекту подключилась компания «АэроКомпозит». Были построены два завода — в Ульяновске и Казани, специфика которых различается по методам изготовления конструкций: казанский завод производит композитную механизацию крыла и элементы хвостового оперения методом автоклавного формования, а производственная площадка в Ульяновске работает по методу вакуумной инфузии. Компания «АэроКомпозит» стала первым центром компетенций Объединенной авиастроительной корпорации в сфере инновационных разработок и создания элементов конструкций из полимерных композиционных материалов для воздушных судов. В России появилась производственная площадка, соответствующая мировым стандартам. По своим масштабам данное производство потеснило тройку компаний-лидеров по созданию композитного крыла самолета.

30–40% —
общая доля
композиционных материалов
в новом самолете

«Семейство самолетов МС-21 ориентировано на самый емкий сегмент мирового авиарынка — среднемагистральные перевозки, где и конкуренция является очень высокой. Поэтому еще на начальном этапе, при определении воздушного судна, были заложены новаторские решения: создание композитного крыла, применение передовых технологий в части аэродинамики, двигателестроения и авионики самолета», — поясняет исполнительный директор «АэроКомпозита» Ирина Кошелева.

Само применение композиционных материалов в машиностроении не ново и используется в мире давно. Композиты стали одним из предметов

полувековой конкуренции между авиалидерами — Airbus и Boeing. Так, в 1970-х годах молодая компания Airbus, чтобы добиться авторитета и выиграть позиции, предложила заказчикам новые самолеты с широким использованием композиционных материалов и электроники. Ранее в самолетах процентное соотношение композитов было несущественным. Оказалось, что их применение дает определенные преимущества.

В России и в странах бывшего СССР также был значительный опыт создания конструкций из композиционных материалов. Но до недавнего времени использовалась традиционная технология с применением препрега (пропитанного углеродного материала). До появления АО «АэроКомпозит» изготавливать крыло самолета из композиционных материалов умели только Boeing, Airbus и Bombardier. Сегодня к ним присоединилась отечественная компания, но не просто в качестве нового игрока, а новатора, предложив свой способ создания монолитных длинномерных конструкций.

«Изготовление композитных конструкций методом вакуумной инфузии принципиально отличается от автоклавного метода. Материал, применяемый при автоклавном методе, так называемый «препрег», насыщен связующим изначально. Работа с этим материалом требует строгого соблюдения температурного режима, срок его жизни ограничен, необходимы специальные условия хранения. Для изготовления конструкции по данному методу

Максимальная дальность полета лайнера компоновки МС-21-300 — до 6 тысяч километров

необходимо наличие автоклава, что удорожает стоимость производства. Плюс сама технология изготовления накладывает определенные ограничения на конструктивные решения. При инфузионном методе мы используем сухой углеродный материал, без пропитки связующим, которое поступает в уже сформированную преформу. Данные операции проводятся в низкотемпературном термоинфузионном центре, что позволяет существенно снизить производственные затраты. В результате получается монолитный элемент до 20 метров в длину — один из основных силовых компонентов консоли крыла, отличающегося высоким аэродинамическим качеством», — раскрывает суть метода Ирина Кошелева.

Кроме того, аэродинамика самолета с подобным крылом позволит сократить потребление топлива на 6–8% и уменьшить удельные операционные

© ОАК, МАРИНА ЛЫСЦЕВА

расходы на 6–7%. Эти кажущиеся несущественными проценты могут стать хорошим конкурентным преимуществом для перевозчиков: самолет за период эксплуатации тратит огромное количество топлива, и даже несколько процентов способны сократить расходы на горючее на очень и очень большие суммы.

Второе значительное преимущество ближне-среднемагистрального пассажирского самолета МС-21 по сравнению с аналогами — это самый широкий фюзеляж в классе однопроходных лайнеров, как следствие — свободное перемещение пассажиров по салону во время полета и выхода после приземления. «Это абсолютно новый уровень эффективности и комфорта не только для пассажиров, но и для экипажа», — поясняет исполнительный директор «АэроКомпозита».

Перейдут ли авиастроители на метод вакуумной инфузии — большой вопрос. «На мой взгляд, изменение материала и технологии изготовления крыла уже эксплуатируемых лайнеров мало реалистично. А вот применение данного метода при реализации новых авиационных проектов иностранными компаниями однозначно возможно», — говорит Ирина Кошелева.

«К настоящему моменту АО «АэроКомпозит» поставило первые комплекты «черного крыла», композитный кессон крыла, элементы механизации и хвостового оперения проходят испытания в Центральном аэрогидродинамическом институте в Жуковском. Часть испытаний успешно завершена. Ведутся работы по изготовлению и проверке образцов в обеспечение сертификации самолета, — рассказывает о работе по проекту МС-21 Ирина Кошелева. — Необходимо осуществить поставку испытательных комплектов, начать поставку серийных изделий, наращивать темпы выпуска продукции, обеспечить поддержку сертификации самолета».

Предварительно головной разработчик самолета — корпорация «Иркут» — сформировала стартовый портфель заказов на 175 бортов. В числе эксплуатантов компания «Аэрофлот», «ВЭБ-лизинг», но также идет ориентация и на азиатский рынок — один из самых крупных в мире. Среди китайских производителей конкуренцию МС-21 может составить новый лайнер С919, поставки которого начнутся с 2019 года.

«COMAC C919 будет использовать такие же двигатели LEAP от CFM International, как на A320 и B737. Это новейшее поколение. У МС-21 тоже двигатель нового поколения. Но китайцы используют традиционный материал и в фюзеляже, и крыло у них металлическое. Поэтому у МС-21 крыло легче и аэродинамические характеристики выше», — цитирует деловая газета «Взгляд» Олега Пантелеева, главного редактора портала «АвиаПорт».

По информации ИТАР-ТАСС, стоимость по каталогу одного лайнера МС-21 составляет от 85 млн долларов, в зависимости от комплектации, что значительно меньше, чем у потенциальных конкурентов. Семейство самолетов включает две модели: МС-21-200 вместимостью от 132 до 165 пассажиров и МС 21 300 — от 163 до 211.

Сможет ли магистральный самолет XXI века стать лидером в своем сегменте, говорить пока рано. Отправной точкой модернизации российского самолетостроения стало появление Sukhoi Superjet 100. Основные конкуренты ближнемагистрального пассажирского лайнера SSJ-100 — Embraer и Bombardier, а вот МС-21 замахнулся на гигантов авиарынка — Airbus и Boeing, поэтому и ожидания выше.

Сейчас предстоит огромная работа: наземные испытания, первые полеты, работа с заказчиками и эксплуатантами судна. «Первый полет мы ожидаем в первом квартале следующего года, сейчас идут активные испытания в цехе, в конце 2018 года ждем получения российского, а дальше европейского сертификатов», — цитирует РИА Новости заместителя министра промышленности и торговли Андрея Богинского. Даты пока предварительные и, скорее всего, будут меняться: в самолетостроении время между выкаткой, первым полетом и эксплуатацией может исчисляться месяцами. Таковы традиции всей мировой авиаотрасли.

Создание силовых элементов консолей крыла методом вакуумной инфузии – разработка российских специалистов

Текст: Алексей Шипов, Сергей Байтеряков

Управление персоналом в органах власти

Сегодня, когда к качеству работы людей предъявляются новые требования, во всех сферах наблюдается повышенный спрос на эффективные технологии управления персоналом. Для того чтобы определить, какова реальная ситуация в системе управления персоналом в органах власти и к чему приводят существующие ограничения, компанией «Альянс Консалтинг» в конце 2016 года было инициировано исследование практик кадровой работы в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Актуальность исследования

За последние годы экспоненциально вырос интерес к теме управления персоналом в системе государственного и муниципального управления. И президент, и председатель Правительства РФ регулярно обращают внимание на важность правильной и современной работы с кадрами. На повестке дня повышение эффективности работы, развитие управленческой грамотности и профессиональной адаптивности к вызовам нового времени государственных и муниципальных служащих.

Говоря о степени развитости технологий управления персоналом, на наш взгляд, не совсем корректно делать однозначные выводы о повсеместном отставании «государственного сектора» от «бизнеса».

В органах власти есть отдельные кадровые практики, которыми можно гордиться, но все же на системном уровне имеются значительные возможности для развития. Реализация этих возможностей с психологической точки зрения ограничивается двумя факторами — во-первых, консерватизмом системы, во-вторых, как это ни странно, накопившимся разочарованием в результатах внедрения.

Последнее является следствием недостаточной методологической проработки инструментов управления персоналом до их внедрения в работу органов власти, в России грамотных кадровых методологов можно пересчитать «по пальцам рук одного человека».

Методология исследования

На первом этапе исследования были проведены интервью с представителями, отвечающими за кадры в органах исполнительной власти, из 21 региона России.

Для структурирования анализа по шкале от «0» до «5» были оценены ключевые области кадровой работы: отбор и найм, адаптация и наставничество, обучение и развитие, оценка эффективности работы, управление кадровым резервом.

Так, например, в области «отбор и найм» по шкале оценки ставился один балл, если сотрудник, занимающийся подбором, проводит интервью с потенциальными кандидатами и рекомендует их, исходя из своих представлений о качествах, необходимых на госслужбе.

Два балла ставилось, если руководитель, у которого в подразделении существует вакансия, формулирует требования к кандидату. Эти требования в достаточной степени формализованы, что позволяет исполнителю проводить оценку соответствия. Сотрудник, занимающийся подбором, определяет, как он оценивает качества, и согласовывает данный подход с заказчиком, или заказчик просит использовать определенный инструмент (например, тестирование).

Три балла ставились, если разработана модель личностных требований к кандидату и шкала

Главная стратегическая цель работы с персоналом — формирование эффективной и работоспособной команды. В этом может помочь внедрение лучших практик, существующих в бизнесе и на государственной службе.

Владимир Компанейщиков,
заместитель председателя Правительства Омской области

Шкала оценки зрелости областей кадровой работы

Балл	Пояснение к уровню шкалы	Описание особенностей уровня шкалы
0	Не используется	Инструментарий не применяется при работе с персоналом
1	Используется на уровне специалиста	Особенности применения инструментария полностью определяются специалистом, его использующим
2	Используется на уровне заказчика	Заданы формальные рамки применения, инструментарий применяется по запросу заказчика, который контролирует качество результата и, возможно, задает методологию
3	Системно описан	Инструментарий формализован, определены стандарты его применения, разработана система контроллинга
4	Интегрирован с другими инструментами	Создана целостная система, в которой различные инструменты взаимоувязаны
5	Согласован со стратегией	Особенности реализации и применения данного инструмента согласованы со стратегическими целями и кадровой политикой

Сводные оценки зрелости областей управления персоналом

Система управления персоналом	Отбор и найм	Адаптация и наставничество	Обучение и развитие	Оценка эффективности работы	Управление кадровым резервом
Оценка зрелости	1,5 – 2,5	0,5 – 2,5	2 – 3,5	1,5 – 2,5	3 – 3,5

оценки соответствия этим требованиям, а также определены методики, по которым нужно проводить оценку. Сотрудник, занимающийся подбором, выполняет требования регламентов. Существуют регулярно измеряемые показатели, характеризующие эффективность процесса (например, процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок).

Четыре балла ставились, если результаты оценки при найме на работу в дальнейшем используются для других систем работы с кадрами. На их основе формируются планы адаптации сотрудника, программы его обучения и развития.

Пять баллов ставились, если в политике найма сотрудников определяются не только актуальные требования, но и требования «завтрашнего дня», исходящие из стратегических целей. Настроена система измерения продвижения к целям, определенным стратегией. При принятии решений о найме приоритетными являются стратегические цели и учитывается вся совокупность работы с сотрудником в будущем.

Отбор и найм

Исследование показало, что зрелость области — от 1,5 до 2,5.

В целом, все регионы ориентируются на существующие формальные нормативные требования: стаж работы на госслужбе, возраст, образование. При низкой степени зрелости неформальные требования к кандидатам также существенны, но при этом не формализованы и субъективны, решение принимается на уровне руководителя или комиссии. При высокой степени зрелости, в рамках указанного диапазона, в регионе разработана собственная

Задача руководителя — раскрывать талант его подчиненного. Руководитель должен найти человеку нишу, где он проявит себя наилучшим образом.

Жанна Устименко,
заместитель министра экономического развития Ставропольского края

процедура отбора и найма, привлечены внешние провайдеры. При этом высокотехнологичные процедуры оценки при найме являются собственной инициативой лиц, ответственных за работу с кадрами, и применяются для ключевых назначений — руководители департаментов и выше.

Эффективность процедур не измеряется системой показателей и оценивается руководством субъективно, что не позволяет даже в случае самых развитых систем оценить их зрелость на уровне трех или выше.

Одной из ключевых проблем для рассматриваемой области является планирование потребности в персонале. В самом лучшем случае существуют заявки от руководителей на будущее.

Все эксперты, участники исследования отмечают большое количество сложностей, связанных с конкурсными процедурами, что снижает гибкость при подборе.

Наша задача — готовить специалистов в сфере управления в условиях новой экономики. Для этого необходимо заниматься подготовкой специалистов в сфере инвестиций и финансового планирования, а также стимулировать молодежь, популяризируя государственную и муниципальную службу среди молодых специалистов.

Алексей Никитенко,
заместитель губернатора Калужской области, руководитель Администрации губернатора Калужской области

Адаптация и наставничество

Исследование показало, что зрелость области — от 0,5 до 2,5.

Адаптация на новом месте работы зачастую не воспринимается экспертами как полезная и обязательная процедура и реализуется при наличии времени и ресурсов, которых практически никогда не хватает. Реализация процедуры осуществляется непосредственным руководителем сотрудника.

Эффективность процедуры объективно оценить сложно, так как не ведется централизованная оценка, субъективно — все довольны.

В целом, в органах власти нет понимания, как именно процедуры адаптации и наставничества должны применяться на госслужбе.

При высокой степени зрелости существуют собственные методики, помогающие новым молодым руководителям быстрее входить в должность, лучше проводить деловые встречи, работать с населением, вести деловую переписку.

Однако данные методики не формализованы и реализуются только благодаря вниманию к ним ответственных лиц. Дополнительно существуют практики проведения семинаров, тематики которых определяются путем опросов, проводимых силами аппаратов и управлений внутренней политики.

Обучение и развитие

Исследование показало, что зрелость области — от 2 до 3,5.

В отношении этой области у экспертов наблюдается максимальное совпадение позиций: обучение важно, в рамках системы управления персоналом хорошо выстроено профессиональное обучение.

Хуже обстоит дело с обучением управленческим навыкам и развитием личностных качеств. В большей степени система обеспечивает обучение, в меньшей — развитие. При этом отмечается, что у кадровых служб не хватает ресурсов — времени и людей — для централизованного управления процессом обучения.

Планы обучения формируются по заявкам руководителей органов исполнительной власти. Контроль качества обучения осуществляется через анкеты обратной связи и опросы участников обучения. Бюджеты на обучение в наибольшей степени подвержены негативному воздействию неблагоприятных финансовых условий.

Респонденты отмечают, что не всегда удается закрыть потребности в обучении из-за ограничений финансирования. За основу берется норма часов на обучение, установленная Правительством РФ. В условиях недостаточного финансирования сложно закрывать 100% заявок. Часть экспертов видят возможности развития альтернативных форм обучения.

При высокой зрелости появляется не только системный подход к обучению, но и связь с остальными областями системы управления персоналом, возникают действительно эффективные практики. Например, внедряется «Электронный индивидуальный план профессионального развития служащих», в него входят профессиональное образование, самообразование и общественная деятельность. Данные по прохождению обучения визуализируются и постоянно оцениваются.

Как только область «обучение и развитие» превосходит по зрелости уровень «три»

и появляется необходимость интеграции с остальными областями системы управления персоналом, начинают проявляться ограничения более высокого порядка, например, связанные с мотивацией сотрудников. Некоторые респонденты утверждают, что часть сотрудников низшего и среднего звена нелояльны, отсутствует мотивация к развитию.

Оценка эффективности работы

Исследование показало, что зрелость области — от 1,5 до 2,5.

Вне зависимости от зрелости оценка эффективности работы вызывает у экспертов самую большую неудовлетворенность. И там, где рассматриваемая область ограничивается отсутствием жалоб и своевременностью выполнения поручений, и там, где внедрен комплекс методов по аналогии с практиками крупного бизнеса, эксперты отмечают формальность, непрактичность внедренного инструментария, его непринятие руководителями и невозможность связать результаты оценки эффективности и мотивацию сотрудников.

Эксперты считают, что система работает, но не так как нужно, высоко сопротивление пользователей, у сотрудников отсутствует интерес. Часто звучит вывод, что в органах государственной власти людей сложно мотивировать.

Управление кадровым резервом

Управление кадровым резервом — самая распространенная практика, наиболее сформированная и работающая. Причиной является пристальное внимание к данной области на всех уровнях управления.

Исследование показало, что зрелость области — от 3 до 3,5.

Основной проблемой является отсутствие целостности и единых баз данных. Создается много различных типов резерва по разным основаниям: губернаторский кадровый резерв, муниципальный уровень, скамейка запасных уровня «министр минус два, минус три, начальники управлений и департаментов». Можно предположить, что интеграция — задача недалекого будущего.

Нам есть из кого выбирать — есть люди с нужным образованием, подготовкой и желанием работать. Основной приоритет — сохранение того, что уже сделано в сфере работы с кадрами, а также развитие людей на местах, обеспечение их профессионального, карьерного и должностного роста.

Сергей Курсов,
руководитель Управления кадровой политики и государственных наград Администрации губернатора Самарской области

Респонденты оценивают, что хорошо отработаны все аспекты управления кадровым резервом: отбор, конкурс на попадание в резерв, отслеживание прогресса, выбор кандидатов.

По нашему мнению, эффективность управления кадровым резервом очевидным образом ограничивается зрелостью остальных областей системы управления персоналом. Но необходимо отметить, что кадровый резерв реально работает, от 25% вакансий закрывается резервистами.

Драйверы повышения эффективности управления

Исследование позволило выявить несколько ключевых факторов, способствующих повышению степени зрелости системы управления персоналом в органах власти.

Первый из ключевых факторов — это персональное внимание первого лица региона к работе с кадрами.

Второй очень важный фактор успеха — наличие системного мышления у руководителя, ответственного за работу с кадрами лица. В регионах, где заместители губернаторов, руководители аппаратов демонстрируют комплексное понимание ситуации и при этом хорошо осознают существующие реалии и ограничения, современные практики управления персоналом получили большее распространение.

Третий фактор — знание современных технологий и опыт их применения. Очень важный аспект — глубина понимания вопросов работы с кадрами. Эффективный подход демонстрируют руководители, которые пришли на работу в органы государственной власти из бизнеса и принесли с собой конкретные методики. Респонденты отмечают, что использование бизнес-методик возможно, но, безусловно, нуждается в адаптации к условиям государственного управления.

Четвертый фактор — наличие ресурсов, как финансовых, так и человеческих, безусловно, также является драйвером развития современных методов управления персоналом. Однако, как показывает практика, многим регионам даже в условиях ограниченных ресурсов удавалось внедрить существенные улучшения.

Рекомендации

Для систематизации и улучшения работы по развитию инструментов управления персоналом в органах власти по результатам исследования было сформулировано несколько рекомендаций.

Во-первых, необходимо сформировать декомпозицию инструментов управления персоналом во всех областях системы с учетом существующих нормативных возможностей и определить логические связи между ними.

Если специалист выполняет работу в рамках своей должностной инструкции, в рамках регламента, это хорошо. Но если он проявляет инициативу, делает больше, чем требуется, это также оценивается и берется за основу его развития.

Александр Рябоконь,
начальник Управления по вопросам государственной службы и кадров Администрации губернатора Ульяновской области

Мы стараемся делать все, чтобы подходы к оценке компетенций сотрудников соответствовали рекомендациям Министерства труда, полученным летом 2016 года. Для этого необходимо понимать, что это за компетенции, как их использовать и к кому они применимы. Не все компетенции универсальны, но с этим все равно нужно работать.

Валерий Митусов,
начальник Управления губернатора и Правительства Иркутской области по государственной и гражданской службе, кадрам и государственным наградам

Необходимо провести анализ лучших практик управления персоналом в системе государственного и муниципального управления, а также сформировать описание эталонного состояния, зрелости системы управления персоналом в соответствии с предложенной декомпозицией. Важно разработать модель и оценить уровень зрелости существующей системы управления персоналом.

И, наконец, нужно выяснить, чего не хватает, чтобы достичь следующего уровня зрелости, сформировать «дорожную карту» развития системы с учетом ресурсного планирования и логических связей между инструментами и заложить в нее вопросы продвижения успеха и обмена наработками с коллегами.

Чтобы избежать разочарований и внедрить реально работающий инструментарий управления персоналом при реализации «дорожной карты» важно учесть специфику деятельности органов власти, а также региональные особенности. Для этого рекомендуем не бояться обращаться за поддержкой к внешним экспертным провайдерам, которые могут подтвердить необходимые методологические знания и опыт.

Оазисы для инноваций

Курс на развитие инновационных технологий и создание благоприятной инвестиционной среды, в том числе в регионах, определен государством как один из основных для оздоровления экономики. Ключевой показатель инновационности региона — это эффективная кластерная политика. Сегодня в России утверждено 11 кластеров-лидеров мирового уровня, 10 из них находятся на территории АИРР.

Мировая кластеризация

Само понятие «кластеры» относительно новое для экономики. Впервые о них упоминается в конце XIX века в работах основоположника неоклассического направления в экономике Альфреда Маршалла. Но только в конце 80-х годов XX века кластерная политика как инструмент экономического роста получила заслуженное внимание. В 1990 году феномен кластера был введен в экономическую науку американским исследователем Майклом Портером.

Активная кластеризация в Европе и США началась примерно два десятилетия назад. И сегодня, по оценкам мировых экономистов, более 50% развитых стран выбрали кластеры главным стимулом для модернизации экономик. Согласно исследованиям, только в одних Штатах в агломерациях сосредоточено около половины предприятий страны, доля производимого ВВП составляет более 60%. В США насчитывается 380 кластерных объединений, на сегодня это рекордное количество для одной страны. В Евросоюзе успешно функционирует более 2 000 кластеров, обеспечивая примерно 40% всех рабочих мест. Благодаря активной кластерной политике промышленные предприятия Финляндии покрывают 10% мирового экспорта продуктов деревообрабатывающей промышленности и 25% — целлюлозно-бумажной. По информации «Фундаментальных исследований», в Италии кластерные образования обеспечивают занятость 43% населения и 30% всего национального экспорта. Во Франции работает первый в мире ресурсный центр в области косметики и парфюмерии Cosmetic Valley, где производится каждый десятый косметический продукт в мире. Развитием кластеризации как локомотива конкурентоспособности сегодня активно занимаются в Юго-Восточной Азии и Китае. По данным того же научного издания «Фундаментальные исследования», в Китае сформировано 60 особых зон, обеспечивающих продажи на сумму более 200 млрд долларов. Япония, Германия, Дания, Норвегия, Швеция,

В России
кластерная политика
формируется
с 2005 года.
Одним из первых регионов,
применивших кластерный подход
в социально-экономическом
развитии, стала
Самарская область

Великобритания, Сингапур также в числе ведущих стран по этому параметру.

Кластерные агломерации — это главные разработчики всех современных технологий. Пожалуй, самый крупный из них сегодня — это Кремниевая долина, подарившая миру всемирно известные Intel, AMD, Oracle, Apple, Cisco, Yahoo!, eBay. Успех Долины пытаются повторить практически в каждой развитой и развивающейся стране, яркий пример — индийское Кремниевое плато в Бангалоре. Сегодня, когда регионы играют все большую роль в глобальном экономическом аспекте, кластеризация охватила практически все континенты.

Региональный вклад

В России кластерная политика формируется с 2005 года. Одним из первых регионов, применивших кластерный подход в социально-экономическом развитии, стала Самарская область. В субъекте выделено 8 кластерных объединений, в том числе автомобильный, авиационно-космический и нефтедобывающий.

Наиболее активно кластеры развиваются в таких отраслях, как химия и нефтехимия, информационные технологии, туризм, нанотехнологии, фармацевтика и медицина. В число крупнейших агломераций страны входят Кластер фармацевтики, биотехнологий и биомедицины в Калужской области, Кластер «Зеленоград» в Москве, Судостроительный инновационный кластер в Архангельской области, Нефтехимический территориальный кластер в Башкортостане.

Экономики субъектов играют ключевую роль в развитии российского экспорта. Крупнейший экспортер страны, Республика Татарстан, по данным Агентства стратегических инициатив, возглавляет Национальный рейтинг инвестклимата за 2016 год, а также входит в тройку лидеров Рейтинга инновационного развития регионов. По информации АИРР, в текущем году ВРП республики достигнет 2 трлн рублей, промышленное производство составит 1 930,7 млрд рублей, а объем инвестиций в основной капитал превысит 650 млрд рублей.

Один из лидеров российских регионов и крупнейшая экономика страны с диверсифицированной промышленностью, Татарстан также проводит активную кластерную политику.

Сегодня в регионе действует один из ключевых кластеров страны — Нефтехимический — обеспечивающий занятость более 45 тысяч человек и ежегодно создающий 1,5 млрд долларов добавленной стоимости. А также Камский инновационный территориально-производственный кластер — основная точка экономического роста республики. Камский кластер — основной поставщик налоговых поступлений: ежегодно в федеральный

бюджет направляется около 400 млрд рублей, в бюджет Татарстана — 60 млрд рублей.

Камская агломерация — крупнейший в стране центр создания добавленной стоимости в промышленности со своим производственным, кадровым и инновационным потенциалом. На ее территории производится 45% всех синтетических каучуков России, каждый четвертый российский грузовой автомобиль, каждая вторая грузовая шина.

Высокую инвестиционную привлекательность Кластера подтверждает тот факт, что здесь разместили бизнес ведущие мировые компании: «Даймлер», «Форд», «Роквул», «Шнайдер Электрик», «Митсубиши Фузо Трак энд Бус».

Только в 2015 году в Кластере было введено 10 новых производств: в ОЭЗ «Алабуга» запущены заводы по выпуску углеродного волокна. К слову, ОЭЗ «Алабуга», получившая международное признание, по версии FDI intelligence, признана лучшей особой экономической зоной в Европе. В 2015 году начал работу завод «Алабуга-Волокно»: разработанная российскими инженерами технология получения углеродных волокон — интеллектуальная собственность компании.

ПАО «КАМАЗ» реализовало проекты по созданию электрокаров, по организации производства автомобилей экологического стандарта Евро-4. ООО «Форд Соллерс Холдинг» — один из ключевых резидентов Кластера — инвестировал в заводы Татарстана 1 млрд долларов, а общий объем произведенной продукции компании с 2011 по 2015 год составил 100 млрд рублей.

В Камском кластере в 2017 году будет запущен единственный в Европе проект строительства инновационного комплекса нефтеперерабатывающих и нефтехимических заводов «ТАНЕКО». Производство позволит обеспечить беспрецедентную глубину переработки нефти — 97,9% (для сравнения: глубина переработки нефти в России сейчас не превышает 80%, в США — 92–93%, в Европе — 85–90%). Участник агломерации — компания «Нижнекамскнефтехим» — приступила к строительству нового комплекса по производству этилена. Еще один крупномасштабный инновационный проект на базе Кластера проводит ОАО «ТАИФ-НК» — создание первого в стране комплекса глубокой переработки тяжелых нефтяных остатков с глубиной переработки сырья свыше 98,6%.

В 2016 году на базе Камского кластера начал работу высокотехнологичный комплекс «Аммоний» по углубленной переработке газа, производству метанола, аммиака. Это единственный подобный проект в азотной промышленности России, всего в мире только два подобных завода.

Помимо промышленности, в агломерации активно развиваются IT-технологии. Так, участник Камского кластера и резидент «СКОЛКОВО» — компания «Эйдос-Робототехника» — представила новый продукт, не имеющий аналогов в мире, — «Роботизированный комплекс третьего поколения по обработке металлов».

Кроме того, большое внимание на территории Кластера уделяется созданию необходимой инфраструктуры для развития малого и среднего бизнеса. Успешно функционируют Камский индустриальный парк «Мастер», на территории которого работает более 250 МСП с совокупной выручкой — 30 млрд рублей, а также Индустриальный парк «Красные Поляны», IT-парк в Набережных Челнах.

Несмотря на очевидные успехи, сегодня в Кластере существует ряд проблем: в агломерации нет крупного технологического вуза, недостаточно развита инфраструктура. Любой крупный инфраструктурный проект нуждается в глобальной «наработке», и для решения его проблем был создан территориально обособленный инновационно-производственный центр «ИнноКам». В концепции «ИнноКама» отражено

Камский кластер –
основной поставщик налоговых поступлений: ежегодно в федеральный бюджет направляется
около 400 млрд рублей,
в бюджет Татарстана —
60 млрд рублей

79 приоритетных инфраструктурных проектов, в числе которых развитие транспортной, жилищной, логистической инфраструктуры, модернизация системообразующих отраслей, развитие науки и высшего образования, совершенствование условий для предпринимательства.

В планах к 2020 году в Кластере промышленное производство вырастет более чем на 50%, рост налоговых поступлений превысит 60%, будет создано 30 тысяч высокотехнологичных мест, а выбросы вредных веществ существенно сократятся. Ожидается повышение средней заработной платы на 25% и увеличение продолжительности жизни до 74 лет.

В Камском кластере сосредоточен мощный инновационный потенциал, определяющий данную территорию в качестве точки роста не только Республики Татарстан, но и всей страны.

Помимо Татарстана активно участвует в разработке и продвижении инноваций еще один субъект Ассоциации инновационных регионов России — Томская область.

В 2015 году правительство страны одобрило концепцию создания в Томской области инновационного территориального центра «ИНО Томск».

«ИНО Томск» — единственный в России проект, где идеология технополиса реализуется не на специально выделенных территориях, а в границах города с 400-летней историей. Основная задача — это эффективная кооперация науки и бизнеса и создание комфортных условий для жизни», — отметил вице-губернатор Томской области Андрей Антонов.

Проект реализуется по пяти направлениям: «Передовое производство», «Наука и образование», «Технологические инновации, новый бизнес», «Умный и удобный город», «Деловая среда». Общий объем проектов к 2020 году должен составить 250 млрд рублей, из которых 65% — уже подтвержденные инвестиции бизнеса.

«В «ИНО Томске» мы используем инструменты кластерной политики в ядерной индустрии, нефтехимии, лесопереработке, фармацевтике, электронике, секторе возобновляемых природных ресурсов. Важнейшая роль отведена альянсам компаний и университетов. И, наконец, в рамках

проекта «ИНО Томск» мы улучшаем городскую среду, инвестиционный климат и создаем рынок социальных услуг», — отмечает губернатор Томской области Сергей Жвачкин.

В регионе уже состоялся запуск новых производств. Так, НПФ «Микран» открыла завод радиоэлектронной аппаратуры на 1 000 рабочих мест, «Сибкабель» запустил уникальное для России производство резиновых смесей, «СИБУР» инвестировал 2,5 млрд рублей в первый за Уралом завод пищевой пленки и 8 млрд — в модернизацию «Томскнефтехима». Открыто два из десяти производств крупнейшего в стране Асиновского лесопромышленного парка.

Итоги первого года реализации проекта «ИНО Томск» были признаны успешными, и летом 2016 года премьер-министр Дмитрий Медведев утвердил 79 инициатив «дорожной карты» проекта. В их число вошли продвижение проектов с экспортным потенциалом, локализация робототехнических производств, развитие

кластера трудноизвлекаемой нефти, создание беспроводной сети передачи данных пятого поколения, а также подготовка инфраструктуры, обеспечивающей движение беспилотных автомобилей.

По словам губернатора региона Сергея Жвачкина, «ИНО Томск» стал магнитом для государственных и частных инвестиций: «Благодаря проекту мы уже привлекли 0,5 млрд рублей на реконструкцию автодороги, необходимой для развития лесопромышленного кластера, 3 млрд — на реконструкцию аэропорта. Нефтяные, газовые и энергетические компании стали закупать томскую промышленную продукцию на миллиарды рублей».

Всего в регионах АИРР сосредоточено 12 из 27 инновационных территориальных кластеров федерального значения из утвержденного премьер-министром перечня. «На долю наших регионов приходится более 1/4 ВРП страны, 30% всей инновационной продукции, 27% всех инновационных организаций, 1/4 всех затрат на технологические инновации, 15% затрат на научные исследования и разработки», — сказал директор Ассоциации Иван Федотов.

Сегодня, когда наша страна находится в условиях перехода экономики к инновационному типу, крайне важно развивать кластерную политику в регионах. Именно инновационные кластеры — главный стимул для создания рабочих мест, роста налогов, ВВП, инвестиций. Очевидно, в ближайшие годы агломерации станут одним из способов оздоровления российской экономики, уже сейчас практически каждый субъект старается создать на своей территории кластер. Тем не менее сегодня остается ряд проблем: недостаточная развитость инфраструктуры, закрытость некоторых российских компаний, удаленность территорий. В их решении ключевая роль отводится государству, так как оно ответственно за формирование кластерной политики в стране, за финансово-кредитную, информационную и экспортную поддержку кластеров. Если мы хотим перейти от сырьевой экономики к сервисной, то единственный путь — это развитие инноваций в стране, а они у нас рождаются в регионах.

Всего в регионах АИРР сосредоточено
12 из 27
инновационных
территориальных кластеров
федерального значения

«Открытие» — крупнейшая частная финансовая группа в России по размеру активов.

Головной компанией группы является «Открытие Холдинг».

«Открытие Холдинг» входит в ТОП-35 крупнейших компаний России и в ТОП-5 лидеров финансового сектора, являясь крупнейшим частным игроком в этом сегменте, согласно рейтингу РБК500.

Продукты и сервисы компаний, входящих в группу «Открытие», предназначены для всех категорий клиентов — физических лиц, малых предприятий, крупного и среднего бизнеса, а также институциональных инвесторов. Количество клиентов группы составляет около 4 млн физических и 220 700 юридических лиц, а сотрудников - около 20 000 человек.

Ключевым направлением деятельности «Открытия» является банковский бизнес, активы которого составляют 3,3 трлн рублей. Группе принадлежит контрольный пакет акций банка «Открытие» — крупнейшего универсального частного банка России, который входит в ТОП-350 банковских групп мира и ТОП-10 в Центральной и Восточной Европе. «Открытие» - универсальный коммерческий банк с устойчивой диверсифицированной структурой бизнеса и качественным управлением капиталом. Банк развивает следующие ключевые направления бизнеса: корпоративный, инвестиционный, розничный, МСБ и Private Banking.

Особое внимание «Открытие» уделяет высокотехнологичным сервисам: в рамках проекта «Рокетбанк» предлагается полностью дистанционный сервис для физических лиц, в рамках проекта «Точка» - полностью дистанционное обслуживание для предпринимателей.

Банк «Открытие» был сформирован в результате интеграции более чем 10 банков различного масштаба, в том числе таких крупных федеральных как НОМОС-БАНК, Ханты-Мансийский банк и банк «Петрокоммерц». В 2015 году в состав банковского бизнеса вошел банк «Траст», финансовое оздоровление которого «Открытие» осуществляет совместно с Агентством по страхованию вкладов.

Инвестиционно-банковское направление группы развивается на базе инвестиционного блока банка «Открытие» и инвестиционной компании «Открытие Капитал». «Открытие» входит в ТОП-3 крупнейших инвестиционных компаний по оборотам на основных рынках Московской биржи и является одним из крупнейших российских игроков на London Stock Exchange.

Компании группы — «Открытие Брокер» и УК «Открытие» — являются одними из лидеров рынка брокерских услуг и управления активами.

Наряду с этим «Открытие» владеет миноритарными пакетами акций компаний-лидеров в своих сегментах финансового рынка: «Балтийского лизинга», Qiwi, НПФ «Лукойл-Гарант», НПФ «Электроэнергетики», банка RCB (Кипр).

Бизнес «Открытия» в основном сосредоточен в России — офисы банков и компаний группы работают в 70 ключевых регионах страны. Основные регионы присутствия — Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ханты-Мансийск, Тюмень, Новосибирск и Хабаровск. Инвестиционные подразделения группы также работают в Великобритании (Лондон) и США (Нью-Йорк).

Акционерами «Открытия» являются финансисты и крупные компании, обладающие значительным опытом успешного развития финансовых активов: Вадим Беляев (28,61%), Группа «ИФД КапиталЪ» (19,9%), банк ВТБ (9,99%), ИСТ Холдинг (9,82), Рубен Аганбегян (7,96%), Александр Мамут (6,67%).

Председателем Совета директоров «Открытие Холдинг» является Вадим Беляев, должность председателя Правления занимает Рубен Аганбегян.

«Открытие» активно участвует в реализации социально значимых проектов, поддерживая такие направления как наука (Политехнический музей), образование (Московский государственный университет им. Ломоносова, Европейский университет в Санкт-Петербурге), культура (Малый театр, сотрудничество с автором мультфильма «Ежик в тумане» Юрием Норштейном), здравоохранение (Фонд помощи хосписам «Вера»), спорт (стратегическое партнерство с ФК «Спартак-Москва», Югорский лыжный марафон).

открытие | БАНК

В жизни всегда
есть место открытию

open.ru

ПАО Банк «ФК Открытие». 115114, г. Москва, ул. Летниковская, д. 2, стр. 4. Генеральная лицензия Банка России № 2209

РЕКЛАМА

Стиль жизни

Отличительными особенностями современного бизнес-лидера считаются не только способность грамотно выстроить работу компании и деловая хватка, но и умение с пользой проводить свободное время, которого никогда не бывает в избытке. О своих хобби Журналу Стратегия рассказали члены Authenticlub.

© SHUTTERSTOCK.COM

Виктор Толмачев,
председатель Наблюдательного совета Группы компаний АКИГ

Вертолеты

Вертолет — самый безопасный и требовательный вид воздушного транспорта. Несчастные случаи на частных вертолетах, как правило, происходят после двух тысяч летных часов, когда пилот начинает лихачить.

Сам по себе вертолет очень легкий: два человека легко смогут его перенести. По площадке вертолет возят за ниточку, он кажется совершенно игрушечным.

Лучшая летная школа в России — Heliport, лучшие из мировых — школы Новой Зеландии и Канады. В Америке и Европе преобладают частные самолеты, но не вертолеты (приблизительно на один вертолет приходится 1 000 самолетов). В Америке много аэродромов и развитая инфраструктура для самолетов. У нас с этим сложно, потому вертолет определенно выигрывает. И, конечно, вертолеты дешевле в эксплуатации и владении.

Команда Heliport побывала и на Северном полюсе, и в Новой Зеландии, и даже совершила кругосветное путешествие на вертолетах!

Не стоит начинать заниматься вертолетами спонтанно, это очень дорогой спорт больших достижений. Самое интересное для пилота — преодоление себя, развитие навыков. Как и в физическом спорте, постепенно увеличиваешь нагрузки. Первая ступень — двухдневный полет, потом больше. Смысл вертолетного путешествия — не долететь из точки А в точку Б, а увидеть, что между ними. В средней полосе России самое красивое — река Волга, за полчаса можно долететь до Завидово и Конаково, где есть большие площадки для посадки. Мой первый длительный полет был в Ростов с посадкой и дозаправкой в Воронеже. Но когда летели туда, вертолетом по большей части управлял автопилот, и это, конечно, скучно. На обратном пути я вел вертолет самостоятельно все пять с половиной часов.

Летают, как правило, по двое. Чаще всего с фотографом. Грузоподъемность у небольших частных вертолетов маленькая, около 135 килограммов.

У нас есть вертолетная команда «Ангел», которая помогает МЧС искать потерявшихся в лесу детей и грибников. За прошлый сезон только один участник команды нашел сто одного человека! Ищут разными способами: и по сигналу мобильных телефонов, и просто визуально. Если человека нашли и возможна посадка — садимся, если нет — сбрасываем воду, лекарства и необходимый провиант, чтобы человек дождался помощи на месте. Вертолеты — это не только наслаждение полетом, но и реальная помощь людям.

Александр Уткин,
генеральный директор «Cotton Way»

Парашюты и водные лыжи

Самое экстремальное, что мне пришлось проходить, — курсы по выживанию. А вот парашютный спорт безопасен, если соблюдать правила. Думаю, этот вид спорта считают экстремальным, потому что воздух для нас — агрессивная среда. Когда человек усваивает какие-то первичные правила нахождения под водой, в воздухе, на автомобиле, на лодке, для него вдруг открываются новые возможности, и он расслабляется. На десять миллионов прыжков приходится 0,01% летальных исходов. Чаще несчастные случаи происходят из-за несоблюдения техники безопасности. Запасной парашют срабатывает принудительно на высоте 250 метров. Его открывает прибор «Cypres».

Максимальная высота, с которой я прыгал, — семь километров. Особенно часто людей губит низкий разворот. Нужно повиснуть не ниже 600 метров над землей. Когда ты становишься опытнее, то приземляешься ближе к зоне укладки. В воздухе ты находишься примерно минуту, но это зависит от веса и размера купола. Можно выбрать одну из дисциплин: фрифлай, свуп, купольная акробатика, прыжки с неподвижных объектов и групповая акробатика. Но все удовольствие — в падении.

В парашютном спорте за три года я достиг отличных результатов, у меня примерно 2 500 прыжков. Чтобы подняться выше и стать, например, чемпионом мира, нужно посвятить этому жизнь. У нас был свой самолет Л-410. Наша команда стала успешной, потому что в ней были чемпионы. Уже на втором году существования мы стали серебряными призерами серьезных соревнований. Потом мы создали аэроклуб в Кемерово, оснащенный МИ-8 и Л-410.

Мы прыгали в дисциплине «4-way». У нас в четверке была девушка, это необычно для такого спорта. Конечно, она весила меньше нас. Четверка должна лететь в одной горизонтали. Нужно всем телом управлять полетом, перемещаться вверх-вниз при помощи вдохов, как под водой. Сначала тренировались в Европе, летали в аэротрубе.

Парашютный спорт — бедный спорт. Деньги приходят от спонсоров, парашютисты зарабатывают на жизнь прыжками тандемом с «пассажирами». Иногда знаменитым спортсменам-парашютистам предлагают рекламные контракты.

Потом у меня появился интерес к водным лыжам. Для меня этот спорт более интересен, чем парашютный. В водных лыжах все иначе: совершенно другие физические нагрузки, другие концентрации. Это довольно опасный спорт, за семь лет я получил много травм, но не хочу оставлять это занятие.

Вадим Зеленский,
основатель Группы компаний Zelenski

Триатлон

Уверен, чем больше участвуешь в соревнованиях, тем лучше результат. В этом сезоне я стартовал в двух «полужелезных» гонках: на российском IRONSTAR 70.3 в Сочи и IRONMAN Budapest 70.3 (IRONMAN — это крупнейший организатор «железных» и «полужелезных» любительских триатлонов в мире). В триатлоне пять дистанций: IRONMAN 226 (полная дистанция), IRONMAN 70,3 (полужелезо), стандартная (олимпийская) дистанция, спринт и суперспринт. Гонка IRONMAN состоит из заплыва на 3,8 км, заезда на велосипеде — на 180 км и марафонского забега — на 42,2 км. Каждая следующая (IRONMAN 70.3, «олимпийка», спринт и суперспринт) вполовину короче предыдущей. Чем короче дистанция, тем больше участников она привлекает, но и тем более скоростной является.

В IRONMAN есть свои звезды и легенды, например, Iron Cowboy — Джеймс Лоуренс, который финишировал в 50 полных IRONMAN в 50 штатах за 50 дней. Другой «человек марафон» — бельгийский бегун Стефан Энгельс, который попал в книгу рекордов Гиннесса, пробежав за год 365 марафонов. Недавно мои друзья участвовали в HALF-IRONMAN на Майорке. Горный этап был сложным: перепады 1 400 метров и непрерывный подъем 12 километров. Майорка — европейская Мекка велоспорта, где благодаря прекрасному качеству дорог, горному рельефу и сети ангаров с тысячами велосипедов, тренируется много спортсменов. Мне кажется, в Пальма-де-Майорке и Алькудии велосипедистов больше, чем пешеходов. В прошлом году там же проходил один из самых жарких IRONMAN 70.3, температура достигала 36°С. В этом году шел адский ливень, температура упала до 16°С. Во время плавания надевали гидрокостюмы, но и в них было очень холодно плыть. Кроме этого, из-за шторма к берегу прибило много медуз, которые ужалили практически каждого участника. Спортсмены завершали этап с сильными ожогами. На велоэтапе скользкая дорога приводила к падениям.

На Майорке перед этим стартом в групповом заезде я попал в первый завал в своей жизни: ехали плотно, участник не рассчитал дистанцию, ударился о колесо другого велосипеда, я налетел на него, получился эффект домино. Я получил ушибы и рассек бровь. Самое тяжелое в гонке — велосипедный этап, поэтому сильные велосипедисты выигрывают чаще. IRONSTAR 70.3 Сочи я завершил за 6 часов 08 минут, на IRONMAN 70.3 Budapest улучшил время на 52 минуты. Московский марафон я пробежал за 3 часа 41 минуту, улучшив прошлогоднее время на 47 минут. Бегом я занимаюсь более двух лет, триатлоном — с прошлого года. Сейчас тренируюсь у Михаила Громова, организатора мероприятий серии «3Grom». Изменения колоссальны: я похудел на пять килограммов и почти перестал употреблять алкоголь.

Кадровый потенциал

О роли кадрового потенциала в развитии компании, о сложностях и значимости профессии HR-специалиста рассказала директор по персоналу Коммуникационной группы АМС Елена Соколова.

© SHUTTERSTOCK.COM

Сегодня понятие «кадровый потенциал» у всех на слуху. Определений у него множество. В широком смысле слова — это умения и навыки работников, которые могут быть использованы предприятием для повышения его эффективности, увеличения дохода или достижения социальных целей. На мой взгляд, оценка кадрового потенциала состоит из двух частей.

Первая — это то, что мы имеем. Здесь важна грамотная оценка профессиональных возможностей каждого отдельного сотрудника, его персональный уровень образованности, опыт и квалификация, смежные навыки. Говоря строительным языком, это так называемый нулевой цикл, основа, на которой строится дом профессиональных успехов.

Другая часть — это то, чего нам не хватает, но что может понадобиться в будущем. Здесь очень важно — и для HR-менеджера, и для HR-директора — быть в курсе планов компании и трезво оценивать ее возможности и амбиции. Быть в курсе — ключевая необходимость в тактическом смысле. Нам важно не только хорошо знать ближайшие планы компании, но и участвовать в их формировании. Смешно, например, на основе прошлогодних графиков нанимать на работу 100 инженеров по опреснению морской воды, если ближайший проект будет по строительству дорог в Сахаре.

Вообще, умение эффективно подкрепить кадрами (особенно путем «перегруппировки сил») перспективные проекты своего предприятия — наверное, одно из основных качеств по-настоящему профессионального кадровика. Но для этого нужна информация и влияние.

При этом, как бы усердно мы ни формировали, ни планировали, ни координировали свои прорывные стратегии, привлечь кадры для их реализации — это только самый верхний слой проблемы.

Второй — это интегрировать их. Задача хорошо адаптировать отдельных сотрудников и целые департаменты в корпоративную среду — вопрос крайне сложный и деликатный. Любой сотрудник — не только профессионал, но и личность. Вопросы внутренней интеграции всегда были очень важными именно в финансовой среде: в банках, инвесткорпорациях. Кстати, именно финансисты первыми отошли от теории Тэйлора «человек как приложение к кувалде» и стараются учитывать различные нюансы межличностных отношений. Это характерно также и для хай-тек-компаний, где главный актив — это знания в голове персонала, которые при грамотно выстроенных внутренних коммуникациях дают поразительный результат, в том числе синергический. Иными словами, все заняты делом и не отвлекаются на выяснения отношений.

И наоборот, в компании, где персонал не считается критически важным активом, все силы людей зачастую направлены исключительно на борьбу за место, ближайшее к точке принятия решений. На работу не остается времени.

Вообще, наладить внутренние коммуникации между сотрудниками различных, иногда даже конкурирующих отделов непросто, но инструментов по формированию комфортной, а в конце концов, прибыльной внутренней среды множество. Если идти верным путем, эффект будет заметен сразу — и в скорости принятия совместных решений, и в глубине проработки различных ТЭО.

Отдельно стоит сказать об увольнениях. В серьезных компаниях текучка, как правило, минимальна. Речь не только и не столько о компенсациях и перспективах. Вопрос скорее в компетентности кадровых служб, в их способности удержать нужного сотрудника и переориентировать «отстающего». Тут уместно вспомнить совместную статью Рэма Чарана, Доминика Бартона и Денниса Кэри «В разведку с HR-директором», в которой, объясняя критическую значимость директора по персоналу, авторы вводят новую форму корпоративного принятия решений — «большую тройку»: CEO, CFO (финансовый директор) и CHRO (директор по персоналу).

Ну и третий слой проблемы — это необходимость выращивать кадры. И дело здесь не только в пресловутой лояльности бренду и причастности к «самому дружному в мире сообществу продавцов парфюмерии». Помимо прочего, это еще и финансово выгодно. Наиболее дальновидные компании начинают подбор кадров среди учеников средней школы, заранее проводя «тонкую настройку» своей системы бизнес-процессов. Это двусторонний процесс. Подобная практика распространена не только на Западе, но и у нас. Но это «высший пилотаж», позволить себе это могут только компании с горизонтом планирования не менее 10 лет. Эти программы уже давно стали ключевым элементом репутационного менеджемента.

Сегодня самое главное, впрочем, как и всегда, это Человек. В век тотальной цифровизации и чудовищного информационного давления на сознание особенно важно сначала раскрыть тот самый, иногда глубоко скрытый, потенциал (ум, адаптивность, энергетику), а затем грамотно его реализовать. Ведь неталантливых людей, как известно, не бывает. И в этом заключается еще одна крайне важная задача профессионального кадровика — раскрыть потенциал каждого сотрудника.

В поиске лидеров будущего

Одной из ключевых тем, которую обсуждает сегодня мировое сообщество, является новая технологическая революция. В условиях мира VUCA необходимо заранее предвидеть основные тенденции изменений и управлять этой изменчивостью. Но кто же именно эти «лидеры будущего», которые сумеют не только быстро адаптироваться к изменениям, но и вывести компании и общество в целом на траекторию устойчивого развития?

Швейцарский экономист Клаус Мартин Шваб, основатель и бессменный президент ВЭФ, видит три причины, по которым сегодняшние перемены следует считать не простым продолжением третьей технологической революции, а началом четвертой. Это нарастающая скорость, с которой происходят перемены, их размах и системный характер последствий. Ее характеризуют конвергенция и синергия нескольких масштабных технологий, а именно нано-, био-, IT, 3D-печати, искусственного интеллекта, новых материалов и робототехники.

Очевидно, что в скором будущем появятся новые профессии, которые человечеству предстоит освоить, это повлечет за собой необходимость получения новых знаний. В рамках 46-го Всемирного экономического форума в Давосе 2016 года отмечалось, что некоторые из навыков и компетенций, не так популярных сегодня, в будущем будут обладать большей ценностью, например, критическое мышление, креативность, эмоциональный интеллект, способность обучать

© SHUTTERSTOCK.COM

Одной из самых важных компетенций станет так называемое purpose driven leadership (смысловое лидерство). В 2025 году основу рабочей силы будут составлять миллениалы (поколение Y), для которых наличие смысла в своей деятельности и аутентичное лидерство — одни из самых критичных факторов для реализации потенциала. Не потерять конкурентоспособность в этой новой среде возможно только имея способность к быстрой адаптации под условия внешней среды, другими словами, сохраняя гибкость и скорость стартапа.

Яна Маковеева,
руководитель отдела по развитию и обучению персонала ООО «Юнилевер Русь»

и убеждать других. Вопрос востребованности тех или иных компетенций сегодня остается дискуссионным, но безусловно одно — все эти трансформационные процессы повлекут за собой изменение портрета лидера на всех уровнях компаний и общества в целом. В частности, менеджеры окажутся в ситуации, когда необходимо будет отказаться от единоличного руководства в пользу коллаборативности — как внутри, так и за пределами организации. В некоторых случаях это потребует отказа от моделей поведения, которые привели многих сегодняшних управленцев на вершину карьерной лестницы. «Новые тенденции указывают на то, что руководителям следующего поколения будет необходимо применять концептуальное и стратегическое мышление, обладать принципиальностью и интеллектуальной открытостью, им нужно будет уметь находить новые приемы для укрепления лояльности сотрудников», — утверждает Георг Фильметтер, региональный директор Hay Group по лидерству и талантам в европейском регионе.

Рассуждая о портрете лидера будущего, эсперты крупнейших российских и западных компаний утверждают, что одной из основных характеристик станет цифровое мышление. «С моей точки зрения, на первое место выйдет цифровое мышление. Количество информации в мире растет по экспоненте, и, с одной стороны, человек должен все знать, с другой, уметь быстро анализировать большое количество данных и понимать суть, отделять нужное от второстепенного. Сюда же относятся и медиаграмотность как умение ориентироваться в источниках информации, и способность к дизайну процессов, и контроль своей загрузки, и виртуальные коммуникации. Если говорить об особенностях мышления, то в будущем будет актуально мультимышление, то есть быстрый анализ, быстрое принятие решений и прогнозирование. В исследованиях IMD есть понятие «мышление в формате постоянного прототипирования», которое мне кажется наиболее удачным. И в Академии Росатома мы делаем ставку на развитие именно таких компетенций», — говорит Юлия Ужакина, директор АНО «Корпоративная Академия Росатома». Никита Черкасенко, директор Департамента оценки, обучения и развития персонала ПАО «Ростелеком», отметил: «Мне кажется, на первый план выйдут компетенции, связанные с коммуникацией и управлением изменениями. Второй важнейший блок — гибкость как в собственной деятельности, так и в виде способности поддерживать пробы и ошибки окружающих. Умение работать спринтами, через проверку гипотез и MVP будет драйвером успеха. Думаю, все меньшее значение будет иметь опыт как накопленные теоретические знания. Именно способность быстро научиться и войти в новую предметную область своими силами станет ключевой характеристикой портрета лидера будущего».

Для многих компаний очевиден факт, что сегодня гораздо важнее быть уверенным не в том, есть ли необходимые навыки у сотрудников, а в том, насколько они быстро и гибко адаптируются к новой ситуации, оперативно анализируют новую информацию и способны принимать решения в ситуации неопределенности, готовы непрерывно развиваться и учиться. Этот набор качеств и навыков получил название потенциала и стал оцениваться работодателями вместе с результативностью сотрудников и их компетенциями.

В конце 2016 года эксперты Департамента кадрового консалтинга АО «Альянс Консалтинг» инициировали проведение бенчмаркингового исследования существующих на рынке подходов к оценке потенциала сотрудников. Оно направлено

на анализ моделей потенциала и инструментов его оценки, которые используют на сегодняшний день как западные, так и российские компании. Так, в понятие «потенциала» различные компании вкладывают, как правило, разное содержание и разное количество характеристик — обычно от 3 до 10. Наиболее популярными из них являются гибкость, открытость новому и способность быстро обучаться и адаптироваться к изменениям. К такому привычному критерию, как «системное мышление», добавляется динамический аспект — способность оперативно находить и анализировать необходимую информацию с привлечением самых разных ее источников, прогнозировать развитие ситуации и быстро принимать решения. По-прежнему важными считаются коммуникативные навыки, к которым добавилась виртуальная коммуникация. Неизменными остаются ориентация на результат и способность брать на себя ответственность за принимаемые решения. Некоторые компании в качестве ключевых характеристик будущих лидеров выделяют приверженность сотрудников ценностям компании в целях поддержания преемственности миссии и корпоративной культуры.

Но остается открытым вопрос: «Какие методы наиболее прогностичны для выявления высокопотенциальных сотрудников?». Как показало исследование консультантов АО «Альянс Консалтинг», предпочтения в выборе инструментов оценки потенциала также претерпевают изменения. Одной из распространенных тенденций стала так называемая ранняя оценка потенциала. «Людей с высоким потенциалом мы стараемся найти еще раньше, чем они станут линейными сотрудниками, уже на этапе привлечения в отрасль. Когда мы ищем среди студентов потенциальных работников, мы и к ним применяем тот же подход. Например, на этапе выбора победителей турнира молодых профессионалов участники проходят ту же процедуру оценки потенциала, что и сотрудники. А вообще профориентация начинается еще раньше, в школе — в атом-классах в городах присутствия Росатома, где талантливые ребята, интересующиеся естественно-научными дисциплинами, получают возможность углубленного изучения физики и знакомства с атомной отраслью», — говорит Юлия Ужакина, директор АНО «Корпоративная Академия Росатома». Похожая ситуация и в компании Unilever, где, по словам Яны Маковеевой, представителя «Юнилевер Русь», стремятся увидеть потенциал в каждом сотруднике на самом раннем этапе его профессионального пути. «У нас есть ряд инструментов для оценки потенциала. Мы верим, что потенциал есть у каждого сотрудника, только к разного рода достижениям, это может быть потенциал для высших руководящих должностей или для более сложных и комплексных горизонтальных ролей. Для нас крайне важно, чтобы сотрудник сам осознавал, чего он стремится достичь в компании и прилагал к развитию своего потенциала осознанные усилия», — отмечает Яна Маковеева.

В «Росатоме» есть четкое понимание, кто такой потенциальный сотрудник. Потенциал включает целеустремленность, системное мышление, открытость новому и коммуникативную компетентность. При этом целеустремленность — одно из важнейших условий проявления потенциала, потому что если нет волевых качеств, даже если все остальные составляющие присутствуют, потенциал не проявится.

Юлия Ужакина,
директор АНО «Корпоративная Академия Росатома»

Еще недавно основу оценки потенциала составляли классические решения в формате ассессмент-центра и интервью по компетенциям с привлечением внешних экспертов, дополняемые коробочными оценочными инструментами ведущих консалтинговых организаций. Сегодня многие компании оценивают прогностическую валидность такого подхода достаточно низко. Многие из них переходят к процессу оценки потенциала с обязательным участием в нем непосредственного руководителя сотрудника, калибровочных сессий или кадровых комитетов для снижения субъективности данного подхода. Эта тенденция характерна как для западных, так и для российских компаний. В качестве основных преимуществ подобной системы оценки эксперты выделяют большую вовлеченность руководителей в процесс отбора и дальнейшего развития высокопотенциальных сотрудников, формирование более гибкой и прозрачной культуры управления, более точную оценку возможности работника через регулярное наблюдение за его деятельностью в рамках решения рабочих задач. Одним из основных ограничений указывается не всегда соответствующий необходимому уровень развития управленческих навыков менеджерского состава, субъективность оценки руководителей и в ряде случаев их формальное отношение к самой оценочной процедуре.

По словам Юлии Ужакиной, лидерский потенциал развивать можно, но нужно отметить, что потенциал не является статичным. «В разное время человек может находиться в состоянии полной мобилизации ресурсов или, наоборот, накопления энергии. То есть в некоторых случаях потенциал может и «застыть», если обстоятельства жизни не требуют его проявлений. При этом важно понимать, что потенциал развивается исключительно методами, предполагающими определенный стресс, своеобразную «растяжку», когда перед человеком возникают задачи, вызывающие тревогу. В ситуации полной мобилизации всех ресурсов — физических, психических, интеллектуальных, эмоциональных, коммуникативных — и происходит развитие потенциала. В Академии Росатома мы неоднократно убеждались в том, что лидерский потенциал развивается в случаях, когда, на первый взгляд, проект является непосильным, ресурсы и опыт отсутствуют, опереться не на что», — добавляет Юлия Ужакина. Похожую позицию занимает и Яна Маковеева, представитель ООО «Юнилевер Русь»: «Развивать потенциал можно и нужно. Для этого важно понять, для чего человек сам хотел бы развивать потенциал и каким набором необходимых компетенций он уже сейчас обладает. Далее самым эффективным способом является осознанное построение карьерных передвижений, поддержка линейного руководителя и ментора».

В этом вопросе все эксперты солидарны. Развивать потенциал можно и нужно, но для этого не подходят классические методы обучения. Важен процесс выхода сотрудника из зоны комфорта, его столкновение с новыми сложными задачами, расширение полномочий и ответственности за принятые решения. Это приводит к необходимости активного самостоятельного поиска новых знаний, новых подходов к решению задач, заставляет мобилизовать все усилия ради достижения цели и таким образом дает мощный импульс к дальнейшему развитию конкретного сотрудника и компании в целом.

Бизнес-сообщество находится не только в активном поиске «лидеров будущего», но и понимает необходимость создания такой корпоративной культуры, которая способствует развитию лидерских качеств сотрудников. И в этом случае речь не об отдельных инструментах или системах оценки и обучения, а о трансформации культуры управления в целом. Первая рекомендация в том, что нет каких-то готовых и универсальных моделей потенциала. Наполнение понятия «потенциал», как и в ситуации с моделью компетенций, должно разрабатываться под каждую конкретную компанию, с учетом ее стратегических целей, задач и специфики. Вторая — потенциал проявляется в деятельности, поэтому непосредственный руководитель сотрудника — один из основных его оценщиков. Но в этом случае нужна система верификации полученных результатов в виде дополнительных независимых оценочных инструментов: ассессмент-центры, мнение коллег и других руководителей в формате регулярных кадровых комитетов. И последняя — необходимо использовать вовлекающие методы развития потенциальных лидеров: включать их в проектные команды, ставить задачи «на вырост», обеспечивать поддержку наставников. А в компаниях в целом — внедрять подходы гибкого управления, упрощать процессы принятия решений, делегировать полномочия и повышать уровень ответственности исполнителей на местах.

Для меня лидерский потенциал — это что-то, с одной стороны, формирующееся в детстве, а с другой, необходимое, но не достаточное для лидера. Нам кажется важным развивать позиционное мышление и способность занимать позицию «управленца развитием», объединяющую три фокуса: предпринимательский, технологический и организационный. Такого рода позиционность мы развиваем в рамках наших корпоративных программ.

Никита Черкасенко,
директор Департамента оценки, обучения и развития персонала ПАО «Ростелеком»

Система воспитания

Для того чтобы экономика России встала на новые рельсы, стране нужна качественная кадровая база. Вопросом, как вырастить технологическую элиту в стране, задавались еще в период Советской России, поэтому все кружки юных техников в домах пионеров были в шаговой доступности практически для любого ребенка. Сегодня система дополнительного образования вновь попала в зону внимания. В стране в среднем каждый месяц появляется новая секция или лаборатория.

Недетские технологии

В начале ноября в Югре открылся технопарк для юных изобретателей «Кванториум». Это уже третий центр в регионе, где создана среда ускоренного технологического развития детей с целью подготовки будущих инженерных кадров для отраслей Национальной технологической инициативы. На 2017 год запланировано открытие еще нескольких подобных площадок. Ханты-Мансийский автономный округ входит в ряд субъектов России, реализующих пилотный проект в рамках «новой модели системы дополнительного образования», которую предложила Ассоциация стратегических инициатив. Идею создания многоуровневой системы внешкольной работы на основе частно-государственного партнерства поддержало Министерство образования и науки РФ. Теперь в ХМАО, Республике Татарстан, Алтайском крае, Москве и других регионах России будут с завидной регулярностью открываться новые детские технопарки.

«Мы создадим современные аналоги хорошо всем известных дворцов пионеров — детские технопарки, целью которых будет развитие таланта в каждом ребенке, — заявляет Марина Ракова, лидер инициативы «Новая модель системы детского дополнительного образования». — В них будет создана среда ускоренного развития детей, будут реализовываться инновационные программы, чтобы каждый ребенок уже сегодня смог себя почувствовать немного авиаконструктором, нефтяником, биотехнологом».

Нейротехнологии, космонавтика, программирование, геоинформатика, мехатроника — это лишь малая часть направлений, к которым дети получат неограниченный доступ, а значит, и к сложнейшему высокотехнологичному оборудованию и реализации сложных задач. В идеале, технопарки «Кванториум» станут средой, где будут исполняться заказы промышленных корпораций. По словам Марины Раковой, в скором будущем центры начнут работать по такому механизму: компания ставит задачу, которую необходимо решить силами команды технопарка с тьютором-инженером — не обязательно профессионалом из отрасли, — специалистами компании-заказчика, студентами и детьми.

© АЛЕКСАНДР РЮМИН // ТАСС

«Кванториумы», прежде всего, фундамент, на котором тестируется и моделируется система для тиражирования на других площадках: как муниципальных, так и коммерческих.

Продуктовое, изобретательское и критическое мышление — вот что, по мнению экспертов, необходимо развивать в современных детях для того, чтобы они реализовали принцип «новые люди для новой экономики». В новых людей, по замыслу инициаторов, будут инвестировать и государство, и бизнес. Федеральная субсидия на открытие детских технопарков осуществляется на условиях софинансирования с субъектами РФ. При этом не менее 20% от капексов в течение года должны поступать из внебюджетных источников финансирования.

Инновации — для молодежи

Еще один вид площадок, где создается комфортная среда для воспитания той самой элиты, — центры молодежного инновационного творчества (ЦМИТ). «Главная идея ЦМИТ — дать доступ к высокотехнологичному оборудованию и поддержать техническое творчество детей и молодежи. Здесь ребята учатся мыслить системно, постигают навыки работы в команде, берут на себя ответственность за свой проект от идеи до реального прототипа», — рассказывает руководитель ЦМИТ «СуперЛаб» Антонина Егорова. По ее словам, такие центры, как правило, не имеют образовательной лицензии и не обязаны действовать по стандартам образования, поэтому могут «устанавливать свои правила», как и вся система дополнительного образования в России.

Робототехнику, 3D-печать и другие современные направления здесь преподают и студенты, и профессионалы-практики, и опытные преподаватели с советской базой «кружков юных техников». Главное — обеспечить детям доступ к высоким технологиям через ориентирование на инженерную деятельность.

«Есть много живых примеров, когда дети с проектами из российских ЦМИТ оканчивают школу и переносят

свой проект на более высокий уровень в вуз, а затем доводят его до профессиональных бизнес-инкубаторов и коммерциализируют идею», — отмечает руководитель «СуперЛаб».

Как заявляет эксперт, для того чтобы воспитать поколение новой технологической элиты, необходим спрос на инновационное образование. «Многие идут по простому пути, покупая стандартные курсы и иностранные готовые наборы для инновационного творчества — ЛЕГО, электронные конструкторы — и делают из детей «потребителей» данных гаджетов. Нужны заинтересованные взрослые, которые помимо работы с оборудованием и знаниями в инженерии могут заинтересовать детей, общаться на одном языке. В «СуперЛаб» есть методические наработки по педагогике в ЦМИТ, которые мы активно тиражируем, — продолжает Антонина Егорова. — Плюс для воспитания изобретателей нужно снять барьер взаимодействия школы и площадок дополнительного образования. Сейчас система такова, что школа не может помочь центрам молодежного инновационного творчества с аудиторией. Педагог ЦМИТ должен быть трудоустроен в школу, чтобы иметь доступ к ее ученикам».

Исходный код

Профессор Массачусетского технологического технического института и создатель языка программирования для детей Scratch Митчелл Ресник считает, что наиболее эффективным

Согласно Концепции развития дополнительного образования детей Минобрнауки РФ, к 2020 году дополнительными общеобразовательными программами будет охвачено не менее 75% детей в возрасте от 5 до 18 лет

способом познания окружающего мира является моделирование. Среда Scratch очень популярна в мире. Этот редактор переведен более чем на 40 языков. Не так давно интерес к нему проявили молодые и увлеченные преподаватели в России.

Самое ценное в нем то, что этот инструмент делает программирование простым и интуитивно понятным. Сегодня с его помощью дети изучают программирование в технических кружках и школах.

«У самых маленьких детей, изучающих азы программирования на Scratch, вырабатывается понимание, что нужно задавать команды, чтобы их герой производил какие-то действия. Дальше ребята постепенно привыкают к осям координат X и Y: по оси X мы ездим как на поезде, а по оси Y – как на лифте. С детьми постарше знакомимся с синусом и косинусом и выясняем, как эти тригонометрические функции могут помочь нам выстрелить из пушки так, чтобы ядро летело по дуге или чтобы спутник вращался вокруг Земли и взрывал астероиды», — рассказывает о том, как проходят занятия, преподаватель Scratch Сергей Козлов.

В целом, вырабатывается привыкание к большому массиву информации на экране, возникает желание систематизировать и аккуратно расставлять «написанный» код, чтобы быстро в нем ориентироваться. Соответственно, появляется потребность думать и искать решения.

Сергей Козлов уверен, детям важно показать на примере, что любая идея может быть воплощена и что даже сложную игру, если разбить ее на несколько маленьких этапов, можно осилить, а создавая маленькие и простые игры, постепенно перейти от пользовательской и потребительской модели мышления к творческой и изобретательской.

© ЕГОР АЛЕЕВ // ТАСС

Старые кружки на новый лад

Традиционные, привычные дома пионеров, несмотря на «ископаемый» интерьер, умеют проявлять гибкость и адаптироваться к новым условиям. Московский дворец пионеров на Воробьевых горах, отмечающий в этом году 80 лет в центре российского детства, — яркий пример того, как советская громада смогла подстроиться под современные требования. Здесь с 2014 года — момента слияния нескольких учреждений дополнительного образования — реализуют концепцию создания нового образовательного пространства. Во Дворце работают 1 314 учебных групп и коллективов по 10 образовательным направлениям, в том числе по робототехнике.

Johnson & Johnson

РЕКЛАМА

ИННОВАЦИИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ И МЕДИЦИНЕ

Инновации в здравоохранении и медицине это:

- Снижение бремени заболеваний в обществе и связанных с этим экономических потерь;
- Увеличение продолжительности и качества жизни населения, стимулирование социальной стабильности;
- Решение наиболее актуальных неудовлетворенных потребностей здравоохранения;
- Стимулирование развития науки, технологий и образования.

«Джонсон & Джонсон», основанная 130 лет назад, является крупнейшим[1] в мире производителей товаров для здоровья, лекарственных средств и медицинского оборудования. Оборот компании в 2015 году составил более 70 миллиардов долларов, при этом 9 миллиардов было инвестировано в сферу R&D. Многочисленные исследования и инновационные идеи, используемые при создании продуктов компании, позволяют улучшить здоровье и благополучие людей. Деятельность каждого из 127 тысяч человек, работающих в более чем 250 подразделениях «Джонсон & Джонсон», ежедневно затрагивает жизнь более миллиарда человек по всему миру.

Компания представлена тремя подразделениями: потребительских товаров, изделий медицинского назначения и оборудования и фармацевтическим подразделением – «Янссен».

[1]Johnson & Johnson Annual Report 2015. Chairman's letter, P.VII. http://files.shareholder.com/downloads/JNJ/1709744668x0x881109/474857DD-8E67-43B1-BB38-0A9712D93545/2015_annual_report_.pdf

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ФОРУМА

ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ 2017
«РОССИЯ И МИР: ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ»
12–14 ЯНВАРЯ, МОСКВА

РЕКЛАМА