№1 (26)
03.2017–04.2017

журнал

стратегия

8

МЕГАТРЕНД:
НОВЫЕ ВЫЗОВЫ –
НОВЫЕ СТЕНЫ?
Комментарий Ноама Хомского

16

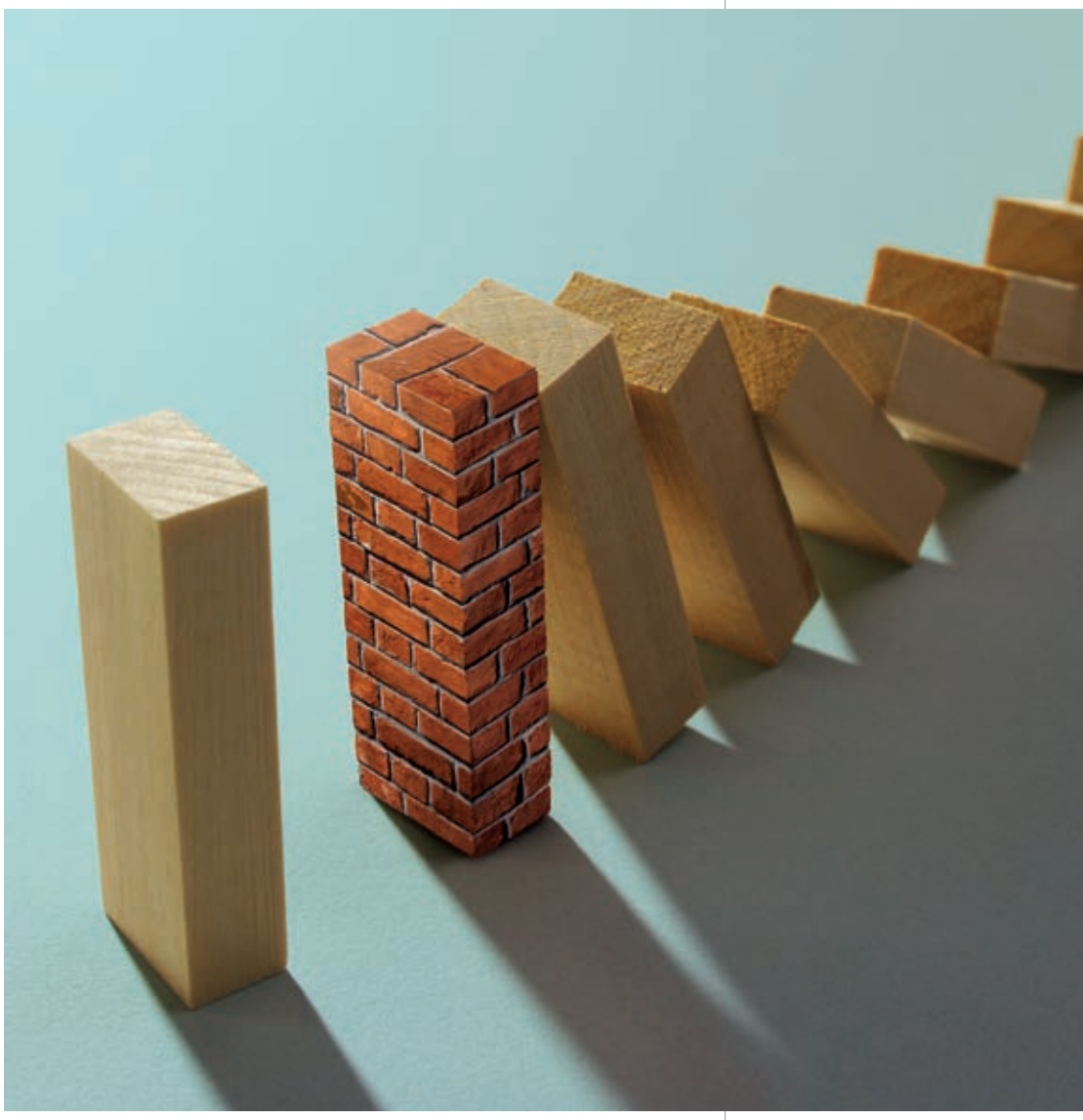
ЦЕНА ПРОГРЕССА
Интервью с Натальей
Касперской

24

ФЕНОМЕН КАЛУГИ
Губернатор Анатолий
Артамонов о развитии региона

72

ВРЕМЯ ЗАМЕНИМЫХ
ПРОШЛО
Каких людей ждет мир



КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

АЛЬЯНС КОНСАЛТИНГ

В СОСТАВЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ АКИГ

ТОП-20*

ведущих консалтинговых групп

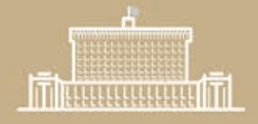
БОЛЕЕ 10 ЛЕТ

на рынке консультационных услуг

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

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.ALL-CONS.RU

АМС

Коммуникации здравого смысла

Реализуем эффективные коммуникационные стратегии для поддержания устойчивой репутации клиента в бизнесе и общественной сфере

01 Организация деловых и развлекательных мероприятий

02 Подготовка и обеспечение содержательной части мероприятий

03 Формирование пула спикеров, модерация

04 Реализация программ международного GR

05 Digital-маркетинг

06 Комплексное ведение брендов

07 Медиапланирование

08 Планирование и сопровождение комплексных PR-проектов

09 Разработка внутрикорпоративных решений и сервисов

10 Создание и поддержка сайтов

11 Издательская деятельность

12 Креативные дизайнерские идеи

КОММУНИКАЦИОННАЯ ГРУППА АМС В СОСТАВЕ ГК АКИГ

123317, Москва, Пресненская набережная, д. 6, стр. 2
+7 (495) 280 01 50
amska.ru

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 №1 (26)

Возрастной ценз: 16+
Подписано в печать: 24.03.2017
Дата печати: 27.03.2017
Дата выхода в свет: 31.03.2017
Отпечатано в типографии:
ООО «Технология ЦД»
Адрес: 119606, г. Москва,
пр-т Вернадского, д. 84
Тираж: 20 000 экз.

Обложка: SHUTTERSTOCK.COM

Распространяется бесплатно

Председатель редакционной коллегии: Виктор Толмачёв. **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). **Выпускающий редактор:** Дарья Кичигина. **Корреспонденты:** Мария Войщева, Алина Куликовская, Галина Федорова. **Директор Департамента издательской деятельности:** Софья Болдова. **Арт-директор:** Алексей Харьков. **Дизайн и верстка:** Максим Иванов, Владимир Толкачёв, Павел Федотов. **Дирекция по связям с общественностью:** Анастасия Наумова. **Менеджер по развитию и распространению журнала:** Татьяна Татаринцева. **Информационная служба:** Наталья Лось. **Техническая поддержка сайта:** Сергей Мурашко, Иван Рыков. **Корректор:** Ксения Ларина. **Перевод с английского:** Владимир Родионов, 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.

Экономика и власть

Мегатренд: новые вызовы — новые стены? 8
Комментарий Ноама Хомского

Конец либеральной экономики? 10
Призрак протекционизма бродит по миру

Цена прогресса 16
Интервью с Натальей Касперской

Феномен Калуги 24
Губернатор Анатолий Артамонов о развитии региона

Локальная интеграция рынка инноваций 34
О новых форматах инновационного развития

Супермаркет технологий 40
Интервью с Максимом Шерейкиным

«Умные» города — сильные регионы 46
О проекте «Астрахань — город устойчивого развития»

A posteriori: год экологии в России 50
Эксперты рассуждают о важности Парижского соглашения

Кадры решают все

Тема в цифрах 58

Россия ищет таланты: система работы с HiPo 60
О выявлении и развитии потенциала людей

Тот самый «Интурист» 64
Интервью с Леонидом Мармером

Время заменимых прошло 72
Каких людей ждет мир

С места в карьеру 78
Эксперты рассуждают о глобальных вызовах и борьбе за кадры

Принцип здравого смысла 86
Как адаптироваться к новым реалиям в работе с кадрами

Монетизация красоты 90
Интервью с Александром Глушковым

Атлас новых профессий 98
Как изменится рынок труда через десять лет

Мотивация персонала: кнут или пряник 102
Как повысить производительность труда и эффективность менеджмента

Гайдаровский форум — 2017 106

Весенний выпуск Журнала Стратегия 2017 года посвящен наиболее свежим тенденциям развития мировой экономики и роли кадровых ресурсов в современных бизнес-процессах и промышленной политике.

Номер традиционно составлен из нескольких тематических блоков в формате дискуссионного форума, где известные бизнесмены, политики и эксперты делятся своим стратегическим видением экономического развития России в глобальном контексте.

Ключевая особенность мартовского номера — множество эксклюзивных комментариев и интервью, которые ярко иллюстрируют глобальные тренды и явления посредством живого, подчас неформального диалога со спикерами.

Специальная тема номера — «Кадры решают все». Какие кадровые вызовы стоят перед компаниями — национальными чемпионами и средним бизнесом? Каким образом экономические операторы конкурируют за кадровые ресурсы? Какие подходы к управлению персоналом считаются сегодня наиболее перспективными? На эти и другие вопросы мы постарались ответить совместно с профессиональными HR-консультантами, руководителями кадровых направлений промышленных корпораций, отраслевыми аналитиками.

Ключевую задачу этого номера мы видим в содействии нашим читателям при формировании современного видения глобальных экономических процессов и роли отдельного человека в реализации стратегий различного уровня и масштаба.

Дмитрий Михайлов,
главный редактор

РЕКЛАМА

Текст: Тимур Шиков,
Андрей Журавлев

Мегатренд: новые вызовы — новые стены?

На протяжении последних 50 лет самым распространенным в международных отношениях было слово «стена». Люди строили стены, разделяя нации после Второй мировой войны, затем, в постсоветское время, активно их сносили. Позднее, разрушив основные стены, мир ринулся дальше — в эпоху глобализации и всеобщего сближения, в основе которого лежит безудержное развитие коммуникационных технологий: у людей появилась возможность общаться напрямую друг с другом независимо от места нахождения. В скором времени это привело к тому, что мир стал восприниматься единой «глобальной деревней».

Но с недавних пор в этой «деревне» снова начались разговоры о границах: как физических (например, стена между США и Мексикой; временные границы между государствами — членами ЕС), так и виртуальных (в сфере информационных и коммуникационных технологий, например, Великий китайский файервол). Что же все-таки происходит? Останется ли «стена» ключевым трендом ближайшего времени? Своим видением ситуации поделился с Журналом Стратегия профессор Массачусетского технологического института, лингвист и философ с мировым именем Ноам Хомский.

Для ответа следует обратиться к истории. В конце 1940-х годов ведущий внешнеполитический стратег США Джордж Кеннан выступил с идеей, что Запад должен «отгородить» Западную Германию от Восточной для предотвращения проникновения пагубных идей социализма и прав трудящихся.

А если мы заглянем в историю глубже, то можем вспомнить, что в 1924 году Соединенные Штаты ввели очень жесткие иммиграционные процедуры, чтобы впервые ограничить приток европейцев из Восточной и Южной Европы, в основном евреев и итальянцев. И это продолжалось до 1965 года. Последствия этого мы знаем. Поток из восточных стран был ограничен намного раньше. Но и это не все.

В прошлом поколении неолиберальная глобализация существенно повысила уровень международного взаимодействия, такого как, например, производственно-логистические цепочки в рамках транснациональных корпораций. Эта политика нанесла урон значительной части населения, можно сказать, большинству.

И поэтому теперь мы наблюдаем ответную реакцию в виде подъема националистических идей. Отсюда и возникает запрос на создание новых барьеров.

Конец либеральной экономики?

Призрак протекционизма в очередной раз отправился бродить по миру. И на этот раз, кажется, есть все основания отнестись к этому серьезно.

Действительно ли протекционизм набирает обороты? Похоже, да. Во-первых, слишком во многих местах его видели — в том числе и там, где он давно не появлялся. Во-вторых, очень уж громко он о себе заявил — чего стоят брексит, фактический крах проекта Трансатлантического партнерства или планы новой американской администрации отгородиться стеной от своего южного соседа. Если добавить к этому тот факт, что по результатам мониторинга ВТО в прошлом году был зафиксирован максимальный прирост торговых барьеров в странах «Большой двадцатки» за весь период наблюдений с 2009 года, то масштаб происходящего, действительно, оказывается весьма впечатляющим. С чем же мы имеем дело — с краткосрочным трендом или полномасштабным «закатом либеральной глобализации»? А может быть, с чем-то иным?

При всей кажущейся невероятности гипотезу краткосрочного тренда нельзя полностью сбрасывать со счетов. Еще свежи воспоминания о том, как в 2008–2009 годах многие эксперты в России и за рубежом с уверенностью говорили о неизбежности резкого повышения импортных пошлин в условиях глобального кризиса и о возможном крахе режима ВТО. На деле, однако, ни одна из стран — членов ВТО свои обязательства перед этой организацией не нарушила, а наблюдавшаяся в тот период интенсификация использования торговых барьеров в целом укладывалась в традиционную логику противостояния некорректным торговым практикам, популярность которых предсказуемо растет в ходе каждого кризиса. Равным образом не произошло и введения новых радикальных ограничений в сфере международных финансов — несмотря на громкие обвинения в адрес «жирных котов» из финансового сектора и радикальные предложения типа пресловутого «налога Тобина». По мере затухания глобального кризиса о былом всплеске протекционистских настроений стали постепенно забывать. Не произойдет ли так и на этот раз?

Не исключено, что история отчасти повторится. Если за период с октября 2015 года по май 2016 года в странах «Большой двадцатки», по данным мониторинга ВТО, вводилось в среднем по 21 новому торговому ограничению ежемесячно, то к маю–октябрю 2016 года этот показатель сократился до 17, что в целом соответствует среднему уровню 2009–2015 годов. Совокупная же доля импорта стран «Большой двадцатки», на которую распространяются вновь введенные ограничения, за период с октября 2008 года выросла с 5% всего лишь до 6,5%. Трудно представить себе эксперта, который решится говорить о «крахе либерального торгового режима», имея на руках такие цифры.

«Прилив — отлив»

Давно замечено, что либерализация мирохозяйственных процессов развивается не равномерно, а своеобразными волнами: в периоды высокой глобальной конъюнктуры экономические субъекты и лоббируемые ими правительства стремятся максимально использовать возможности

© SHUTTERSTOCK.COM

экспансии на глобальных рынках, в периоды кризисов и снижения темпов роста — защитить национальные рынки, чтобы обеспечить себе возможность переждать трудные времена и минимизировать издержки, связанные с турбулентностью мировой экономики. Главный вопрос, таким образом, заключается в том, с чем мы имеет дело в настоящее время: с очередным «откатом» либерализации, за которым последует новая ее волна, или с принципиальной сменой тренда?

Нет ничего удивительного в том, что радикальные критики развития процессов, которые традиционно ассоциируются с «либеральной глобализацией», с 2008 года последовательно говорят о смене тренда. В известной мере им не откажешь в логике: по данным Global Trade Alert, всего за период после начала кризиса 2008 года во всем мире было введено порядка 6 380 новых мер, ограничивающих торговлю, в то время как меры, направленные на либерализацию торговли, существенно уступают им по численности (так, в 2015 году было зафиксировано порядка 250 мер, направленных на либерализацию торговли, и почти в три раза больше мер протекционистского характера). Однако эта тенденция не имеет универсального характера. Если обратиться к сфере регулирования прямых иностранных инвестиций, то за период 2008–2015 годов в мире было зафиксировано 503 меры, направленные на либерализацию инвестиционных потоков, и лишь 159 мер, направленных на ужесточение их регулирования. Ситуация в инвестиционной сфере, таким образом, оказывается зеркально противоположной тому, что наблюдается в регулировании торговли: число мер по стимулированию инвестиций более чем в три раза превышает число мер, направленных на их ограничение. Иными словами, в период после глобального кризиса страны — реципиенты инвестиций демонстрируют высокую готовность к привлечению иностранных инвесторов, вложения которых они рассматривают в качестве важного ресурса повышения темпов экономического роста.

Несколько сложнее обстоит ситуация с новыми качественными тенденциями, проявившимися в течение 2016 года. Речь идет в первую очередь об изменениях в экономической политике США и ЕС, связанных с приходом к власти администрации Дональда Трампа, а также с последствиями голосования о выходе Великобритании из ЕС. Спора нет — решения, связанные с радикальным ограничением миграционных потоков в США и с отказом от планов радикальной либерализации торговли и инвестиций в тихоокеанском и атлантическом регионах, представляет собой очевидный «откат либерализации» по сравнению с ситуацией, сложившейся к концу президентского срока Барака Обамы. Сужение общего рынка ЕС, практически неизбежное при реализации радикального сценария выхода Великобритании из ЕС, также не дает оснований для оптимизма в отношении перспектив функционирования безбарьерных рынков товаров, услуг и капитала на европейском континенте. Однако и здесь не все однозначно.

Во-первых, неверно было бы интерпретировать позицию Дональда Трампа исключительно в терминах протекционистского популизма, ориентированного на удовлетворение интересов низших слоев американского среднего класса. В финансовой сфере решения нового президента США четко укладываются в характерную для всех республиканских администраций либеральную парадигму. В частности, указ Трампа о ключевых принципах регулирования финансовой системы США от 3 февраля 2017 года в явном виде направлен на снижение уровня регуляторного вмешательства в функционирование финансовых (в первую очередь банковских) институтов, предусмотренного принятым в 2010 году законом Додда — Фрэнка. Такое решение никак не укладывается в логику «отката от либеральной глобализации» — тем более, что к концу февраля 2017 года Трамп взял на работу в свою администрацию шесть бывших работников инвестиционного банка Goldman Sachs, ставшего в период 2008–2009 годов одной из главных мишеней для критиков, считающих «бесконтрольные» финансовые операции одной из главных причин кризиса.

Во-вторых, некорректной была бы однозначная интерпретация ситуации, возникшей в результате голосования по брекситу, как проявление антилиберальных тенденций. Не надо забывать, что одной из принципиальных причин недовольства Великобритании экономической политикой ЕС в период после 2008 года были попытки (особенно выраженные со стороны Франции) ввести обязательные на всей территории ЕС более жесткие нормы регулирования финансовых операций, грозившие нанести ущерб интересам лондонского Сити. В этом смысле освобождение Великобритании от регуляторных рамок ЕС будет означать не только нарастание неопределенности относительно режима регулирования торговых отношений с ЕС, но и установление полной определенности относительно режима регулирования финансовых операций британских резидентов — в том смысле, что им уже не будут угрожать «контрлиберальные» инициативы Брюсселя.

В-третьих, есть серьезные основания рассматривать отказ Трампа от громких международных проектов администрации Обамы в качестве признака не столько протекционистского курса новой администрации, сколько возврата от политической к экономической логике выстраивания торгово-инвестиционных отношений со странами-партнерами. И в этом заключается интрига текущей ситуации.

Экономика в заложниках у политики и наоборот

На протяжении последних лет ни одна дискуссия о будущих путях развития мировой экономики и управления глобальными экономическими процессами не обходила вниманием сюжеты, связанные с перспективами заключения двух крупнейших региональных соглашений под эгидой США, предусматривающих создание Транстихоокеанского партнерства (ТТП) и Трансатлантического торгово-инвестиционного партнерства (ТТИП). Первое из упомянутых соглашений было подписано 4 февраля 2016 года, переговоры по второму активно шли между представителями США и ЕС фактически до середины 2016 года. В случае успешной реализации соответствующие соглашения обещали революционизировать всю практику региональных экономических соглашений, включив в сферу их регулирования широкий круг новых вопросов — от трудовых и экологических стандартов до формирования независимых судебных механизмов разрешения споров между компаниями-инвесторами и суверенными государствами. Более того, высказывались предположения, что в результате заключения этих

© SHUTTERSTOCK.COM

соглашений претерпит изменения и глобальная система регулирования международной торговли, в рамках которой полномочия ВТО будут радикально усечены в пользу новых региональных объединений.

С приходом к власти новой администрации США на этих перспективах, похоже, можно ставить крест. Но дает ли это достаточный повод говорить о риске усиления протекционистских тенденций? И да, и нет. С одной стороны, любой отказ от решений по снижению барьеров для экономического сотрудничества, находящихся в высокой степени готовности (а в случае ТТП — воплощенных в подписанном соглашении), по определению означает победу протекционизма. С другой стороны, либеральная риторика не всегда отражает реальные экономические интересы, и отказ от соответствующей риторики часто является свидетельством здравого возврата от фантазий к реальности. Экономический смысл региональных торгово-инвестиционных соглашений заключается в том, чтобы за счет сокращения взаимных барьеров повысить эффективность взаимного сотрудничества и обеспечить рост хозяйственных показателей стран — участниц соглашения. В случае соглашений о ТТП и ТТИП, однако, дело явно не ограничивалось экономическими вопросами. Показательным в этой связи стало известное высказывание бывшего президента США Барака Обамы непосредственно после подписания соглашения о ТТП: «...мы не можем позволить странам вроде Китая писать правила глобальной экономики. Мы сами должны писать эти правила... Соглашение, достигнутое сегодня... обеспечит это». Если речь идет не столько о получении экономических выгод от снижения торгово-инвестиционных барьеров, сколько об определении того, «кто пишет правила», экономика с неизбежностью оказывается в заложниках у политики. А если так — интересы значительной части экономических субъектов могут оказаться принесены в жертву политическим интересам, весьма далеким от ожиданий основной части избирателей. Успех предвыборной риторики Трампа во многом объясняется именно тем, что американские избиратели устали платить собственным благосостоянием за небесспорные международные инициативы.

Характерно, что аналогичные аргументы справедливы и для многих партнеров США по «подвешенным» интеграционным проектам. Представители экспертного и бизнес-сообщества ряда восточноазиатских стран (в частности, Японии) неоднократно выражали неудовольствие по поводу того, что главной выигравшей стороной при заключении соглашения о создании ТТП оказался Вьетнам — не в последнюю очередь потому, что в адрес этой страны США были готовы идти на максимальные уступки (в том числе за счет своих партнеров), чтобы убедить вьетнамское руководство сделать выбор в пользу интеграционного проекта под эгидой США, а не Китая. Не менее критические замечания неоднократно звучали и в адрес ТТИП, которое в дискуссиях последних лет часто не без оснований определялось как «экономический двойник» структур НАТО. При том, что соглашение о ТТИП несло очевидные взаимные риски для значительного числа отраслей европейской и американской экономики, совокупные выгоды от него были далеко не очевидны. Все опубликованные к настоящему времени количественные расчеты ожидаемых результатов формирования ТТИП давали крайне низкие — менее одного процентного пункта — оценки прироста ВВП и реальных доходов как для ЕС, так и для США. Согласно едкой реплике в одной из публикаций, даже при оптимистичных предположениях относительно экономического эффекта ТТИП оно увеличило бы доход среднего европейца на величину, позволяющую ему еженедельно выпивать еще одну чашку кофе. Так стоила ли такая овчинка выделки?

В среднесрочной перспективе интенсификация процесса разработки и заключения двусторонних соглашений России и ЕАЭС с отдельными странами-партнерами может сыграть роль важного фактора, способного не только открыть новые рынки для российского экспорта, но и укрепить международные экономические позиции страны в условиях сохраняющегося санкционного противостояния с ведущими экономически развитыми странами.

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

При этом, разумеется, существует риск, что преодоление зависимости экономической политики от политических мотивов может зайти слишком далеко. Применительно к будущей политике Трампа главные факторы риска заключаются в том, будет ли он готов на практике выполнить два других своих предвыборных обещания, связанные с пересмотром условий Северо-Американского соглашения о свободной торговле (НАФТА) и с борьбой против использования странами-партнерами инструментов валютной политики для повышения национальной конкурентоспособности. С одной стороны, защита интересов национальной промышленности является привлекательным лозунгом для значительной части американских избирателей, особенно в условиях, когда обвинения в искусственном занижении валютного курса все активнее звучат в адрес не только Китая, но и ЕС, Японии и Швейцарии. С другой стороны, интересы значительной части американского бизнеса в критической мере зависят от сохранения существующих цепочек добавленной стоимости, звенья которых рассеяны по всему миру — от Мексики до Китая и от Вьетнама до ЕС. До нынешних пор наступательная риторика администрации Дональда Трампа не выходила за рамки «дипломатии запугивания», направленной на получение максимальных уступок от стран-адресатов. В условиях, когда ФРС США планирует серию повышения процентных ставок, обещающих дальнейшее повышение курса доллара (и, как следствие, снижение конкурентоспособности американских товаров), такая стратегия выглядит вполне рациональной. О реальном нарастании протекционизма во внешнеторговой политике США можно будет говорить лишь в том случае, если при этом действительно будут повышены торговые барьеры.

Либерализация бывает разная, протекционизм — тоже

Предыдущая дискуссия логично подводит к выводу, который может оказаться небесполезным и для обсуждения проблем национальной экономической политики. Либерализация хозяйственных связей оправдана, если она ведет к снижению барьеров для взаимовыгодного экономического сотрудничества и повышению эффективности хозяйственных операций. Напротив, либерализация, «зашедшая слишком далеко» и мотивированная неэкономическими причинами (либо лоббистскими усилиями одних бизнес-субъектов в ущерб другим), рискует обернуться неоправданными экономическими рисками и широким общественным противодействием. Именно с действием таких факторов следует связывать фиаско (по крайней мере, временное) масштабных политически инспирированных проектов типа ТТП и ТТИП. В определенном смысле нынешний «откат» либерализации представляет собой здравое явление, освобождая мировую экономику от политико-идеологической шелухи и позволяя сохраниться тем элементам либерального режима, которые реально выгодны национальным экономикам.

При этом перечисленные факторы способны действовать и в обратную сторону, тормозя реализацию экономически неоправданных протекционистских инициатив и поддерживая существование эффективных правил функционирования мировой экономики. Лучшим свидетельством этого является действенность механизмов регулирования торговли и разрешения споров, функционирующих в рамках режима ВТО. Несмотря на острую критику в их адрес, они по-прежнему составляют надежный фундамент внешнеторговой политики стран — членов ВТО, в том числе тех, которые активно заняты строительством собственных интеграционных блоков и не готовы к дальнейшим шагам по либерализации торгового режима в рамках Дохийского раунда переговоров ВТО.

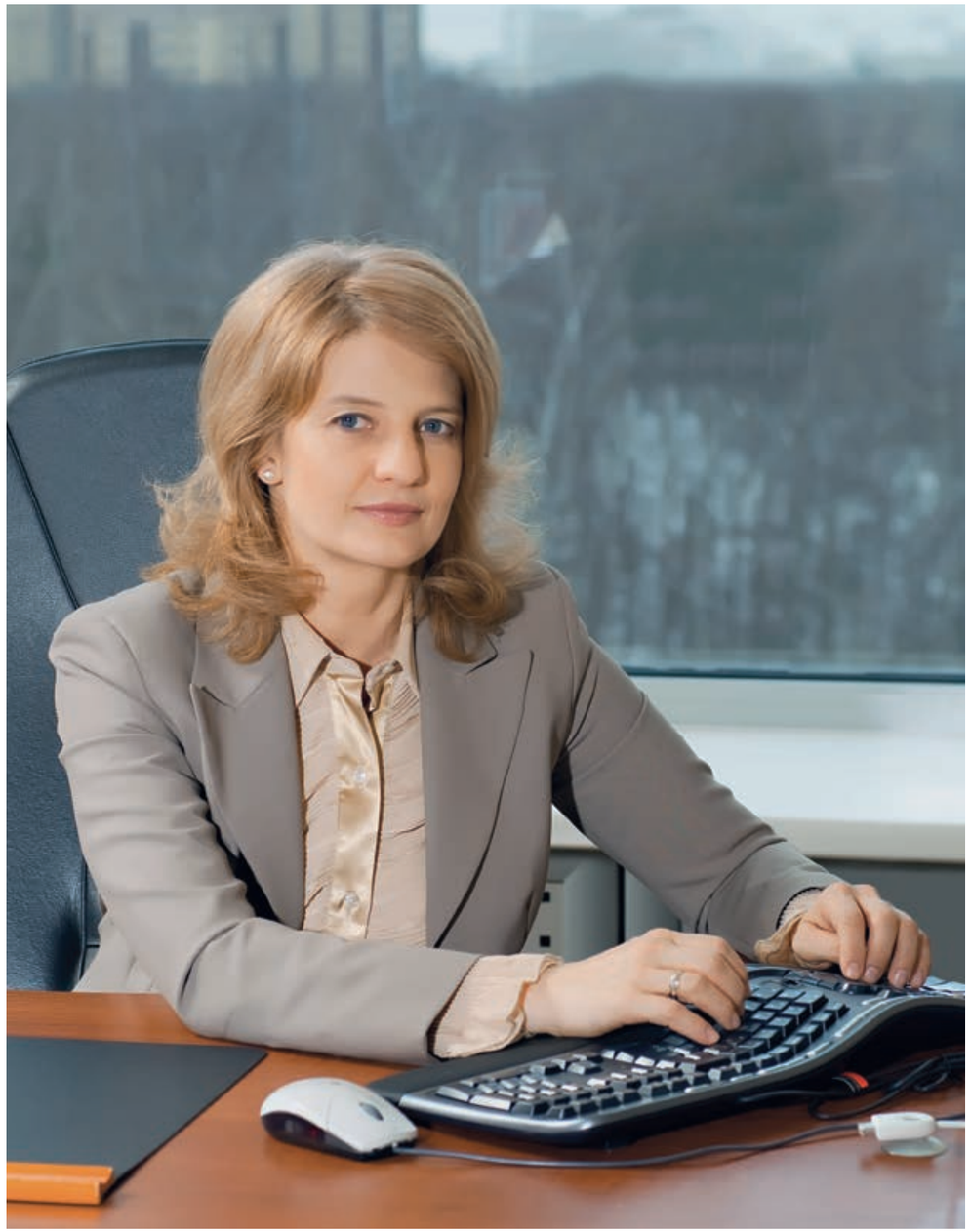
Из этого, разумеется, не следует, что «все к лучшему в этом лучшем из миров». В экономической истории изобилие примеров того, как злоупотребление протекционистской риторикой приводило к стремительному «схлопыванию» взаимной торговли, особенно если на торговые противоречия накладывались разногласия по вопросам политики и безопасности. В этом отношении сценарий полномасштабной торговой войны между США и Китаем на горизонте ближайших 5–7 лет отнюдь не является фантастическим, несмотря на впечатляющие 580 млрд долларов взаимного товарооборота в 2016 году. В конце концов, кто мог еще недавно представить, что торговля России с ЕС за три года может сократиться в два раза, а с Украиной — обвалиться почти в четыре раза? Даже если исключить столь радикальные сценарии, вполне возможно, что «прививка от либерализации» окажется слишком сильной, и многие из вполне здравых предложений, фигурировавших в соглашениях о ТТП и ТТИП (связанные, в частности, с либерализацией международной торговли услугами или с внедрением экологических стандартов), будут положены в нафталин на долгие годы. В конечном итоге именно так произошло с амбициозными предложениями по либерализации прямых иностранных инвестиций после провала в 1998 году переговоров по Многостороннему соглашению об инвестициях под эгидой ОЭСР (часть этих предложений впоследствии «воскресла» в переговорах о ТТП и ТТИП, но вновь без шансов на реализацию). Во сколько это обойдется мировой экономике с точки зрения упущенной выгоды — большой вопрос. Но и от значительной части рисков она точно избавится. Да и российская экономика — тоже.

Меньше геополитики!

Парадоксальным образом наблюдаемый в настоящее время «откат» глобальных процессов либерализации торговли и инвестиций во многом играет на руку российской экономике. Парадоксальность заключается в том, что основным фактором позитива является не столько расширение «свободы рук» в контексте санкционного противостояния с ведущими экономически развитыми странами (правила ВТО прямо оговаривают возможность использования торговых барьеров в интересах обеспечения национальной безопасности), сколько снижение давления геополитических факторов на международные экономические инициативы страны. Характерно, что сами эти инициативы носят вполне либеральный характер и направлены на использование двусторонних и многосторонних торговых соглашений для устранения барьеров на пути российского экспорта. В условиях продолжающегося падения доходов населения и инвестиционной активности такая расстановка приоритетов безусловно оправдана в плане расширения внешнего спроса на отечественную продукцию. Она тем более актуальна, что впечатляющие успехи последних лет, достигнутые главным образом благодаря девальвации рубля (в частности, рекордный рост поставок российского продовольствия в Китай, который в 2016 году стал главным его импортером с объемом закупок свыше 1,55 млрд долларов), оказались под угрозой ввиду заметного — порядка 12% в номинальном выражении — укрепления рубля в ноябре 2016 — феврале 2017 годов. Однако вплоть до осени 2016 года отмечались тревожные признаки того, что при обсуждении перспектив соответствующих соглашений на первый план выходили геополитические, а не экономические мотивы. В первую очередь это было связано с тем, что после заключения в 2015 году соглашения о ТТП под эгидой США в российских политических элитах получила популярность идея о необходимости противопоставить ему альтернативные региональные проекты с участием России, среди которых, в частности, предлагалось создание зоны свободной торговли стран Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) и подписание соглашения о свободной торговле между Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС) и АСЕАН.

К счастью, к началу 2017 года интенсивность дискуссий вокруг такого рода проектов заметно ослабла. С одной стороны, планы администрации Дональда Трампа отказаться от ратификации соглашения о ТТП и свернуть переговоры о создании ТТИП снижают актуальность «геополитического ответа» на американские инициативы. С другой стороны, очевидная незаинтересованность ряда стран ШОС и АСЕАН в заключении соглашений о свободной торговле с ЕАЭС, а также осознание сложности ведения многосторонних переговоров (с которыми, в частности, ранее столкнулся Китай в ходе переговоров с АСЕАН о создании зоны свободной торговли) обусловливает необходимость поиска альтернативных решений в данной сфере.

В этих условиях на первый план выходят перспективы заключения экономически обоснованных двусторонних соглашений России и ЕАЭС с отдельными странами-партнерами. Спектр таких соглашений может быть достаточно широк — от соглашений в сфере поощрения и защиты инвестиций, которые Россия может заключать самостоятельно (соответствующие вопросы не переданы в компетенцию ЕАЭС), и непреференциальных соглашений с участием ЕАЭС (в настоящее время активно обсуждаются перспективы такого соглашения с Китаем) до полномасштабных соглашений о свободной торговле, подобных вступившему в силу 5 октября 2016 года соглашению между ЕАЭС и Вьетнамом. Первоочередные кандидаты на заключение таких соглашений в ближайшие годы — Южная Корея, Сингапур и Израиль. Главное — чтобы в этих соглашениях было меньше геополитики и больше трезвого экономического расчета.



Цена прогресса

Тема информационной безопасности, в частности регулирования больших пользовательских данных, сегодня стоит наиболее остро. Как повысить безопасность каждой организации и каждого пользователя, как создать компанию — международного лидера, привлечь лучших специалистов и обучить профессионалов, рассказала Журналу Стратегия сооснователь «Лаборатории Касперского» и президент Группы компаний InfoWatch Наталья Касперская.

«Лаборатория Касперского» появилась, когда сфера создания антивирусов была неизведанной. Сегодня это — один из международных лидеров. Как вы формировали стратегию компании?

У «Лаборатории Касперского», как и у любого удачного бизнеса, была комбинация факторов, которые способствовали дальнейшему успеху.

Во-первых, в тот период рынок информационной безопасности только начинал формироваться как в России, так и за рубежом. На мировой арене мы находились среди начинающих, а не бились против глобальных корпораций, как часто происходит сейчас.

Во-вторых, стоимость труда в постсоветский период была низкой. Можно было найти хороших специалистов за небольшие деньги, что для начала бизнеса тоже важно. Сегодня ситуация совершенно другая, сформировать технологическую компанию без стартового финансирования невозможно. И в этом смысле нам очень повезло.

Наконец, мы смогли привлечь финансирование на хороших партнерских условиях. Финская антивирусная компания F-Secure, которая была на тот момент довольно крупным игроком, серьезно помогла нам деньгами путем досрочного перечисления лицензионных отчислений. Эти три составляющие дали своевременный старт компании, ну а дальше оставалось не допускать неверных решений.

Также один из факторов, благодаря которому нас не прибило к берегу, а вынесло на стремнину бизнеса, это, конечно, люди. Нам удавалось привлекать правильных сильных людей, разделяющих наши ценности, как среди российских специалистов, так и за рубежом, когда вышли на международный рынок.

Тем не менее по мере роста компании мне приходилось три раза полностью менять команду, каждый раз привлекая все более сильных специалистов. Человеческий капитал — это, безусловно, одна из составляющих успеха.

Сейчас вы занимаетесь развитием InfoWatch. В чем отличия в специфике работы двух компаний?

«Лаборатория Касперского» и InfoWatch — это два абсолютно разных бизнеса. Все подходы и алгоритмы, которые применялись в «Лаборатории», не сработали в InfoWatch. Пришлось фактически заново изобретать систему.

Например, бизнес в «Лаборатории» основывался на партнерской модели: компания реализовывала свой продукт партнерам, а они — дальше, по цепочке, то есть использовалась двух-, трехступенчатая дистрибьюторская модель. В InfoWatch эта система не прижилась, так как для внедрения продукта нужно общение с заказчиком, чего не требуется для антивирусов.

У «Лаборатории» была просто техническая поддержка, которая в основном работала удаленно, но не было системы внедрения продукта.

В InfoWatch все иначе: чтобы запустить продукт, нужно выяснить, какую конфиденциальную информацию клиент хочет защитить, а для этого необходимо непосредственное взаимодействие с заказчиком и отсутствие промежуточных звеньев. Если мы эту работу не проведем, то ставить софт бесполезно, как искать черную кошку в темной комнате.

InfoWatch — это просто другая модель, другая целевая аудитория, другие подходы к продажам и маркетингу. Услугами «Лаборатории» пользуются в основном малый бизнес и домашние пользователи, а продуктами InfoWatch — средние и крупные предприятия. Поэтому нам бессмысленно давать массовую рекламу: шанс попасть в целевую аудиторию очень невысок. Гораздо лучше работают специализированные мероприятия. Мы делаем много роуд-шоу, только в 2015 году прошло 152 мероприятия — практически каждый второй день.

Вы выступаете за регулирование сбора и хранения больших пользовательских данных. Что это означает для рядового пользователя? Как это поможет повысить информационную безопасность?

Большие пользовательские данные — это сведения, которые собираются со всех информационных систем: смартфонов, компьютеров, электронных браслетов, медицинских устройств, кардиостимуляторов, которые зачастую подключены к Интернету, а также все поисковые запросы.

Эти современные приборы отправляют мегабайты информации неизвестно куда. В основном данные используются, чтобы показывать рекламу, таким образом они монетизируются. Но могут быть и другие цели: шантаж, оказание давления или проведение скоринга, который современные банки используют, чтобы выяснить, насколько надежен клиент. На основании этой информации можно делать некие дискриминационные выводы о субъекте, а это уже нарушение прав человека.

Сбор больших пользовательских данных, их хранение и использование в настоящий момент никак не регулируются законодательством. Сами граждане также не имеют возможности прекратить сбор информации о себе. Отправляются эти данные, как правило, без желания и ведома пользователей.

«Сбор больших пользовательских данных, их хранение и использование в настоящий момент никак не регулируются законодательством. Сами граждане также не имеют возможности прекратить сбор информации о себе»

К примеру, чтобы использовать любое из миллионов приложений, которые разработчики часто выкладывают бесплатно, вы вынуждены согласиться с лицензионным соглашением. Тем самым приложение получает доступ к вашим фото, видео, сообщениям, геолокации.

Для чего это им – понятно, скорее всего, они будут продавать ваши данные или показывать вам подходящую рекламу. А для чего это вам — совершенно неясно. Но у вас нет выбора: вы можете либо не поставить это приложение, либо согласиться с условиями производителя.

Более того, часть приложений просто не сообщает, что собирает данные. И все это опять же никак не контролируется. Мне это кажется неправильным, это оставляет людей беззащитными перед всеми теми, кто захочет купить их интимную информацию. Этот «бардак» должен регулироваться государством. Возможно, будет некая этическая хартия, которую примут разработчики и производители систем. Хотя я в это мало верю, ведь именно производители в первую очередь заинтересованы в монетизации пользовательских данных, поэтому заставить их принять документ может опять же только государство.

Кроме того, необходимо некое стандартное лицензионное соглашение, которое будет написано в строгом соблюдении законов РФ, чтобы производители подстраивали свои соглашения под стандарт, а иначе они могут лишиться возможности работать в стране. Могут быть и другие меры, но, безусловно, их нужно принимать. Этот вопрос стоит очень остро, обсуждается на всех уровнях и не только в нашей стране. В США, ЕС активно идут разговоры о регулировании больших данных, принимаются законы. И мы не должны отставать.

Насколько российские разработки конкурентоспособны на мировом рынке? Сработало ли импортозамещение в сфере?

К сожалению, импортозамещение — это не мост из сказки, который можно построить за одну ночь. Надо понимать, что в течение 25 лет мы системно замещали все на импортное, у нас шло, скорее, экспортозамещение. И сегодня в некоторых областях информационных технологий просто недостаточно отечественных технологий, чтобы заменить сразу все. К тому же у самих покупателей и госсектора, у компаний с госучастием есть некое предубеждение относительно быстрой замены — так как это смена информационных систем, что всегда очень сложно. Тем не менее процесс идет, многие корпорации и госорганы занимаются импортозамещением или планируют. В сфере информационной безопасности импортозамещение сработало хорошо, сегодня в тендерах мы практически не видим зарубежных конкурентов, как раньше. Но у нас есть преимущества — отечественные решения по информационной безопасности находятся на высоком уровне не только в России, но и в мире. Сейчас главное — не сворачивать с начатого пути. К тому же у нас есть дружественные страны, Таможенный союз, страны ШОС, с ними можно построить довольно хорошие полноценные системы, которые смогут заменить западные. При этом замещать не нужно всем — в основном речь идет об импортозамещении в госорганах, где эта задача особенно актуальна.

Вы отмечали, что люди — это ключевой актив в вашем бизнесе. Какие принципы в управлении людьми считаете базовыми?

Во-первых, людям надо доверять. Обычно я нанимаю руководителей, описываю область их влияния, а дальше отпускаю на вольные хлеба. Перед ними, конечно, стоят задачи, которые мы согласовываем, но я не лезу в то, как они их выполняют, как выстраивают работу со своими подчиненными. Люди должны понимать зону своей ответственности. Я не могу воздействовать на подчиненных своих подчиненных — это исключено. Делегирование полномочий — один из важнейших принципов. И эта система работает эффективно уже больше десяти лет. Во-вторых, сотрудниками должны быть единомышленники, разделяющие ценности компании, желающие работать именно в InfoWatch, которым важно, чем мы занимаемся, интересны функции защиты, разработка систем для корпораций. Кроме того, люди должны быть готовы к командной работе. По этой причине, помимо собеседований с руководством, у нас приняты командные собеседования, когда сами сотрудники решают, подходит ли кандидат, могут его забаллотировать, несмотря на решение начальника. Впоследствии такое командное решение позволяет избегать многих проблем, поскольку люди несут ответственность за тех, кого приняли на работу, охотнее помогают им и обучают.

Еще один важный момент — комфортная атмосфера в офисе. У нас есть спортивные залы с расписанием тренировок, зона кафе, игровые комнаты. Люди должны чувствовать себя на работе как дома.

Сотрудничаете ли вы с вузами, проводите ли образовательные программы?

До текущего момента мы давали некоторые общие понятия по информационной безопасности, объясняли студентам, какие существуют угрозы, как их нужно отражать. А сейчас разработали полноценную программу корпоративной защиты от внутренних угроз, рассчитанную на 40 часов.

«В сфере информационной безопасности импортозамещение сработало хорошо, сегодня в тендерах мы практически не видим зарубежных конкурентов, как раньше»

Курс составлен по всем стандартам, согласован с Министерством образования. С этого года запускаем учебный курс в двух вузах — Московском институте электронного машиностроения и РЭУ им. Г. В. Плеханова. Если опыт будет удачен, то планируем расширить его, реализовать в основных вузах.

Внедряя программу по информационной безопасности предприятий, мы преследуем сразу две цели: готовим для себя специалистов и в то же время стремимся, чтобы образование наших студентов шло не только на примерах решений транснациональных корпораций, чтобы импортозамещение было и на уровне образования, а молодежь знала, что у нас есть свои конкурентоспособные разработки.

По этой причине мы хотим расширять курс, формировать программу не только на примерах своих продуктов, но и других отечественных разработок по информационной безопасности.

Как вы оцениваете кадровый потенциал в отрасли? Российский ИТ-специалист — это звучит гордо?

Безусловно, это звучит гордо. Российские программисты давно известны за рубежом, сейчас, конечно, их пытаются ассоциировать с «ужасными хакерами». Все мы следим за новостями, знаем истории про «российских хакеров». Но если нашим хакерам приписывают такие «заслуги», как, например, избрание президента самой развитой страны мира, значит, они действительно невероятно сильны (улыбается).

А если серьезно, то у наших специалистов есть громадный потенциал, недаром российские программисты считаются одними из лучших в мире.

При этом в отрасли наблюдается большой дефицит кадров, примерно 30–40%. Ежегодно выпускается около 25 000 студентов технических вузов, и этого очень мало. Потребность в отрасли большая, поскольку информационные системы есть везде. Не хватает системных администраторов, программистов, технических менеджеров и других специалистов. Учитывая, что сейчас мы вступили в очередную демографическую яму, дефицит будет только расти.

Люди очень часто получают специальности, которые впоследствии никому не нужны, экзотические, или наоборот, модные, но маловостребованные. А сферы, в которых большая нехватка, в их числе и ИТ-отрасль, остаются с дефицитом кадров. Поэтому, я считаю, нужны целые программы по привлечению специалистов в отрасль.

Феномен Калуги

Калужская область — в прошлом депрессивный регион — сегодня один из успешных. Область занимает первые строки в общенациональных рейтингах — по уровню инвестиционной и инновационной активности, промышленному развитию, по качеству образовательной системы. Как привлечь и удержать инвестора, извлечь выгоды из кризиса и выстроить эффективную систему подготовки кадров, Журналу Стратегия рассказал губернатор Калужской области Анатолий Артамонов.

За 17 лет работы из депрессивного региона вам удалось сформировать вполне успешный. Это подтверждают рейтинги: один из самых инвестиционно благоприятных регионов, один из самых промышленно развитых. Все же инвестиции сыграли в этом ключевую роль?

Без сомнений. До 2006 года Калужская область была дотационной, по состоянию мы мало чем отличались от любого другого региона Центральной России. Большая часть наших производственных мощностей давно не модернизировалась, инфраструктуры для привлечения новых предприятий не было. Все это сопровождалось оттоком рабочей силы, в основном в Москву.

Для выхода из этой ситуации была разработана Стратегия развития региона до 2030 года, где основным курсом мы определили работу с инвесторами и обозначили ряд приоритетных отраслей.

Новый этап развития регион начал с привлечения автопроизводителей. Первым пришел «Фольксваген», затем «Пежо Ситроен» и «Мицубиси», концерн «Вольво». К середине 2000-х годов спрос на автомобили иностранных брендов, которые собирались в стране, был очень высок.

Вслед за автоконцернами пришли производители автокомпонентов. Был сформирован Калужский автомобилестроительный кластер, для которого мы организовали подготовку кадров. Затем постепенно сформировался кластер фармацевтики и биотехнологий. Именно инновационные производства сейчас дают максимальную динамику роста.

В планах к 2020 году занять 10% отечественного рынка доступных лекарств. Уже сегодня в области производится 139 наименований лекарственных средств. Кластер объединяет международные и российские фармконцерны, средние и малые инновационные компании, научно-исследовательские и образовательные центры. Всего более 60 участников.

Кроме того, крупные инвестпроекты — в калужском машиностроении, металлургии, пищевой промышленности, лесопереработке, стройиндустрии, химической отрасли, производстве резиновых и пластмассовых изделий. Эти сферы составляют основу нашего промышленного роста. При этом проекты иностранных компаний характеризуются как импортозамещающие, так как они направлены на насыщение продукцией российского рынка. На таких производствах идут процессы углубления локализации, увеличения экспортного потенциала, освоения новых рынков.

Сегодня в Калужской области всего 160 инвестпроектов, из которых 94 уже реализованы. В переговорном портфеле еще 150 проектов. Фактический объем инвестиций с 2006 года по январь 2017 года — порядка 374,2 млрд рублей. Создано более 25,8 тысяч рабочих мест. Большая часть инвесторов работает в индустриальных парках — их у нас 12 общей площадью порядка 7,5 тысяч гектаров. Налоговые и таможенные поступления от резидентов парков и инвестплощадок за период с 2006 по 2016 год составили: всего 320 млрд рублей, в федеральный бюджет — 284,6 млрд рублей, в региональный консолидированный бюджет — 35,4 млрд рублей.

Какие способы наиболее эффективны для привлечения инвесторов, особенно зарубежных?

Сегодня мы не делим инвесторов на иностранных и отечественных. Важен каждый, кто хочет успешно вести бизнес в регионе. Когда нам были крайне необходимы средства для развития, мы ориентировались на зарубежных инвесторов.

Изучив мировой опыт, постарались создать у себя максимально комфортную среду для их работы. Бизнесу важна стабильность. Поэтому основной принцип взаимодействия Калужской области с инвесторами — это стабильность законодательства, четко выстроенные и понятные правила игры.

На чем сегодня основана наша модель привлечения инвестиций? Первое — регион находится рядом с Москвой, в центре огромного потребительского рынка.

Второе — у нас создана качественная транспортно-логистическая система: два крупных мультимодальных центра, для расширения круга поставщиков и рынка сбыта есть возможность использовать транзитный железнодорожный маршрут «Новый шелковый путь», связывающий Россию и Китай. Действует международный аэропорт «Калуга», направления полетов из которого постоянно расширяются.

Третье — наличие широкого выбора мест для размещения: индустриальные парки или площадки ОЭЗ «Калуга», готовые производственные помещения.

Четвертое — единый стандарт работы власти с бизнесом, благодаря чему исключены возможности для коррупции и бюрократических проволочек.

Пятое — это льготы: несмотря на экономические трудности, мы сохранили все принятые ранее меры поддержки. Наша законодательная и нормативная база гарантируют инвесторам безопасность капиталовложений. И, наконец, кластерная политика и диверсифицированность региональной экономики помогают развивать любой бизнес. Кроме того, правительство области старается создать максимально комфортные условия для сопутствующих ему сфер — услуг, коммуникационных технологий, доступного жилья.

«Сегодня мы не делим инвесторов на иностранных и отечественных. Важен каждый, кто хочет успешно вести бизнес в регионе»

Вы говорили, что санкции, введенные против России, в чем-то пошли ей во благо. Как это повлияло на работу зарубежных инвесторов в регионе? Ушли ли они после кризисного 2014-го?

К счастью, внешнеэкономические факторы не повлияли на заинтересованность инвесторов в развитии бизнеса в Калужской области. Они по-прежнему считают вложения в регион выгодными и надежными.

Более того, в 2015 году концерн «Фольксваген» в дополнение к действующему автозаводу открыл производство двигателей. В «Вольво» заявили о планах по расширению за счет выпуска грузовых автомобилей, оснащенных автоматизированными российскими трансмиссиями, а «Берлин Фарма» увеличила площадь земельных участков для производств. В 2017 году десять уже работающих в регионе инвесторов намерены запустить вторую очередь — это «НовоНордиск», «Бентелер Аутомотив», «Нестле», «Триада-Холдинг», «Д.А Рус» и другие. По итогам прошлого года заключено 28 новых инвестиционных соглашений, открыто семь крупных предприятий.

Экономические санкции против России открывают новые возможности для отечественных производителей. Из общего числа компаний, интересующихся размещением в нашем регионе, примерно 60% — российские и 40% — зарубежные.

Большинство действующих предприятий не растерялись: в связи с ограничением импорта переориентировались на выпуск аналогичной продукции, с падением внутренних рынков стали активно осваивать зарубежные. Так, в прошлом году экспорт калужской продукции вырос на 135,1%, в страны дальнего зарубежья поставки увеличились в сравнении с 2015 годом более чем в два раза.

В одном из своих интервью вы упоминали, что значительно «просел» автомобильный кластер. Принимаются ли какие-то меры для его оздоровления?

Созданный с нуля десять лет назад автомобильный кластер сегодня уже составляет порядка 10% всей автомобильной промышленности России. Три автозавода компаний «Фольксваген», «ПСМА Рус» и «Вольво» уже произвели более миллиона автомобилей.

Выгодные бизнес-условия позволяют им привлекать все больше производителей автокомпонентов, тем самым увеличивая процент локализации. Сегодня у нас работают 28 таких предприятий. Для автомобилестроения очень важны условия размещения на местах — хорошая логистика, налаженная работа таможенных постов, господдержка, а также возможность для локализации. Во всем этом регион оказывает содействие.

Помимо привлечения новых производителей комплектующих, мы заинтересованы в кооперации с предприятиями традиционной экономики. И уже сегодня часть производственного процесса новые компании отдают на аутсорсинг калужским заводам. Некоторые модели, которые собираются на автозаводах, более чем на 40% состоят из российских деталей. И этот процесс будет продолжаться. Несмотря на колебания рынка, из области не ушел и не собирается уходить ни один автоконцерн. Они скорректировали свои производственные программы и уверены, что спрос на автомобили скоро восстановится.

В прошлом году вы сообщили, что в Калуге начнут развивать туристический кластер. Сможет ли он стать таким же экономически прибыльным для региона, как фармацевтический или автомобильный?

За последние пять лет туристический поток в Калужскую область вырос в 2,8 раза. В 2016 году наш регион посетили свыше 1,9 млн человек, прогноз к 2020 году — до 3 млн в год.

Туризм приносит не только доходы от посещения объектов, но влечет расширение всей региональной инфраструктуры: строятся дороги, спортивные сооружения, совершенствуется сфера гостеприимства и другие направления.

Развитие этой отрасли уже приносит первые хорошие результаты — города Калужской области включены в маршруты «Золотого кольца», а Таруса и Боровск вошли в Ассоциацию малых туристских городов России. Этнографический парк-музей «Этномир» отмечен премией Правительства РФ за достижение в сфере туризма. Калужская область вошла в пятерку лучших в первом общенациональном рейтинге туристических направлений-лидеров, опубликованном Министерством культуры РФ.

В декабре прошлого года была зарегистрирована Ассоциация «Туристско-рекреационный кластер Калужской области». Более 20 организаций заявили о желании объединиться в единую структуру для совместного продвижения своих интересов, взаимодействия с властью, обмена опытом, правовой поддержки. Мы рассчитываем, что юридическое оформление туристского кластера позволит привлечь в его развитие и федеральные средства.

На протяжении нескольких лет Калуга — лидер по темпам роста промышленного производства. Как развивается в области высокотехнологичное производство?

В этой сфере мы следуем принятой стратегии социально-экономического развития области, о которой я упомянул выше. Она предусматривает создание инновационной инфраструктуры и кластеров.

«За последние пять лет туристический поток в Калужскую область вырос в 2,8 раза. В 2016 году наш регион посетили свыше 1,9 млн человек, прогноз к 2020 году — до 3 млн в год»

Ключевыми сферами определены автопром, фармацевтика, логистика, ИТ, агропром, производство композиционных материалов и туризм.

В последнее десятилетие в область пришли компании с высокой долей автоматизации, производящие высокотехнологичную продукцию: автомобили и автокомпоненты, телевизоры, строительные материалы, лекарства нового поколения. Объединение по отраслевому признаку помогает им решать коммерческие задачи, связанные, к примеру, с выходом на новые рынки, проведением научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, получением господдержки, оптимизацией логистики и бизнес-процессов.

К наиболее успешно функционирующим калужским кластерам можно отнести автомобильный и фармацевтический, а также авиационно-космических технологий, полимерных композиционных материалов и конструкций («АКОТЕХ»). Например, объем работ и проектов в сфере научных исследований и разработок в нашем фармкластере в прошлом году достиг 2,5 млрд рублей. Его предприятиями произведено продукции на сумму свыше 27,5 млрд рублей.

К концу 2017 года кластер выйдет на объемы более 35 млрд рублей. При этом более 70% продукции относится к инновационной. В кластере «АКОТЕХ» порядка 15 участников. В их числе ГНЦ РФ ОНПП «Технология», НПП «Полет», ФГУП «НПО им. С. А. Лавочкина», ООО «Порше современные материалы — представительство Porsher Industries» и другие.

Каждый из них имеет значительный научно-исследовательский и производственно-технический потенциал. Число сотрудников кластера — более 5,5 тысяч, выручка от его продукции и услуг достигла 7,5 млрд рублей. Кроме того, сюда включены два вуза, которые готовят кадры и ведут исследования.

В этом году в кластере планируется организовать выставочный центр продукции из композитов для гражданской промышленности и Калужский керамический центр. Это поможет выведению на рынок новой, конкурентоспособной на мировом рынке, инновационной продукции, в том числе твердотопливных керамических элементов высокой мощности.

Калужская область — единственный субъект в стране, который за последние годы из дотационного стал регионом-донором, являясь при этом несырьевым. Как статус донора повлияет на дальнейшее развитие области?

Статус донора, с одной стороны, позволяет региону быть более самостоятельным в развитии, с другой — создает определенные трудности в работе, поскольку механизм стимулирования таких регионов на федеральном уровне только начал формироваться.

Мы не намерены останавливаться на достигнутом: продолжим инвестиционную деятельность, будем делать все для того, чтобы двигаться далее по пути развития.

На Гайдаровском форуме — 2017 вы раскритиковали политику Министерства финансов в отношении регионов-доноров, назвав ее дестимулирующей. А какая межбюджетная политика стала бы стимулирующей для дотационных регионов и не тормозила бы развитие доноров?

Чтобы компенсировать инвестиционные расходы регионов и повысить их мотивацию к экономическому развитию, необходимо сформировать механизм возврата в регионы части дополнительных налоговых поступлений, перечисленных с их территорий в федеральный бюджет. Например, можно было бы предусмотреть закрепление за регионами 2% налога на прибыль, который образуется в поддерживаемых отраслях или индустриальных парках. Также целесообразно передать от РФ на уровень субъекта осуществление некоторых видов федерального государственного контроля. Например, земельный надзор как в виде пилотного проекта, так и в порядке, установленном законодательством.

В числе ключевых проблем страны эксперты называют недостаток кадров. Как эта проблема решается в Калужской области?

В профессиональных организациях Калужской области — а их у нас 34 — готовят кадры более чем по 80 направлениям. Только в нынешнем учебном году в учреждения профобразования поступило 4,4 тысячи человек.

Мы стараемся готовить кадры по тем специальностям, которые востребованы экономикой и другими сферами. В области реализуется соответствующая государственная программа, мероприятия которой позволяют укреплять и расширять учебно-материальную базу образовательных учреждений, повышать уровень квалификации инженерно-педагогического состава.

По прогнозу до 2021 года области потребуется 62,5 тысячи рабочих и специалистов. Из них на вновь создаваемые рабочие места — более 12,5 тысячи человек и около 50 тысяч — на замену выбывающих работников. Больше всего нам нужны слесари, станочники, сварщики, а также профессионалы сферы обслуживания.

Образовательные организации активно взаимодействуют с работодателями. С учетом их потребностей и при их содействии открываются новые перспективные специальности, например, «Лесное и лесопарковое хозяйство», «Ихтиология и рыбоводство», «Наладчик сварочного и газоплазморезательного оборудования» и другие.

«По прогнозу до 2021 года области потребуется 62,5 тысячи рабочих и специалистов. Из них на вновь создаваемые рабочие места — более 12,5 тысячи человек и около 50 тысяч — на замену выбывающих работников»

В области активно реализуется система практико-ориентированного, в том числе дуального обучения. Один из первых примеров — подготовка механиков в Калужском технологическом колледже.

Перечень специальностей и количество набора студентов по направлениям дуального обучения ежегодно согласовывается с базовым предприятием ООО «Фольксваген Груп Рус», специалисты которого участвуют в сертификации и наставничестве преподавателей и мастеров колледжа, в учебно-методическом обеспечении и контроле. В перспективе использование этого опыта планируется в более чем 50% профессиональных образовательных организациях области.

У нас созданы два многофункциональных центра, основная задача которых — подготовка, повышение квалификации и дополнительное профобразование. Это Центр прикладных квалификаций подготовки специалистов для автомобильной промышленности на базе Калужского технического колледжа и Ресурсный центр в области строительства на базе Калужского коммунально-строительного техникума им. И. К. Ципулина.

Калужская область вступила в движение WorldSkills Russia, цель которого — повышение престижа рабочих профессий и развитие системы профобразования.

В прошлом году наши студенты приняли участие в отборочных и национальном чемпионатах, в ноябре в Калуге впервые состоялся региональный чемпионат «Молодые профессионалы» по 11 компетенциям.

На Калужском промышленно-инновационном форуме вы отметили, что в регионе активно развивают экономику знаний. Увидим ли мы в области университеты инновационного типа, научно-образовательные комплексы?

Мы к этому стремимся. Система высшего образования области демонстрирует качественное развитие, а также ориентацию на нужды региона и России в целом.

В области действуют 13 вузов, в которых обучается более 20 тысяч человек. В них постоянно открываются новые востребованные специальности, например, медицинская физика, техносферная безопасность, биомедицинская инженерия, мехатроника и робототехника. Большая их доля приходится на ведущие вузы области: Калужский государственный университет им. К. Э. Циолковского (за последние пять лет открыто 20 новых специальностей), Обнинский институт атомной энергетики — филиал НИЯУ «МИФИ» и Калужский филиал Московского государственного технического университета им. Н. Э. Баумана.

В КГУ им. К. Э. Циолковского введен в эксплуатацию новый учебно-лабораторный корпус общей площадью 18 700 квадратных метров, построен современный бассейн и два благоустроенных общежития на 1 100 мест.

КФ МГТУ им. Н. Э. Баумана — действующий член ассоциации профильных кластеров. Объем научно-исследовательской работы и научно-технический уровень в течение пяти лет составил более 157 млн рублей по основным направлениям. Более 35 научно-технических разработок рекомендованы и внедрены в промышленное производство на предприятиях.

В рамках программы развития инновационной инфраструктуры КФ МГТУ им. Н. Э. Баумана при поддержке министерства образования и науки области и горуправы Калуги организован калужский студенческий бизнес-инкубатор и центр молодежного инновационного творчества.

Совместно с работодателями в филиале создаются новые и переоснащаются действующие учебные лаборатории. В перспективе здесь планируется реализация проекта создания Калужского инновационного кампуса, который позволит обрести качественно новую образовательную инфраструктуру для подготовки квалифицированных специалистов.

Обнинский институт атомной энергетики — филиал НИЯУ «МИФИ» готовит уникальных специалистов для всей ядерной отрасли страны. В связи с реализацией федеральной целевой программы подготовки кадров для ядерной медицины и подготовкой кадров для фармацевтического кластера области здесь ведутся научно-исследовательские работы по современным радиофармацевтическим технологиям, радиоизотопной диагностике и терапии.

Разработанные совместно с работодателями (ЗАО «Обнинская химико-фармацевтическая компания», ООО «Хемофарм», НИИ фармакологии им. В. В. Закусова РАМН) программы подготовки специалистов для фармацевтической отрасли уникальные для России.

В 2015 году лаборатории Центра практического обучения для предприятий фармкластера, созданного на базе ИАТЭ НИЯУ «МИФИ», оборудованы модулем чистых помещений для учебных и исследовательских целей. Это первый и пока единственный подобный проект среди вузов страны.

Мы понимаем, что классический лозунг «Кадры решают все» сегодня не только не теряет своей актуальности, но и приобретает новый смысл. Экономике России сегодня особенно нужны специалисты высококвалифицированные, грамотные, обладающие современными знаниями и навыками. Только в этом случае мы сможем быть конкурентоспособными и более независимыми.

«В области действуют 13 вузов, в которых обучается более 20 тысяч человек. В них постоянно открываются новые востребованные специальности»

Локальная интеграция рынка инноваций

Пожалуй, единственное, что сейчас по-настоящему объединяет экономические политики разных стран, это необходимость поиска мер защиты национальной экономики от регулярных волн экономических кризисов. Надо понять и смириться с непростой мыслью, что в современном мире мощь страны определяется не столько ресурсами (материальными и интеллектуальными), сколько эффективностью их использования.

Консервативный подход к борьбе с экономическим спадом, как правило, предусматривает принятие протекционистских мер и так называемых санкций: национальные рынки вспомнили о границах, по существу обособились и закрылись так, как будто нет никаких сообществ, таких как Европейский союз и других ему подобных. На самом деле реальной перспективы у политики возврата к изоляции и автономности экономического развития нет. Все мы в одной лодке — и это ощущение взаимозависимости тем острее, чем выше мы пытаемся поднять жизненный уровень населения страны. Наиболее остро эта потребность проявляется в развитии транспортных систем. Именно в этой сфере преодоление национальных границ имеет большой исторический опыт — это и Великий шелковый путь, и Северный морской путь, и транспортные коридоры типа «Север — Юг». Конечно, никогда вся дистанция этих маршрутов не имела общего управления, но в условиях

© SHUTTERSTOCK.COM

современной геополитической картины мира степень разделенности всех звеньев достигла максимума, став едва ли не главным препятствием экономического роста. И поскольку цивилизационный Мир без границ — объект безудержной фантазии, для расчетов интеграционных эффектов формируются различные виртуальные общности.

Наступило время ставить задачу формирования общих локально интегрированных рынков инноваций. Пока что подобная идея выдвинута по созданию интегрированных валютных рынков, что, безусловно, на несколько порядков более сложная задача. Любопытно, что в характеристике разделения труда на мировом рынке позиция развитых экономик оценивается лидерской в отраслях, обозначенных как «глобальные инновации для локальных рынков», в противовес обрабатывающим отраслям.

Практическое освоение инноваций начинается с их поиска, в то время как процесс их создания скрыт от взглядов потенциальных потребителей. По разным оценкам, на это уходит от 50 до 75% времени и средств. Риски, которые составляют неотъемлемую часть любых инноваций, связаны как раз с ошибкой выбора (отбора) тех из них, которые обеспечат возврат вложенных в них ресурсов — финансовых и трудовых. Венчурные капиталисты чаще всего называют децильную норму окупаемости инновационных проектов — то есть только один проект из десяти дает эффект, покрывающий все расходы.

Все это вместе взятое приводит к тому, что важнейший институт рынка — спрос — существует независимо от другого института — предложения. В результате образуются неподдающиеся никакому регулированию хаос и диссонанс: с одной стороны, создается безумное количество потенциальных инноваций, которые становятся таковыми только на рынке как результат акции купли-продажи. Однако акций-то как раз и нет, точнее, их чрезвычайно мало, поскольку невозможно заранее установить, действительно ли нужны и полезны эти инновации. С другой стороны, производство товаров и услуг также жаждет инноваций, чтобы занять или расширить на рынке свою нишу, и не может найти такие из них, которые не обманут ожидания этого же рынка. И чем более закрыт и локализован этот рынок, тем труднее найти оптимальное разрешение этого противоречия.

Раз так, то нужно по-другому взглянуть на весь процесс создания и освоения инноваций. Мы предлагаем, чтобы их поиск осуществлял рынок, но рынок особый — рынок инноваций. В самых общих чертах он представляется как открытое свободное обращение инновационных продуктов, готовых к продаже. Тот, кто быстрее использует инновационный продукт, тот и выиграет. Другими словами, конкуренция создания инновации замещается конкуренцией пользователей.

На этапе создания инновационного продукта конкуренция замедляет весь процесс, иногда приводя к дублированию и зацикливанию на тупиковых вариантах. Здесь нужна кооперация, поскольку только она позволяет объединить в одном ключе представителей самых разных отраслей знаний и инжиниринга, тем самым значительно сократить время разработки. На этапе коммерциализации созданной инновации появляется фактор уровня совершенства всей корпоративной системы — маркетинг, банкинг, операционный и стратегический менеджмент. Здесь конкурентный механизм не замедляет инновационное развитие, а благодаря эффекту конвергенции инновационных разработок ускоряет его, заставляя в полной мере мобилизовать все резервы, в том числе путем инкорпорирования недостающих эффективных элементов управления и практик применения современных информационных технологий.

Надо иметь в виду еще одно системное противоречие построения инновационной экономики. Анатомию инновации схематически можно представить следующим образом: субъект инновации (компания) финансирует НИОКР, получая взамен разработку, которая либо увеличивает ценность выпускаемой продукции для ее потребителей и тем самым ведет к росту выручки компании, либо сокращает издержки. Таким образом, создается стоимость, которая может оставаться у компании в виде прибыли, а может переходить к конкурентам и потребителям, которые получают лучшее качество за ту же и даже более низкую цену.

Отсюда следует очень важный, парадоксальный на первый взгляд вывод: экономическая привлекательность инноваций для субъекта инновационной деятельности зависит от эффективности национальных барьеров на пути распространения созданных разработок, поскольку от этого прямо зависит объем прибыли инноваторов. И чем дольше компания способна ее получать, тем привлекательнее доход на капитал, инвестированный в инновации. Но интересы роста всей экономики

(а не одной компании) требуют, наоборот, высоких темпов распространения инноваций. Поэтому барьеры распространения необходимо снижать. При этом состояние всей экономической среды оказывает существенное влияние на инноватора, в том числе и депрессивное, скажем, дефицит государственного бюджета может изменить налогообложение.

Если под этим углом посмотреть на глобальный рынок, то придется констатировать, что его инновационная составляющая испытывает именно такие противоречивые воздействия. Примером может служить развитие информационных технологий. Массовое распространение готовых разработок снижает их цену на локальных рынках, но повышает на глобальном рынке стоимость ключевых технологий их применения: стандартов, алгоритмов, кодов, гармонических элементов. Из этого вытекает, что разработка инновационного продукта будет тем более эффективной, чем быстрее она выйдет на глобальный рынок. А скорость ее движения на этот уровень продаж будет тем выше, чем меньше времени затрачивается на завоевание отдельных секторов рынка. Такую возможность как раз и может предоставить локально интегрированный рынок инноваций, охватывающий рынки стран, экономически либо территориально близких в своих отношениях.

Значительный интерес представляет вывод японских ученых — экономистов, физиков и математиков — на основе моделирования процессов мировой торговли: стимулирование экономического роста в масштабах одной страны почти не имеет смысла в условиях глобализации, поскольку общие кризисы образуют риски быстрее, чем национальная экономика способна их нейтрализовать. Скоординированная общая политика стимулирования экономического роста в ответ на кризис — это отчасти работающая, но вряд ли эффективная экономическая политика. Именно повышению этой эффективности и способствуют локальные рынки как своеобразные фракталы мирового рынка.

Ввиду принципиальной специфики инновационных продуктов такой рынок тоже характеризуется рядом особенностей. Не ставя задачу дать их исчерпывающий перечень, упомянем лишь некоторые из них.

Прежде всего, как уже сказано, он должен быть открытым, то есть его участники освобождаются от уплаты пошлин на ввоз-вывоз инновационной продукции, подобно тому как в ЕС либерализовали рынок авиаперевозок (Договор «Открытое небо»). Даже такая щепетильная сфера, как оборона и безопасность страны, претерпела удивительную метаморфозу: Англия и Франция объединили усилия по защите национальных интересов. В частности, обе страны договорились о совместном испытании ядерного оружия, иначе говоря, о совместном инновационном развитии ядерного потенциала.

Сегодня гораздо более существенную роль в конкуренции на мировом рынке начинают играть не сами по себе глобальные инновации, а национальные инновационные системы. При этом значительное и все возрастающее число отраслевых задач развития экономики требует интермодального сочетания производственных, финансовых, научно-образовательных, управленческих систем вне границ их локализации.

Владимир Рудашевский,
заместитель председателя Комитета РСПП по промышленной политике, д. э. н., профессор

В принципе, глобализация мировой экономики породила технологическую открытость, так что либерализация рынка инноваций сама по себе не отменяет необходимость защиты национальных интересов — просто они переходят от эксклюзивных, исключительных научно-технических открытий к национальным инновационным системам, обеспечивающим комфортные условия для освоения инноваций мирового (в том числе локально интегрированного) рынка производственным сектором экономики. Сейчас мало создать инновацию — ее надо быстро внедрить в массовое производство.

Отличие рынка инноваций состоит и в том, что ему противопоказана консолидация — здесь действуют одиночки, даже если это крупные игроки. Как правило, рыночная консолидация необходима

© SHUTTERSTOCK.COM

для поддержания ликвидности и, соответственно, требуется постоянное резервирование больших средств. Рынку инноваций ликвидность не нужна, она потенциальная, поэтому механизм резервирования отпадает.

Государства, накопившие огромные резервы, ставили перед собой цель завоевания чужих товарных рынков. Рынок инноваций не столь «сексапильный» — его привлекательность остается на довольно низком уровне до тех пор, пока покупатели не оценят разработку как товар, но тогда и этот рынок становится товарным. Именно поэтому, несмотря на всю специфику, обмен инновационными разработками, их распространение и использование отвечают всем требованиям рыночного института.

Еще одна особенность рынка инноваций в том, что его субъекты не центры прибыли, а центры компетенции. А они гораздо более склонны к кооперации, и именно вследствие этого рынок инноваций можно и нужно создавать как объединенный, где национальные рамки приобретают условный, в крайнем случае информационный характер. Что касается правовой защиты интеллектуальной собственности, существуют признанные процедуры перевода любых запатентованных разработок, представленных на мировом рынке, на национальную фазу, например, процедура Пи-Си-Ти (PCT — Patent Cooperation Treaty). Россия уже перевела на свой рынок через европейское патентное ведомство сотни тысяч заявок.

Кризис заставил сформировать в рамках ЕС гигантский стабилизационный фонд. Конечно, его наличие поможет решить кратковременные проблемы социально-экономического развития, но не избавит от необходимости реструктуризации долгов. Возникает потребность создания действенного механизма обеспечения роста экономики, не связанного с фискальной политикой и защищенного от спекулятивных атак. Формирование объединенного рынка инноваций стимулирует образование интегрированного фонда финансирования инноваций. Он может носить виртуальный характер, то есть его средства будут в компетенции национальных инновационных систем. Да и сам рынок инноваций может быть виртуальным, как социальная сеть, поскольку инновационность современной экономики создается не крупными организациями, а предпринимательской сетью, объединяющей отдельные группы разработчиков. В теории сетевых структур показано, что именно сетевой обмен информацией как результат спонтанных взаимодействий способствует реализации экономически эффективных проектов в инновационных сообществах.

Объединенный локально интегрированный рынок инноваций с этой точки зрения может дать мультипликативный эффект для любого отдельно взятого инвестора.

При построении локально интегрированных рынков инноваций важно обратить особое внимание на развитие новых форм государственно-частного партнерства, в частности таких как создание функциональных кластеров. Их суть довольно проста — консолидация не территориально близких предприятий, работающих в разных отраслях экономики, а функционально связанных структур. Именно там — на стыке разных отраслей знания и производства — могут быть созданы оптимальные условия и для межстрановых и межотраслевых взаимодействий, и для ускоренного внедрения разработок в массовое производство, и для диффузии инновационных идей, решений, подходов к новым задачам, и для грамотного, профессионального управления всеми этими процессами.

Кластеры уже давно и прочно вошли в мировую практику промышленной политики. Их преимущество в том, что, во-первых, невозможно создать кластеры, принуждая компании к совместной работе путем использования административных рычагов, без учета реальных перспектив осуществления соответствующих видов хозяйственной деятельности. Тот факт, что несколько компаний используют или ориентируются на одни технологии, еще не означает, что они будут формировать реальный кластер. Для этого нужно как развитие сотрудничества между компаниями, так и включение в их кооперацию сектора услуг. Ни одной из этих целей нельзя достичь из-под палки, равно как и отказаться от любой из них под воздействием политических санкций простым административным решением, без наличия объективных рыночных предпосылок. Более того, чрезмерный акцент на административных мерах регулирования может создать дополнительные препятствия для формирования инновационно ориентированных кластеров, выступая смирительной рубашкой для бизнеса, а не питательной средой для него.

Во-вторых, ключевой фактор доверия и обеспечения устойчивого спроса — это вхождение в состав кластеров компаний крупного бизнеса.

В инновационно ориентированных кластерах эти компании выполняют двоякую роль — они способны выступать и в качестве инноваторов, привлекающих компании-субподрядчиков для реализации своих проектов, и в качестве генераторов спроса на услуги инновационно активных компаний малого и среднего бизнеса, обеспечивая их заказами и рынками для их интеллектуальных разработок. Напротив, кластеры, состоящие исключительно из малых и средних компаний, имеют меньше шансов для динамичного развития, прежде всего из-за отсутствия доступа к значительным финансовым средствам и невозможности генерировать устойчивый спрос на продукцию смежных отраслей.

Поддержка стран, образующих локально интегрированный рынок, таких функциональных кластеров позволила бы решить еще одну важную задачу: привлечь к реализации инновационной политики региональные и субрегиональные власти каждой из стран. В частности, благоприятные условия для функциональной кооперации сейчас складываются в Евразийском экономическом союзе.

© SHUTTERSTOCK.COM

AQUARIUS | НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЬЮТЕРНАЯ КОРПОРАЦИЯ

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Aquarius Server T50 D20

Высочайший уровень надежности и совместимости на базе процессоров Intel® Xeon®. Intel Inside®. Значит мощь и быстродействие.

До двух процессоров Intel® Xeon®
До 3Тб оперативной памяти
Резервирование и горячая замена основных компонент
Форм-фактор 2U для установки в стандартную стойку 19"

Компания «Аквариус»: 142784, Россия, г. Москва, Румянцево, Киевское ш. 6, стр.1, БЦ «Комсити», тел.: (495) 729-5150, question@aq.ru, www.aq.ru. Широкая сеть авторизованных бизнес-партнеров. Наши дистрибьюторы: OCS - www.ocs.ru, Landata - www.landata.ru

© Intel, логотип Intel, Intel Xeon и логотип Intel Xeon являются товарными знаками корпорации Intel® в США и/или других странах.
* Другие наименования и товарные знаки являются собственностью своих законных владельцев.

Реклама. Товар сертифицирован.

Супермаркет технологий

Модернизация российской промышленности стала едва ли не главной темой на Российском инвестиционном форуме в Сочи. О том, какими способами можно укрепить отечественный промышленный комплекс и вывести его на мировой уровень конкуренции в кратчайшие сроки, мы поговорили с генеральным директором Агентства по технологическому развитию Максимом Шерейкиным.

На Агентство по технологическому развитию возлагаются большие надежды и, очевидно, к нему предъявляются соответствующие требования. В чем коренные отличия АТР от других институтов развития? Анализировался ли опыт коллег и партнеров, что взяли на вооружение, от чего решили отказаться?

Агентство по технологическому развитию помогает российским промышленным предприятиям модернизироваться, предлагая им современные решения мирового уровня.

Как показал практический опыт, это востребованный сервис для российского рынка — за первые несколько месяцев Агентство уже включилось в несколько десятков проектов технологической модернизации и трансфера технологий.

Наше главное отличие от других институтов развития в том, что Агентство не раздает деньги. Мы — системный интегратор проектов развития.

Наша основная задача — найти ниши, где такие проекты развития модернизации необходимы, и собрать все заинтересованные стороны: инициаторов проекта, финансового и технологического партнеров.

Эта модель, конечно же, не уникальна. Существует зарубежный опыт, когда аналогичные организации, созданные в том числе при государственном участии, занимаются трансфером технологий. Многие из них работают уже десятилетиями и стали состоявшимися институтами развития.

Мы стремимся к тому, чтобы образ Агентства по технологическому развитию через пять-семь лет приблизился к образу ведущих зарубежных аналогов. Агентство должно стать своего рода держателем сетей трансфера технологий.

Это сети технологических брокеров — инфраструктура для поддержания их работы. Это фонды интеллектуальной собственности, фонды технологий и технологических решений, которые покупаются и передаются бизнесу. Это институты технологического будущего.

Россия видит, в направлении каких именно технологических прорывов движется мир, и поэтому вкладывает ресурсы в трансфер этих технологических решений.

Какова структура принятия решений в АТР? Как быстро обрабатываются заявки? Как выстроен процесс взаимодействия с клиентом? Каков идеальный клиент для Агентства?

Ядро Агентства по технологическому развитию — это блок управляющих директоров, которые полностью отвечают за реализацию проектов.

В Агентстве уже выстроен стабильный бизнес-процесс: любое обращение клиента обрабатывается, формируется техническое задание на конкретные сервисы, согласовывается порядок выполнения работ. От заявки до заключения соглашения в среднем проходит месяц.

Наиболее востребованные сегодня сервисы Агентства — это поиск технологических решений в России и за рубежом; агрегация спроса под проект технологической модернизации; сборка инвестиционного проекта и содействие в эффективной организации финансирования проектов.

Обращаются к нам и владельцы технологий, им Агентство готово искать партнеров, продвигать эффективные решения.

Идеальный клиент Агентства по технологическому развитию — это компания, которая приняла решение реализовать инвестиционный проект по технологической модернизации. При этом у предприятия есть первоначальные ресурсы — от 10 до 30% средств на реализацию проекта.

И когда компания понимает, что ей необходима помощь, чтобы провести технологическую экспертизу, найти требуемое решение среди множества мировых технологий или получить технологического или финансового партнера для реализации инвестиционного проекта, тогда она закономерно обращается в Агентство по технологическому развитию.

Если компания руководствуется принципом «одна голова хорошо, а две лучше», то такое предприятие для нас — однозначно идеальный клиент. Потому что мы — та самая вторая голова!

«Если компания руководствуется принципом «одна голова хорошо, а две лучше», то такое предприятие для нас — идеальный клиент. Потому что мы — та самая вторая голова!»

Как ведется процесс трансфера и внедрения технологий?

В рамках международного права и российского законодательства. Базовая схема — это поиск технологических компетенций и поставщика технологического решения.

Проще говоря, это инжиниринг и поставка оборудования под ключ. Часть запросов — это поиск лицензиатов для организации лицензионного производства в России.

Есть еще одна схема — создание совместных предприятий, тоже форма трансфера технологий.

Здесь создается не только технологическое, но и инвестиционное сотрудничество; иностранный партнер дает не только технологии, но и инвестиционный ресурс.

Это, мне кажется, также достаточно перспективная схема трансфера и внедрения технологий.

Агентство активно расширяет контактную сеть. С какими партнерами (российскими и зарубежными) планируете заключить соглашения в ближайшее время?

Здесь мы идем по двум направлениям. Во-первых, формируем пул российских инжиниринговых компаний. Инжиниринговые компании — это основной источник компетенций.

Во-вторых, развиваем международную партнерскую сеть. Это наша ключевая компетенция, которую мы называем международной технологической экспертизой. Сейчас у нас более десяти зарубежных партнеров — это организации, представляющие Японию, Китай, Республику Корею.

На инвестиционном форуме в Сочи мы подписали соглашение о сотрудничестве с итальянским государственным агентством по интернационализации итальянских фирм и предприятий (Институт внешней торговли Италии (ИЧЕ). Надеемся, в ближайшее время наладим взаимодействие с аналогичным агентством из Германии.

С помощью партнеров Агентство открывает перед российскими предприятиями возможности доступа к технологиям широкого круга международных компаний. Благодаря Агентству можно оперативно получить контакты людей, которые отвечают за принятие решений в этих структурах.

Как строится система коллективных закупок российских и зарубежных технологий? Агентство самостоятельно создает пул или работает со сформированными группами по интересам?

Мы работаем по обоим сценариям. Для тиражируемых решений создается так называемый супермаркет технологий. Технологии, которые появляются на этой «полке», уже проверены, проведена работа в юридической плоскости, есть понимание по финансовой модели.

Инициатором попадания на «полку» может быть и компания — владелец технологии: для этого необходимо обратиться в Агентство и предложить подобное тиражируемое решение.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

ЭКОАРТ

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

Серверы
Компьютеры
Товары для офиса

Текст: Управление информационной политики
администрации МО «Город Астрахань»

«Умные» города — сильные регионы

В сложных экономических условиях современной России перед государством и регионами ставится очень важная задача — поиск дополнительных ресурсов для долгосрочного эффективного роста. На сегодняшний день оценка деятельности государственных органов должна заключаться не только в результативности — степени достижения поставленных задач, но и эффективности — наиболее оптимальном соотношении достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Роли муниципалитетов в устойчивом развитии регионов на Гайдаровском форуме уделили особое внимание. Экспертом на нескольких площадках выступил глава администрации Астрахани Олег Полумордвинов.

«Астрахань — город устойчивого развития»

Проект с таким названием представил Олег Полумордвинов на Гайдаровском форуме. Глава администрации города выступил экспертом по внедрению практик эффективного управления муниципалитетом. Технологии, которые применяют в Астрахани, уже высоко оценили на международном форуме в Вене, приуроченном к 50-летию Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО).

Проект отражает системный подход к развитию всего городского хозяйства. Как отметил глава администрации, за 2016 год Астрахань вышла на качественно новый уровень в плане инициаций и реализации проектов. Улучшено взаимодействие между администрацией и бюджетными учреждениями, ведется большая работа с вовлечением общества и бизнеса в жизнь города. Комплексный подход и коллаборация составляют концепцию успешной практики муниципалитета, которой астраханцы готовы делиться с коллегами из других регионов.

© ВЛАДИСЛАВ ШАРОВ

«На современном этапе социально-экономического развития остро стоит вопрос поиска внутренних ресурсов для обеспечения долгосрочного роста, в том числе за счет вовлечения ранее неиспользуемых или используемых недостаточно эффективно резервов. В условиях повышения автономии регионального и муниципального управления это означает как минимум развитие интеграционных механизмов и форм взаимодействия, активизацию частной инициативы внутри муниципалитетов, в том числе через механизмы государственно-частного партнерства», — обозначил Олег Полумордвинов.

Кадровая перезагрузка

Совершенствование кадровой политики в муниципалитетах — неотъемлемая часть устойчивого развития муниципального образования. Бесспорно, повышение эффективности всей вертикали власти заслуживает особого внимания. Но, по мнению астраханских экспертов, самая тщательная настройка государственного аппарата требуется именно на муниципальном уровне, так как городские и районные власти максимально близко взаимодействуют с населением, а реальная жизнь людей на 3/4 связана с местным самоуправлением. Действительно, по эффективности действий муниципалитетов во многом судят о дееспособности государства в целом. В условиях современной жизни гражданское общество стало более требовательным к государству, а оценка профессиональной деятельности служащих еще слабо увязана с качеством оказываемых государственных услуг.

Сегодня конкуренцию выигрывают эффективные системы управления. Именно поэтому при осуществлении деятельности городской администрации, а также в рамках проекта «Астрахань — город устойчивого развития» приоритет отдается внедрению современных управленческих технологий. Как показала практика, еще на начальном этапе реализации проекта команде муниципалитета потребуется более совершенная система управления, дополнительные навыки и в том числе более четкая оценка эффективности действий. В этом году в планах руководителей астраханского проекта активная работа по трем направлениям. Первое — внедрение системы KPI прежде всего как системы мониторинга и контроля эффективности реализации ключевых задач развития города. Второе — работа с кадровым резервом, обучение современным курсам управления и лидерства. Третье направление — внедрение проектного управления, в том числе с точки зрения подготовки кадрового резерва.

По мнению Олега Полумордвинова, выполнение этих первоочередных задач, в том числе за счет повышения качества человеческого потенциала команды муниципалитета, — это скрытый драйвер развития, эффект от которого очевиден. Цель — максимальное вовлечение в проектную

деятельность всех уровней управления и исполнения. Здесь у астраханцев уже имеются определенные наработки — создан Фонд развития города Астрахани. Это проектный офис, он же центр компетенций, который управляет стратегическими проектами города, и его деятельность ориентирована на конкретный результат. К концу 2017 года в Астрахани планируют выстроить эффективную систему муниципального управления, которая, прежде всего, будет ориентирована и синхронизирована с ключевыми индикаторами развития инфраструктуры в рамках реализации проекта «Астрахань — город устойчивого развития».

Важный этап развития проекта — методологическая проработка инструментов управления персоналом до их внедрения в работу органов власти. Решением этой задачи занимаются компетентные эксперты из Высшей школы государственного управления РАНХиГС. Именно на базе ВШГУ было принято решение создать специальную рабочую группу по повышению качества муниципального управления с целью отработки современных эффективных практик по данному направлению и соответствующего сбалансированного развития компетенций муниципальных служащих. Пилотной площадкой выбран город Астрахань.

© ЛЮДМИЛА УМЕРОВА, ВЛАДИСЛАВ ШАРОВ

«Думай глобально, действуй локально!»

Повышение качества жизни населения и решение инфраструктурных проблем — цели, которые преследует администрация Астрахани. Переход к «умному» городу — это управление изменениями, которые в свою очередь невозможно увидеть без определения соответствующих показателей и индикаторов развития инфраструктуры. С прошлого года в этом направлении в Астрахани началась большая совместная работа с ЮНИДО. Цели астраханского проекта были синхронизированы с глобальными целями устойчивого развития, которые были приняты государствами в составе ООН. Они направлены на ликвидацию нищеты, сохранение ресурсов планеты и обеспечение благополучия для всех. Каждая из 17 целей содержит ряд показателей, которые должны быть реализованы в течение 15 лет. Для достижения поставленных целей в области устойчивого развития необходимы совместные усилия правительства, частного сектора, гражданского общества и населения. Эта концепция легла в основу проекта «Астрахань — город устойчивого развития». При этом его эффективная реализация требует четкой структурированности и постоянного повышения компетенций профессионального сообщества. Именно поэтому в своей деятельности необходимо использовать принципы проектного менеджмента и коллаборации, а также ориентироваться на конкретный результат.

Важный компонент устойчивого развития муниципалитета — активное вовлечение населения, общественных организаций, представителей бизнес-сообщества в жизнь города. В частности, сегодня на территории Астрахани реализуются десятки проектов по благоустройству дворовых территорий многоквартирных домов, просвещению в сфере ЖКХ, формированию жилищной культуры горожан. В еженедельном режиме проводятся встречи с руководителями ТСЖ и УК, параллельно создаются территориальные общественные самоуправления. Специально для этого создана общая база данных, в которой будет размещаться информация о зарегистрированных ТОСах. В рамках проекта планируется создать примерно 50 таких объединений, которыми будут охвачены все районы Астрахани. Сроки реализации планов зависят в первую очередь от вовлеченности самих граждан, так как именно они — инициаторы создания ТОСов. При этом администрация Астрахани активно проводит работу среди населения в этом направлении, оказывает консультационную и юридическую помощь.

Еще один скрытый резерв повышения экономической эффективности муниципалитета, который руководство региона успешно использует, — это модернизация муниципальных предприятий через механизм энергосервисных контрактов. Такие контракты уже заключены с муниципальными предприятиями «Горсвет», «Коммунэнерго», «Астрводоканал». Участниками пилотного проекта по внедрению системы энергоменеджмента стали и МУ «Автобусно-троллейбусное предприятие г. Астрахани», а также ряд учреждений образования и культуры. Предполагается, что использование передовых технологий позволит сэкономить электроэнергию до 30%. Профессиональную поддержку в этом направлении администрация Астрахани получила от эксперта мирового уровня в области управления энергией и автоматизации — компании «Шнейдер Электрик».

По мнению главы администрации города, важнейший связующий компонент — создание специальной информационной системы, которая в конечном итоге позволит эффективно управлять муниципалитетом на основе ключевых индикаторов развития KPI и внутренних потребностей. Отдельное место в этом блоке уделяется организации единого информационного пространства для всех участников сферы ЖКХ города Астрахани, которое позволяет, прежде всего, выстроить эффективный канал взаимодействия с населением и получить обратную связь.

Свою географическую уникальность Астрахань старается использовать максимально с пользой. На постоянной основе здесь проводятся различные форумы и конференции с целью привлечения инвестиций и успешных наработок по основным проектам развития города. Астрахань уже традиционно является статусной международной площадкой Каспийского региона для проведения широких экспертных дискуссий по наиболее актуальным и важным вопросам. Так, в 2016 году в Астрахани состоялся крупный Международный муниципальный инвестиционный форум «Южный диалог». Он стал своеобразным показателем признания астраханского опыта по развитию муниципалитета не только в пределах Южного федерального округа, но и на международном уровне. Этой осенью форум в Астрахани состоится вновь, только уже в рамках года экологии. Здесь в том числе более подробно будет презентована концепция проекта «Астрахань — город устойчивого развития».

Обеспечение муниципалитетами устойчивости собственных экономик и социальной сферы влечет долгосрочный экономический рост регионов и в конечном итоге всей страны. Такая устойчивость на муниципальном уровне может давать синергетический эффект в региональном масштабе.

Олег Полумордвинов,
глава администрации Астрахани

A posteriori: год экологии в России

Надо ли снижать выбросы парниковых газов и какова роль угольной генерации в долгосрочной перспективе с учетом решений, принятых в Париже? Целесообразно ли присоединение России к Парижскому соглашению и какие в этом кроются риски? На эти и другие вопросы Журналу Стратегия отвечают эксперты, вовлеченные в формирование экологической повестки дня в России.

Владимир Бердин, заместитель исполнительного директора Международного центра устойчивого энергетического развития под эгидой ЮНЕСКО (МЦУЭР)

Необходимо снижать выбросы парниковых газов, если мы не хотим в обозримом будущем столкнуться с необратимыми неблагоприятными изменениями климата. Россия как сторона Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИК ООН) признает изменение климата как глобальный вызов и обязалась осуществлять на национальном уровне политику и меры по ограничению и сокращению выбросов парниковых газов. Как сокращать выбросы, в каких секторах и в какие сроки — единого международного стандарта нет. Более того, в РКИК ООН закреплен принцип общей, но дифференцированной ответственности сторон, то есть вносить свой вклад в ограничение и сокращение выбросов нужно, но конкретную политику выбирают сами страны в зависимости от особенностей национальных экономик. На повестке дня — переход на низкоуглеродный путь развития, и, согласно принятому в Париже решению, стороны РКИК ООН должны разработать рассчитанные до середины века такие стратегии развития. Будем надеяться, что они и дадут ответ на вопрос «как». На вопрос «когда стратегия долгосрочного развития будет разработана?» дает ответ распоряжение Правительства РФ от 3 ноября 2016 года № 2344-р — к декабрю 2019 года.

Текст Парижского соглашения не определяет судьбу угольной отрасли. По всей видимости, доля угля в энергобалансе в долгосрочной перспективе будет сокращаться. Но пока будет спрос у потребителя, уголь будет востребованным. В первую очередь нужен активный переход к более чистым угольным технологиям. Нельзя также забывать, что в стране есть города, где добыча угля — единственная возможность для работы населения. Поэтому просто взять и отказаться от угля не получится.

Присоединение России к Парижскому соглашению считаю целесообразным. Хотелось бы, чтобы процесс оценки документа завершился раньше, чем в I квартале 2019 года, как это предусмотрено утвержденным распоряжением Правительства РФ № 2344-р планом. Риски связаны не с самим Парижским соглашением, а с политикой ряда государств, международных и зарубежных финансовых организаций, которая была сформирована еще до и независимо от принятия документа, поэтому соглашение здесь ни при чем.

Алексей Кокорин, руководитель Климатической программы Всемирного фонда дикой природы в России

Снижать выбросы парниковых газов обязательно надо, но в этом деле есть две фазы. Сначала, и именно это подтвердил Париж, снижать не прямыми мерами, а реализуя другие важные цели.

Для Российской Федерации это энергоэффективность и переход на передовые технологии, тогда выбросы автоматически снижаются. В настоящее время главное — по максимуму поставить и реализовать эти цели, для этого может пригодиться и внутреннее углеродное регулирование, если оно ведет к технологическому перевооружению.

Но затем, по мере роста рисков и ущерба, настает время принудительного снижения выбросов. Это, скорее всего, период после 2030 года, тогда Парижское соглашение нужно будет менять.

Если говорить о роли угольной генерации в долгосрочной перспективе, то она будет постепенно снижаться, но это длительный процесс — несколько десятилетий. Если угольный бизнес это учтет, то успеет переориентироваться на другие виды деятельности и уйти без потерь.

Уголь выигрывал из-за дешевизны и представления о дефиците газа, а сейчас понятно, что газа в мире очень много, а дешевизна в долгосрочной перспективе сомнительна. Через 15–20 лет вполне вероятно, что за выбросы CO_2 придется платить и дешевизны тем более не будет.

Присоединение России к Парижскому соглашению, безусловно, целесообразно. Риска, что подписание соглашения нанесет ущерб России, нет.

Новый текст ранее 2030 года не просматривается, но его в любом случае надо будет принимать и ратифицировать заново. Обязательств по выбросам парниковых газов в нынешнем соглашении нет, а главное, что создал Париж — адаптацию и помощь слабым и уязвимым к изменению климата странам.

Отрицать эту помощь — значит противопоставлять себя всему миру, тем более, обязательств по финансированию в соглашении у России нет, мы сами вольны решать, сколько помогать слабым странам.

Мария Волосатова, руководитель Отдела климата и атмосферного воздуха Министерства природных ресурсов и экологии РФ

Согласно статье 4 Рамочной конвенции ООН об изменении климата «каждая из этих сторон проводит национальную политику и принимает соответствующие меры по смягчению последствий изменения климата путем ограничения своих антропогенных выбросов парниковых газов и защиты и повышения качества своих поглотителей и накопителей парниковых газов».

Российская Федерация как сторона Рамочной конвенции ООН об изменении климата должна выполнять ее положения, в том числе и по сокращению выбросов парниковых газов. На данный момент каких-либо механизмов по регулированию выбросов парниковых газов в России нет, в планах правительства ввести их в 2019 году. По моему мнению, эти механизмы должны носить стимулирующий характер, а не запретительный.

Вопрос о роли угольной генерации в долгосрочной перспективе довольно сложный. Все зависит от того, насколько отдаленную перспективу рассматривать. Не думаю, что роль угольной генерации в Российской Федерации в ближайшие 10–20 лет претерпит серьезные изменения.

В ноябре прошлого года Правительство Российской Федерации утвердило план по ратификации Парижского соглашения, которым предусмотрено проведение оценки рисков этого процесса. Решение о ратификации Россией Парижского соглашения будет принято после всестороннего анализа социально-экономических последствий его реализации для нашей страны.

В декабре 2017 года Министерство экономического развития Российской Федерации представит в правительство отчет с оценкой социально-экономических последствий ратификации. Далее, в I квартале 2019 года Минприроды России направит проект доклада Президенту страны Владимиру Путину о целесообразности ратификации соглашения.

Такие сроки объясняются тем, что решение о ратификации соглашения также должно приниматься с учетом возможного влияния правил по его реализации, которые должны быть утверждены в конце 2018 года.

Олег Плужников, председатель отраслевого отделения по развитию бизнеса в сфере экологии ООО «Деловая Россия»

Очевидно, что снижать выбросы парниковых газов необходимо. Альтернативы нет. И потому что изменение климата на нашей планете происходит действительно беспрецедентными темпами, и потому что Российская Федерация — сторона целого ряда международных договоров, требующих этого снижения.

Однако наиболее важным является то, что климатический фактор уже на протяжении целого ряда лет остается существенным элементом мировой конкурентной борьбы, позволяющим продвигать наиболее энергоэффективные и инновационные решения и технологии. Климатически «недружественные» и устаревшие технологии, сопряженные с ростом выбросов, наоборот, с рынка вытесняются и будут вытесняться ускоренными темпами по мере введения в разных странах систем регулирования выбросов парниковых газов.

В Российской Федерации основной потенциал повышения энергоэффективности, и, как следствие, сокращения выбросов сосредоточен в промышленности, энергетике, в жилищно-коммунальном хозяйстве и на транспорте. И здесь не надо ничего выдумывать — создание экономических условий для реализации этого потенциала и господдержка — это два основных направления, по которым работают системы регулирования выбросов во всех развитых и в основных развивающихся странах.

Если мы говорим про мировой тренд, то доля угольной генерации, как и инвестиции в развитие угледобычи, будут постепенно сокращаться. Многие крупнейшие финансовые институты уже приняли решения о прекращении финансирования угольных проектов. Если мы говорим о России, то реализация мер, обозначенных в пункте 1, очевидно, не потребует принятия решений по сколь-либо существенным изменениям энергобаланса страны и регионов.

Вокруг Парижского соглашения как международного договора, на мой взгляд, слишком много незаслуженного шума. Парижское соглашение — это документ, лишь фиксирующий нынешние тренды развития мировой экономики и энергетики, снимок или, если хотите, голограмма решений о переходе к этапу низкоуглеродного развития, которые уже приняты представителями правительств и крупнейшего бизнеса в последние десятилетия.

В этом международном договоре вы не увидите зафиксированных, юридически обязывающих положений, требующих от стран выполнения сколь-либо жестких требований.

Основа этого соглашения — добровольность действия стран при отсутствии каких-либо рисков, связанных с его выполнением. Вероятно, именно этим объясняется его быстрое вступление в силу — из 197 стран по состоянию на февраль этого года его ратифицировали 132.

Парижское соглашение — это документ о взаимодействии и сотрудничестве стран в области изменения климата. Соответственно, вопрос участия той или иной страны в Парижском соглашении по сути сводится к тому, есть ли у этой страны желание вместе с другими сокращать выбросы парниковых газов (величина объема сокращения устанавливается самой страной), реализовывать переход своей экономики на рельсы низкоуглеродного развития (стратегия разрабатывается самой страной), решать вопросы адаптации (и здесь подходы устанавливаются самой страной). Поэтому у меня нет ни одного аргумента против участия России в Парижском соглашении.

Алексей Спирин, начальник Отдела регулирования выбросов парниковых газов Департамента по экологии, охране труда и промышленной безопасности ОК «РУСАЛ»

Безусловно, выбросы парниковых газов надо снижать. Несмотря на споры ученых и взгляды отдельных политиков, международное сообщество высказало свое мнение, приняв в 1992 году Рамочную конвенцию ООН об изменении климата.

Помимо сохранения климата, не стоит забывать, что необходимость сокращения выбросов является еще и мощным драйвером развития новых технологий. Это необходимо учитывать в интересах российской экономики.

России нужны собственные современные технологии и продукты, которые будут пользоваться спросом не только на внутреннем рынке, но и во всем мире. А низкоуглеродные

технологии и продукция — это сегодняшний тренд. К этим реалиям надо адаптироваться и быть впереди.

Спрос на уголь как топливо и угольную генерацию будет снижаться. Возможно, появятся другие способы использования угля, но те, что известны сегодня, пока далеки от идеала.

С точки зрения угольной генерации тенденции в мире таковы, что если есть реальная альтернатива углю, выбирают альтернативу. А низкую цену на уголь будут «выправлять» платой за выбросы парниковых газов.

Все это случится не сразу, но для стратегического развития Российской Федерации важно понимать эти тенденции и менять само качество инвестиций, вкладывая в новые возможности использования угля и развитие альтернативных технологий генерации, постепенно переориентируя работников угольной промышленности на новые виды бизнеса.

Что касается целесообразности присоединения России к Парижскому соглашению, если для Российской Федерации важно, чтобы к нашему мнению прислушивались, и мы могли бы влиять на выработку правил международного регулирования выбросов парниковых газов, максимально результативно продвигать и отстаивать свои интересы, мы обязательно должны ратифицировать его. Тем более, первые шаги в этом направлении уже сделаны в апреле 2016 года, когда Россия подписала Парижское соглашение.

Все хорошо помнят, как пассивная позиция Российской Федерации в отношении реализации добровольных сокращений выбросов в период действия Киотского протокола привела к огромной упущенной выгоде. А такие страны, как Китай, Индия и Украина, смогли в полной мере воспользоваться предложенными возможностями.

Рисков, связанных с присоединением к Парижскому соглашению, для России нет. Соглашение не предполагает жестких обязательств со штрафными санкциями за их невыполнение, и, кроме того, вероятность невыполнения Российской Федерацией обязательств по уровню выбросов минимальна.

Наши стратегические партнеры, которым сложнее выполнять принятые обязательства, такие как Китай и Индия, уже ратифицировали соглашение и готовы бороться за свои интересы.

Если мы останемся в стороне, все самое лучшее снова разделят без нас, оставив Российскую Федерацию без инвестиций и современных технологий.

Текст: Аналитическое управление
ГК АКИГ

Тема в цифрах

76%
количество выпускников, трудоустроившихся в первый год после окончания обучения, по данным мониторинга Минобразования за 2016 год

23 444 рублей
среднемесячная заработная плата выпускников 2010–2015 годов, работающих по найму в 2016 году по РФ, по данным Росстата

79% российских CEO
называют дефицит квалифицированных кадров своим основным бизнес-риском, по данным HeadHunter на 16.01.2017

51–53 года
самый сложный возраст для поиска работы, по данным Исследовательского центра портала SuperJob.ru на 06.10.2016

Более 80%
специалистов в сфере управления талантами утверждают, что HR-бренд имеет огромное влияние на привлечение лучших кандидатов, по данным исследования Global Recruiting Trends 2017

81% работодателей
охотно принимают студентов и недавних выпускников, по данным HRdocs на октябрь 2016 года

4,3 млн человек
составит число безработных в России в 2017 году, по данным Международной организации труда

1 208 500 единиц
заявленная работодателями потребность в работниках на 1 февраля 2017 года, по данным РОСТРУДа

36 746 рублей
средняя зарплата по стране на 2016 год, по данным «Российской газеты»

79% работодателей
называют главной целью обучения повышение эффективности труда, 43% — повышение уровня мотивации, по данным SuperJob.ru на март 2016 года

273 488 человек
обратилось в государственные учреждения службы занятости за оказанием содействия в поиске подходящей работы в январе 2017 года, по данным РОСТРУДа

В 45% компаний
предусмотрен бюджет на обучение, но учить предпочитают своими силами, по данным SuperJob.ru на декабрь 2016 года

8 000 рублей в год
в среднем составляют расходы на обучение в 2016 году в пересчете на одного человека, по данным SuperJob.ru на апрель 2016 года

Каждая 4-я компания
отметила, что у нее нет HR-бюджета, по данным HeadHunter на октябрь–ноябрь 2016 года

64% россиян
назвали уровень оплаты труда и соцпакет главными мотивирующими факторами. Для 55% респондентов дополнительным мотивирующим фактором является корпоративное обучение, по данным исследования Kelly Services

Кадры решают все
Текст: Алексей Шипов

Россия ищет таланты: система работы с HiPo

Именно человеческий капитал является условием конкурентного преимущества не только отдельных организаций, но и целых макроэкономических систем. Причем в условиях нарастающих изменений, в период VUCA, актуально не столько знание возможностей человека здесь и сейчас, сколько прогнозирование его возможностей завтра. Речь идет о выявлении, развитии и раскрытии потенциала людей, где особое место занимают HiPo.

Россия ищет таланты?

Многие страны развивают общенациональные системы работы с людьми, обладающими высоким уровнем потенциала, с раннего возраста для таких детей создаются «супершколы». В Сингапуре раз в год для всех 11–12-летних детей проводится глобальное тестирование. Лучшие попадают в элитные учебные заведения, их учебу оплачивает государство. В Китае ученики в первом классе сдают ЕГЭ, по результатам которого наиболее талантливые направляются на обучение в школы более высокого уровня. В Индии существуют субсидируемые государством школы для одаренных детей, каждая из которых отличается критериями отбора, учебной программой и программой внешкольных занятий. В Швеции, Финляндии и других странах каждый ученик в школе имеет индивидуальный план развития.

Примеров очень много, а что в России? Сегодня в стране на системном уровне подобная работа ограничивается в основном различными олимпиадами и конкурсами. Но бесспорно одно — Россия ищет таланты!

Развиваются хорошие практики в некоторых регионах, существуют подсистемы развития талантов в отдельных университетах. При этом в целом очевидно, что наша система образования в контексте методологической работы с потенциалом людей нуждается в трансформации. Для построения российской системы работы с HiPo, помимо изучения опыта других стран, целесообразно обратиться к развитым практикам бизнеса и попробовать масштабировать эти подходы на Российскую Федерацию в целом.

Талантливый человек талантлив во всем?

У большинства российских компаний нет выделенной модели потенциала и зрелых процессов работы с HiPo. В данной области на передовой находятся международные корпорации и действительно крупный российский бизнес — отраслевые лидеры. Оценки потенциала у применяющих данный инструментарий компаний разнятся, но в основе такой работы лежат схожие компетентностные модели, которые позволяют сформировать представление о будущей успешности человека.

Ключевые компетенции в моделях потенциала

По данным исследования, проведенного «Альянс Консалтинг» в составе ГК АКИГ в 2017 году, первые пять компетенций присутствуют в моделях потенциала более 70% компаний — участников исследования.

Интересен и другой факт: компании, которые не используют в своей управленческой практике методики работы с потенциалом персонала, все же ориентируются на схожие компетенции при приеме молодежи на работу (по данным исследования «Альянс Консалтинг» в составе ГК АКИГ «Россия ищет таланты: поколение Y на рынке труда», 2016 год). В центре внимания большинства компаний при подборе персонала находятся ориентация на результат, аналитическое мышление и обучаемость (мотивация к обучению и открытость новым знаниям) кандидатов.

Таким образом, все же существует возможность сформировать универсальную модель потенциала, которая будет интересна работодателям, и, как следствие, создать методологическую основу российской системы работы с HiPo.

Есть ли «линейный руководитель» у школьника или студента?

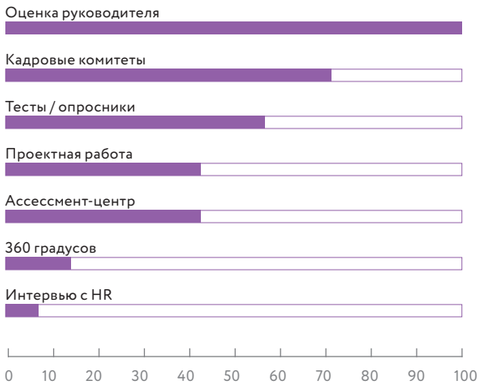
Среди инструментов оценки потенциала в компаниях в большей степени распространены практики методологически структурированной, но «живой» оценки со стороны руководителя. Часто в процедуру, помимо непосредственного руководителя, вовлечены и другие сотрудники-эксперты, взаимодействующие с оцениваемым человеком (кадровые комитеты). Данный подход позволяет оценить практическую сторону потенциала, а дополняют картину различного рода тесты и опросники, которые заполняет уже непосредственно сам оцениваемый человек.

В масштабах государственной системы работы с HiPo оптимальным является использование тестовых методик. Однако в эту систему могут быть включены и наиболее распространенные в бизнес-среде инструменты оценки потенциала.

Роль по отношению к ученику, аналогичную начальнику в компании, в школе может выполнять классный руководитель, а в «кадровые комитеты» могут входить другие преподаватели, а также родители. Подобные проекции применимы и к системе высшего профессионального образования. К примеру, в европейских странах работа с одаренными детьми строится на основании оценки школьных учителей и психологов, подкрепляемой информацией от родителей.

Оценка потенциала используется и при формировании компаниями внешнего молодежного кадрового резерва. Среди распространенных инструментов оценки при этом значатся корпоративные профессиональные конкурсы

Инструменты оценки потенциала



По данным исследования «Альянс Консалтинг» в составе ГК АКИГ, 2017 год.

и олимпиады с включением в них различных элементов геймификации (деловые игры, симуляции). Необходимо отметить, что в целом опыт успешного участия в различных внеучебных активностях и проектах (конкурсы, олимпиады) серьезно повышает конкурентоспособность выпускника вуза в глазах работодателей (по данным исследования «Альянс Консалтинг» в составе ГК АКИГ «Россия ищет таланты: поколение Y на рынке труда», 2016 год). Для компаний это является дополнительным подтверждением высокого потенциала будущего сотрудника. Таким образом, наиболее распространенная в России практика поиска талантов, о которой было сказано вначале, востребована бизнесом. Однако эта практика нуждается в явном методологическом структурировании, фундаментом которого должна быть совершенно четкая модель потенциала.

Подобные принципы лежат в основе методологии работы Молодежной кадровой платформы «Устойчивое будущее России». Отбор Платформы строится в соответствии с компетентностной моделью, позволяющей оценивать потенциал участников, и с учетом совокупности их успешных внеучебных активностей. Модель оценки участников «Устойчивого будущего России» ежегодно совершенствуется по результатам проводимых исследований.

Давать правильные ответы или задавать правильные вопросы?

Обучение в рамках решения рабочих задач — наиболее распространенный подход к развитию потенциала, используемый бизнесом (по данным исследования «Альянс Консалтинг» в составе ГК АКИГ, 2017 год). На практике этот подход реализуется через проектную деятельность (исследования, проработка новых идей, реализация задач развития) и кросс-функциональные перемещения, позволяющие человеку проявлять и укреплять свои возможности в нестандартных (непривычных) ситуациях.

В целом, данный подход масштабируется на уровень российской системы работы с HiPo через подсистему дополнительного образования, сфокусированную на кружковой работе и направленную на развитие творческой одаренности, через летние школы для одаренных детей с проектной деятельностью, а также посредством «перескакивания» через классы (от одного до трех раз за весь период школьного обучения) или создания смешанных курсов (классов) с более старшими учениками опять же с проектно-ориентированным обучением. В основе всех этих элементов системы должна лежать модель потенциала.

Качественным локальным примером подобного масштабирования является «Летний кампус» Президентской академии. Пройдя процедуру оценки

Молодежная кадровая платформа «Устойчивое будущее России»

Молодежная кадровая платформа объединяет молодых лидеров России, создает условия для их самореализации и формирует кадровый резерв в интересах устойчивого развития страны. Партнерами Платформы являются крупнейшие коммерческие компании, органы государственной власти, ведущие вузы и представители экспертного сообщества. Ежегодно в работе Платформы принимают участие тысячи студентов и выпускников вузов со всей России. Благодаря развивающей программе и работе с экспертами сокращается разрыв между уровнем подготовки молодых специалистов и требованиями современных работодателей. Выпускникам Платформы легче найти работу, а партнерам Платформы — сотрудников.

© РАШИТ ШИРИЯЗДАНОВ

Летний кампус

Летний кампус Президентской академии — уникальный ежегодный международный образовательный проект для молодежи, учебная программа которого состоит из лекций и интерактивных занятий с ведущими российскими и зарубежными учеными, государственными служащими и бизнесменами мирового уровня.

и отбора в Кампус, молодые российские таланты имеют возможность погрузиться в развивающий интенсив, сформированный по лучшим стандартам современного образования, в структуру которого встроена работа над проектами. Сопровождение проектной работы участников Кампуса осуществляют эксперты из корпоративного сегмента.

Как действовать

Ключевые изменения в системе образования России — важнейшая задача. При этом значительным является также и выработка правильного подхода к решению этой задачи. Проблема многих изменений в России заключается в «монолитности конструкции» — внедренное один раз решение очень сложно трансформировать потом, поскольку существующие государственные процедуры разработки решений длительны и малоэффективны. При этом изменение — это не разовое событие, а сложный многофакторный процесс, и любые новые решения нуждаются в дальнейшей «донастройке».

Будет непрерывно меняться мир, будет меняться запрос, соответствующим образом должна будет меняться и российская система работы с HiPo (должны будут трансформироваться и модели, и процессы, и инструменты). Поэтому здесь нужен своего рода механизм непрерывной тонкой настройки системы, учитывающий мнения заинтересованных сторон (бизнеса, учебных заведений, государственных структур, молодежи).

Если внутри системы сложно настроить процесс непрерывного совершенствования, то он должен быть вынесен за рамки данной системы. Подобным хорошим примером может выступать площадка «Эффективное здравоохранение», в рамках которой заинтересованные стороны путем

«Эффективное здравоохранение»

«Эффективное здравоохранение» — постоянно действующая интерактивная дискуссионная площадка, нацеленная на поиск новых решений и путей развития сферы здравоохранения, требующих комплексной межведомственной координации.

регулярного диалога, качественной экспертизы и цивилизованного лоббизма решают важные задачи развития отрасли.

В России есть ответственные бизнесмены, прогрессивные чиновники, хорошие эксперты, а также талантливые молодые люди, которые готовы работать в таком формате.

Представляется, что создание площадки «Эффективное образование» позволит нам всем вместе успешно искать таланты в России.

Кадры решают все
Текст: Дарья Кичигина, Мария Войщева

Тот самый «Интурист»

В 2011 году известный отечественный туроператор «Интурист» и первая в мире туристическая компания Thomas Cook объединили усилия, образовав совместное предприятие в России. Что изменилось за эти годы, какие направления развивает «Интурист» и чем живет туристический бизнес, рассказал Журналу Стратегия генеральный директор ведущего туроператора по въездному туризму Intourist Thomas Cook Леонид Мармер.

Кадры решают все

Thomas Cook ведет историю с 1841 года, «Интурист» — с 1929 года. Обе компании были своеобразными первопроходцами. Как пришла мысль о создании совместного предприятия Intourist Thomas Cook и какие новые перспективы для компании в связи с этим возникли?

Совместное предприятие создано в 2011 году. В начале 2000-х годов среди иностранных инвесторов было достаточно модно выходить на российский рынок, и поэтому случай инвестиций Thomas Cook в «Интурист» был не первым и, естественно, не единичным. До этого такие крупные европейские компании, как TUI, Hotelplan, Kuoni, уже определились со своим присутствием в России. Thomas Cook зашел на этот рынок немного позже. На данный момент в России закрепились только два крупнейших мировых бренда — TUI и Thomas Cook.

Иностранные корпорации искали в России стабильный туристический бизнес для инвестиций. Для этих европейских брендов присутствие на быстрорастущем российском рынке было действительно стратегическим шагом. В то время в России уже вели свою деятельность компании с турецким капиталом: Coral Travel, AnexTour, Pegas Touristic и другие. Из всех возможных вариантов Thomas Cook выбрал именно компанию «Интурист», входящую в крупный холдинг АФК «Система». Создание совместного предприятия с таким мощным брендом, как Intourist Thomas Cook, в те годы для обоих акционеров было очень интересным шагом: АФК «Система» получила очень сильного глобального стратегического партнера в лице Thomas Cook, а Thomas Cook, в свою очередь, получил достаточно интересный бизнес с великолепной историей компании, которая является лидером в своем сегменте по въездному туризму, выездному и внутреннему туризму.

Если говорить о подобных бизнес-моделях в туристической индустрии, обычно при объединении происходит ребрендинг. В нашем случае было принято решение и на логотипе, и в маркетинге сохранить узнаваемое имя «Интурист» и добавить Thomas Cook. И оба бренда сегодня чудесно существуют и продвигают сами себя.

Как планируете развивать въездной туризм?

«Интурист» всегда был лидером в сегменте въездного туризма. В принципе, он создавался именно для этого. В истории страны был период, когда «Интурист» выполнял функцию своеобразного министерства туризма, был витриной молодой республики Советов, позже СССР.

В 70-е годы в «Интуристе» работало около 29 тысяч человек, корпорация принимала более миллиона иностранных туристов в год. Сегодня масштабы гораздо меньше, на рынке есть здоровая конкуренция, да и СССР уже давно не существует.

Тем не менее на рынке въездного туризма в России мы сохраняем сильнейшие позиции. Работая с сотней стран за рубежом, мы активно привлекаем туристов с абсолютно новых, развивающихся рынков. Отмечу стабильный турпоток из регионов, традиционных для въезда, стран Западной и Центральной Европы. После незначительного снижения спроса в 2014 году начался процесс восстановления турпотока. Сегодня во многом рост наблюдается за счет туристов из Восточной Азии и Ближнего Востока. Для этих рынков Россия еще не изучена. Мы сейчас активно работаем над этими направлениями.

Как вы оцениваете первые пять лет присутствия Thomas Cook в России в аспекте развития именно въездного туризма?

Такие крупные холдинги, как TUI и Thomas Cook, не имели ранее большой практики и опыта именно в сфере выездного туризма. Они, как правило, создавались путем слияния и поглощения других туркомпаний, работающих в основном на выезд. Уникальность синергии в том, что Thomas Cook в лице «Интуриста» получил сильнейшего игрока в сфере как выездного, так и въездного потока туристов. Сегодня этот опыт может пригодиться и в других странах Западной и Центральной Европы. По части въездного туризма «Интурист» обладает знаниями и экспертизой, дополняющими опыт Thomas Cook.

«Въездной туризм в России достаточно специфичен на сегодняшний момент. Это, скорее всего, больше исторический и культурно-познавательный сегмент»

Что нового и интересного вы предлагаете сегодня партнерам за рубежом?

Въездной туризм в России достаточно специфичен на сегодняшний момент. Это, скорее всего, больше исторический и культурно-познавательный сегмент. Рекреационный или пляжный туризм в РФ пока неизвестен иностранцам. Сейчас мы продвигаем на зарубежных рынках отдых в Сочи. Именно после зимних Олимпийских игр 2014 года город получил мировую известность. Теперь данное направление можно предлагать как пляжный, горнолыжный и экскурсионный отдых. Мы также работаем над проектами гастрономического, экотуризма. Важно объяснить иностранным гостям: Россия сегодня — это не только две столицы. Стало интересно привлекать иностранцев в другие российские регионы. Они могут увидеть в России то, что трудно найти в других странах: колорит, быт, местный фольклор.

Что еще привлекает иностранных туристов в Россию?

В основном иностранцы едут в Россию все-таки для того, чтобы посмотреть Москву и Санкт-Петербург. И если до недавнего времени наши интересы совпадали со спросом, то за последние несколько лет мы столкнулись с определенными трудностями. Стало ясно, что дальше продвигать только один единственный продукт — связку Москва и Санкт-Петербург — уже не так интересно.

Мы очень активно работаем сейчас над расширением продуктовой линейки. Раньше туристов из социалистического лагеря интересовала ленинская тематика. Сегодня мы к ней вернулись. Например, постарались интегрировать Ульяновск в так называемый «красный маршрут», который разрабатывали специально для китайских туристов. Но, к нашему удивлению, на него откликнулись путешественники именно из Европы.

Мы очень хотим продвигать и другие регионы России. Не предлагая новые маршруты, новые продукты, очень тяжело ожидать изменения спроса у иностранных туристов и тем более у иностранных партнеров. Сегодня «Интурист» активно поддерживает все новые проекты, которые развиваются совместно с Министерством культуры РФ, региональными администрациями, Федеральным агентством по туризму.

Если спросить у любого иностранца, что он представляет, когда думает о России, наверное, уже будет гораздо меньше ответов «мишка», «матрешка», «балалайка». Сегодня это уже узнаваемые Красная площадь, Кремль, Собор Василия Блаженного, Большой театр, Эрмитаж, фонтаны Петродворца.

Но все же Россию пока не ассоциируют ни с красотами Алтайского края, ни с вулканами Камчатки, ни с берегами реки Енисея, ни даже Волги. Хотя Волга узнаваема сама по себе. Информации для иностранцев об этих объектах ничтожно мало.

Я думаю, что иностранцам можно предлагать и абсолютно уникальные продукты: катание на собачьих упряжках, посещение юрт эскимосов, Северное сияние. Активный туризм пользуется повышенным спросом. Я считаю, что за этим будущее.

За последние пару лет уже созданы такие брендовые маршруты, как «Серебряное ожерелье России», «Русские усадьбы», «Великий Волжский путь», «Великий чайный путь», «Великий шелковый путь». Последний, кстати, входит в международный проект, поддерживаемый на уровне UNESCO и Всемирной туристической организации UNWTO.

Не могу сказать, что все получается идеально: на бумаге вроде бы все хорошо, но, когда приезжаешь в регионы, очевидно, что не все хорошо с инфраструктурой. Стоимость межрегиональной перевозки авиационным транспортом достаточно высока, уровень качества железнодорожной перевозки еще отстает от ожиданий наших клиентов. Нужно найти определенный баланс — постепенно развиваться и продвигать те регионы, которые достойны и заслужили хорошую репутацию. Например, отмечу достижения Республики Татарстан или постолимпийского Сочи. Правда, для того, чтобы активно продвигать эти направления, нам пока не хватает прямых авиаперевозок из зарубежных стран. Это одна из больших проблем, которая сегодня существует, — недостаточное количество прямых рейсов в крупнейшие аэропорты России. Связав больше городов с другими странами, мы бы получили дополнительный въездной и выездной поток.

Вы возглавили компанию в 2014 году. Как начинался ваш профессиональный путь?

Я родился в Киеве, тогда еще в составе СССР, служил в армии в разных местах на территории Советского Союза. Закончив университет в Литве и получив высшее образование, в начале 90-х годов эмигрировал за рубеж. Сейчас мои родители живут в США, старшая дочь живет и работает в Израиле. Последние восемь лет я с семьей живу в Москве. Я иногда затрудняюсь с ответом на вопрос «Где ваша родина?». Отвечаю: «Я — человек мира».

То, что действительно нельзя отнять после жизни в разных странах и общения с разными людьми, это международный опыт. Я абсолютно точно приобрел колоссальную практику работы в международной сфере, которую в последние 20–25 лет своей карьеры активно использую.

В течение нескольких лет я работал в сфере информационных технологий в международных компаниях. Переезд в Россию был связан с работой в сфере туризма. Одна известная глобальная корпорация с головным офисом в Израиле предложила мне работу в России. В 2008 году я возглавил московский офис крупной структуры, которая представляет интересы иностранных авиа- и туркомпаний на территории других стран. На данной позиции мне приходилось работать на рынке России и стран СНГ и при этом продвигать бизнес крупных международных тревел-брендов в России. Нередко приходилось применять навыки общения на разных иностранных языках. Я в совершенстве владею ивритом и английским языком, сейчас уже немного подзабыл литовский и украинский. За эти годы у меня действительно была уникальная возможность работать в международной среде и предлагать качественный продукт с мировой известностью на территории РФ. Общался с партнерами высокого статуса из США, Австралии, Германии, Китая, Фиджи, Израиля, Испании, Таиланда, других стран.

Три года назад я принял предложение от Thomas Cook и возглавил деятельность туроператора по въездному туризму компании «Интурист». Безусловно, это определенный шаг в карьере с большей зоной ответственности, более широкими полномочиями и охватом рынков в международном масштабе. Только продуктом является уже многообразие туристических возможностей России, которую я, естественно, за эти годы очень полюбил. Вообще, это уникальное место, его интересно и приятно продвигать за рубежом.

«Одна из больших проблем, которая сегодня существует, — недостаточное количество прямых рейсов в крупнейшие аэропорты России»

Вы руководите компанией уже более трех лет. А в этом году сотрудники «Интуриста» и вы стали лауреатами почетной награды — премии мэра Москвы. Как вы могли бы оценить итоги работы прошедших трех лет?

После объединения Thomas Cook и «Интуриста», который всегда ассоциировался с чем-то таким основательным, если хотите, советским, узнаваемым, произошло слияние устойчивых российских традиций с веяниями европейскими, более современными. В итоге руководству компании удалось интегрироваться в бизнес-процессы со своим богатым опытом, связями, пониманием рынка, экспертизой в маркетинге и продажах, вывести абсолютно на другой уровень.

В качестве общей заслуги нашей команды за последние три года можно указать то, что имя «Интурист» стало звучать еще громче. Бренд более узнаваем и в сегментах внутреннего и выездного туризма. «Интурист» действительно уважаемый бренд сегодня.

Нам удалось наладить очень хороший диалог не только с партнерами и поставщиками услуг, но и с государственными структурами, администрациями органов власти, что немаловажно.

Во что сейчас стоит вкладывать средства, чтобы продвигать туристический бизнес?

Безусловно, онлайн-, мобильные технологии — за этим будущее. Доступ в Интернет, наличие WI-FI в публичных местах, возможность выхода в социальные сети — все это стало такой же неотъемлемой частью комфорта, как электричество и водопровод. В местах пребывания туристов должна быть создана технологичная инфраструктура.

В Российской Федерации уже делаются первые шаги для развития инфраструктуры и создания комфортной среды. Казалось бы, элементарная вещь — возможность сфотографироваться, тут же подключиться к Интернету, разместить пост в соцсетях и отправить фото. Это потрясающий канал продаж.

Сегодня люди выбирают место проживания, питания либо место развлечения именно по отзывам других туристов.

Кроме того, абсолютно правильно проходить классификацию, включаться во всевозможные рейтинги. Все для того, чтобы быть узнаваемым в ракурсе популярных международных либо российских онлайн-систем. К сожалению, Российская Федерация пока очень отстает в этом плане, и все, что за пределами больших городов, у нас пока является terra incognita.

А что касается внутренней среды: корпоративная культура, атмосфера компании. Какие усилия, на ваш взгляд, стоит предпринимать для достижения лучшего результата?

Нужна внутренняя коммуникация в организации. Иногда сотрудники на местах не совсем понимают стратегию компании.

В «Интуристе» есть, безусловно, микс разных поколений. Один из сотрудников имеет непрерывный стаж работы в компании 50 лет. У нас немало примеров, когда в компании работают три поколения одной семьи. Есть преемственность и передача опыта, наработок, экспертизы, передающихся из поколения в поколение.

Тем не менее построить современную правильную корпоративную культуру, которая бы соответствовала ожиданиям клиентов, — это сверхзадача руководства, и она не решается за один день или даже за один год. Это постоянный процесс тренингов, обучения.

Мы очень поддерживаем и инвестируем в участие наших сотрудников во всевозможных туристических выставках, мероприятиях за рубежом. Они достаточно часто посещают профессиональные мероприятия за рубежом и в России.

Отмечу, что процент оттока персонала у «Интуриста» очень низкий. Тем не менее мы все время работаем над правильной ротацией кадров, повышением профессионального уровня людей, если они хотят куда-то расти, мы это поддерживаем.

Что является главной мотивацией для сотрудников компании?

В компании должен быть правильный баланс между материальной и нематериальной мотивацией. Кроме самой зарплаты, бонусных схем у нас есть еще очень серьезная социальная защищенность сотрудников, которая тоже является, по сути дела, материальной мотивацией.

Мы регулярно спрашиваем сотрудников: «Что удерживает вас в «Интуристе»? Почему вы работаете именно в этой компании?». Большая часть персонала отвечает так: «престиж бренда», «работа в команде», «стабильность».

И самое главное: людям нравится то, что они делают. Заниматься туризмом, работать в сфере туризма без любви и без удовольствия просто невозможно, это противопоказано.

«Будь примером для окружающих тебя людей» — я сам так отношусь к своим обязанностям и требую подобного отношения от подчиненных. Если ты занимаешься чем-то, делай это хорошо и с любовью!

«Сегодня люди выбирают место проживания, питания либо место развлечения именно по отзывам других туристов»

Кадры решают все

Время заменимых прошло

Пришло время комплексных перемен. Корпорации перекраивают экономическую карту мира, привычные ресурсы истощаются, а стартапы в поисках своего места под солнцем осваивают дополненную реальность. И в центре этой всемирной борьбы за экономическое влияние находится человек: потребитель, клиент, сотрудник. Деловой мир ближайшего будущего ждет людей с новыми компетенциями, навыками, способностями. Но откуда появятся эти люди «светлого будущего»?

© SHUTTERSTOCK.COM

Все потеряно?

Роботизация и индустрия 4.0 стремительно меняют рынок труда. Если сейчас в России насчитывается 70 млн рабочих мест, то через десять лет их количество может сократиться на 5–6 млн. Еще к 25–30 млн предложений рынка труда изменятся требования работодателей. Представителям рабочих профессий все чаще приходится иметь дело с «умными» механизмами, что требует более высокой квалификации. Как решить эту проблему, если учесть, что современное российское образование сильно отстает от запросов рынка труда?

Ко всему этому добавьте неутешительную статистику по трудоустройству выпускников вузов. По данным Министерства образования, порядка 70% специалистов работают по профессии. С официальной статистикой не согласен Кирилл Варламов. По его словам, рынок оценивает эти данные всего лишь в 40%. По его мнению, это говорит о колоссальной рассинхронизации рынка образования и спроса на это образование. С экспертом согласен и президент, председатель Правления Сбербанка Герман Греф.

«Очень маленькое количество людей, которые работают по специальности. Люди тратят большое количество лет — 5–6 — на обучение в вузе, и потом работают в сфере, далекой от того, во что они инвестировали свое время. И, конечно, здесь можно рассуждать на тему того, что высшее образование дает нам способность или подход к самообучению. Потом человек всему учится сам, но, наверное, это все-таки будет полуправдой. Наверное, эффективным использованием ресурса, в том числе государственного, будет более точное обучение людей тому, что они потом будут всю жизнь использовать в своей практике, без попыток проводить какие-то аналогии из того, чему их учили учителя в совершенно параллельной сфере высшего образования», — признает глава Сбербанка.

Стоит добавить историческую проблему воспитания лидеров: здесь речь скорее пойдет о способности адаптироваться к меняющимся условиям и непрерывно учиться.

Рынок ждет

Изменения последних трех лет заставили рынок труда поменять требования к персоналу. На первый план выходит набор так называемых soft skills, в который обычно включают десять главных компетенций: способность к принятию решений, критическое мышление, креативность, управление людьми, коллаборация, эмоциональный интеллект, коммуникабельность, ориентация на сервис, переговоры и когнитивная гибкость. Это тот минимальный список компетенций, которым должен обладать лидер, руководитель. О важности развития навыков XXI века в одном из своих выступлений ярко высказался и Герман Греф.

В 2016 году мы приняли для себя новую модель компетенции. Мы определили шесть новых компетенций, которые, собственно говоря, базовые для того, чтобы можно было говорить о соответствии наших сотрудников вызовам XXI века. Первое — это то, что называется problem-solving, или решение проблемы, и принятие решения — decision-making. Второе — это управление конечным результатом, ответственность. Третье — это инновационность. Четвертое — клиентоцентричность, пятое — это коллаборативность и управление командами. И шестое — управление собой, но в основе этого лежит эмоциональный интеллект, способность понимать собственные эмоции и эмоции других людей.

Герман Греф,
президент, председатель Правления Сбербанка

«Опыт компаний, которые вкладываются именно в эти навыки, показывает, что у них в семь раз выше способность или возможность достичь результата. В последние три года мы этим начали очень активно заниматься, мы видим очень большой отклик, действительно, и повышение удовлетворенности, повышение производительности, повышение финансовой результативности, повышение клиентоцентричности. Если честно сказать, я недооценивал это. Я, когда пришел в банк, вообще считал, что это такая тема, которой я буду заниматься в самую последнюю очередь. Я сам не был банкиром, поэтому много времени потратил, чтобы изучить все технологии до деталей. Со временем в конце концов я и все мои коллеги поняли, что, наверное, мы немножко нерационально прикладывали наши усилия, потому что профессиональные знания дать проще, чем обучить этим базовым навыкам», — заявил глава Сбербанка.

Если большинство навыков понятны, то как развить эмоциональный интеллект — большой вопрос. Эмоциональный интеллект — понятие новое, и под ним часто понимается способность человека распознавать эмоции — как свои, так и окружающих, понимать желания и намерения других людей и умение ими управлять для решения каких-то практических задач. Формирование эмоционального интеллекта уже включено в образовательные программы в школах многих стран: Дании, Финляндии и других.

В то время как российская система начального и среднего образования ориентирует на запоминание фактов, чтение, письмо, логику, анализ.

«Мы зашли слишком далеко, делая упор на значении и важности только разумного — того, что измеряется степенью умственного развития, — в человеческой жизни. К лучшему или худшему, но интеллект может оказаться бесполезным, если власть захватят эмоции», — утверждает Дэниел Гоулман, американский психолог, научный журналист и автор книги об эмоциональном интеллекте.

По мнению экспертов, именно развитого EQ не хватает многим современным руководителям, а в отличие от знаний развить данную сторону гораздо сложнее и учить этому следует с детства.

«Если вы хотите быть эффективным руководителем, вам необходимо, чтобы оба полушария вашего мозга работали. Вы должны быть хорошим специалистом: и в теории, и в табличках разбираться, и в графиках, но при этом вы должны позаботиться о том, чтобы все происходило вовремя и чтобы все это было в достаточной степени правильно эмоционально окрашено. Вам потребуются оба полушария», — утверждает президент AMBA сэр Пол Джадж.

Еще один навык, важность которого особо отмечают эксперты Международного экономического форума, — это коллаборация. «Мы ведем речь очень часто про индивидуальные вещи, но нам не хватает команды. А сейчас уже идут соревнования групп, которые умеют не только работать с инновациями, но и умеют сотрудничать. Мы, например, в российских проектах в команду технарей и инженеров добавляли дизайнеров. И восприятие очень простое: дизайнер для того, чтобы сделать презентацию. А не то, что дизайнер твой партнер, который может что-то создать, что-то предложить. Это касается всех. Мы не понимаем, как

В современном мире не важно, это информационная компания или нефтяная, ты не можешь добиться чего-то и рассчитывать на что-то, находясь в социальной парадигме жестких вертикальных компаний, где, соответственно, подчиненные ждут поручения от руководства, ничего не предпринимая. Будущее, безусловно, за компаниями, которые организованы по принципу миллионной сети, где каждый исполнитель, каждый сотрудник на определенном уровне — это не только исполнитель, но и человек, который понимает свое место в компании, который способен анализировать, взаимодействовать и, безусловно, в рамках своих компетенций проявлять инициативу и принимать решения. Безусловно, без определенного уровня жизненной энергии, эмоционального интеллекта добиться создания именно таких компаний в устойчивой парадигме сложно.

Александр Дюков,
председатель Правления, генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

пользоваться этими людьми», — рассказывает Евгения Шамис, генеральный директор компании Sherpa S Pro, сооснователь международного воркшопа «Инновации и кластеры: бизнес-возможности».

Важность умения работать в команде подчеркивает и председатель Правления ПАО «СИБУР Холдинг» Дмитрий Конов. Коммуникативность и коллаборация — это требования, которые выставляет компания своим сотрудникам.

«Есть критерий, который как раз и называется командная работа и возможности для разрешения конфликтов. Мы не принимаем на работу людей, даже если по другим показателям они нам подходят, у которых этот навык развит недостаточно, потому что это осложняет работу человека внутри и осложняет нам управление компанией дальше в нашей повседневной работе», — говорит Дмитрий Конов.

Однако одной коллаборации недостаточно. Работа в команде требует способностей междисциплинарного и межфункционального взаимодействия. Работник XXI века должен обладать межотраслевыми навыками, владеть несколькими профессиями. Но самое главное — уметь эти знания совмещать. Междисциплинарные знания могут помочь в решении вопросов в самых разных областях. Ярким примером может служить ситуация с разливом нефти в Мексиканском заливе, когда решение проблемы пришло из автралийского института, занимающегося исследованиями цемента. Опыт крупных российских компаний также подтверждает эффективность работы персонала с межотраслевыми навыками.

«Сотрудники, которые работают в нашей компании, разбираются не только в биологии, но и в математике, системном анализе, знают, что такое теория игр и теория принятия решений, знакомы с когнитивными технологиями, информационными системами, понимают, как строить модели и как заниматься машинным обучением, знают современные подходы к управлению. Это и проектные подходы, и интегрированное проектирование. Это те сотрудники, которым мы помогаем развивать их эмоциональный интеллект. Безусловно, такие сотрудники, даже если, предположим, нефть завтра уже будет не нужна, будут востребованы и другими отраслями народного хозяйства», — уверен председатель Правления, генеральный директор ПАО «Газпром нефть» Александр Дюков.

Когда ты приходишь на предприятие, у тебя стоит очень жесткий заказ и сроки. И ты понимаешь, что вопрос даже не в деньгах, а в том, что у тебя нет людей. Вопрос не в профстандартах, это само собой нужно делать, и не в вопросах кафедр, а в том, что нужно немедленно найти десятки или сотни специалистов по данным направлениям. Хорошо, что есть аутсорсинг. Но должно быть и активное привлечение специалистов самих предприятий. Это вопрос, который меньше касается образования. И те формы, которые мы сейчас ищем, привлечение и кафедр, и институтов к решению практических задач, имеют очень большое значение.

Игорь Комаров,
генеральный директор ГК «Роскосмос»

«Я считаю, что всем людям крайне важно понять, что мир изменился и он никогда более не будет прежним. Нам всем стоит понимать, что в новой действительности мы будем за жизнь осваивать не одну-две профессии, а пять-семь. Адаптивность, гибкость мышления и способность к обучению станут основными конкурентными преимуществами на рынке труда. Чтобы идти в ногу со временем, необходимо постоянно учиться новому», — считает руководитель Smart HR-Consulting и HR-tv.ru Гоар Ананян.

Глобализация продолжает трансформировать деловой пейзаж. По словам западных экспертов, при приеме на работу преимущество имеют те выпускники колледжей, у которых есть способность приобретать глобальные навыки. В их число входит и ведение переговоров. Выход компаний на новые рынки, в том числе международные, требует от руководителей умения вести диалог уже на ином уровне. Они теперь должны не только управлять внутренними процессами, им приходится иметь дело с внешним миром. Они должны понимать как глобальные, так и местные тенденции, интересы всех сторон, знать культурные традиции разных стран.

Кадры решают все

Также сотрудник в XXI веке должен обладать стратегическим видением и опытом внедрения. В число навыков входят и два немного неожиданных умения — знание бюрократии и понимание логики работы в крупных компаниях. При этом от молодых людей ждут инноваций, которые могли бы дать взрывной рост компании.

По оценкам экспертов, уже лет через пять ИТ будет необходимым блоком в каждой из профессий. Сейчас же это отдельная область знаний. По мнению главы Фонда развития интернет-инициатив Кирилла Варламова, экономика будущего — это цифровая экономика, а значит, опыт, связанный с производством ИТ-продуктов или услуг, просто необходим для специалистов. По информации ФРИИ, на данный момент на рынке труда в России 102 тысячи вакансий, связанных с производством ИТ-продуктов или услуг. При этом официальный набор в вузах на эти специальности, по разным данным, составляет от 25 тысяч до 46 тысяч человек. Статистика свидетельствует о крупном дефиците. Такая тенденция грозит стране катастрофой.

«Вчера мы слышали, что у нас есть потенциал, есть задел. Вот только ничего у нас нет. Пора услышать этот гром. И давайте уже что-нибудь сделаем», — считает Кирилл Варламов.

Главная задача сейчас — найти баланс между теми знаниями и компетенциями, которые нужны не только сегодня, но и которые будут востребованы от каждого завтра.

Вечные студенты

После осознания того, какие навыки требуются от сотрудника компании в XXI веке, логично встает вопрос, как этому научить. Сегодня бизнес открыто заявляет о несоответствии уровня подготовки выпускников и требований работодателей. Отставание системы образования от нужд бизнеса отмечают как представители крупных компаний, так и эксперты. Рынок меняется очень быстро, учебные заведения просто не успевают подготовить специалистов, обладающих необходимыми навыками для сегодняшних реалий в рамках существующей системы.

«Технологии сегодня настолько быстры, что если три года назад мы обсуждали с руководителями вузов большую потребность в специалистах, которые только-только появлялись на рынке, нам казалось, этих специалистов будет требоваться огромное количество, то сегодня, по истечении трех лет, мы видим, что появились огромные технологии, которые позволяют в значительной мере уменьшить объем требований к этим специалистам. Появились математические модели, которые позволяют обучать другой модели. Из ручного труда это перешло в более рутинную форму. И мы видим, что появились совершенно новые требования, совершенно новые знания, навыки, к этому опять-таки наше образование не готовит», — отмечает Герман Греф.

Недовольный качеством образования выпускников бизнес взял инициативу в свои руки. Все крупнейшие компании России инвестируют в образование, считая это важнейшим стратегическим направлением работы.

По данным исследования рекрутингового портала SuperJob.ru за 2016 год, из 729 опрошенных компаний 58% тратят в среднем менее шести тысяч рублей в год на обучение одного сотрудника и лишь 5% — более 24 тысяч рублей.

Инвестирование может происходить в нескольких направлениях: обучение собственного персонала либо подготовка студентов. Кто-то отдал этот вопрос на аутсорсинг, подключив бизнес-школы и вузы. Самые крупные корпорации обучают своих сотрудников в собственных университетах. Образовательные инициативы входят в число важнейших стратегических направлений работы таких компаний, как Ростех, Сбербанк, «Газпром», СИБУР, Ростелеком, Роскосмос. В РЖД выстроена целая система непрерывного образования, которая начинается с детского сада и заканчивается учебным центром и корпоративным университетом.

Несмотря на работу крупнейших компаний в области обучения персонала, продолжается поиск идеальных сотрудников. По мнению некоторых экспертов, корпоративные университеты, как и многие другие услуги, будут полностью переданы на аутсорсинг.

«Аутсорсинг бизнес-процессов — один из массовых трендов на рынке. Но он пока только набирает обороты и в ближайшие десять лет будет расти. Обеспечить полностью своими силами высокое качество реализации всех бизнес-процессов достаточно сложно, поэтому компании будут обращаться к подрядчикам. Сами же будут фокусироваться на профильных бизнес-процессах», — комментирует руководитель Smart HR-Consulting и HR-tv.ru Гоар Ананян.

Решение проблемы кадрового голода кажется невозможным без обновления системы стандартизации образовательных процессов, но и здесь не все так однозначно.

Во-первых, необходимо найти качественные измерители адекватности образовательного процесса. На данный момент очевидного ответа на этот вопрос не существует. Сегодня этой темой занимается фонд «Иннопрактика».

Во-вторых, стандартизация требует специализации. В 2012 году Минтруд и Национальный совет при Президенте России по профессиональным квалификациям занялись разработкой системы с новым подходом выстраивания профессиональных квалификаций. С их помощью работодатели и потенциальные работники смогут оценить уровень квалификации, необходимый для выполнения тех или иных видов деятельности. Образовательные же организации на основе профессиональных стандартов разработают и изменят программу обучения.

Но и здесь встает вопрос, как стандартизировать обучение технологиям, которые, возможно, еще не изобретены, но появятся в ближайшее время?

«Вообще стандарты — вещь такая, с одной стороны, необходимая, с другой — опасная. Потому что по этим стандартам можно заставить всех учить то, что завтра никому не будет нужно», — высказывает мнение первый заместитель председателя Правительства РФ Игорь Шувалов.

Времени действительно нет. Поэтому некоторые аналитики предлагают работать с теми процессами, с тем обучением и программами, которые существуют в вузах. Для этого нужно создать близкую связь между работодателями и образовательными учреждениями.

Что остается в сухом остатке самим кадрам. В XXI веке, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке труда, нужно соответствовать хотя бы некоторым параметрам модели идеального сотрудника, несмотря на постоянно меняющиеся стандарты и потребности компаний.

Выход один — обучение должно быть непрерывным. Современные технологии не только ускоряют процессы, но и делают ранее уникальные возможности более доступными. Сегодня есть возможность получать практически любую информацию, где бы человек ни находился. В Сети существует большое количество образовательных проектов как российского, так и международного уровня, всевозможные семинары, мастер-классы. Дистанционное обучение дает доступ к сотням курсов, которые выкладывают десятки лучших учебных заведений мира. По данным аналитиков, в Интернете насчитывается примерно пять миллионов подписок на всевозможные онлайн-курсы.

«В будущем классов не будет. Весь мир — класс. В будущем каждый будет изучать свою собственную дисциплину. Подключаетесь к Сети, включаете свое устройство и проходите программу своим темпом. Это будет комплексное обучение, не такое, которое предлагалось раньше. Мы называем это смешанным обучением. Мы уходим от ситуации, когда преподаватель стоял перед вами и читал вам лекцию. Вы изучаете основные факты, ищете их в Сети, приходите в класс и там уже обсуждаете все это. Вы получаете базовые концепции в Сети, а затем вы тратите сотни часов на расширение ваших знаний и на поиск ответов на вопрос», — уверен президент AMBA сэр Пол Джадж.

© SHUTTERSTOCK.COM

Кадры решают все Текст: Андрей Журавлев

С места в карьеру

Крупные мировые компании ищут ответы на глобальные вызовы и ведут активную борьбу за кадры. Представители российских компаний поделились своим опытом в этих вопросах с читателями Журнала Стратегия. В качестве зарубежного эксперта выступил главный редактор Via Satellite и Avionics.

Марк Холмс, главный редактор изданий Via Satellite и Avionics

Какие кадровые вызовы вы видите для спутниковой индустрии в ближайшие несколько лет?

Спутниковая индустрия сейчас находится на очень интересном этапе развития. Несколько лет назад был некоторый застой, который негативно сказывался на притоке молодых специалистов. Но в последнее время, благодаря компаниям SpaceX, Facebook и Google, космос превратился в ультрамодную тему. Ключевая задача сегодня — задействовать вернувшийся энтузиазм к спутниковой, космической промышленности и вдохновить молодых людей на реализацию очередного витка роста. Спутниковая индустрия привычно играет объединяющую роль между совершенно разными участниками коммуникации, порой удаленными друг от друга. Особенно важно, чтобы приток новых талантов гарантировал проектированию спутников место в технологическом мейнстриме.

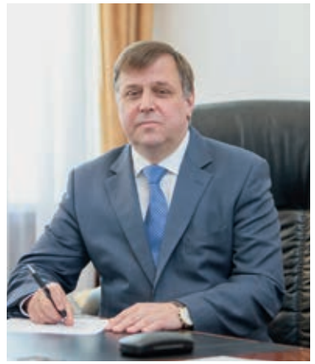
Как влияет четвертая промышленная революция на ваш сектор и какую роль в этом процессе играют кадры?

Люди играют огромную роль в космической отрасли. За последние десять лет сложнее всего было привлекать новых талантливых работников и новые идеи. Но сегодня ситуация стала меняться: заниматься космосом стало по-молодежному круто. Поколение нового тысячелетия — идеалисты, они хотят делать мир лучше с помощью технологий и отлично подходят для работы в космической отрасли, так что в ближайшие несколько лет я ожидаю множества новаторских идей. На орбиту запускаются все более мощные спутники, поэтому у отрасли есть перспективы стать еще более актуальной.

Какой совет вы можете дать сегодняшним студентам? Что им следует делать, чтобы стать конкурентоспособными в мировом масштабе?

Во-первых, не стоит недооценивать значение личного общения. Моя команда молодых редакторов предпочитает решать большинство вопросов по электронной почте. Однако иногда нужно инвестировать свое время в живое общение с людьми, вести долгие обсуждения и выстраивать доверительные отношения. Порой в неформальных дискуссиях рождаются замечательные идеи. Мы живем в обществе, где все происходит молниеносно и все хотят получить все еще вчера. Тем не менее хорошие старомодные коммуникационные навыки еще важны. И я призываю поколение Миллениума не упускать это из виду.

Кадры решают все



Дмитрий Шаханов, вице-президент ОАО «РЖД»

Какие глобальные кадровые вызовы вы видите для промышленности и бизнеса вашей компании на ближайшие годы?

На первое место я бы поставил демографию. Сегодня «Российские железные дороги», как и другие компании, работают в ситуации демографической ямы. В стране сокращается количество экономически активного населения и усиливается конкуренция. Идет борьба за квалифицированные и перспективные кадры. Речь не только о руководителях, но и о рабочих, что связано с технологическими изменениями. Тяжелого ручного труда становится меньше, сотрудники работают с «умными» механизмами, и это требует высокой квалификации.

Кроме того, в современном мире престиж рабочих профессий падает. Молодежь в целом ориентирована на офисную работу. Например, многие хотят быть программистами. А нам нужно думать, как повысить востребованность рабочих профессий у молодежи, как показать значимость этих специальностей, их сложность и уникальность. В нашей компании 2/3 работников — это люди рабочих профессий. Именно на них лежит основной груз ответственности по обеспечению безопасности перевозок.

Перед работодателями стоит задача выстроить свои HR-политики таким образом, чтобы в долгосрочной перспективе привлекать, адаптировать и удерживать работников. Ведь по многим позициям быстро найти замену специалисту сложно. Например, на подготовку людей, обеспечивающих движение на железной дороге, уходят годы. Сегодня у «Российских железных дорог» сбалансированный кадровый портрет. За последние шесть лет мы увеличили долю специалистов с высшим образованием на 9,5% — до 30,4%. У нас много молодежи — за десять лет число работников до 30 лет выросло с 21% до 26,2%, это позволяет нам уверенно смотреть в будущее, обеспечивая преемственность поколений, передачу знаний, обновление компании.

В число кадровых вызовов я бы включил качество подготовки специалистов. Выход из этой ситуации — в тесном взаимоотношении работодателей с профильными учебными заведениями. Только так можно оперативно актуализировать учебные программы, ориентируясь на рыночные потребности. ОАО «РЖД» участвует в создании образовательных стандартов, учебных программ, а также в определении компетенций работников железнодорожного транспорта.

Есть ли у компании уникальные программы привлечения, развития, удержания персонала?

Один из важнейших факторов по привлечению и удержанию работников — уровень заработной платы. В целом, наша компания неплохо выглядит в сравнении с другими предприятиями промышленного и транспортного сектора. Мы внимательно отслеживаем состояние рынка заработной платы, чтобы сохранить конкурентоспособность. Наш социальный пакет считается одним из лучших.

Но для работников не менее важны и другие факторы: возможность профессионального и карьерного роста, обучения или участия в знаковых и прорывных проектах. Особенно это касается молодых специалистов, руководителей.

Наши усилия направлены на то, чтобы поддерживать комфортную корпоративную среду. Люди должны видеть, что компания заботится о них, поощряет их инициативы, поддерживает и дает возможности карьерного роста.

Так, например, у нас действует программа «Молодежь ОАО «РЖД», которая решает задачи по поиску перспективных молодых специалистов и их адаптации в компании, вовлечению молодежи в решение корпоративных задач, в том числе в инновационную и научную деятельность.

Увеличение доли молодых работников, в частности среди руководителей, говорит о том, что мы на правильном пути. Молодежь может проявлять себя в реализации крупнейших проектов компании — строительстве МЦК, модернизации БАМа и Транссиба.

Молодые работники активно участвуют в международных проектах компании, с энтузиазмом изучая и перенимая лучшие практики зарубежных железнодорожных перевозчиков. Большой интерес вызывает у них и проект строительства ВСМ, который должен открыть новую страницу в истории российских железных дорог.

Ваш совет сегодняшним студентам — к чему надо быть готовым при поиске работы?

Нужно быть готовым к постоянному развитию. Осваивайте новые навыки, набирайтесь опыта, учите иностранные языки.

Не бойтесь браться за новое для себя дело. И используйте любой шанс, чтобы проявить инициативу и сделать окружающий мир чуть лучше. Поверьте, ваши усилия будут вознаграждены.

Александр Ушенин, заместитель генерального директора ПАО «КАМАЗ» по управлению персоналом и организационному развитию

Какие глобальные кадровые вызовы вы видите для промышленности и бизнеса вашей компании на ближайшие годы?

Из семи основных направлений научно-технологического развития России (по прогнозу до 2030 года) пять непосредственно связаны с бизнесом ПАО «КАМАЗ»: информационно-коммуникационные технологии, новые материалы и нанотехнологии, рациональное природопользование, энергоэффективность и энергосбережение, транспортные и космические системы.

Соответственно, компании нужны компетенции для реализации таких производственных задач. Это большая проблема с учетом отставания системы образования от требований работодателей. Кроме того, сохраняется тенденция низкой популярности рабочих профессий среди населения. Поэтому глобальный кадровый вызов — внедрить гибкую, быстро перенастраивающуюся систему подготовки кадров под запросы бизнеса.

Есть ли у компании свои уникальные программы привлечения, развития и удержания персонала?

В ПАО «КАМАЗ» работают программы привлечения, развития и удержания персонала, которые прежде всего ориентированы на сотрудников с высоким потенциалом (HiPo). Этот процесс регулирует Политика работы с кадровым резервом. Также в компании действуют кадровые комитеты, основные задачи которых — формирование резерва управления из числа высокопотенциальных работников, оценка кадровой защищенности позиций руководителей (существующих и потенциальных), формирование задач по развитию резерва управления. Начал работу Корпоративный центр оценки и развития персонала. Центр решает задачи отбора, определяет направления индивидуального развития, выбирает вектор развития совместной деятельности в организации (формирование управленческой команды, разработка программ корпоративного обучения, разработка профилей должностей).

Один из инструментов определения сильных сторон и областей для развития сотрудников — комплексное тестирование, которое выявляет способности, личностные и деловые качества, важные для достижения успеха на руководящих позициях и при решении сложных задач с большим уровнем ответственности. По итогам тестирования сотрудники получают рекомендации по дальнейшему развитию требуемых компетенций.

Также мы реализовали совместный масштабный проект с Министерством труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан — летний молодежный профориентационный форум «PROFдвижение». Цель Форума — популяризация инженерно-технических и рабочих профессий и привлечение в ПАО «КАМАЗ» талантливой молодежи. Компания проводит ярмарки вакансий, гостевые лекции топ-менеджмента в образовательных организациях, активно работает в Интернете, в частности в соцсетях. Планируем открытие единого кадрового центра по массовому привлечению персонала.

В компании действует процедура ротации персонала, которая предусматривает систему переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения, компании или группы компаний «КАМАЗ» на новые рабочие места на временной либо постоянной основе. Ротация нужна для удержания перспективных работников, подготовки специалистов-универсалов, формирования кадрового резерва, поиска более подходящей должности конкретному работнику, реорганизации отделов или открытия новых бизнес-направлений в компании. Также у нас существует база «мобильного персонала» для тех, кто готов к релокации.

Ваш совет сегодняшним студентам — к чему надо быть готовым при поиске работы?

Совет простой — надо следовать не моде, а спросу на рынке труда. И не нужно бояться перемен. Научно установленный факт: знания успевают два раза полностью обновиться, пока бакалавр окончит обучение. В этой ситуации в выигрыше тот, кто ближе к технологиям. Техническое образование – надежная база, гарант успешной карьеры. Поэтому компании так приветствуют наличие рабочей профессии (а еще лучше нескольких) или технического образования у кандидата.

Также не нужно бояться начинать с малого. Пусть сперва должность будет не пределом мечтаний, главное — влиться. Как правило, успешны те, кто методично строит свою карьеру с начальных позиций.

Иными словами, где бы ты ни работал, ты будешь успешен, если постоянно занимаешься самообучением и развитием, получаешь смежные компетенции, готов меняться под требования времени.

Кадры решают все

Ирина Белоглазова, вице-президент по персоналу пивоваренной компании «Балтика» — части Carlsberg Group

Какие глобальные кадровые вызовы вы видите для промышленности и бизнеса на ближайший год, в частности для вашего сектора?

Один из вызовов — преодоление последствий демографической ямы 90-х годов: острая нехватка молодежи, война за таланты, проблема старения кадрового состава. Когда мы привлекаем молодых специалистов, возникает другой вызов — как эффективно выстраивать взаимодействие с представителями поколений Y и Z, как их мотивировать и удерживать.

Еще один вызов — быстрое устаревание знаний и необходимость постоянно их обновлять при растущем объеме информации. Прежний метод, когда создавался двухдневный тренинг и в неизменном виде шел 2–3 года, сегодня уже не работает. Востребованы гибкие модульные программы, эффективные процессы передачи знаний внутри организации, развивающая культура, в которой основной рост сотрудника происходит не в аудитории, а на рабочем месте.

Повышение производительности труда, необходимость сокращать затраты — думаю, этот вызов актуален сейчас для большинства российских компаний. Глобализация и урбанизация тоже вносят свой вклад в копилку вызовов: люди стремятся мигрировать в большие города, и в маленьких становится некому работать, а из крупных городов уезжают за границу.

В «Балтике» один из самых больших вызовов этого года связан с внедрением стратегии Carlsberg Group «ПАРУСА'22» и новыми акцентами в развитии культуры, которые призваны эту стратегию поддерживать.

Есть ли у компании свои уникальные программы привлечения и удержания персонала?

В привлечении мы делаем ставку на оплачиваемые программы развития молодых талантов «Звезды Балтики» и «Управляй будущим». Для ребят без опыта работы, которые только окончили вуз, это отличный шанс начать карьеру, проявить себя и быстро нарастить профессиональные компетенции. А для нас это возможность привлечь молодых талантливых специалистов, способных мыслить неординарно, браться за рутинные задачи, предлагать и внедрять новые идеи.

Для развития сотрудников в «Балтике» есть целая инфраструктура и система инструментов. К ним относятся ежегодная оценка деятельности, PeopleBoard (комитеты по талантам), индивидуальное планирование развития, программы преемственности и многое другое. Важное звено этой системы — Школа внутренних тренеров, которая оперирует в рамках Корпоративного университета «Балтики» и покрывает 3/4 наших потребностей в обучении. Преподаватели Школы — наши сотрудники — эксперты в той или иной области, готовые делиться своими знаниями и опытом с коллегами.

С точки зрения удержания мы прежде всего фокусируемся на самых перспективных сотрудниках, высокоэффективных, с потенциалом к развитию. Мы стремимся обеспечить им такие условия, чтобы они находили все новые и новые возможности для самореализации, динамичная и быстро меняющаяся бизнес-среда компании к этому располагает. Например, наша расширенная управленческая команда топ-60 не только сама активно участвует в планировании и реализации стратегических инициатив, но и вовлекает в эти процессы широкий круг сотрудников.

У нас есть филиалы и офисы продаж по всей стране, поэтому вопрос мобильности персонала для нас актуален. Сильное отличие регионов РФ друг от друга по уровню развития инфраструктуры и качеству жизни — одна из причин, которая осложняет развитие программы мобильности. Несмотря на это, наша задача — максимально поддержать сотрудников, согласившихся переехать на работу в другой город.

В зависимости от целей релокации мы выделяем три вида назначений. Первый — краткосрочные (до одного года), цель которых — развитие и обучение сотрудника, срочное временное закрытие вакансии, передача опыта. Второй — долгосрочные (три года), эти назначения решают определенные бизнес-задачи в другом регионе. Третий вид — постоянные (на неопределенный срок), цель которых — постоянное закрытие вакансии в другом регионе.

Состав релокационного пакета для каждого вида назначений регламентирован Политикой компании по национальной мобильности. Мы регулярно проводим опросы релокированных сотрудников, чтобы выяснить, с какими неудобствами они сталкиваются при переезде, что им требуется для продуктивной работы на новом месте. Сегодня наш релокационный пакет включает компенсацию аренды жилья и услуг агентства недвижимости по его подбору; оплату проживания в гостинице на время поиска жилья; дополнительные дни оплачиваемого отпуска для устройства на новом месте и некоторые другие опции в зависимости от вида назначения.

Кадры решают все

Принцип здравого смысла

«Интернет вещей» и Индустрия 4.0 ускоряют процессы реализации проектов и, следовательно, принятия решений. Деловой контекст мутирует, и современные менеджеры оказываются под все более жестким прессингом конкуренции. Специалисты по кадрам не исключение. Как адаптироваться к новым реалиям?

Кадры на самом деле решают все?

И да, и нет. На практике любая компания подвержена влиянию множества факторов — это и структурные преобразования, и суровая внешняя среда, и субординация между материнскими и дочерними подразделениями.

В жестких условиях борьбы за выживание организации зачастую упускают из виду значение человеческого фактора, иными словами, их не беспокоит, кто именно выполняет определенную служебную функцию: имеет значение лишь то, что сотрудник точно вписывается в структуру и в большой команде каждое место занято «винтиком».

Подобные ситуации складываются, как правило, в крупных корпорациях, чаще всего в транснациональных. В средних и мелких компаниях такая «фирменная культура» распространена гораздо реже — ошибки там сказываются на результатах почти мгновенно, сотрудникам приходится отвечать за промахи незамедлительно.

Осторожно — «правильный» кандидат!

Какие ошибки работодатели часто допускают при выборе кандидата? Пример из практики: компания А, работающая в области FMCG, искала нового коммерческого директора для России и Беларуси. На первый взгляд, ситуация простая: 120–150 потенциальных кандидатов были проверены на готовность сменить работу, были проанализированы их врожденные способности, наличие нужных знаний и «правильного характера» (Personality). В финальный список вошли шесть человек, из которых в итоге на должность был выбран специалист крупной европейской FMCG-компании. Три месяца все шло хорошо: контрольные звонки свидетельствовали о положительной ситуации, но на четвертый месяц заказчик неожиданно принял решение расстаться с новым сотрудником. Что произошло? Компания-заказчик работала над новой стратегией по продажам и рассчитывала на сотрудника, который подскажет, зажжет, добавит креатива в работу и поднимет продажи. Кандидат полностью отвечал этим требованиям: общительный, открытый и с хорошим образованием. Но оказалось, что дело обстоит иначе. Сотрудник как коммерческий директор оказался неспособен посчитать P&L-отчет и слабо понимал его отличие от баланса. Более глубокий анализ ситуации показал, что специалист не видел картину целиком, не разбирался во взаимосвязи между производством и продажами детально. Его узкая специализация и деловая ограниченность были вполне удачно скрыты на собеседованиях за яркой вывеской предыдущего места работы и пестрым набором финансовых терминов и клише. Чтобы избежать подобных ситуаций, нужно помнить и стараться исключить допущенные в этом случае ошибки. Первая ошибка — это спешка. Давит начальство из штаб-квартиры: «Надо быстрее принять внутреннее решение по кандидату». Давит заказчик: «Вакансия не терпит пустоты». В итоге остаются незамеченными важные детали.

Второе упущение — излишняя доверчивость. Часто на собеседованиях мы слышим только то, что хотим услышать, а сухие данные резюме и набор стандартных рекомендаций далеко не всегда могут ответить на вопрос, чем именно и на каком уровне занимался кандидат на предыдущей работе. К тому же если соискатель — прекрасный собеседник, он симпатичен и производит хорошее впечатление, это может быть даже опасно, так как зачастую симпатичность путают с компетентностью. Конечно, нужен человек, который быстро впишется в коллектив, это нередко входит в набор ожиданий заказчика, но это не главное. Вывод очевиден — уровень консультантов, которые занимаются подбором людей на высокие позиции, должен быть таким же высоким. Консультант обязан хорошо знать, как выглядят внутренние структуры и задачи клиентов. Иногда личные качества или «правильный характер» должны безжалостно отодвигаться на задний план. Если в компании начнутся сложности, ей понадобится человек, который без лишних эмоций и привязанностей начнет проверять людей и бизнес-процессы. Задача хедхантера — откровенно обсудить это с заказчиком и приступить к поиску кандидата, если клиент принимает условия.

Эмоциональный интеллект, или зачем это нам — высоким профессионалам?

Эмоциональный интеллект решает многое, но не все. Корпоративную культуру любой компании определяют ее сотрудники. Независимо от того, какие ориентиры выбирает руководство, важна лишь та культура, которая существует в компании в конце рабочего дня. Для рекрутеров, например, очень важно определить, вписывается ли будущий сотрудник в компанию. Насколько хорошо он бьется с незнакомым для него окружением и внутренними правилами, зависит от его эмоционального интеллекта. Термин прежде всего описывает способность к самоуправлению и четкое представление о себе и других, а также опыт коммуникации.

Аджайл-менеджмент

Все чаще компании проверяют себя на готовность к аджайл-менеджменту (agile-management), то есть способности быть подвижным, мобильным. Прежде всего в кадрово-структурном плане. Все новое прекрасно, модно, и его нужно обязательно внедрять. Так ли на это самом деле? Применение правил аджайл-менеджмента в ближайшее время будет зависеть от величины компании. Организации с численностью персонала до 150–200 человек активно практикуют аджайл-менеджмент как инструмент выживания: сотрудники таких относительно небольших структур по всему миру работают в условиях взаимодополнения и сотрудничества.

Аджайл-менеджмент чаще встречается в проектном бизнесе, но в последнее время получил распространение и в повседневной жизни крупных промышленных корпораций. Здесь особенно важны обучение и адаптация. Например, в случаях, когда необходимо быстро собрать новую команду, заполнить кадровый пробел в подразделении, откуда персонал был временно переведен на сторонний проект, когда нужно помочь при возвращении сотрудника на постоянное место работы.

Что можно порекомендовать?

Отличительным качеством эффективного HR-менеджера на ближайшую перспективу будет умение сформировать эффективную команду. Здесь особенно важно совместить профессиональные знания с особенностями характера и степенью эмоциональной развитости каждого сотрудника. Команда должна сработаться в самые короткие сроки, ведь мы все живем в условиях хронического цейтнота. Кроме того, необходима

заблаговременная категоризация сотрудников и их проверка на способность образовывать живые рабочие группы. Не каждый сотрудник расположен к подобным экспериментам. Иногда необходимо выявить и сделать ставку на временного лидера, готового по окончании проекта вернуться в строй без претензий на повышение. Кандидаты должны понимать, что аджайл-менеджмент и эмоциональный интеллект связаны напрямую. Насколько растет потребность в аджайл-менеджменте внутри организации, настолько увеличивается необходимость в эмоциональном интеллекте. Время чистых технократов прошло. Нужно либо меняться в зависимости от стиля управления компанией (например, более коллегиальный и менее авторитарный стиль, двое- и троевластие

Определить уровень эмоционального интеллекта кандидата помогут ответы на простые вопросы:

Вопрос	Комментарий
Кто вдохновил вас больше всего?	Ответ на этот вопрос дает возможность заглянуть за кулисы. Каким лидером/человеком хотел бы быть кандидат? Каковы его ценности? Каким/чьим поведением он восхищается?
Если бы завтра вы начали свой бизнес, какие три ценности были бы наиболее важными для вашей деловой репутации?	Все хорошие отношения начинаются с честности и доверия. Этот вопрос помогает получить более глубокое понимание личности заявителя.
При изменении бизнеса нужно определить новые приоритеты и цели. Как бы вы познакомили свою команду с новыми целями?	Смещение фокуса бывает почти в каждой компании. В идеальном случае сотрудник должен уметь адаптироваться к новой ситуации и помогать другим в процессах перехода.
Удалось ли вам завести крепкую дружбу с кем-либо из коллег на последнем месте работы?	Построение длительных отношений занимает много времени. Только зрелая личность с эмоциональным интеллектом способна на это. Положительный ответ показывает, что кандидату важны отношения с другими людьми, он в состоянии о них заботиться.
Есть ли навыки или опыт, которых у вас нет, но вы хотели бы их иметь?	Любопытство — признак того, что кандидат хочет постоянно совершенствоваться. Люди, считающие, что они уже все знают, не интересуются новыми идеями, а это вредит компании.
Можете ли вы объяснить нам что-то само собой разумеющееся?	Можно, например, попросить объяснить, как работает кофеварка или покупают билеты в метро. В зависимости от того, как отвечает кандидат, можно сделать несколько выводов: подумал ли он прежде, чем отвечать; есть ли у него способность обмениваться знанием; считается ли кандидат с другими людьми, задавая вопросы: «Это имеет смысл для вас (мой выбор)?» или «Может быть, у вас другой подход?».
Каковы три основные причины вашего успеха?	Ответ на этот вопрос показывает, каким человеком является кандидат: самоотверженным или эгоистичным. Нужно обращать внимание на то, как люди рассказывают о своем успехе, что они говорят чаще: «я» или «мы». Важно найти командного игрока, который приносит положительную энергию в компанию. Даже если кандидат очень умен, но ему не нравится работать с другими людьми, он боится за собственный успех, он просто не впишется в компанию.

Источник: Mariah DeLeon, VP «People at workplace» / Robert Alvarez, Manager Bigcommerce for website «Entrepreneur»

© SHUTTERSTOCK.COM

руководителей, которые на время вынуждены работать вместе с объединенными командами), либо переходить на другую работу.

Рекрутерам, в свою очередь, нельзя забывать, что рынок повышает требования к кадровым консультантам. Сегодня каждый специалист по кадрам просто обязан быть разносторонне развитым и понимать, как функционирует компания. Вряд ли консультанты в возрасте 25–30 лет к этому способны. Если вы ищете 50-летнего CEO для крупной компании, собеседование с ним может вести только опытный рекрутер такого же калибра. Помимо привычных методов и технологий подбора важно внедрять тесты, которые помогают выявлять способности, отвечающие потребностям тех или иных организаций. В Германии наиболее свежий тренд — разработка инструментов эффективного общения, в том числе стратегических сессий, для больших групп — от 60 до 300 участников одновременно. Это особенно актуально для решения горящих задач компании, когда оптимальный выход находится с помощью математического алгоритма. При этом никто не отменял один простой принцип в оценке как ситуаций, так и менеджеров: принцип здравого смысла.

Что важнее: сохранить комфортную рабочую атмосферу в компании или сделать ставку на компетентность кандидата при приеме на работу с последующей адаптацией? Вопрос почти философский. На практике органичное сочетание разноплановых качеств — большая удача как для заказчика, так и для кадровика. Значительная разница между уровнем коммуникативных способностей и профпригодностью кандидата на топ-позицию может привести к ошибкам в выборе приоритетов компании. Учитывать это необходимо на нулевом цикле HR-проекта.

Сюзанне Дёниц,
глава представительства Kienbaum в России и СНГ

Кадры решают все

Монетизация красоты

Предпринимательство в сфере услуг — занятие крайне сложное: много салонов красоты закрываются в кризис, не всегда выживают в конкурентной борьбе. Как в течение 18 лет оставаться лидером, пережить три экономических кризиса и не потерять позиции, как воспитать единомышленников и привить доверие к бренду, Журналу Стратегия рассказал основатель и президент салонов красоты «МОНЕ», «Точка красоты» Александр Глушков.

Вы лидер в своей сфере вот уже 18 лет, в вашей компании работают более 1 000 сотрудников. Почему именно салоны, почему решили делать «бизнес на красоте»?

«Я люблю красивых женщин с умными глазами» — эта фраза стала для меня ключевой при открытии салона. Клод Моне — один из самых ярких представителей импрессионизма — наиболее близок мне по стилю и по духу. Любовь к искусству и желание менять мир к лучшему вдохновили меня заняться индустрией красоты.

А секрет успеха в том, что мы не думаем о налоговых льготах или политическом контексте, мы занимаемся тем, что приносит удовольствие, а не только деньги. Мы стремимся, чтобы в каждой точке контакта — моего с людьми, специалиста с клиентами — все выполнялось на 5% лучше, чем вчера. И когда у тебя все на 5% лучше, в каждом моменте, ты становишься заметным и успешным.

Наш бизнес достаточно инертный, мы называем его в шутку эстонским. При этом насколько он медленно раскачивается, настолько же он непотопляем. Переключить на себя клиентов очень сложно, особенно в кризис, это стоит больших усилий и денег.

В отличие от других рынков, к примеру ресторанной отрасли, где посетителя легче заинтересовать новым предложением, в нашей индустрии все по-другому. В салон слетаются как на аромат кофе в кофейне или булочек в булочной, но происходит это дольше — только лет через пять все знают, где находится лучший салон. Поэтому наша задача, чтобы каждый из 130 салонов был первым в своем районе.

Вы окончили РЭУ им. Г. В. Плеханова и Стокгольмскую школу экономики. Что считаете первичным в построении собственного бизнеса: экономическое образование или увлеченность конкретным делом?

Образование, на мой взгляд, это не основное условие для победы. Страсть, увлеченность и драйв важнее. Мне очень помогла учеба, сейчас — это обязательное требование для старта. В школе, в вузе происходит определенная селекция, и человек должен пройти эти этапы. Кто-то говорит, что троечники правят миром, я с этим не согласен. Я люблю людей, которые побеждают на соревнованиях, олимпиадах, когда чувство победителя приходит к ним рано.

Человек должен соревноваться, побеждать, и через деятельность к нему приходит уверенность. Я занимался спортом — современным пятиборьем — и считаю, что эта уверенность и мышление лидера важны с раннего возраста, и во многом благодаря этому я научился рисковать и конкурировать.

Безусловно, предпринимательский ген заложен изначально, либо он есть, либо его нет, но социальные институты и воспитание влияют на становление личности.

Первый салон вы открыли в 1998 году. Не самое простое время: дефолт, экономический кризис. Расскажите, как развивалась сеть первые годы.

Наверное, каждый из работающих сегодня салонов в первые годы своего существования хотелось закрыть. Тогда, конечно, кризис был острее, ситуация — нестабильнее. В тот период многим было не до красоты, все экономили, не зная, каким будет завтра. И только сумасшедший энтузиаст с горящими глазами мог спасти наше молодое предприятие, кажущееся тогда бесперспективным. Мы боролись за внимание, за каждого потребителя. Придумывали безумные маркетинговые акции, скорее всего, именно креативный маркетинг и позволил нам выжить.

Помогло и то, что конкуренция в те годы была слабая, рынок формировался, большинство салонов были расположены в переулках, на вторых этажах, в подвалах. Это был постсоветский период, когда у салонов не было витрин, а большинство потребителей наших услуг были интроверты. Залы делились на мужской и женский, были изолированы от взглядов с улицы.

Мы изменили подход, объединили залы, вышли на первую линию. Нашей задачей было извлекать из одного квадратного метра в два раза больше выручки, чем конкуренты.

Оглядываясь назад, я понимаю, что нашему успеху способствовало то, что мы нащупали новый тренд. Своей аудиторией мы выбрали активных женщин мегаполиса, у которых нет времени, они востребованы и хотят самореализоваться.

Сеть «МОНЕ» первой на рынке парикмахерских услуг привлекла иностранные инвестиции. Как это повлияло на развитие сети?

Крупного стратегического инвестора удалось привлечь через девять лет после открытия первого салона. В августе 2007 года скандинавский фонд Mint Capital заплатил за блокирующий пакет акций «МОНЕ» 8 млн долларов.

Тогда привлечь инвестора на российский рынок парикмахерских услуг было чем-то действительно беспрецедентным. И мне, будучи абсолютно «корпоративно чистым», нужен был взгляд профессионалов с огромной практикой в построении больших компаний. Я получил не просто хорошего партнера, но и колоссальный опыт

«Кто-то говорит, что троечники правят миром, я с этим не согласен. Человек должен соревноваться, побеждать, и через деятельность к нему приходит уверенность»

и наставников, разделяющих мои ценности. Сегодня фонду Mint Capital я очень благодарен, я развил нужные предпринимательские компетенции: финансовые, корпоративные.

Мы организовали Совет директоров, который не просто номинальный орган, он принимает многие стратегически важные решения. Совет часто помогал и выручал во многих спорных моментах, особенно когда попали в кризис 2008 года.

Нынешний кризис для вас уже третий. Переносится ли он легче предыдущих?

Когда знаешь законы поведения в сложных ситуациях, пережить трудности гораздо легче: и морально, и психологически, и финансово.

Главное не отклоняться от выбранной стратегии и принципов. Первое, о чем нужно помнить в период начала спада: тот, кто меняет ценовую политику, погибает. Это самый опасный трюк, кризис сносит всех, кто падает в цене. Если ты даешь своему потребителю сигнал, что перешел в другое «поле», твоя аудитория уходит, ей на смену приходит новая. Тот сегмент, который тебя любил, не понимает, почему пришла совершенно чужеродная аудитория. И эта резкая смена позиционирования приводит к большим потерям.

В кризис потребители пересматривают свою корзину потребления. Необходимо быстро реагировать, снижать издержки, оставаясь верными своим клиентам.

До кризиса 2008 года удалось привлечь инвестиции и открыть десятки крупных салонов. После падения спроса мы не отказались от этой стратегии и планов создать крупнейшую сеть, но поняли, что надо развивать сегмент более доступной красоты.

Больше трети салонов сети работает по франшизе. Почему выбран именно такой способ ведения бизнеса, в чем его преимущества?

Если говорить о франшизе, то это прежде всего бренд «Точка красоты». Эту концепцию мы называем «модный эконом», где красота доступна для всей семьи. Франчайзингом мы занялись лишь спустя 13 лет управления собственными салонами. Развивая свой бизнес, мы наращивали экспертизу, нарабатывали опыт, но это не значит, что ты можешь успешно развивать франчайзинг. Идти во франчайзинг было непростым решением, до этого нужно дорасти, и это должно доставлять удовольствие и драйв. Я даже вижу в этом определенную миссию — помогать другим предпринимателям становиться успешными. Мы сравниваем франчайзинг с оркестром — мы должны задавать высокие стандарты, все должны играть по одним нотам. Если не будет нот, будет какофония. Поэтому для нас важно, чтобы «музыка играла» правильно в каждой точке. Мы верим во франчайзинг и планируем и дальше выходить с ним во все регионы через партнеров.

Как вы оцениваете степень влияния на ваш бизнес международной практики (мода, бизнес-модели и технологии)? Насколько мы интегрированы в международный контекст?

Мода, безусловно, сильно влияет на индустрию красоты. Мы интегрированы в мир и в курсе всех трендов, позиционируем себя как сеть европейского формата с высокими стандартами качества. Сотрудничаем с иностранными специалистами, в этом году к нам в очередной раз приедут стилисты из Парижа и Лондона.

Мы видим общемировые тенденции, но при этом прекрасно понимаем, что наша женщина другая, она уникальна, она совершенно по-другому чувствует красоту. Мы ассоциируем себя именно с российской красотой, чувствуем особенности ментальности, адаптируем тренды к нашим женщинам. Понятие женственности, на мой взгляд, очень российское, оно у нас стоит во главе угла. В России это передается генетически от мам к дочерям. Мы называем это актуальной женственностью.

К тому же брендам индустрии красоты крайне сложно пересекать границы. К примеру, в 2008 году американская компания купила французскую сеть и вышла на рынок Франции. Одна из ведущих компаний Штатов с 12 000 салонов купила большую сетку из 2 000 салонов во Франции. В итоге они потерпели фиаско, произошло отторжение: французская культура не приняла американские методы управления и отношение к ведению бизнеса.

В России салонный бизнес развит слабо: всего 50–60 тысяч точек по всей стране. Ваши прогнозы — сможем ли мы выйти на уровень лидеров: Франции, Италии, Японии?

Сравнивая средние зарплаты жителей наших стран, очевидно, пока рано об этом говорить. Мы зависим от экономической ситуации в стране, как и другие отрасли экономики. Сомневаюсь, что салоны красоты могут существовать в отрыве от понимания цен на нефть, курсов валют и минимальных зарплат.

Приближаться к лидерам мы будем по мере взросления новой аудитории, которая начинает ухаживать за собой больше. Тем не менее, несмотря на небольшое количество салонов

> «Первое, о чем нужно помнить в период начала спада: тот, кто меняет ценовую политику, погибает. Это самый опасный трюк, кризис сносит всех, кто падает в цене»

и не самое лучшее состояние кошельков россиян, наша женщина тратит на красоту гораздо больший процент своего среднего дохода, нежели жительница европейских стран. У нас совершенно иное отношение к красоте.

В вашем бизнесе многое зависит от клиентоориентированности. Приходят к мастеру, которого посоветовали. Тут как в медицине: охотнее доверятся опытному врачу с рекомендациями. Как в сети происходит отбор и привлечение персонала?

В нашей сфере кадры — это то, на чем строится бизнес, отрасль крайне зависима от специалистов. Люди — это 100% успеха, поэтому у нас жесткий отбор сотрудников и высоко замотивированный персонал. Мы можем предложить достойную оплату, предъявляя при этом высокие требования. И это не только профессионализм — его можно привить, главное — разделять наши ценности, понимать, что они важнее текущей прибыли. Мы ищем единомышленников, готовых играть вдолгую.

Несмотря на достаточно серьезный отбор, нам тяжело работать на рынке, где спрос превышает предложение. Мы создаем сложные условия для входа, чтобы гарантировать качество услуг. В основном отбор проходит в период обучения сотрудника в Академии красоты, которая появилась почти сразу после основания «МОНЕ». В стенах нашей Академии за год проходят подготовку больше 600 студентов. Подходы у нас абсолютно разные: учим и с нуля и повышаем квалификацию. Мы активно развиваем знание бренда, но при этом понимаем, что бренд — это всего лишь первый контакт со стилистом. Первый раз люди приходят на бренд, а возвращаются на профессионализм мастера. В нашей отрасли кадры, однозначно, решают все.

Что касается кадрового потенциала в целом отрасли, есть ли улучшения?

Сегодня кадровый потенциал в отрасли достаточно низкий. Старая система образования разрушена, а новая не создана, в сфере большая разрозненность. К сожалению, у нас стать стилистом может любой за месяц, неквалифицированные, некомпетентные люди продают себя за дорого. Сложность парикмахерской индустрии в том, что соискатель выбирает из десяти мест работы, за специалиста идет борьба. А, например, в развитых экономиках — где эта индустрия насчитывает 50 лет и более — происходит с точностью да наоборот: на одно рабочее место десять специалистов.

Я рад, что и у нас лед тронулся, ужесточается лицензирование, изменяется законодательство, и все специалисты должны проходить обязательную сертификацию. Возможно, это поможет и нашей сфере.

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

SuperFine

Большие объёмы печати.
Отличное качество.
Выгодная цена.

Группа компаний «Рапид» поставщик и производитель расходных материалов для офисной техники.

www.rapid1.ru 8 (800) 775–07–63

Кадры решают все

Атлас новых профессий

Большие данные, дроны, современные вычислительные системы, казалось бы, давно должны были вытеснить человека из производственного процесса. Однако и в провинции, и в столице у школьников и людей старшего возраста до сих пор пользуются популярностью книги из библиотечных фондов, а газеты и уведомления разносят почтальоны.

Как же изменится рынок труда через десять лет?

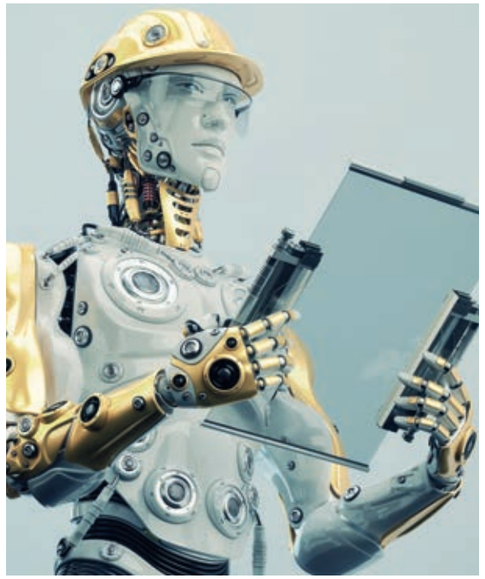
На расстоянии вытянутой руки

Ученые заявляют, что модель, когда человек выбирал себе определенный жизненный путь, шел им от учебного заведения до пенсии, имел в трудовой книжке одну-две записи, изжила себя.

Стабильность и линейность сменились процессом, в котором приобретение трудовых компетенций все чаще носит фрагментарный характер.

Мало кто догадывался в 2005 году, что спрос на программистов, дизайнеров компьютерных игр или разработчиков мобильных приложений достигнет максимальной точки. Однако с появлением новых технологий возникли и новые профессиональные компетенции, которые изменили рынок труда.

Чтобы привлечь внимание широкой аудитории к этому явлению, в 2014 году Московская школа управления «Сколково» и эксперты Агентства стратегических инициатив презентовали «Атлас новых профессий». Его создатели в течение трех



© SHUTTERSTOCK.COM

лет провели более 30 форсайт-сессий в крупных городах страны. В собраниях приняли участие специалисты компаний-лидеров отраслей экономики и ведущих вузов России.

«Скорость изменений в отраслях настолько велика, что, пока стандарт подготовки нового специалиста войдет в реальность, отрасль может свернуться. Например, в России полный цикл от запроса работодателя до внедрения этого стандарта занимает десять лет. Поэтому многие компании вынуждены запускать собственные школы и кафедры в вузах. Возникает вопрос: как ухватить это будущее, немного его угадать и совместно с работодателем спроектировать запрос, какой специалист им понадобится на следующем витке технологического развития. Если бы мы смогли понимать заранее, как будет развиваться ситуация, мы могли бы превентивно начинать эти кадры готовить. В этом смысле «Атлас» — ориентир для тех, кто такие программы подготовки разрабатывает», — заявил на презентации идейный вдохновитель проекта, профессор практики Московской школы управления «Сколково» Павел Лукша.

Спустя год вышла вторая редакция — «Атлас профессий 2.0». В нем уже 25 отраслей, на шесть больше, чем в первом издании, и 186 новых профессий, которые появятся до 2030 года. Одна из них — разработчик интеллектуальных туристических систем. Специалисты прогнозируют рост спроса на автоматизированные системы покупки билетов, навигации, бронирования гостиничных мест. Подобные сервисы функционируют в мире не один год. В России это ресурс aviasales.ru, который запущен в 2008 году, и уже сегодня ищет авиабилеты по 728 компаниям, 200 агентствам и пяти системам бронирования.

Подобные масштабные исследования проводились и раньше, и в настоящее время. В 2013 году РВК, РАЭК, агентство Pruffi и портал HeadHunter представили результаты исследования «Кадры в IT и инновациях. Профессии и профессионалы будущего». Отличие от проекта АСИ в том, что в этой работе прогнозировались изменения в узкой сфере информационных технологий.

Компания Microsoft совместно с Future Laboratory в 2016 году изучила тренды на рынке труда, темпы роста технического прогресса и выделила топ-10 профессий будущего. Среди них экологи, дизайнеры дополненной реальности и юристы в области этики.

Воспитатель для бизнеса

E-commerce, блокчейн, криптовалюта, уберизация — одни из самых популярных бизнес-идей, с которыми в прошлом году работал Даниил Ханин. Физик по образованию, создатель одной из первых компаний, предлагающих веб-рекламу в сибирском регионе, сегодня работает трекером в бизнес-инкубаторе Высшей школы экономики и Фонде развития интернет-инициатив.

Как рассказывает Даниил Ханин, эта профессия появилась в акселераторах венчурных фондов для того, чтобы помогать инвестору сопровождать команду на пути к достижению результата.

«Для меня эта профессия — нечто вроде воспитателя детского сада, потому что трекер берет команду за ручку и ведет ее по определенному маршруту от точки начала к точке финиша, одновременно следит, чтобы она не свернула с верного направления», — рассказывает о задачах трекера Даниил Ханин.

В вузах пока не обучают специальности «трекер», но есть частные инициативы. Так, Фонд развития интернет-инициатив организует специализированную школу как для новичков, так и профессионалов, где рассказывает о техниках и методиках работы со стартапами.

По прогнозам астронавта NASA
Дона Томаса,
через десять лет
вырастет спрос на профессию
космического гида

Профессиональные компетенции для трекерства, по мнению Даниила Ханина, необходимо отключать либо жестко контролировать, чтобы не навязывать команде свое видение решений. При этом трекером может стать человек с любым образованием.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются люди этой новой профессии в процессе работы, относятся больше к «детским болезням» бизнеса.

«Классика. Команды не знают, кто их клиент, какие у него потребности и как компания будет зарабатывать. Есть галлюцинации, а фактов нет, поэтому еще одна задача — показать реальность и выяснить необходимые данные», — комментирует трекер.

Хорошая память и понимание бизнес-процессов — необходимые условия для эффективной работы трекера.

«Физически информацию о более чем четырех командах удержать в голове сложно. Я работаю с большим количеством стартапов, но и погруженность в работу каждой команды разная», — говорит Даниил Ханин.

При этом в акселераторе ФРИИ у трекера со своими подопечными происходит два «касания» в неделю по часу, чтобы понять, что на данный момент происходит в компании, куда она движется. Дополнительные встречи проходят на общих отчетных мероприятиях — трекшн-митингах, которые организует акселератор фонда.

Перспектива карьерного роста, по признанию профессионального трекера, в этой профессии туманна.

«Это дело скорее для состоявшихся людей, которые хотят принести пользу. Единственный вариант роста — найти такую команду, которая захочет пригласить тебя в штат и вырастет в итоге в долларового «единорога».

Подхватить идею

Чтобы исключить пробел в компетенциях выпускников высших учебных заведений, многие вузы запустили специальные программы.

Сибирский федеральный университет начал программы по специальному инженерному образованию еще в 2012 году. Все они — магистерские и рассчитаны на два года обучения. В 2014 году их прошли первые 19 человек. Ученики стажировались в международных учебных центрах, крупных компаниях Великобритании, Франции и Германии.

Участниками элитной, как говорят в университете, магистратуры стали студенты трех программ: «Системное проектирование космических аппаратов», «Обработка давлением металлов и сплавов» и «Автоматизация конструкторско-технологического проектирования».

В Томске на развитие образовательного пространства обратили внимание властные структуры. В администрации региона создан специальный совет, в который входит и Томский государственный университет.

Автономные магистерские программы ТГУ не относятся ни к кафедрам, ни к факультетам. Сначала пилотными стали две: интеллектуальный анализ данных и Digital Humanities. В текущем году запущено уже 10 программ. К первым добавили курсы по гуманитарной информатике, трансляционным химическим и биомедицинским технологиям, а также биофотонике.

Какое событие запустило процесс изменений в российском образовании — выпуск «Атласа новых профессий», другие исследования кадрового рынка или сами учебные заведения, сказать сложно. Но дальнейшая работа по изучению пространства и реализации образовательных проектов будет проводиться так же активно.

Павел Лукша видит дальнейшее развитие «Атласа» в международной кооперации. Так, авторы сотрудничают с Международной организацией труда, в ближайшей перспективе планируется взаимодействие с Деловым советом БРИКС по созданию «Атласа новых профессий БРИКС».

Профессии будущего

В «Атлас профессий 2.0» вошли такие специализации, как консультант по здоровой старости, сетевой врач, сити-фермер, проектировщик инфраструктуры «умного» дома, дизайнер носимых энергоустройств, электрозаправщик, менеджер космотуризма, космогеолог, рециклинг-технолог, проектировщик домашних роботов, техно-стилист, программист электронных рецептов одежды, игромастер, разработчик инструментов обучения состояниям сознания, киберследователь, тренер творческих состояний, игропрактик, дизайнер эмоций, архитектор виртуальности, дизайнер дополненной реальности территорий.

Кадры решают все

Мотивация персонала: кнут или пряник

Один из основных способов повышения производительности труда и эффективности менеджмента — мотивация персонала. В общем виде ее можно представить как систему сигналов, осознанно или неосознанно побуждающих действовать. Сигналы могут поступать из внешней среды или от самого человека как следствие воспитания, культуры. Взаимосвязь между сигналами и поступками людей выступает ответом на вопрос, почему люди по-разному реагируют на одни и те же ситуации.

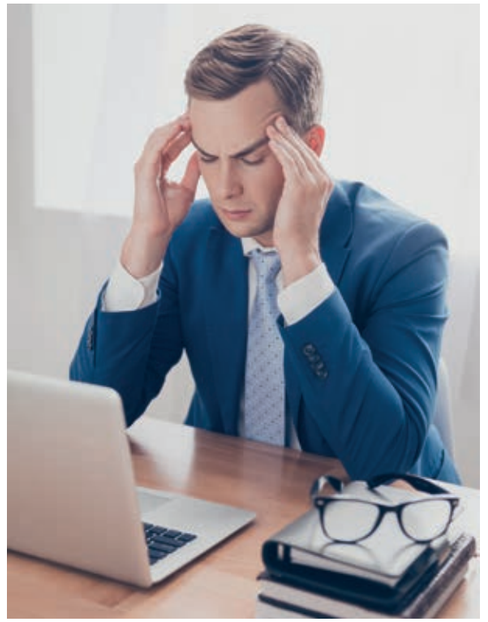
Эффективная работа каждого: как достичь?

Затрагивая тему контроля в финансовых службах, стоит отметить, что даже незначительные изменения в нем воспринимаются сотрудниками негативно. Но изменения просто необходимы в случае, например, сбоев по срокам или качеству. Задержки оперативных отчетов для руководства или внешних экспертов могут стать серьезной проблемой, равно как и некачественная информация, подготовленная впопыхах.

К примеру, в ГК «Дело» работала сотрудница, которая, несмотря на все старания, не могла показать необходимые результаты, что влияло на сроки выполнения задач и большее вовлечение в процесс руководителя.

Сотруднице приходилось самостоятельно принимать решения, выполнять нестандартные задачи, показывать высокие организационные навыки, что давалось ей тяжело и влияло на производительность, снижало мотивацию. В итоге ее перевели в другое подразделение внутри финансового департамента, где требовалось больше усидчивости в выполнении технической и рутинной, повторяющейся работы. Ротация задач позволила сотруднице показать необходимые результаты и повысить собственную эффективность для компании.

Игнорируя подобные ситуации, руководство компании рискует столкнуться с негативными последствиями: доначислениями в связи с нарушением сроков (штрафы, пени) или же другими ситуациями, которые не всегда можно оцифровать.



© SHUTTERSTOCK.COM

Нельзя забывать и о том, что работники могут заболеть или уйти в отпуск. В идеале нужен человек, способный заменить, им может быть как руководитель, так и любой член команды. Хорошей практикой служит концепция, когда сотрудник, способный заменить коллегу, закрепляется на эту роль на постоянной основе и всегда в курсе дел. Тогда начальник отдела хеджирует риски в случае увольнения или ухода сотрудника на больничный накануне сроков сдачи отчетов.

Если сотрудник сбился с пути...

Случается, что у какого-то определенного сотрудника периодически происходят ошибки в работе. Здесь следует начать с выявления причин таких проблем и предпринять шаги для изменения положения. Так, работнику может не хватать времени или знаний, чтобы своевременно выполнить свой участок работы. Решением может быть обучение и развитие.

К примеру, в 2016 году ГК «Дело» получила статус аккредитованного работодателя по направлению Professional Development от международной организации. Благодаря сотрудничеству с ACCA у финансистов появилась дополнительная возможность обучаться по программе ACCA, посещать профильные конференции и бизнес-завтраки, публиковаться в изданиях.

Обучение может быть реализовано внутренними силами: кто-то из сотрудников или начальник отдела берет временное шефство над сотрудником, если в нем чувствуется мотивация и потенциал восполнить пробелы. Если по прошествии времени заметных улучшений не выявлено, стоит поднять вопрос о том, пригоден ли этот специалист к выполнению работы вообще.

Также на практике вполне вероятна другая ситуация: имея все необходимые профессиональные качества, сотрудник с неохотой выполняет задачи или не соблюдает сроки. Говоря простыми словами, работнику скучно, и он не видит особой значимости работы. В таком случае применение жестких дисциплинарных мер только усугубит ситуацию.

В первую очередь необходимо объяснить важность выполнения задачи в срок и ту ценность, которую эта подзадача несет в общем процессе, а также какие последствия возможны

Так, например, порой некорректно подготовленная информация способна привести к неверным управленческим решениям.

Между тем слабые места, которые требуют наибольшего контроля, порой трудно выделить. Нередко сбои происходят в случаях, когда за одну задачу отвечают несколько сотрудников и их должностные обязанности пересекаются. Здесь может возникнуть ситуация, когда один сотрудник надеется на другого и не чувствует личной ответственности за результат. В этом случае решением может стать пересмотр и уточнение должностных инструкций для того, чтобы избежать задвоения при распределении обязанностей. Должностные инструкции на предприятиях бывают формальны, однако их следует детализировать, вовлекая при этом самого сотрудника в процесс обновления документа.

Лучше всего, когда за выполнение задачи отвечает один специалист. Ему в помощь можно выделить рабочую группу, если объем достаточно большой. В то же время важно сделать так, чтобы каждый вовлеченный сотрудник отвечал за свой небольшой участок работ.

при ее невыполнении. Полезной практикой станет учет базовых потребностей сотрудника: причастности, компетентности и автономии. К их удовлетворению так или иначе стремятся все люди. Причастность выражается в том, чтобы показать, как работник может помочь компании при выполнении подзадачи. Компетентность позволяет ему продемонстрировать свои умения, автономия же дает возможность свободно выразить свое мнение. Руководству всегда нужно прислушиваться к идеям и обязательно давать обратную связь.

В большинстве случаев проблему с эффективностью можно решить. В то же время есть исключения из правил, в частности, если человек сам по себе ленив и безответственен. Тогда с ним лучше попрощаться.

Определите его темперамент

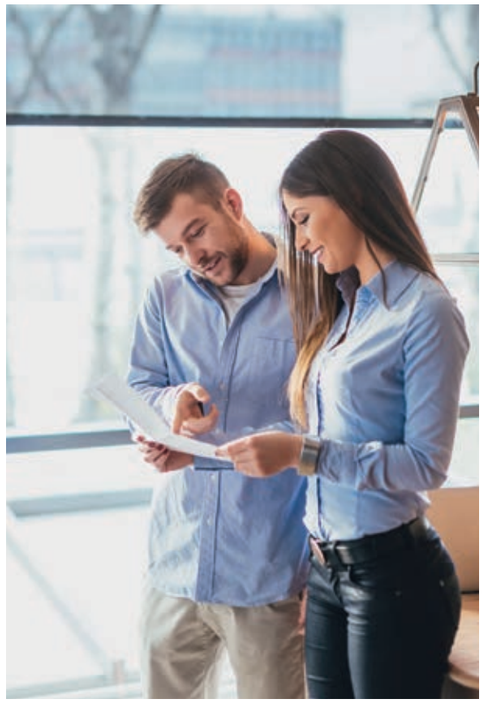
С другой стороны, часто бывает, что работа просто не подходит человеку по его темпераменту. К примеру, если активный, творческий и неусидчивый человек выполняет длительную рутинную работу по сверке отчетов, на выходе получается, что работа сделана быстро, но некачественно. Вместе с тем в другой области сотрудник мог бы проявить себя просто замечательно.

Проверка на профориентацию и тесты по соционике также очень важны при приеме на работу. Они могут быть не менее значимы, чем профессиональные компетенции.

Если вопрос все-таки заключается в улучшении деятельности всей организации, то необходимо глобальное перераспределение задач внутри компании. Можно использовать карты мотиваторов — стимулов, которые побуждают выполнять работу более быстро и качественно. Они не требуют проведения дополнительных тестов, достаточно проанализировать, какой вид работ у конкретных сотрудников получается лучше всего, а также какие задания им больше всего нравятся или не нравятся.

Как правило, сотрудников можно разделить на две категории — ориентированные на процесс и на результат. Тем, кто ориентирован на процесс, больше подходит выполнение стандартного набора операций — прогнозируемые сроки, повторяющиеся по своему характеру задачи. Таких работников отличает дисциплинированность, усидчивость, им нравится монотонная работа и пугают перемены, а нестандартные задачи, требующие быстрого решения, могут вызвать у них стресс и не привести к необходимым результатам. Людям, ориентированным на результат, наоборот, подойдет работа, связанная с выполнением необычных задач. Она может очень заинтересовать и привести к результатам, превосходящим все ожидания.

Как видно из вышеописанных примеров, мотивация у сотрудников бывает разная, и более успешными они будут, если постараться правильно распределить должностные обязанности, учитывая специфические особенности каждого человека. Таким образом, система будет более эффективна, когда все будут выполнять ту работу, которая у них получается лучше всего.



© SHUTTERSTOCK.COM

Поможет ли ужесточение?

Вопреки распространенному мнению денежная мотивация или страх наказания не оказывают большого влияния на сроки и качество. Эти факторы могут иметь обратный результат и привести к демотивации. У сотрудников должна быть внутренняя потребность выполнять работу качественно, при этом обязательно должна быть обратная связь от руководства, особенно в случае выдающихся результатов.

Так, признание со стороны руководства может выражаться как лично, так и на проводимых планерках, в зависимости от конкретного человека и ситуации в коллективе. К примеру, в ГК «Дело» на еженедельной основе проводятся рабочие встречи с участием финансового директора, где собираются не только руководители направлений, но и специалисты. На этих совещаниях каждый имеет возможность рассказать о своих проектах, задачах, планах. Таким образом, все сотрудники чувствуют себя вовлеченными в процесс, а также в решение глобальных задач холдинга.

В целом, для достижения высоких результатов целесообразнее контролировать выполнение задач, связанных со сроками и качеством, а не самих сотрудников компании. Многие руководители допускают такие ошибки, как ужесточение дисциплинарных мер, следуя по пути страха наказания.

Часто руководство полагает, что постоянное присутствие сотрудника в офисе строго в установленные часы прямым образом влияет на повышение производительности и раскрытие творческого потенциала. Однако это не так. Ужесточение контрольных мер способно вызвать обратную реакцию — вплоть до увольнения по собственному желанию. Гораздо более действенные инструменты повышения эффективности и производительности — создание комфортных условий работы и оценка результатов труда.

Таким образом, для достижения эффективности организации в первую очередь нужно всегда ориентироваться на персонал. Ведь именно человеческие ресурсы выступают главным капиталом компании. Грамотный руководитель способен выделить мотивы каждого сотрудника и направить их на реализацию нужных ему процессов. Контроль деятельности со стороны руководства имеет значение, однако больших результатов можно добиться, понимая человека и его потребности.

Ключ к эффективному управлению любым человеком всегда лежит через понимание его мотивации. Если вы руководите людьми и нацелены на успех, первое, что нужно сделать, — это лучше узнать своих подчиненных. Определите темперамент сотрудника: интроверт или экстраверт, нацелен на результат или на процесс. Узнав личные интересы человека, а также то, что у него получается в работе лучше всего, руководитель может дать более подходящие должностные обязанности. Как правило, выдающиеся результаты, превосходящие все ожидания, появляются, когда каждый занят тем, что его по-настоящему увлекает.

Валентина Ермакова,
АССА, руководитель направления финансового контроля Группы компаний «Дело»

Кадры решают все

Гайдаровский форум — 2017

© МАКСИМ ГОРИН

© АЛЕКСЕЙ БАС, ОЛЕГ ЖИРОВ

© АЛЕКСЕЙ БАС, МАКСИМ ГОРИН

© АЛЕКСЕЙ БАС, МАКСИМ ГОРИН

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

УСТОЙЧИВОЕ БУДУЩЕЕ РОССИИ

ДАН СТАРТ РЕГИСТРАЦИИ ИДЕЙ НА ПЛАТФОРМЕ 2017

Вам не больше 30 лет и у вас есть инновационная идея по одной из наших тематик — станьте **УЧАСТНИКОМ** Платформы

Ваш профессиональный опыт и знания помогут написать новую главу в истории Устойчивого развития России — приглашаем к **ЭКСПЕРТНОМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ**

Вы готовы предложить новую тематику в интересующей Вас сфере — приглашаем к **ПАРТНЕРСТВУ**

ТЕМАТИКИ ГОДА

Группа компаний АКИГ

Идеальная система высшего образования

UNILEVER

Новые технологии в пищевой и перерабатывающей промышленности: решение вопросов продовольственной безопасности при обеспечении достойного качества жизни потребителей

РАНХиГС

Эффективный управленец в органах государственной и муниципальной власти РФ

Применение малой авиации и БПЛА в гражданской сфере

future-rf.ru future@future-rf.ru +7 (495) 280-01-50 /futurerf /futurerf /ubr.look

Russian Oil&Gas Industry Week

НАЦИОНАЛЬНЫЙ НЕФТЕГАЗОВЫЙ ФОРУМ

18–19 апреля 2017 г.
Москва, ЦВК «Экспоцентр»

www.oilandgasforum.ru

17-я международная выставка

НЕФТЕГАЗ-2017

17–20 апреля 2017 г.
Москва, ЦВК «Экспоцентр»

www.neftegaz-expo.ru

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

МИНИСТЕРСТВО ЭНЕРГЕТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РСПП

Российское Газовое Общество

СОЮЗ НЕФТЕГАЗОПРОМЫШЛЕННИКОВ РОССИИ

ЭКСПОЦЕНТР МОСКВА

Messe Düsseldorf