

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 20  
(432)

2017

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий адрес: по адресу "Роспотреб" - 71052, 71055, 71056.

Главная тема: **ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ**



Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Бизнес устал говорить о том, что выпускники вузов (кроме тех, кто подрабатывает, учась) не готовы влиться в процесс работы.**

**Ректоры вузов видят проблему объемно и весьма профессионально (читайте в номере).**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Лонгаров*



www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-май)

В номере:

**20 лет журналу «Делопроизводство»**

**Современные международные конференции, посвящённые вопросам управления документами**

**Новый ГОСТ на оформление документов**

**Мотивационные аспекты создания и использования управленческих документов. Мотивация создания управленческих документов**

**Стандартизация управления документами в России: современное состояние и подходы к изучению**

**Особенности оформления на работу иностранных граждан**

**Документирование корпоративных подарков**

**Отдыхаем «за свой счёт», или Как оформляется отпуск без сохранения заработной платы**

**Для чего необходим архив организации?**

**№2**  
**2017**

При поддержке:

стр. 5

**С** уходом с рынка труда рабочих профессий сильно возрастает значимость умения общаться...

Александр Лобко,  
МАМАРМЕН

стр. 37

**П** ока одни сомневаются, другие зарабатывают. Вопрос не в том, «стоит ли делать мобильное приложение», а в том, как делать и что делать, чтобы это было выгодно...

Вячеслав Семенчук



стр. 32

**У** меня никакой симпатии не вызывает человек, который учился на медика, а стал шоуменом. Переквалификацию можно рассматривать как дополнение. А если с человеком происходят такие резкие изменения, я считаю, что это несчастье в жизни...

Аркадий Марон,  
Международный Еврейский институт

стр. 53

**И**менно сейчас пришло время создавать новые эффективные инструменты, которые буквально ворвались в наш мир вместе с мобильными устройствами...



Светлана Беженцева

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№20  
(432)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД  УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»  
Издание зарегистрировано Комитетом  
Российской Федерации по печати  
Свидетельство о регистрации  
выдано Министерством РФ  
по делам печати, телерадиовещания  
и средств массовых коммуникаций  
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Александр Лапин,  
главный эксперт  
УП по управлению



Эдуард Остроброд,  
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,  
бизнес-эксперт УП

### ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

5  
Две параллельные могут пересекаться (вузовское  
образование и ожидания работодателей)

Александр Лобко, МАМАРМЕН

32  
Репутация вуза нарабатывается годами

Аркадий Марон, Международный Еврейский институт

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

37  
Мобильное приложение как инструмент бизнеса

Вячеслав Семенчук

Комментирует Светлана Беженцева

### ЦЕРЕМОНΙΑ

57  
Лауреаты Национальной Деловой Премии

«Капитаны Российского Бизнеса»

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

63  
Джордж Макдональд Чёрч

Материалы, опубликованные на данном  
цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

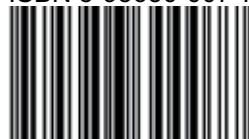
Подписано в печать 22.05.2017 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в АО «ИПК «Чувашия»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных  
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды  
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Рекламное агентство  
(аккредитованное)  
«Вектор-Ч»  
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы  
по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

# Две параллельные могут пересекаться (вузовское образование и ожидания работодателей)

*Если мы будем учить  
сегодня так, как мы  
учили вчера, мы украдем у  
наших детей завтра.*

*Александр Лобко*

**основатель и ректор  
МАМАРМЕН**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**❗ Как ректор вуза сегодня может лично повлиять на поворот высшего образования в сторону нужд бизнеса?**



Роль руководителя, несомненно, самая важная в вузе. Ректор вуза как руководитель является фигурой элитарной диспозиции. Именно этот человек — лидер — определяет направление развития и цели для всего учебного заведения. Именно он ведет за собой весь коллектив. Притягательность учебного заведения во многом зависит от авторитета ректора, уникальности профессорско-преподавательского состава, наличия докторов и кандидатов наук, профессоров, академиков, их известности, наличия доверия к ним. Известно, что многие родители и абитуриенты, а также работодатели, выбирают вуз только потому, что им нравится, например, ректор. Это иногда происходит, как в кино или в театре: люди «ходят на знаменитость». Личный имидж ректора и репутация профессорско-преподавательского состава могут явиться основным фактором при выборе абитуриентом, куда пойти учиться, а работодателями — где готовить кадры.

Не удивительно, что бизнес-структуры, неудовлетворенные качеством образования поступающих на работу выпускников, сотрудничают с вузами, совместно модернизируют образовательные программы, методы преподавания. И здесь роль ректора в диалоге с основными работодателями и создании новой качественной среды общения, улучшении воспроизводства высокопрофессиональных кадров для бизнеса первостепенная, как капитана морского корабля. Ему приходится участвовать в согласовании требований работодателей к обучению вновь набираемых студентов-целевиков, привлекать крупные компании к участию в экзаменационных комиссиях, в ярмарках вакансий, «днях карьеры», организовывать конкурсы научных работ по специализации работодателей, которые учреждают именные стипендии для победителей конкурсов. Важную роль для бизнеса играет и совместная с работодателями организация студенческих практик — она обеспечивает наработку студентами практических навыков, сокращение адаптационного периода и дообучения молодых специалистов.

**❗ Какие программы обучения надо вводить в вузах для удовлетворения требований бизнеса к подготовке кадров?**

— Грубой ошибкой вузовского менеджмента является утраченный кон-

**ФАКТИЧЕСКИ СОТРУДНИК GOOGLE ЗАКАНЧИВАЕТ  
ТЕМ, ЧТО СТАНОВИТСЯ ЖИВЫМ РОБОТОМ:  
ПИТАЕТСЯ В GOOGLE, ОБЩАЕТСЯ ТОЛЬКО С ТАКИМИ  
ЖЕ СОТРУДНИКАМИ GOOGLE, НОСИТ ОДЕЖДУ И  
ПОЛЬЗУЕТСЯ ТЕХНИКОЙ GOOGLE, РАЗГОВАРИВАЕТ  
НА ЖАРГОНЕ GOOGLE И ОТПРАВЛЯЕТ ПИСЬМА В  
GMAIL С ПОМОЩЬЮ СМАРТФОНА GOOGLE**





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

троль над качеством обучения, часто оторванного от реальной жизни. Драйв, свобода и радость творчества сейчас в образовании, увы, не присутствуют. Это несчастное, принятое вопреки воли народа ЕГЭ разучило студентов думать и читать книги. Любой вопрос приводит не к осмыслению ответа, а к поиску ответов в Интернете, как в тесте ЕГЭ. Поэтому большое значение имеет разработка специальных практико-ориентированных программ, нацеленных на усиление у студентов понимания и заинтересованности стать предпринимателем, а также сформировать навыки и компетенции, необходимые для стартапа: умение гибко переопределять задачи исходя из набора наличных ресурсов, умение заменять дефицитные ресурсы теми, которые имеются в наличии, умение взаимодействовать с другими стейкхолдерами (заинтересованная сторона, причастная сторона — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям).

Не вполне ясным остается лишь то, кто будет развивать такие личностные качества студента, как лидерство, коммуникативность, командный дух, способность учиться и т.д. Пока отечественное высшее образование этим даже не начинало

заниматься, хотя большинство представителей бизнеса безрезультатно требуют этого от вузов. Поэтому продвинутые корпорации налаживают соответствующие предметы в своих корпоративных университетах и учебных центрах, а некоторые пошли еще дальше, пытаясь сделать лидерские программы всеобщим достоянием.

### Можно ли на рынке найти преподавателей для этого?

— Как говорил товарищ Бендер: «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих». Поэтому участие работодателей в обучении студентов и подготовке преподавателей становится все более активным. Не претендуя на базовое образование, компании силами своих сотрудников организовали в некоторых вузах чтение специальных курсов и дисциплин, сами возродили у себя студенческие практики, стажировки и курсы повышения квалификации преподавателей. Практически все обучение по таким предметам, как коммерческий и инвестиционный банкинг (общее название технологий дистанционного банковского обслуживания, а также доступ к счетам и операциям по ним, предоставляющийся в любое время и с любого компьютера, имеющего доступ в Интернет), методы бухучета по стандартам МСФО, аудит, страхование, финансовый менеджмент, корпоративные IT-системы, в ведущих вузах

сейчас налажено и ведется бизнесом в соответствии с его требованиями, представлениями и стандартами.

Более того, речь идет не только о новых, «рыночных» дисциплинах, но и о традиционных технических, юридических, экономических и других предметах — их преподавание бизнес сам выводит на уровень современных мировых представлений. В результате нередко получается первоклассное образование, укрепившее авторитет соответствующих «кластерных» (сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных научно-исследовательских институтов, вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом) вузов. Многие компании приглашают преподавателей вуза на стажировку, участвуют в формировании учебных планов. Организационно создаются базовые кафедры непосредственно в компании. Это выпускающие кафедры, которые расположены в научных организациях, их сотрудники работают в вузе на полставки, они читают лекции по специальности и осуществляют научное руководство. А в ближайшее время у многих вузов появятся кафедры в крупных коммерческих организациях (компаниях, занимающихся прикладными технологиями и внедрением), и, может

быть, не одна, а несколько компаний вкладчину будут тянуть близкие направления.

**■ Какова цена вопроса? Какие ставки за час лекции приемлемы для практиков из бизнеса (маркетологи, управленцы, IT...)?**

— Согласно «дорожной карте» Минобрнауки, средняя зарплата профессорско-преподавательского состава в 2015 году должна была составлять 130% от средней по региону, где зарегистрирован вуз, а к 2018 году, как обещал президент, — и вовсе дойдет до 200%... Однако на деле такую зарплату получает лишь весьма незначительное число преподавателей, при этом рост нагрузки таков, что ни о нормальных лекциях, ни тем более о полноценной научной работе речь не идет. Как конкретно, а не в общих чертах, выглядит реальная загрузка и зарплата преподавателей? Например, даже в МГУ имени М.В. Ломоносова ситуация давно невыносимая: большинство преподаватели живут на 24 тыс. рублей в месяц. И то — у кого целая ставка. Практически во всех государственных вузах подавляющее число преподавателей работает и получает зарплату на 0,5 ставки или 0,25 ставки, хотя им повысили нагрузку больше чем на ставку.

Специалисты-практики, в отличие от преподавателей вузов, работают

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на почасовой оплате. Оплата за час колеблется в широких пределах и зависит от многих факторов в каждом конкретном случае. Но можно точно сказать, что анализ положения дел в образовании позволяет поставить точный диагноз: правительство РФ, которое не способно обеспечить достойную зарплату препода-

узнать что-то принципиально новое; прагматичные, например, желание иметь высокую зарплату, работать в престижной фирме; социальные, подразумевающие долг перед родителями, ответственность за свое будущее, желание утвердиться в обществе, получив высокий статус; коммуникативные, то есть желание расширить круг

## СЕГОДНЯ КАК РАЗ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ВУЗЫ МОГУТ ОТЛИЧИТЬСЯ НЕКАЧЕСТВЕННЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

вателям вузов, профнепригодно и морально изношено. Депутаты, которые голосуют за антинародные законопроекты, тоже. Без подготовки кадров страна не имеет надежного будущего.

**УП** **Надо ли и как мотивировать самих студентов на то, чтобы они на выходе имели более приемлемые для экономики знания?**

— То, что делать это просто необходимо, ни у кого не вызывает сомнений. Можно выделить следующие наиболее значимые для молодежи мотивы, которые могут изменить отношение студентов к своим учебным обязанностям в ту или другую сторону: познавательные, то есть желание

своих знакомств; профессиональные — стремление узнать уже знакомую специальность на новом уровне, более глубоко.

Студент по-настоящему захочет учиться, если добиваться, чтобы все задачи, поставленные перед ним в процессе обучения, были не просто понятны, но и приняты внутренне, приобрели для него настоящую значимость.

Мне доводилось достаточно близко сталкиваться с главными университетами многих стран, и я никогда не мог сказать, что наша система образования хуже, чем в каждом из них. У всех российских учебных заведений, у большинства преподава-



телей, конечно, найдутся в запасе свои особенные методы и способы повышения мотивации у студентов (рейтингование, личный пример, ориентация на результат, различные поощрения и т.д.). Но не нужно забывать про ведущую роль семьи. Если в семье уже с детства развивали познавательную активность в ребенке, научили его уже в школе преодолевать трудности самостоятельно, но при поддержке взрослых, то и став студентом, такой человек не потеряется в мире информации, а быстро проложит свой путь в житейском океане.

### **УЛ** **Фундаментальные знания при этом важно не потерять и дать студентам.**

— «Знание — сила» — этот афоризм, как непререкаемую истину, каждый помнит с детства. А вопросы, что важнее — навыки или знания? В какой пропорции надо давать знания и в какой — навыки, вызывают постоянные споры. На мой взгляд, нужно максимально учить знаниям и в минимальной степени — навыкам. Практика показывает, что человек, обладающий в большей степени фундаментальными знаниями и в меньшей степени — навыками, другие навыки осваивает достаточно быстро, а вот в обратную сторону этого, к сожалению, не происходит. Серьезным, фундаментальным вещам люди учатся, как правило, в основном до

25 лет. Хотя, конечно, учиться фундаментальным вещам можно до тех пор, пока ты можешь учиться. Ведь без капитальных знаний многие навыки хорошо не освоишь. Поэтому век живи — век учись!

Среди сложившихся форм и методов обучения все большее значение приобретает самостоятельная работа. Практика обучения подтверждает, что только знания, добытые самостоятельным трудом, делают выпускника продуктивно мыслящим специалистом, способным творчески решать профессиональные задачи, уверенно отстаивать свои позиции.

Формирование внутренней потребности к самообучению становится и требованием времени, и условием реализации личностного потенциала. Способность человека состояться на уровне, адекватном его претензиям на высокое положение в обществе, всецело зависит от его индивидуальной вовлеченности в самостоятельный процесс освоения новых знаний.

Поэтому одной из целей профессиональной подготовки специалиста является необходимость дать обучающимся фундаментальные знания, на основе которых они смогли бы обучаться самостоятельно в нужном им направлении.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП Новые формы обучения — онлайн, видео, тренинги. Как они могут помочь в этом?**

— Наш мир круто изменился, и образование объективно это учитывает, активно создавая цифровую образовательную среду. Сегодня уже невозможно представить сферу высшего профессионального образования без дистанционных методов обучения. Дистанционка — это, в том числе, увлекательный и приятный способ обменяться мыслями, идеями, эмоциями, усовершенствовать навыки, сделать жизнь удобнее. То, что дистанционная форма обучения наиболее эффективна как средство освоения знаний, уже не нужно кому-либо доказывать.

Конечно, эта форма обучения подходит только для дисциплинированных и по-настоящему желающих учиться людей, которые чего-то очень хотят знать. Сила их воли — главный фактор достижения успеха.

Дистанционное онлайн обучение становится у молодежи все более и более популярным, так как эта новая форма обучения через Интернет позволяет существенно экономить по сравнению с традиционными методами обучения не только время и деньги, но и получить действительно качественное и эффективное обучение у известных профессоров, которые показали, что они на самом деле дают

качественное и эффективное обучение, что подтверждается огромным количеством хороших отзывов, которые можно найти без труда в Интернете.

Дистанционное образование — это возможность учиться в индивидуальном режиме независимо от места и времени, быть студентом параллельно в вузе другой страны и, став дипломированным специалистом, повышать свою квалификацию самостоятельно всю жизнь.

В качестве наглядного примера можно привести популярный у молодежи вуз РИМ в южно-итальянском портовом городе Салерно на берегу Салернского залива Теренского моря, который был организован МАМАРМЕН в 2012 году. Сейчас там дистанционно, без виз и пересечения границы, обучается более 40 тысяч студентов.

Наиболее распространенным способом онлайн-учебы сейчас является вебинар. Вебинар — это мероприятие, которое организуется в Интернете на специальных сайтах. Эти сайты предоставляют возможность участнику общаться с лектором, преподавателем, ведущим, психологом в режиме прямой онлайн-трансляции с помощью текстового чата, аудио- или видеосвязи. Это удобная и очень популярная в последнее время форма обучения и тренингов по всей России



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и целому миру. Вы можете проходить курсы по разной тематике, не выходя из дома, по низкой цене в удобное время.

Во время проведения мероприятия чаще всего участники видят и слышат ведущего, но сами могут обмениваться информацией с ним только в режиме текстового чата: задавать вопросы, писать свои комментарии, общаться между собой, выполнять рекомендации и упражнения преподавателя и давать ему обратную связь.

Более расширенная версия вебинара — это видеоконференция. В таком режиме участники общаются с ведущим с помощью видеосвязи, видя и слыша друг друга. Здесь качество Интернета должно быть еще более высоким. А также потребуется вебкамера с микрофоном.

Тренинг — форма активного обучения, целью которого является обогащение знаниями, развитие конкретных умений и навыков. Является одним из наиболее эффективных методов активного обучения. Более простой, чем другие игровые методы, он требует значительно меньших затрат времени и сил на разработку и проведение занятий. На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозго-

вой штурм, видеоанализ, модерация и др.

Хотя тренинг и наиболее эффективная форма обучения, но исследования показывают, что до 90 % выученного на тренинге материала постепенно забывается, и студенты применяют лишь 10-20 % из полученного. Причины этого различны: оправдались ли ожидания участников, соответствовал ли тренинг реальной потребности в обучении, поддерживаются ли изменения в классе после тренинга и т. д. Для более полного усваивания материала применяется посттренинговое сопровождение — это система работы, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной деятельности.

Посттренинг может проводиться в формате семинара, мастерской, повторения фрагментов тренинга, коучинга и наставничества, электронной переписки.

Бесплатные онлайн тренинги и вебинары, как правило, предназначены для того, чтобы желающего обучаться ввести в курс дела по данной тематике и показать квалификацию автора. Также зачастую на бесплатных online-мероприятиях даются суще-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ственные скидки, бонусы или подарки для желающих пройти следующее платное онлайн-обучение. В бесплатных курсах онлайн-обучения в основном даются теоретические знания. Хотя, надо отдать должное авторам, многие дают ценные практические «фишки».

На платных же занятиях не только расширяется теоретическая база, но и делается упор на приобретение практических навыков.

Нередко онлайн-тренинги имеют несколько пакетов обучения. Какой пакет выбрать, обучающийся решает сам в зависимости от своих пожеланий, устремлений и степени подготовленности в изучаемом вопросе. Обычно бывает три пакета обучения. Это базовый пакет (СТАНДАРТ), пакет для продвинутых учеников (ГОЛД) и пакет ВИП с индивидуальными консультациями.

### **УП Стажировки в компаниях — идут ли на это компании (какие) и готовы ли студенты?**

— В отличие от практики (подразделяется на учебную, производственную и преддипломную), которая является обязательной частью учебной программы вуза, направленной на закрепление полученных знаний, стажировка является собственной инициативой студента. Кроме

того, область стажировки далеко не всегда соответствует приобретенной специальности. Так, окончивший, например, вуз экономического профиля человек вполне может поступить на стажировку в компанию, занимающуюся производством изделий из пластмасс. Тогда как практикант должен выбирать место, строго соответствующее своему профилю обучения. Ведь только в этом случае достигается необходимый образовательный эффект. Стоит отметить, что на стажировку попадают не только студенты, но и опытные работники компаний. Это происходит в случае переквалификации или повышения по карьерной лестнице. Если практика не сулит студенту никаких финансовых пополнений, то стажировка зачастую бывает оплачиваемой. По ее результатам человек либо получает желаемое место, либо слышит отказ от руководителя.

Российские компании все чаще берут студентов на стажировку и оплачивают их труд наравне со штатными работниками. Таковы результаты опросов, проведенных консалтинговой фирмой ViLASS в 2016 году среди представителей российских предприятий и организаций.

Стать стажером — все равно что убить двух зайцев одним выстрелом: приходя на стажировку, студент или выпускник вуза одновременно полу-

чает ценный опыт и зарабатывает себе на жизнь. А если показать себя толковым и ответственным специалистом, то можно остаться в стажирующей компании на постоянную работу.

За последние два с половиной года количество работодателей, принимающих молодежь на стажировку, возросло с 50 до 55%. Судя по комментариям менеджеров по персоналу, компании часто рассматривают стажировку в качестве аналога испытательного срока, возможности приглядеться к стажеру как к потенциальному сотруднику.

Большинство работодателей, принимающих сотрудников на стажировку, оплачивает их труд, но в меньшем размере, чем труд штатных работников (51%). За последние два года этот показатель не изменился, а вот доля компаний, которые платят стажерам столько же, сколько и основным специалистам, заметно возросла — с 16 до 25%. И, напротив, доля работодателей, которые совсем не платят стажерам, сократилась с 25 до 17%. Стажировки все чаще проходят на регулярной основе: если в 2010 году почти половина работодателей (47%) делали это время от времени, то сегодня с такой периодичностью берут стажеров лишь 34%. Большая часть работодателей (42%) подбирает стажеров, публикуя объявления о вакансиях. В четверти случаев (24%)

стажеры обращаются на предприятие сами. Количество компаний, подыскивающих стажеров среди студентов вузов и колледжей, заметно увеличилось (с 14 до 20%), а тех, кто берет на стажировку родственников и знакомых сотрудников, напротив, сократилось (с 8 до 3%).

**❗ Что делать с такой проблемой: многие выпускники вузов не могут выдержать 8 часовой рабочий день?**

— Если душа не лежит к работе по 8 часов в день 5 дней в неделю, можно подобрать другие варианты. Например, можно работать на полставки. В соответствии с 93-й статьей Трудового кодекса РФ, по соглашению между работником и работодателем неполное рабочее время может устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии. Причем работа на таких условиях не должна приводить к сокращению продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска либо сказываться на исчислении трудового стажа.

При необходимости подработки можно устроиться на работу по совместительству, которое бывает как внутренним (при работе в той же организации в свободное от основной работы время), так и внешним (при работе по трудовому договору, который заключается с другим рабо-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тодателем). Правда, в соответствии со статьей 282 ТК РФ, работа по совместительству запрещена для лиц в возрасте до 18 лет и работников, занятых на тяжелых работах с вредными условиями труда, если дополнительная работа связана с такими же условиями.

По мнению многих, особенно не просто приходится тем, кто трудится в условиях ненормированного рабочего дня. Ненормированный рабочий день — это особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени.

Никто не вправе заставить работника перерабатывать постоянно. Такой график работы требует пересмотра порядка оплаты труда и размера ежегодного отпуска.

Если различные вариации с желаемым графиком работы не подходят вам либо вашему работодателю, и он настаивает на 8-часовом рабочем дне — не расстраивайтесь. Как недавно выяснили ученые, именно такая продолжительность рабочего дня заложена на генетическом уровне человека и позволяет ему наиболее удачно совмещать работу и отдых.

## **УП** Корпоративные правила в компаниях разные. Как и кто может готовить к ним студентов?

— В российских компаниях только сейчас формируются правила корпоративного поведения, которые через несколько лет станут обязательным элементом корпоративной культуры каждой уважающей себя компании. Корпоративные правила — точное определение того, что следует делать сотрудникам в организации в конкретной уникальной ситуации. В некоторых компаниях их называют «справочником работника (сотрудника)», «правилами поведения в компании» и т.д. Как правило, создание и доведение такого документа отражает стремление первых лиц компании приучить (кому больше нравится — заставить) свой персонал действовать в компании и вне по установленным правилам. Разработка корпоративных правил — это непрекращающийся процесс: меняется жизнь, меняются правила. В компании должна существовать процедура, которая позволяет сотрудникам предлагать изменения в корпоративные правила.

Известно, что в России (кстати, как и в южных регионах Италии) отношение к законам весьма пренебрежительное, и от руководства компании потребуется очень много усилий для внедрения правил. Как нельзя лучше русский характер в этом смысле



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

характеризует довольно известный анекдот: Собрались несколько человек на мосту, чтобы выяснить, как можно заставить человека прыгнуть с моста. Идет мимо американец. Ему говорят: «Гражданин, вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку». Американец требует подписания контракта и предоплаты, после чего спокойно прыгает в

моста прыгать запрещено». Русский перелезает через перила и со словами: «А чихал я на ваши запреты» — прыгает.

Имеется два подхода при создании документа, регламентирующего поведение сотрудника в компании.

Первый: корпоративные правила

## С УХОДОМ С РЫНКА ТРУДА РАБОЧИХ ПРОФЕССИЙ СИЛЬНО ВОЗРАСТАЕТ ЗНАЧИМОСТЬ УМЕНИЯ ОБЩАТЬСЯ

воду. Идет мимо немец. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста». Немец не соглашается, говорит, что у него дела, семья, обязанности. Ему говорят: «Но есть строгий приказ вашего руководителя прыгнуть с моста». Немец немедленно прыгает. Идет мимо русский. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку». Русский в ответ: «Чихал я на ваши миллионы», и идет дальше. Ему говорят: «Ваш начальник приказал вам прыгнуть с моста». Русский: «Чихал я на начальника и на приказы», и идет дальше. Ему говорят: «Вы знаете, вообще-то с этого

— декларация основных принципов взаимоотношений компании и сотрудника, а также перечень того, что в компании запрещено. Остальное по принципу — «что не запрещено, то разрешено». Как правило, это — 3-5-страничный документ.

Второй подход: подробное описание всех возможных ситуаций, с которыми может столкнуться сотрудник. Большой структурированный документ на 30-60 страниц. На мой взгляд, он более приемлем в России, так как российский менталитет стремится всегда трактовать нерасшифрованные и не развернутые формули-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ровки в свою сторону, причем готов стоять на этом твердо. В западных компаниях и их представительствах в России введен только такой подход.

Студенты за время обучения в вузе должны изучать основные принципы формирования корпоративных правил. Свод основных разделов учебной программы может содержать следующую информацию: Общий обзор компании. История. Специализация. Миссия. Философия. Оргструктура в целом, ключевые подразделения, за какие процессы (функции) отвечают. Что вы можете ожидать от компании. Что компания ожидает от вас.

### **УП** Почему в Google, где 10 тыс. кандидатов на 1 вакансию, текучка как везде?

— В настоящее время персонал Google разросся до почти 50 000, а офисы — их больше 70 — имеются более чем в 40 странах по всему миру — таких разных, как Аргентина, Австралия, Бразилия, Канада, Франция, Индия, Италия, Ирландия, Япония, Корея, Нидерланды, Польша, Россия, Швейцария и Великобритания. По данным ресурса LinkedIn, больше всего людей в мире хотят работать именно в Google, куда ежегодно поступает около 2 млн резюме от кандидатов с самым разным опытом и образованием со всех уголков земного шара. Из всех желающих Google

принимает в год всего несколько тысяч, то есть компания проявляет избирательность в 25 раз большую, чем Гарвард, Йель или Принстон.

Но удивительно, что с каждым годом процент людей без образования в Google только увеличивается. И эту тенденцию нельзя не замечать. В некоторых командах он уже достигает 14%. Итак, что же нужно для того, чтобы получить работу своей мечты?

Конечно, высшее образование никогда не повредит. Многие должности в Google требуют знания математики, программирования и физики, которые достаточно сложно получить без высшего образования. Но в Google смотрят на другое, что и приводит к отсеву кандидатов на вакансии и текучке кадров. Те, кто желает получить работу в Google, проходят отбор по следующим основным критериям: умственные способности, лидерство в сложных ситуациях, скромность, опыт (компетенция) и талант. Золотое правило найма в Google гласит: «Нанимайте только тех, кто лучше вас. Чтобы нанять исключительных кандидатов, нужно больше времени, но ожидание того стоит».

По большому счету всем в этом мире наплевать на то, как вы выучили что-то, важно лишь то, как вы умеете обращаться со своими знаниями. А имея это качество, место работы уже



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

не будет для вас важным, вы будете оценены по достоинству в любом месте, а не только в Google.

Большая текучка кадров в Google заставляет снять розовые очки. Люди вокруг односторонне считают, что работа в Google — это идеально. Никто просто не хочет слушать о минусах, отсутствии энтузиазма — только о радуге и единорогах. Основной проблемой компании является бюрократия. Сотрудникам хорошо платят, но минусами их работы является то, что вскоре они лишаются мотивации, а значит не смогут продвигаться по карьерной лестнице или заниматься тем, что им интересно. Компания начинает отбирать все больше личного времени, пока не становится центром вашей жизни. Фактически сотрудник Google заканчивает тем, что становится живым роботом: питается в Google, общается только с такими же сотрудниками Google, носит одежду и пользуетесь техникой Google, разговаривает на жаргоне Google и отправляет письма в Gmail с помощью смартфона Google. Т.е. проблема Google заключается в том, «что это Google».

Знания сотрудников Google находятся на феноменальном уровне, и им очень сложно соответствовать. Парадоксально, но именно высокий профессионализм сотрудников — основной недостаток Google. Вот только несколько минусов этого: тяжело по-

лучить повышение, так как стандарт сотрудников слишком высок; работа может быть чересчур скучной; в процессе работы в Google многие теряют пыл и драйв.

Идеальные условия и довольно комфортная работа делают сотрудников зависимыми от компании. В конечном итоге умные головы четко понимают, что Google специально делает их неконкурентоспособным для другой работы. Поэтому даже в условиях большой безработицы они начинают искать альтернативу.

**И** Как заставить бизнес более лояльно и трепетно относиться к выпускникам?

— Распространенный способ работы бизнес-структур с выпускниками вузов — это сотрудничество с профильными вузами. Участие в научной деятельности выбранного вуза. На профильных кафедрах предлагаются темы курсовых и дипломных работ, интересные для компании, и ведется работа с перспективными студентами, выбирающими эти темы для разработки. Далее отслеживаются работы студентов и организуются стажировки выбранных студентов в компании. Надо отметить, что без специально организованной работы адаптация выпускников затягивается, и прибыль от их работы работодатель начинает получать намного позже.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Конечно, любой работодатель мечтает о персонале, уже имеющем достаточную квалификацию, надежном и нетребовательном. Но рынок труда диктует свои условия. Более охотно выпускников приглашают крупные западные компании, у которых уже имеются апробированные технологии работы с выпускниками вузов.

вслед за ростом профессионализма сотрудников. Поэтому у выпускников вузов появляется лояльность к таким работодателям — желание соблюдать установленные правила поведения в фирме, ценности, нормы.

Надо отметить, что выпускники, ориентированные на профессиональ-

## ИДЕАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ И ДОВОЛЬНО КОМФОРТНАЯ РАБОТА ДЕЛАЮТ СОТРУДНИКОВ ЗАВИСИМЫМИ ОТ КОМПАНИИ (ОТ GOOGLE)

Российские работодатели в этом отношении более консервативны, но тенденции таковы, что и им придется выстраивать работу с выпускниками. Так что перспективы у выпускников нынешнего поколения на рынке труда гораздо более благоприятные, чем у выпускников пять-десять лет назад. Подводя итоги вышесказанному, можно с уверенностью сказать, что выпускники предъявляют к компаниям достаточно высокие требования. Выигрывают те компании, которые имеют репутацию надежных и стабильных, которые обеспечивают возможность профессионального и карьерного роста, которые успевают поднимать заработную плату

ный и карьерный рост, приобретают опыт очень быстро, и буквально через год их представление о себе меняется кардинально, что частенько остается незамеченным руководителями и является основной причиной поиска новой работы сотрудником, в котором были вложены средства на обучение. Есть резон приглашать на работу выпускников без опыта работы компаниям, у которых много вакансий начального уровня, требующих специальных знаний. При этом есть ресурсы на обучение специалиста без опыта работы и реальный карьерный рост для получивших этот опыт с целью удержания в компании перспективных сотрудников.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Определить наличие лояльности выпускника вуза к компании в целом не составляет труда, более сложной задачей оказывается составление прогноза: что произойдет с текущим уровнем лояльности, если сотрудник получит предложение перейти к конкуренту с повышением дохода, например, вдвое. Как ни печально признавать, но лояльность сотрудников очень часто имеет свою цену.

**И Корпоративные университеты и вузы — это две параллельные линии, которые никогда не пересекутся?**

— Сразу напомню, что бывший ректор Казанского университета Николай Лобачевский создал новую геометрию, в которой параллельные прямые запросто пересекаются. Он просто внимательно изучил имеющуюся на тот момент геометрию Евклида и внес в нее кое-какие коррективы. Учитывая, что этой науке к тому моменту уже исполнилось 2 с лишним тысячи лет, без обновлений было не обойтись.

В нашем случае тоже лучше никогда не говорить слово «никогда».

Создание первых российских корпоративных университетов относится к 1999 году, и сейчас такие компании, как «ВымпелКом», «Ингосстрах», ОКБ Сухого, «Ростелеком», «Северсталь»,

группа компаний «Волга-Днепр» и другие, успешно развивают их.

Опрос представителей корпоративных университетов и учебных подразделений крупных отечественных компаний, проведенный консалтинговой фирмой «ВиЛАСС» с целью определения места и роли этой системы подготовки кадров в структуре образования нашей страны, выяснил, что причины, побуждающие руководство предприятий самостоятельно заниматься вопросами обучения своего персонала, в первую очередь обусловлены консерватизмом существующей системы профессионального образования, которая не учитывает потребности современного бизнеса. Многие эксперты отмечают, что материально-техническая база учебных заведений не отвечает требованиям сегодняшнего рынка, в вузах даются устаревшие теоретические знания, для подготовки специалистов нового поколения требуется иной уровень преподавателей, способных выработать у студентов именно практические навыки, необходимые для конкретной специальности. Негативную роль в системе образования России сыграло становление рыночной экономики. В 90-е годы перестали существовать многие институты повышения квалификации почти во всех отраслях промышленности, а подготовка руководителей не учитывала задач современного

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бизнеса и обстоятельств, возникающих в условиях рынка. Существует еще одна проблема, которую не стоит оставлять без внимания: по мнению зарубежных и отечественных демографов, в нашей стране скоро «некому будет работать». По данным ООН и Госкомстата России до 2050 года население на территории нашего государства уменьшится едва ли не наполовину. Если до 2009 года сокращение численности трудоспособных жителей составляло около 100 тысяч человек в год и было не очень заметно, то уже с 2015 года демографы констатировали значительное усиление этой тенденции — до миллиона и более человек в год. Представители молодого поколения не смогут восполнить потребности в рабочей силе.

Единственный выход, по мнению ученых, состоит в привлечении иммигрантов. Но и в этом деле не все просто: с подобными проблемами уже сталкиваются Германия, Япония и Италия. Россия в этом списке занимает 4-е место, значит и нам предстоит довольно серьезная конкуренция за рынок привлеченной рабочей силы. Демографы предлагают рассматривать в качестве альтернативных вариантов жителей Индии, Африки, Индонезии. В любом случае неминуемо встанет вопрос об обучении персонала с разным уровнем подготовки.

Все это заставляет серьезно задумываться о развитии и удержании сотрудников в компаниях.

Всегда ли в компаниях есть необходимость в корпоративном университете? Скорее, нет. Часто для подготовки кадров достаточно ограничиться учебным центром или иными формами внутрифирменного обучения либо воспользоваться услугами внешних провайдеров.

Однако если руководители заинтересованы в стратегическом развитии своего предприятия, если оно нуждается в инновациях, в инициативных сотрудниках, то только корпоративный университет будет способствовать решению поставленных задач.

Другой причиной его создания может послужить слияние компаний с разным уровнем организационного развития, систем управления и культуры. В этом случае появляется необходимость в обеспечении одинакового уровня этих аспектов для всех структурных единиц корпорации, соблюдении общих принципов и построении культуры, основанной на единой стратегии.

Данная форма обучения нужна и тогда, когда компания заинтересована в подготовке кадрового резерва, либо возникают проблемы текучести кадров и необходимо быстро адапти-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ровать новых сотрудников. Для этого нужна налаженная система передачи знаний и обеспечение условий для освоения технологий, чему способствует создание корпоративного университета.

Развитие корпоративного образования требует его взаимодействия с вузами для решения следующих первоочередных практических задач:

1. Долгосрочные вузовские программы разбить на модули. Это необходимо, чтобы, комбинируя модули, быстро составлять различные практикоориентированные образовательные траектории. Последние должны строиться под задачи корпоративного обучения. С обязательным участием представителей заказчика.

2. Создавать и использовать модульные учебники.

3. Развивать новые подходы в области дистанционного образования (электронные курсы, онлайн-курсы, вебинары с лучшими отечественными и зарубежными лидерами этой области знания).

4. Уделить первостепенное внимание контенту электронных и онлайн-курсов, закладывая в него инструменты, улучшающие контакт преподавателя с учащимися в электронной образовательной среде, а

также способствующие превращению группы учащихся в сообщество (комьюнити), где работают и традиционные вертикальные связи учащегося с преподавателем, и горизонтальные связи с другими учащимися.

5. Переобучить преподавателей под этот вид обучения, напоминающий тренинги (не полностью лекционный и замкнутый на теорию, а ориентированный на практику, на передачу только необходимых и достаточных знаний, без «воды»). Расширить компетенции преподавателей по педагогическим подходам (тьюторство, наставничество, организация горизонтального обучения, когда сами студенты оценивают коллег).

6. Вводить мониторинг качества обучения от заказчика (а не от Рособнадзора).

Мы уже вступили в такое время, когда однажды полученного образования до пенсии не хватит. И так теперь будет всегда. Темп научно-технического прогресса так высок, а задачи, стоящие перед экономикой России, столь масштабны, что активным участникам экономического процесса придется учиться кусочно-непрерывно, находя баланс между работой и обучением, между теорией и практикой, между классическим академическим образованием и его новыми формами. Перед ними



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



масса возможностей — от получения второго и третьего высшего образования до корпоративного обучения и ознакомления с новыми для себя областями знаний с помощью открытых онлайн-курсов (МООС).

### **УГ** Государственное и частное высшее образование — в чем разница для бизнеса? Как выглядит конкуренция в высшем образовании на самом деле?

— Есть масса преимуществ как в одной, так и в другой сфере. Но, несмотря на это, имеются и недостатки. В последнее время идет масса реформ, нацеленных на образовательные программы. Как следствие этих преобразований, в нашей стране появляется все больше частных образовательных учреждений, которые наравне с государственными ведут активную деятельность.

Согласно закону, все частные вузы делятся на две категории: автономные и негосударственные. Здесь есть небольшая разница, которая заключается в том, что автономной организации получить лицензию на образовательную деятельность намного проще, чем учреждению, оформленному как негосударственное. Вследствие этого негосударственных организаций стало намного меньше. Но мы не имеем в виду количественное соотношение этих учреждений. Для

нас важен вопрос о том, какие у частных есть плюсы и минусы.

Первый плюс, который можно выявить в частном вузе, — это более снисходительное отношение к студентам. Например, если после окончания сессии у студента остаются задолженности, то в частном вузе не сразу встает вопрос о том, чтобы отчислить такого студента. В том случае, если студент не сдает экзамены, ему дается некоторое время на то, чтобы реабилитироваться.

Явным отличием образовательного учреждения частного от государственного считается то, что во время поступления в автономный вуз абитуриент должен в обязательном порядке пройти медицинскую комиссию, которая установит его зависимость от алкоголя или наркотиков. В государственных вузах такой программы нет, поэтому там больший процент распространения наркотических препаратов.

В последнее время также появилась тенденция, что автономные образовательные учреждения все больше берут пример с европейских учебных заведений. Более того, они организуют программы по обмену опытом. Таким образом, студенты нашей страны могут иметь возможность посетить зарубежье, где они будут не только вникать в учебный



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



процесс, но и проникаться культурой и жизнью других людей. Это важный жизненный опыт, который считается весьма полезным и престижным. Также такие студенты смогут пообщаться с преподавателями заграничных вузов, что даст им возможность получить больше опыта.

Еще недавно негосударственные вузы являлись ненадежными. К качеству их образования предъявлялись более жесткие требования, а многие даже думали, что потом устроиться на работу с дипломом негосударственного образца гораздо труднее. На самом деле этот факт имел место быть, но теперь его постепенно забывают. Сегодня как раз государственные вузы могут отличаться некачественным образованием. По многочисленным исследованиям уровня знаний учащихся обеих структур было установлено, что во многом студенты негосударственных вузов превосходят студентов, проходивших обучение в государственных учреждениях.

Итак, если остановиться на проблеме недооценки автономных образовательных структур, можно сделать вывод, что суть ее кроется в большей степени в сложившихся в советское время стереотипах. Если раньше считалось, что негосударственные вузы ненадежны, непрофессиональны и неответственны, то теперь это мне-

ние является совершенно ошибочным.

Если привести пример, то в большинстве государственных вузов имеется устоявшаяся система оплаты, в то время как автономные учреждения сами назначают стоимость учебы. В большинстве случаев эта сумма намного ниже, чем на государственной основе.

Приходя в частный вуз, можно сразу отметить состояние помещения, качество мебели и других предметов, нужных для полноценной учебы. Это видно практически сразу, чего нельзя сказать о государственных институтах. Там может не проводиться ремонт и замена атрибутов образования по несколько лет. В большинстве случаев частники открывают институты в новых, только что построенных зданиях. Единственным минусом можно считать, что на момент открытия и последующего функционирования автономные институты редко открывают свои собственные общежития, что неприемлемо для многих студентов. Например, если абитуриент приезжает из другого города специально, чтобы учиться в столице, то ему в любом случае нужно будет искать жилье.

Учитывая, что частные вузы имеют столь широкий спектр преимуществ, все же стоит с осмотрительностью относиться к их выбору. Главный кри-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



терий выбора — сроки функционирования в сфере образования. Если вуз существует совсем недавно и еще не заработал себе достойную репутацию, то сначала стоит подождать, пока он полностью проявит себя.

Говоря о конкуренции между частными и государственными вузами, можно утверждать, что государство эту конкуренцию уничтожило. Причина банальна — у государства стало резко не хватать денег в бюджете. Чтобы меньше денег выделять в сфере образования, государство ввело во

куренцию приходится вести не между вузами, а с государством. Т.е. идет игра в одни ворота.

### **УП** Техническое оснащение вузов — каким оно должно быть в идеале?

— Для качественного обучения в высших учебных заведениях их лаборатории должны быть оснащены всем необходимым оборудованием. Не каждый вуз может позволить себе дорогие лабораторные установки, но все же нужно иметь хотя бы основную технику.

## **ТЯЖЕЛО ПОЛУЧИТЬ ПОВЫШЕНИЕ, ТАК КАК СТАНДАРТ СОТРУДНИКОВ СЛИШКОМ ВЫСОК**

всех подчиненных ему вузах платные отделения с очень высокой оплатой за образование. И чтобы отсеять поток абитуриентов в негосударственные вузы, дало установку Рособнадзора закрывать частные вузы, лишая их лицензий и аккредитации под надуманными предлогами о низком качестве образования. Суды, естественно, у нас самые справедливые в мире, поэтому они всегда встают на сторону государства. Таким образом, сейчас частное высшее образование переживает не лучшие времена. Кон-

Учебное оборудование должно быть на учебных процессах. Без него невозможно выполнить работу. Плакаты, пробирки, колбы, штативы, мебель и лабораторные установки являются атрибутом любого эксперимента.

Техническое оснащение вуза разделяют на несколько категорий, среди которых оборудование для изучения природоведения, географии, физики, химии, технических наук и тому подобное.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Учебно-лабораторные стенды НТЦ разработаны для изучения металловедения, электротехники, теплотехники, метрологии. Их используют, как правило, в технических вузах. Они подходят как для индивидуального, так и комплексного оснащения лабораторий.

Оборудование для физических лабораторий позволяет сформировать у студентов инженерно-физическое мышление в различных областях физических знаний, ознакомить с современными методами физического эксперимента. Существует огромное количество физических приборов, они могут иметь различную модификацию и комплектацию. Они должны быть высококачественными, так как их будут эксплуатировать в лаборатории длительное время, к тому же на низкопробной технике не удастся в полной мере воспроизвести необходимый опыт.

Оборудование для вузов включает технику, помогающую преподавателю наилучшим образом организовать процесс обучения студентов. С его помощью можно получить не только знания, но и навыки работы в выбранной профессиональной отрасли. В эту категорию относят демо-стенды, макеты, различные лабораторные установки и многое другое.

Оснащение для лаборатории — не-

заменяемый атрибут качественных знаний в «идеальном» вузе.

**Э**кономика стремительно меняется (роботизация, аутсорсинг, телеработа — \*Билайн перевел почти всех на работу на дому, — исчезновение профессий и неожиданное появление новых) — как вуз может сам все это отслеживать и реагировать?

— Сегодняшний мир стремительно меняется, поэтому к современному вузу общество предъявляет повышенные требования. Сейчас мы с вами живем в такое время, когда многое из того, что считали невозможным, становится вероятным. За последние десять лет с развитием технологий в жизнь прочно вошли мобильные телефоны, Интернет, разнообразные онлайн-сервисы, которые сильно сократили наше время при получении определенных услуг.

Еще несколько лет назад было множество людей, которые были противниками гаджетов, но уже сейчас большинство считают их удобными. Некоторые водители иронично насмеваются и называют глупостью видеоролики, в которых автономные автомобили очень уверенно чувствуют себя в плотном городском потоке машин. Шоферы уверены, что управлять автомобилем и одновременно следить за дорожной обстановкой

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



слишком сложное занятие, чтобы это могла сделать «бездушная железка», но через десяток лет их ирония плавно перейдет в принятие того факта, что автономный автомобиль удобнее и безопаснее. Ну а с появлением 3D-принтеров вообще может произойти серьезный индустриальный скачок, если уже сейчас на этих принтерах печатают внутренние органы для пересадки человеку, а из титановых сплавов печатают детали для танков.

Да и мы тоже раньше плохо себе представляли вуз без различных бумажных носителей, на смену которым пришли их электронные аналоги, многие этому даже сопротивлялись, а сейчас, на мой взгляд, практически невозможно найти преподавателя или студента, который бы хотел вернуться к бумажным носителям.

А еще нам трудно было представить, что каждое наше действие будет под пристальным вниманием всех участников образовательного процесса, а сейчас это уже реальность.

Каждые 72 часа в мире появляются новые технологии. Мир меняется быстро. Технологически, социально, экономически, психологически, культурно. Больше нет привычных схем и траекторий, все непредсказуемо и динамично. И в образовании тоже все меняется, а стремительное развитие

чревато разрывом между успешными и отстающими игроками образовательного поля. Сильные вузы будут все активнее внедрять новые технологии, налаживать связи с вузами и партнерами по всему миру.

Что необходимо делать нашей высшей школе, чтобы оставаться востребованной для бизнеса и экономики в целом?

Прежде всего многое зависит от профессорско-преподавательского состава. Главным профессиональным качеством, которое преподаватель вуза должен постоянно демонстрировать своим студентам, становится умение учиться. Готовность к переменам, мобильность, способность к нестандартным трудовым действиям, ответственность и самостоятельность в принятии решений — все эти характеристики деятельности успешного профессионала в полной мере относятся и к преподавателю.

Учеба в современном вузе должна быть не только полезной, но и интересной. Занимаясь обучением и воспитанием наших студентов, мы должны смотреть в будущее. Ни один футуролог сейчас не предскажет будущее, а нам это и не нужно. Достаточно понимать, что развитие технологий определяет экономику государства. Уже сейчас можно посмотреть на страны, в которых тех-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нологии развиты мощнее, чем у нас, и увидеть тот путь, который эти государства прошли за последние 20-30 лет. Соответственно в ближайшие годы нас ждет примерно тот же путь технологического развития.

Сейчас мы находимся у дверей эпохи роботов, которые будут делать за нас всю однообразную, рутинную, скучную и тяжелую физическую работу.

Уже сегодня существуют умные и надежные роботы, которых можно обучить многим однотипным и рутинным видам деятельности. Роботы будут работать точно и надежно, день и ночь, без перерыва на обед и отпуск, останавливаясь изредка на плановое обслуживание. Эта тенденция набирает обороты, поэтому в ближайшем будущем (10-20 лет) большинство не требующих квалификации и рабочих профессий (водители, трактористы, токари, фрезеровщики, рабочие сельского хозяйства) исчезнут или значительно сократятся.

Так, с уходом с рынка труда рабочих профессий сильно возрастает значимость умения общаться. Вы уже сейчас сможете вспомнить много общительных людей, которые достигли успеха и личного счастья в жизни, но вряд ли вспомните много тихих и застенчивых, которые достигли того же.

Какие же профессии будут востребованы в будущем на примере развитых стран?

Это те профессии, которые будут включать в себя одновременно как высокий уровень образования, так и высокий социальный уровень (или высокий уровень коммуникаций).

Задачи вуза меняются. Сегодня как никогда нужно прислушаться к словам известного философа и педагога Джона Дьюи: «Если мы будем учить сегодня так, как мы учили вчера, мы украдем у наших детей завтра».

**И** Как вузы, которым государство выделило деньги на вхождение в мировые рейтинги, использовали их?

— История с повышением конкурентоспособности российских вузов на международной арене тянется уже довольно давно. Отечественные учебные заведения местами в международных рейтингах похвастаться никогда не могли, поскольку критерии качества образования у нас и у них — разные. Иностранцы любят оценивать научные открытия и нобелевских лауреатов, которых в наших образовательных учреждениях нет и быть не может, ибо научная деятельность остается прерогативой НИИ.

Некоторое время назад на самом



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



высоком уровне повелели непременно протащить несколько лучших российских универов в международные таблицы о рангах, на что посулили выделить нешуточные деньги. Вузы, уверенные в своих силах, подали заявки на участие в этой программе. Специальная комиссия Минобрнауки определила, кто получит миллиарды рублей, а кто пока не достоин бороться за престиж российского образования в мире.

В конкурсе на выделение субсидий принимало участие 15 вузов, из которых прошли отбор 12. Были одобрены заявки вузов, из которых особенно выделили три первых, «дорожные» карты развития которых сочли самыми убедительными.

Субсидии получили Московский физико-технический институт, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Национальный исследовательский технический университет «МИСиС», Казанский федеральный университет, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Новосибирский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных техно-

логий, механики и оптики, Томский государственный университет, Томский политехнический университет и Уральский федеральный университет им. Б.Н. Ельцина.

К 2020 году как минимум пять университетов из этого списка должны войти в какие-либо из трех самых авторитетных мировых рейтингов — рейтинг Times, QS World University Ranking и Шанхайский. На это государство им выделило немалые деньги — они различны в зависимости от вуза и его объявленной программы развития, но составляют от 1,2 до 1,5 миллиардов рублей каждому из 12 победителей на первый двухгодичный этап.

У разных рейтингов различные критерии. Но при этом в первой двадцатке все они достаточно близки и включают в себя одни и те же институты. На позицию в рейтинге влияют такие факторы, как число иностранных студентов и преподавателей, интенсивность и уровень научных исследований, которые характеризуются публикациями в ведущих научных журналах и индексом цитирования, количество пресловутых нобелевских лауреатов, а также призеров других крупнейших мировых научных наград, мнение о вузе научных экспертов и крупнейших компаний-работодателей.

По итогам 13-го ежегодного рей-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тинга QS World University Rankings российские вузы увеличили свое представительство в 2016 году до 22 университетов, при этом 18 из них продвинулись в рейтинге в общей сумме на 618 позиций. Среди российских вузов, получивших крупные денежные субсидии от государства на продвижение в международных рейтингах, лучшие результаты показали МГУ им. М. В. Ломоносова (108-е место), СПбГУ (258-е место), Новосибирский государственный университет (291-е место), МГТУ им. Н. Э. Баумана (306-е место), МФТИ (350-е место) и МГИМО (350-е место).

Эти итоги связаны, конечно, с тем, что этим вузам были выделены большие деньги. Миллиарды рублей в игре в рейтинг дают свои определенные результаты. Однако реальный имидж за деньги не купишь.

По моему мнению, позиция в рейтинге не должна являться самоцелью, и вузы должны стремиться не к саморекламе, а чтобы бюджетные деньги тратились именно на стратегическое развитие, а не на какие-то хитрые методики попадания в

рейтинг. Чтобы на государственные миллиарды университеты обеспечили должную интенсивность научных исследований, сформировали у себя эффективную систему управления и инфраструктуру, построили новые лаборатории, корпуса и кампусы, формируя новый имидж России как научной державы. Тогда и рейтинг будет не профанацией, а реальным показателем высокого уровня вуза.

\* Александр Григорьевич Лобко, основатель и ректор Международной ордена Признания академии маркетинга и менеджмента (МАМАРМЕН) и Российско-Итальянской МАМАРМЕН (РИМ), академик Итальянской академии экономики и социальных наук, заслуженный работник высшей школы РФ, доктор экономических наук, профессор

Беседовала Людмила Попова

Журнал



2017 г.





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Репутация вуза нарабатывается годами

Большинство  
работодателей ставят  
на первое место  
выпускников со знанием  
профессиональной области.

Аркадий Мелрон

ректор,  
Международный  
Еврейский институт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

## **И** Как ответить на запрос бизнеса получать студентов с практическими навыками в работе?

**И**сследования, проведенные, в частности, с участием Высшей школы экономики, показывают, что большинство работодателей ставят на первое место выпускников со знанием профессиональной области. Опыт работы, вопреки распространенному мнению, находится далеко не на первом месте. Скорее всего, на первом месте он находится у тех, кто формально в отделе кадров занимается этими вопросами. Поэтому я считаю, что лучшее направление, связанное с бизнесом, — это давать студентам теоретические знания в выбранной профессии. Надо давать учащимся возможность совмещать теорию и практику. В противном случае они оказываются обычными работниками, а практика — она дает не знания, а навыки, зачастую неверные. Понятно, что если фирма плохая, то навыки и знания будут далеко не правильными.

Вузам нужно составлять хороший учебный план и учить студентов тем вещам, которые он предполагает. Я считаю, что разговоры в стиле Райки-

на «забудьте то, чему вас учили» являются несерьезными.

## **И** Привлекаете ли вы практиков бизнеса?

— Да, конечно. Это обязательное условие даже по стандартам образования. Преподавание — это отдельная профессия, и, конечно, в первую очередь мы приглашаем тех, кто готов провести целиком курс. Также мы устраиваем мастер-классы ведущих бизнесменов, преподавателей и ученых. Раз в месяц мы приглашаем в наш институт гостей, которые проводят для студентов подобные мероприятия. Например, два последних мастер-класса: у нас выступал ректор РЭШа, и буквально сразу за ним выступал Вадим Богданов (компания «Богданов и партнеры» — золотой партнер Microsoft), а между ними выступил профессор израильского института Махон Лев.

## **И** Надо ли и как мотивировать самих студентов на то, чтобы они на выходе имели более приемлемые для экономики знания?

— Мотивировать студентов можно, только лишь заинтересовав их. Потому что главная ошибка педагогов и родителей, начиная от детского сада, заключается в том, что они думают, что дети готовятся к жизни. Это не так — они живут. Нужно, что-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бы студент сам хотел получать образование. Занятия должны быть на хорошем уровне, а после занятий он должен иметь возможность свои знания применить.

Есть разные уровни подготовки. Мы готовим бакалавров так, чтобы они смогли выйти и работать наемными работниками. Когда человек после бакалавриата идет в магистратуру, он должен сам понимать, что ему нравится, и соответственно выбирать направление подготовки. Вот яркий пример: есть специальности «программная инженерия» и «бизнес-информатика». Это вполне хороший вариант, когда ты бакалавр программной инженерии, когда ты умеешь работать руками, и магистр бизнес-информатики, когда ты способен грамотно поставить задачу и потом понимать, как ее будут программировать.

**УП** Какие фундаментальные знания при этом важно не потерять и дать студентам?

— Фундаментальные знания — это понимание методов науки — где она может быть применена, а где нет. Если говорить конкретно о тех, кто учится на экономике, то понятно, что для них главное не столько аппарат (потому что не во всех экономических задачах аппарат работает), они должны изучить математическую культуру

и понимать, где какие методы применять. Например, не применять теорию вероятности, когда надо проанализировать уникальный проект.

**УП** Стажировки в компаниях — идут ли на это компании, и какие, и готовы ли к этому студенты?

— Стажировки вещь хорошая. Конечно, не все компании заинтересованы в том, чтобы терять свое время и работать со студентами. Мы стараемся отобрать компании, где готовы работать со стажерами, и предлагаем туда своих студентов. Например, IBM. Компания, которая понимает, кого они берут. Студенты работают по 4 часа, условия оговариваются заранее.

**УП** Что делать с такой проблемой: многие выпускники вузов не могут выдержать 8-часовой рабочий день?

— Я не вижу в этом проблемы, я вижу проблему в другом: человек должен воспринимать корпоративную культуру. А корпоративная культура бывает разная. Например, в Роснефти или Сбербанке она одна, а в компании Glance — совершенно другая. А задача вуза и непосредственно преподавателей заключается в том, чтобы студент начал это понимать. Во всех учебных учреждениях существует даже отдельный курс лекций по корпоративной культуре и этике.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

## **❗ Почему в «Гугл», где 10 тысяч кандидатов на 1 вакансию, текучка как везде?**

— Я могу только предположить, что из-за такого количества претендентов на одно место происходит случайный отбор кандидата: отсекают очень плохих, а из оставшихся выбирается некто. Но в таком случае нет совершенно никакой гарантии, что выбранный кандидат будет эффективен в работе. А второе — в большой компании вертикальный рост не развит, а потому работники делают свою работу какое-то время, а потом уходят с хорошим резюме, что у них есть опыт работы в большой компании.

## **❗ Каких выпускников предпочитают компании?**

— Каждая успешная компания желает видеть у себя выпускника известного вуза. Но в любом случае известные вузы готовят хороших специалистов по тысяче в год, эта планка отсекается находится низко, и поэтому компаниям приходится проверять — кто к ним пришел.

## **❗ Корпоративные университеты и вузы — это две параллельные линии, которые никогда не пересекутся?**

— Корпоративные вузы зачастую нелегализованные и в большинстве случаев неаккредитованные, т.е. они

не имеют права выдавать документы о высшем образовании. Их нельзя сравнивать с вузом, их можно сравнивать с курсами повышения квалификации. Это подтверждается еще количеством часов, которые они дают. Например, изучение программы Excel никак нельзя приравнять к обучению в вузах на факультетах программной инженерии. А еще я плохо отношусь к расстригам. У меня никакой симпатии не вызывает человек, который учился на медика, а стал шоуменом. Переквалификацию можно рассматривать как дополнение. А если с человеком происходят такие резкие изменения, я считаю, что это несчастье в жизни.

## **❗ Государственное и частное высшее образование — в чем разница для бизнеса? Как выглядит конкуренция в высшем образовании на самом деле?**

— Репутация нарабатывается годами, и, безусловно, у многих государственных вузов она есть. Возьмем конкретную область — экономические вузы. В России существует пятерка-шестерка очень сильных университетов — ВШЭ, экономический факультет МГУ, Финансовая академия. Что касается других — они сопоставимы с частными вузами. Но у нас есть частная Российская Экономическая Школа (РЭШ), которая не является государственной, но в то же время имеет высочайший рейтинг. Определение

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— государственный вуз или частный  
— совершенно ни о чем не говорит.  
Разница лежит в конкретных вузах.

И отсюда вывод: конкуренция выглядит достаточно понятно — постоянно нужно доказывать, что ты хорошо учишь. Потому что очень много сильных высших учебных заведений, которые забирают сильных студентов, а слабые вузы на платных отделениях берут смешные деньги.

**УП** Техническое оснащение вузов — каким оно должно быть в идеале?

— Техническое оснащение должно быть таким, чтобы оно позволяло проводить обучение по выбранной специальности. А компьютеры сейчас не проблема. Если чего — то нет, то это сильный удар. Возможно, такое большое количество вузов и факультетов экономики связано с тем, что там не требуется большого технического оснащения.

**УП** Экономика стремительно меняется (роботизация, аутсорсинг, телеработа — \*Билайн перевел почти всех на домашнюю работу), исчезновение профессий и неожиданное появление новых — как вуз может сам все это отслеживать и реагировать?

— Отслеживать все инновации входит в обязанности сотрудников вузов,

следить за рынком труда, следить за тем, какие профессии являются востребованными, а какие нет. Специалистов много, но и мест для них тоже предостаточно.

**УП** Как вузы, которым государство выделило деньги на вхождение в мировые рейтинги, использовали их?

— В мировых рейтингах есть система критериев. И вузы стараются этим критериям соответствовать, но иногда эта погоня за рейтингом заслоняет другие обязанности, например, обучение. Потом не надо забывать о том, что есть те, кто находится на первых и высших позициях в Топ 100. Они не по критериям боролись, а занимались подготовкой студентов и научной работой. Некоторые в течение ста лет и более. Они не собираются выходить из ТОП 100. Но чтобы попасть в рейтинг, нужно, чтобы кто-то вышел из него.

\* Аркадий Исаакович Марон, ректор Международного Еврейского института.

Светлана Беженцева

Журнал



2017 г.

Вячеслав Семенчук

# Мобильное приложение как инструмент бизнеса

## Глава 1

### ДЕЛАЙ ДЕНЬГИ!

*Приложение, перевернувшее мир мобайл становится не только цифровым хабом, но и мостом в физический мир. Вот почему мобайл повлияет не только на твои действия в цифровом пространстве — он трансформирует все твои дела, весь бизнес.*

Томас Хассон, Forrester research

Случилось нечто удивительное. Одноединственное мобильное приложение полностью перевернуло индустрию, не менявшуюся десятилетиями. Конкуренты стали так быстро терять прибыль, что вышли на митинги, начали устраивать забастовки и угрожать властям неповиновением в нескольких странах мира. Дошло до того, что компании, выпустившей его, сейчас приходится отстаивать свои ин-





тересы в судах, и поступление исков не прекращается. Да, настолько серьезно на них ополчились конкуренты, почувствовавшие, что пришел конец их бизнесу. Что же это за приложение? Что оно делает? О, оно всего лишь помогает вызвать и оплатить такси. Наверняка вы о нем слышали — его создала компания Uber.

Еще в 2016 г. капитализация Uber достигла \$66 млрд и превысила капитализацию автомобильного гиганта Ford, оставаясь, как и в предыдущие годы, одним из самых дорогих стартапов в мире. И это при том, что Uber Technologies Inc. была основана в 2009 г., а мобильное приложение и сервис официально запустились только в 2011 г. в Сан-Франциско. В 2017 г. Uber-такси уже можно было вызвать более чем в 500 городах по всему миру.

Почему же мобильное приложение Uber стало таким популярным, вызвало столько восторга у клиентов и так много конфликтов с конкурентами? Чтобы ответить на эти вопросы, стоит разобраться в том, что дает мобильное приложение Uber клиенту. Клиенту оно позволяет удобнее и быстрее вызвать такси — это можно сделать одним движением пальца на смартфоне. При помощи приложения также можно выбрать наиболее подходящий сервис: недорогой, обычный, представительского класса, для большой компании друзей и даже самые роскошные автомобили для самых требовательных потребителей. Можно разделить стоимость поезд-

ки с другим человеком; посмотреть, где сейчас водитель и получить оповещение о его приезде на смартфон, узнать отзывы о водителе от других пользователей, а стоимость оплаты автоматически спишется с банковской карты заказчика, как только он доберется до места назначения. Но это не самое главное.

Самое главное — мобильное приложение от Uber устранило посредника (диспетчера) между заказчиком и исполнителем услуг перевозки, тем самым изменив традиционную бизнес-модель и рынок перевозок во всем мире. Вся деятельность Uber построена на мобильном приложении. У компании нет своего парка автомобилей — используются автомобили индивидуальных таксистов и даже частные авто. Заказчики и водители такси связываются посредством мобильного приложения. На чем зарабатывает Uber? Компания получает комиссию в размере 5–20% с выручки каждого водителя.

Любой человек, у которого есть автомобиль и лицензия такси (в странах, где она нужна), может зарегистрироваться в системе Uber и работать на полной занятости или подрабатывая таксистом в любое удобное время. Uber в прямом смысле перевернул индустрию перевозок с ног на голову. Автоматизация процесса заказа, доставки и оплаты позволила ему обеспечить более высокое качество услуг такси за более низкую стоимость. Важно отметить, что при входе на новый рынок Uber дотирует



многие поездки, поэтому их стоимость ниже, чем у конкурентов (иногда стоимость поездки для клиента Uber приближается к нулю, что позволяет компании расти огромными темпами).

Уровень сервиса можно выбрать самостоятельно, цена формируется гибко — клиенты это оценили. Конкуренты тоже, но по-своему. Можно понять негодующих французских таксистов, разгромивших несколько автомобилей Uber и перекрывших горящими покрывками дорогу к аэропорту Парижа, когда они осознали, что традиционная модель их бизнеса быстро становится неконкурентоспособной. Но технический прогресс нельзя остановить исками, митингами или забастовками. Такси больше никогда не будет таким, как прежде. Как и другие отрасли экономики.

В городах, где работает такси Uber, водители начали соревноваться за клиентов, улучшая качество сервиса. Они вынуждены делать это из-за рейтинга, который формируется на основе оценок клиентов. Теперь клиент может получить машину за несколько минут (раньше приходилось ждать, иногда часами), по приемлемой цене и оплатить поездку с привязанной банковской карты (нет проблемы с получением сдачи и других типичных сложностей при поездках на такси).

Александр Костиков, директор по корпоративным коммуникациям Uber в СНГ, о переменах, которые вызвала бизнес-модель Uber в индустрии такси, говорит так: *«Сейчас происходит гло-*

*бальная смена парадигмы. Таксистский бизнес и нормы, которые его регулировали, создавались еще в эпоху, когда не было Интернета»*.<sup>1</sup>

Могу лишь добавить, что это справедливо не только для индустрии такси. Любой бизнес, основы которого были заложены в автомобильную эпоху, сейчас под угрозой. Многие компании, работающие в сфере услуг, быстро скопировали бизнес-модель Uber и начали применять ее с разной степенью успешности. Началась «уберизация» экономики, как верно подметил Брайан Карни, вице-президент Rivada Networks. Однако «устранение посредника» — это лишь часть возможностей, которые может дать мобильное приложение. Все намного интереснее, а потенциал этой технологии почти безграничен.

## ПОДРЫВНЫЕ ИННОВАЦИИ

*К подрывным инновациям готова лишь одна компания из десяти!*

Джозеф Пиструи,  
профессор бизнес-школы IE

Лет 200 назад промышленная революция изменила подходы к заработку. Старые методы почти перестали работать, а бизнес кардинально поменялся, ведь новые технологии, которые замени-

<sup>1</sup> А. Толмачева. Пока многие не понимают, что такое Uber и как это работает, 2016. URL: <https://vc.ru/p/uber-communications>





ли ручной труд на машинный, позволяли все делать быстрее, качественнее и в гораздо больших объемах. С приходом компьютеров и Интернета правила игры в бизнесе вновь кардинально изменились. Бизнес, который сопротивлялся прогрессу, постепенно уходил в небытие.

Сегодня недостаточно создать прибыльный бизнес, чтобы обеспечить безбедную старость себе и своим потомкам в пятом колене, практически не меняя налаженной бизнес-модели. Нынешний мир меняется молниеносно. Все происходит так быстро, что компании и предприниматели порой просто не успевают приспособиться к очередным инновациям. Любая новая технология может сделать вас миллионером, а может всего за несколько лет похоронить ваш бизнес, как это сейчас происходит на рынке такси.

Дмитрий Измestьев, вице-президент группы компаний ЛАНИТ, хорошо это объяснил: *«Вашему бизнесу Uber-модель не грозит? Возможно. Но главная особенность современного этапа развития ИТ состоит в том, что каждый день появляются новые, низкокзатратные и одновременно суперэффективные бизнес-модели. Сегодня уже большинство руководителей во всем мире уверены (об этом свидетельствуют сразу несколько опросов бизнес-лидеров), что информационные технологии приведут к новым схемам ведения бизнеса»*<sup>2</sup>. Увы, это по-

<sup>2</sup> Д. Измestьев. Как конкурировать со всем миром, 2016. URL: <http://hbrrussia.ru/management/korporativnyy-opyt/p18006/>

нимают не все. Единственный способ выжить в нынешнем сумасшедшем мире — не противостоять новым технологиям, а использовать их быстрее конкурентов. Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской бизнес-школы, в бестселлере 1997 г. «Дилемма инноватора», рассматривая проблему утраты крупными корпорациями ведущих позиций на рынке при появлении новых технологий, назвал технологии, способные лишать лидеров рынка конкурентных преимуществ, подрывными инновациями.

Действительно, время от времени появляются технологии, которые полностью меняют традиционные рынки, устоявшийся уклад жизни множества людей и любой человеческой деятельности. Сегодня такую ситуацию мы наблюдаем на рынке мобильных приложений: они затрагивают все сферы жизни, в связи с чем и появилась эта книга.

Как пишет Джозеф Пиструи, в результате международного исследования Института будущего «выяснилось, что лишь 30% опрошенных уже могут действовать на основании имеющихся данных, а половина вообще не понимает, как извлечь из них толк. К подрывным инновациям готова лишь одна компания из десяти!»<sup>3</sup>. И это при том, что мобильные приложения успели не только появиться, но и сильно измениться.

<sup>3</sup> Д. Пиструи. 4 навыка бизнес-лидера, которые помогут привести компанию к успеху. URL: <http://hbrrussia.ru/management/upravlenieizmeneniyami/p16663/>



Ирина Баскова, новый руководитель бренда **Creators**, напоминает, что цифровой рынок очень быстро эволюционирует. Например, еще два года назад нейросети и искусственный интеллект считались делом немногих компаний, а сейчас команда бренда проектирует систему по распределению и настройке контента мобильных приложений и сайтов, основанных на **Big data** («Больших данных») и анализируемых нейросетями. Это и есть будущее, которое мы можем «пощупать» прямо сейчас. Не исключено, что в ближайший год одним из новых инструментов студии станет «тонкая» настройка digital-продуктов посредством нейросетей. Это уникальное решение для мирового рынка и одно из грядущих преимуществ **Creators**.

Пока одни сомневаются, другие зарабатывают. Вопрос не в том, «стоит ли делать мобильное приложение», а в том, как делать и что делать, чтобы это было выгодно. Это крайне важный вопрос. Как я уже упоминал, с появлением интернета у многих возник вопрос, стоит ли делать сайт. Сегодня этот вопрос уже почти никто не задает, но есть множество людей, вложивших деньги в создание некачественного сайта. Такие люди часто говорят, что «сайт — это деньги на ветер», в то время как их конкуренты, используя возможности сайта, стали лидерами рынка или лидерами в своей нише. С мобильными приложениями похожая ситуация: кто-то зарабатывает, а кто-то не понимает, как мобильное

приложение поможет помочь вести бизнес и повысить прибыль.

Мобильные приложения относятся к сфере инноваций и ИТ-технологий, в которой каждый день что-то меняется. Поскольку ИТ проникло во многие сферы жизни и продолжает свою экспансию, то однажды вы можете проснуться и понять, что вчера у вас не было ни одного конкурента, а сегодня их десяток. Скорее всего, используя ваш опыт и не повторяя ваших ошибок, они очень быстро догонят, перегонят и вытеснят вас с рынка, если только вы не будете развиваться быстрее, чем они.

Сейчас на рынок выходят ИТ-специалисты и энтузиасты, которые создают стартапы в разных сферах деятельности, используя подрывные инновации. Они завоевывают рынок и оставляют далеко позади старых игроков с их традиционными подходами, продолжающих играть по проверенным правилам и проигрывающих в новых условиях, к которым по каким-то причинам не успели приспособиться. Эти люди не ваши прямые конкуренты. Они не занимаются розничной продажей или предоставлением услуг, как вы, они создают программы, которые делают вас ненужными или менее выгодными для клиентов. То есть они приходят из другой сферы деятельности и меняют вашу.

Появилось даже понятие «мобильный стартап» — быстро развивающаяся молодая компания в сфере мобильных технологий. Еще каких-то несколько лет



назад такие компании ассоциировались исключительно с миром развлечений, а сегодня это полноценный бизнес, в который ежегодно инвестируются миллиарды долларов.

## БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ ПРИБЫЛИ?

*Существует великое множество способов монетизации приложения, которые могут приносить бизнесу дополнительный доход в размере примерно — 70%.*

Александр Богданович, Xim wireless

**Окупится ли вложение в разработку и продвижение мобильного приложения? Может ли приложение принести прибыль? Одни говорят, что может. Другие говорят, что мобильное приложение подходит не для каждого бизнеса. Третьи говорят, что это весьма дорогое вложение. Для четвертых это слишком рискованно. Все правы по-своему.**

Не каждый, кто создал свое мобильное приложение, разбогател. Вы должны тщательно продумывать стратегию роста и развития. Так же как и в любом бизнесе, среди мобильных стартапов есть конкуренция, прибыль и убыток, взлеты и банкротства. На рынке ежедневно появляются новые товары и услуги, но только единицы из них окупаются. То же происходит и на рынке мобильных приложений: мало кто получает большую прибыль, а многие приложения терпят

убытки. Чтобы мобильное приложение принесло прибыль, относитесь к нему также, как к любой бизнес-идее: тщательно проверяйте, внедряйте с умом, отслеживайте обратную связь, занимайтесь продвижением постоянно и т. д.

Некоторые приложения создаются для заработка на их продаже. Некоторые создаются, чтобы зарабатывать на комиссии от продажи товаров или услуг. Другие позволяют увеличить количество заказов, найти новых клиентов, вернуть старых и повысить лояльность существующих. Третьи помогают снизить расходы за счет автоматизации и ускорения бизнес-процессов, внедрить удаленное управление компанией, привлечь инвестиции. Будет или не будет прибыль, зависит от множества факторов, в том числе от типа приложения и целей, которые вы себе поставили при его создании.

Нужно использовать доступные способы заработка на мобильном приложении и постоянно искать новые. В приложение можно заложить множество функций, которые предоставят дополнительные возможности для получения прибыли или снижения затрат. Это новая технология, потенциал которой еще полностью не раскрыт, она постоянно совершенствуется, поэтому способы заработка постоянно меняются. Зачастую над поиском способа монетизации нужно тщательно поработать, поскольку он не сразу очевиден или лучшее решение спрятано где-то глубже, выше или сбоку.



Можно сделать мобильное приложение, чтобы поддержать на плаву или расширить существующий бизнес, а можно сделать мобильное приложение, которое предоставит новые возможности для заработка. К примеру, возьмем всемирно известную игру Angry Birds от Rovio Entertainment. Сделав успешную игру, компания не остановилась на достигнутом. Понимая, что рано или поздно игра потеряет популярность, а компания прибыль, в Rovio запустили франшизу и вышли далеко за рамки мобильных приложений, начав получать прибыль от лицензионных выплат и роялти за использование бренда Angry Birds. Сегодня Angry Birds — это парки отдыха, игрушки, канцтовары, кондитерские изделия, одежда, обувь, газировка и полнометражный мультфильм. То что было создано как мобильное приложение, получило продолжение в реальной жизни, не имеющей прямой связи с жизнью виртуальной.

## ПОКЕМОНЫ, ПРИНОСЯЩИЕ ДЕНЬГИ

*Сейчас все находятся под впечатлением от разгорающегося успеха Pokemon go. Действительно, это уникальный случай, и в обозримой истории такого еще не было.*

Илья Еремеев, Game insight

**Самый яркий пример мобильного приложения, при помощи которого люди со**

всего мира зарабатывают деньги, — мобильная игра Pokemon Go. Игру создала компания Niantic, в которую инвестировали Google, Nintendo (разработчик игр) и The Pokemon Company. Издателем игры стала The Pokemon Company. Кстати, очень важно различать разработчика и издателя: от юридического статуса и доли собственности зависит уровень влияния той или иной компании на развитие приложения и уровня прибыли.

Niantic создана бывшим сотрудником Google Джоном Хэнке, который до выпуска Pokemon Go 20 лет занимался картографией. Последние 12 лет он разрабатывал геолокационные игры, в том числе создал игру с дополненной реальностью Ingress, которая вышла в 2012 г. Учитывая достижения Джона Хэнке и Niantic, другие игроки рынка мобильных игр теперь быстрее будут находить инвестиции и реализовывать подобные проекты.

В магазинах мобильных приложений App Store и Google Play игра Pokemon Go появилась 6 июня 2016 г. В день издания она была доступна лишь жителям трех стран: США, Австралии и Новой Зеландии. Через неделю играть начали европейцы, чуть позже — азиаты. За 11 дней Pokemon Go была загружена 25 млн раз, а менее чем через полгода после выпуска игроки из нескольких десятков стран мира загрузили эту игру более 500 млн раз<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> DMR. 75 Incredible Pokemon Go Statistics (December 2016). URL: <http://expandedramblings.com/index.php/pokemon-go-statistics/>



**Pokemon Go** — геолокационная игра с элементами дополненной реальности. Приложение определяет географическое положение смартфона и показывает игроку места, где можно поймать и тренировать покемонов, а также найти игровые предметы и воевать с другими покемонами. Это первая игра, которая собрала более 15 млн пользователей за несколько дней.

Создатели **Pokemon Go** успешно использовали давно любимых людям персонажей — покемонов. Эти маленькие монстры появились не сегодня: их фанаты успели вырасти и завести своих детей. Разработчики, издатель и инвесторы, а также большие и маленькие компании, не связанные с ее выпуском напрямую, индивидуальные предприниматели и просто опытные игроки зарабатывают деньги на этой игре с самых первых дней ее выпуска.

Думаю, количество способов заработка будет только увеличиваться.

Вот как зарабатывают люди, создавшие и выпустившие игру:

— Продажи игрокам внутри игры. Игровое приложение можно скачать бесплатно, но некоторые возможности можно докупить. Создатели игры зарабатывают на внутриигровых покупках (модель freemium). Покупку может сделать как обычный игрок, так и компания, желающая «заселить» покемонами свой офис, магазин или кафе, чтобы привлечь клиентов из числа игроков.

— Продажа франшизы (права исполь-

зовать торговую марку **Pokemon Go** для продажи игр и игрушек в виде покемонов, а также одежды, обуви и других вещей с их изображением).

— Использование данных аналитики (издатели собирают данные о пользователях, которые тоже можно монетизировать).

По данным компании **App Annie**, в середине июня 2016 г., то есть через месяц с небольшим после запуска, **Pokemon Go** приносила владельцам по \$5 млн ежедневно<sup>5</sup>. Это первая игра, которой за первые семь месяцев после запуска удалось заработать миллиард долларов<sup>6</sup>.

Повторит ли кто-то успех **Pokemon Go**, только время покажет, но уже можно сказать, что это будет сложно: в данное время мобильное приложение **Pokemon Go** — самое быстрорастущее в мире.

Пока я дописал книгу, мне несколько раз приходилось менять данные о количестве пользователей и прибыльности игры, ведь цифры каждую неделю увеличивались в разы.

Создатели игры позаботились о получении выгоды для других компаний и людей:

— Компании, которые не имеют отношения к разработке **Pokemon Go**, но хотят привлечь клиентов (кафе, банки, магазины, музеи, такси) рассказывают и показывают, каких покемонов можно поймать

<sup>5</sup> DMR. 75 Incredible Pokemon Go Statistics (December 2016). URL: <http://expandedramblings.com/index.php/pokemon-go-statistics/>

<sup>6</sup> Pokemon GO Has Grossed \$1 Billion Worldwide Since Launch, 2017. URL: <https://sensortower.com/blog/pokemon-go-one-billion-revenue>



в их заведении. Можно купить специальный модуль (Lure Module), который привлечет покемонов в определенное место, а они привлекут покупателей. Действительно: чем завлечь подростков в музей, если не покемонами? Поймает покемона, еще и музейные экспонаты посмотрит. Компания «Сбербанк страхование жизни» решила бесплатно страховать игроков от травм, которые они могут получить заигравшись. Водители Uber тут же решили, что можно хорошо заработать, если возить игроков по местам скопления покемонов, и начали-таки зарабатывать.

— Люди становятся тренерами покемонов и продают свои услуги другим игрокам. Обычно тренерами становятся опытные игроки.

— Компании нанимают «покемон-специалистов», главное занятие которых — внедрение Pokemon Go в маркетинговые проекты.

К примеру, должность руководителя направления Pokemon Go появилась в российском digital-агентстве lwill. Первое требование к кандидату: 10-й и высший уровень в игре<sup>7</sup>.

— Идея ловли покемонов обыгрывается в рекламе других компаний самым неожиданным образом. Самый простой способ сделать себе пиар на Pokemon Go — обыкновенная карикатура, «фотожаба», шутка. **Benefit Cosmetics**, производитель косметики, в первые же дни сравнил лов-

лю покемонов со сбором в косметичке всех цветов подводки для бровей собственного производства. Используя хештег #pokemongo в Facebook и Instagram, вы можете найти тысячи подобных историй.

— Производство одежды, обуви и других вещей с изображением покемонов. Покемоны помогают продавать все, как раньше это делали и до сих пор делают персонажи других популярных игр: Mario, Angry Birds, Minecraft. Японская сеть McDonald's стала коммерческим партнером Pokemon Go, как только игру официально запустили в Японии. Сейчас в японских McDonald's можно купить игрушки в виде покемонов, а еще там появились залы, где можно тренировать покемонов<sup>8</sup>.

Все больше и больше компаний привлекают клиентов с помощью покемонов. На них зарабатывают и организации, и обычные люди (тренеры покемонов, экскурсоводы). Пока по возможностям и количеству видов заработка Pokemon Go превосходит остальные мобильные приложения.

Pokemon Go побила рекорды по количеству загрузок и прибыла летом 2016 г., а осенью того же года игра Super Mario Run побила рекорд покемонов по загрузкам, получив 25 млн загрузок всего за 5 дней<sup>9</sup>. Но количество загрузок еще

<sup>8</sup> Pokemon Go will launch in Japan tomorrow with game's first sponsored location, 2016. URL: <https://techcrunch.com/2016/07/19/pokemon-go-is-finally-launching-in-japan-tomorrow/>

<sup>9</sup> Super Mario Run Is the Fastest Mobile Game to 25 Million Downloads, 2016. URL: <https://sensortower.com/ios/ru/nintendo-co-ltd/app/super-mario-run/1145275343/>

<sup>7</sup> Российское digital-агентство lwill открыло вакансию руководителя направления Pokemon Go. URL: <https://vc.ru/n/iwill-vacancy>



не все: на второй день после выхода игры капитализация разработчика, компании Nintendo, упала на \$2 млрд<sup>10</sup>. В отличие от покемонов, игра Super Mario Run сразу же после выхода принесла разработчикам убытки.

Количество загрузок Pokemon Go с каждым месяцем сокращается, и это хороший пример того, что мобильные приложения не только быстро взлетают, но также быстро начинают затухать.

Если раньше у создателей ИТ-проектов были годы на монетизацию и получение дохода от своих проектов, то сегодня денежный период длится месяцы, а порой и считанные дни.

## БЫВАЕТ ДЕШЕВО, БЫВАЕТ ДОРОГО

*Если вы видите цену, то она автоматически влияет на вас.*

Уоррен Баффетт, инвестор

Бытует заблуждение, что мобильные приложения могут себе позволить только самые крупные компании или мобильные стартапы.

Правда в том, что на каждый бюджет найдется предложение и приложение. Вы можете создать приложение, доступное для вас прямо сегодня, в том числе со скромным бюджетом или вовсе без

него, простое, с ограниченной функциональностью. К примеру, вы можете заказать недорогое мобильное приложение у фрилансера-одиночки или сделать его в конструкторе мобильных приложений.

Качественное мобильное приложение, как и любой другой качественный продукт, требует большего времени на разработку, усилий большего количества специалистов, а, следовательно, больших капиталовложений. Естественно, качественное приложение стоит дороже. Но оно не только дороже стоит, но и приносит большую прибыль. В любом случае говорить о высокой цене не приходится.

Одни разработчики обещают сделать приложение почти даром, другие говорят о десятках тысяч долларов. После изучения их предложений и обсуждения заказа с потенциальными исполнителями, заказчик, как правило, все равно не понимает, почему так велика разница в цене и что он получит в результате. В итоге кто-то отказывается от идеи сделать мобильное приложение, кто-то решает делать самостоятельно, кто-то выбирает более низкую цену.

Дороговизна отпугивает не только потому, что непонятно, что заложено в стоимость разработки, но и потому, что непонятно, будет ли качество работы реально соответствовать заявленной стоимости. Заказчик, не являясь ИТ-специалистом, часто не понимает, что он заказывает, что получит, что ему нужно, а от чего лучше отказаться. Этим, естественно, пользуются нечестные на руку разработчики: ставят

<sup>10</sup> Plenty of People Are Downloading Super Mario Run But Many Fans Don't Want to Pay, 2016. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-12-15/super-mario-run-s-highest-hurdle-on-smartphones-is-pokemon-go>



заоблачные цены или делают почти бесплатно, но некачественно; делают то, что умеют и могут, а не то, что реально нужно заказчику.

Для развивающегося рынка мобильных приложений разброс цен естествен. Еще пять лет назад мало кто занимался их разработкой, а сегодня на рынок вышли и компании, и фрилансеры, а еще появились конструкторы мобильных приложений, позволяющие делать простенькие и недорогие приложения очень дешево. То есть рынок подстраивается под потребности разных клиентов, предлагая всевозможные решения, в том числе и ценовые.

Создать простое мобильное приложение, например вывод веб-странички из интернета, статическое отображение с парой кнопок, или калькулятор может любой начинающий программист-фрилансер. Если вы обратитесь к новичку, приложение обойдется вам дешевле. Да, качество будет сильно хромать, но оно будет работать и может стать прототипом или альфа-версией, которая поможет понять, нужно оно вам или нет. Но даже не думайте о развитии такого приложения. Забудьте о его поддержке, а зачастую и вовремя выполненной работе, не мечтайте об отсутствии ошибок и возможности попасть в магазины приложений. Даже если приложение туда попадет, недовольные пользователи «заминусуют» его, наставят негативных отзывов, и на этом его история закончится.

Работа с фрилансерами — это всегда большой риск. Один человек не может об-

ладать таким опытом, как команда разработчиков, и не может столько же сделать.

Я не противник конструкторов мобильных приложений, поскольку однажды сам создал такой, и он реально помог тысячам предпринимателей вести бизнес эффективнее и зарабатывать больше, однако, как любой владелец фабрики скажет, что костюмы шьются на среднюю «стандартную» фигуру, так и я вынужден сказать, что конструктор делает простое приложение с минимумом стандартных функций, которые удовлетворяют ограниченное количество потребностей пользователей.

Если хотите получить костюм, который отлично сядет по вашей фигуре, не нужно покупать его в магазине — его нужно шить на заказ. Также и с приложениями. Самой дорогой и качественной остается разработка мобильного приложения командой разработчиков. Для этого необходим не один программист, а сплоченная группа разных специалистов и месяцы работы, что объясняет высокую стоимость разработки.

## Менеджер по продажам

Когда вы найдете студии разработки и отправите им свой запрос по созданию мобильного приложения, скорее всего, первым человеком, который начнет с вами общаться, будет менеджер по продажам. Когда в студии нет человека, который занимается продажами, это





в первую очередь заметно по долгому ожиданию ответа: некому быстро оценить ваш запрос, чтобы назвать необходимое время, стоимость и качество будущей разработки.

Когда такой человек есть, он проанализирует ваш запрос, чтобы сказать, какое предложение данная студия может сделать, учитывая ваш бюджет или рассчитать бюджет приложения, которое вы описали в техническом задании. Профессиональная студия сообщит бюджет разработки в формате «от и до», не называя конкретную сумму, потому что ее невозможно просчитать на этапе получения запроса от заказчика, а непрофессиональная укажет конкретную сумму и вряд ли по нижней планке — скорее по самой высокой, к тому же с запасом.

Когда ко мне обращаются за советом по разработке мобильного приложения, я всегда сообщаю потенциальному заказчику, что не нужно делать мобильное приложение, если оно не поможет ему решать бизнес-задачи. Уверен, что большинство коллег по цеху с радостью потратят деньги клиента, сделав ему бесполезное приложение.

### **Менеджер проекта**

Именно он будет с вами общаться, договариваться, решать все вопросы после начала работ над приложением. Именно он должен объяснить, что это и зачем оно нужно, как будет работать и какую

выгоду вы от этого получите. Этот человек находит наилучшее совместное решение, выслушав требования заказчика и зная возможности технологии в целом и команды разработчиков в частности. Кстати, все шишки сыплются на него, а не на разработчиков, что позволяет последним спокойно и качественно выполнять свою работу, пока менеджер проекта справляется со стрессом от общения с заказчиком, решая его проблемы. Если менеджера проекта нет, решать проблемы сложнее.

Менеджер организывает и согласовывает работу команды разработчиков, в которой может быть и пять, и 50 человек. Каждый разработчик делает свою работу и не имеет ни малейшего понятия, что делает другой. Поэтому, чтобы они не только знали друг о друге, но и выполняли все с одинаково необходимой скоростью и качеством, кто-то должен ими руководить и координировать их работу. Менеджер проекта занимается именно этим.

### **Дизайнер**

Он отвечает за внешний вид и удобство использования мобильного приложения. Если приложение будет некрасивым, на него никто не обратит внимания. Если приложение будет еще и неудобным, им никто не станет пользоваться, поэтому от дизайна зависит не только красота, но и функциональность. Это делает работу дизайнера архиважной.



Дизайнер не может быть универсальным специалистом. Одни дизайнеры специализируются на полиграфическом дизайне, другие на разработке дизайна сайтов. Веб-дизайнер не сможет качественно сделать полиграфический дизайн, а полиграфист — веб-дизайн.

Ни тот, ни другой не смогут качественно сделать дизайн мобильного приложения, поскольку дизайнеру мобильного приложения нужны другие навыки. Он должен хорошо понимать процесс мобильной разработки и создавать дизайн, который не только красив и удобен для пользователя, но и может быть основой для качественного написания программного кода. Он также должен понимать, что для каждой из платформ существуют свои рекомендации по дизайну (iOS, Android, Windows) и уметь делать фактически три разных дизайна для каждой из платформ.

Как показывает практика, более чем 80% мобильных дизайнеров не могут показать ни одного рабочего и мобильного приложения, которое можно скачать в магазинах приложений, созданного при их участии, потому что никогда их не делали. Им кажется, что они могут создавать дизайн для мобильных приложений, умея лишь красиво рисовать в фотошопе, но это не так. Когда мы берем в команду дизайнеров, то просим показать приложения, реализованные на базе их работы, а не нарисованные ими красивые картинки.

## Программист

Он пишет код приложения, прикрепляет к нему дизайн и заставляет все работать. Так же как и дизайнеры, программисты редко бывают универсальными специалистами. Работа web-программиста гораздо проще, а программист, который пишет код для вашего мобильного приложения, должен писать три разных кода для разных платформ (iOS, Android, Windows). В больших студиях эту работу делают три разных программиста. Есть, конечно, решения, позволяющие создавать приложения один раз, но, как правило, они сильно проигрывают приложениям, разработанным под каждую из платформ индивидуально.

## Другие специалисты

Есть много других специалистов, необходимых для непрерывной и безошибочной работы команды разработчиков. Например, системный администратор, обеспечивающий бесперебойную работу серверов компании, с которой работают мобильные приложения, их тонкую настройку и оптимизацию. Маркетолог, работающий с целевой аудиторией и помогающий создавать более качественные идеи для приложения. Копирайтер, создающий рекламные тексты. Переводчик для создания интерфейса на других языках. ASOшник, разбирающийся в тонкостях оптимизации приложений в магази-



нах приложений, который может добиться повышения естественного трафика на ваше приложение в магазине. Многих из них невозможно заменить студентом или одним фрилансером.

Один человек, даже самый способный, не в состоянии заменить всех этих людей. У одного будут хромать какие-то области разработки, а в чем-то он вообще будет дилетантом, и это обязательно отразится на качестве приложения и размере прибыли от приложения.

Профессиональных команд разработчиков на российском рынке не так уж много: всего около сотни, из которой реально могут сделать приложение мирового уровня не более 50 команд, а потребности рынка уже выше. Тем не менее за лучших заказчиков идет конкуренция, в том числе ценовая. А ценовую конкуренцию разработчики решают разными путями. Естественно, часто стоимость разработки снижается за счет потери качества, поэтому, чтобы выбрать команду, работающую качественно, нужно быть достаточно информированным и/или опытным заказчиком ИТ-продуктов. Загруженность лучших разработчиков очень высокая, и иногда, звоня в компанию, вы услышите ценник в миллионы рублей и предложение перезвонить через полгода, так как раньше они не освободятся для работы с вами.

Еще до начала создания конкретного мобильного приложения разработчики должны проделать много подготовительной работы, а именно: провести анализ

рынка, выяснить больше информации о конкурентах, составить договор, продумать стратегию вывода приложения, найти способы привлечения пользователей и многое другое. В противном случае вы как заказчик рискуете потратить деньги на никому не нужное приложение, которое никто не купит и не установит; которым никто не будет пользоваться.

Вот поэтому «на глаз» невозможно определить стоимость разработки мобильного приложения. А еще потому, что не бывает двух одинаковых мобильных приложений: каждое создается под потребности конкретного заказчика. Я могу сказать, что минимальная стоимость хорошего мобильного приложения начинается в районе 350 000 руб. и не заканчивается даже на рубеже 10 млн, но не могу сказать, какое приложение вы получите за эту сумму, потому что не знаю, какое вам нужно и кто будет его разрабатывать.

Спрашивать, сколько стоит мобильное приложение, все равно что спрашивать, сколько стоит автомобиль. Ответ очевиден: есть разные автомобили по разной цене. Точно так же есть разные мобильные приложения, выполняющие разные функции, состоящие из разного количества деталей и требующие разного количества ресурсов на их создание. Если кто-то говорит: «Мы сделаем приложение за XXX долларов», поинтересуйтесь, что включено в стоимость.

Туда не может быть включено все, что вы только ни пожелаете, потому что за озвученную цену разработчик готов сде-



лать только определенное количество работы независимо от того, признался он вам в этом или нет. Фиксированная цена — это конкретный объем работы, поэтому решать вопрос стоимости нужно по-другому: сначала определяете, что вам нужно, а потом выясняете, сколько стоит такая работа.

Серьезный подход к разработке мобильного приложения требует серьезных вложений, причем не один раз. Вам понадобится анализ целевой аудитории, дизайн с высоким юзабилити и конверсией, отличный текст и мультимедиа-материалы, качественные фотографии, а еще, возможно, клиент-серверная архитектура, продвижение приложения, техобслуживание, устранение ошибок и улучшение, тестирование и многое-многое другое. Но опять-таки, вы можете удешевить приложение, отказавшись от того, что вам не нужно, либо упростив то, что менее важно. Для этого необходимо понимать, от чего можно отказаться, а от чего никак нельзя, что должно быть обязательно сделано на самом высоком уровне, а что можно сделать проще.

Как все это понять? Есть три варианта. Первый: быть гением и разбираться во множестве разных сфер деятельности. Второй: самому стать разработчиком приложения. Третий: просто внимательно прочитать эту книгу до конца. Информация, которую вы из нее почерпнете, поможет вам сэкономить при разработке своего приложения с нуля, но не потерять в качестве и, следовательно, в прибыли.

## НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ САМЫХ КРУПНЫХ

*Компании потерпели крах потому, что внедрение технологии не имело для них смысла — до тех пор, пока не стало слишком поздно.*

Клейтон Кристенсен,  
Гарвардская школа бизнеса

Крупные компании должны иметь свое мобильное приложение, так же как и сайт, телефон и офисы в разных странах. Сегодня это стандарт, несоблюдение которого вызывает у людей удивление: «Почему у XYZ все еще нет мобильного приложения? Может, с этой компанией что-то не в порядке? Вот у их конкурента AXZ давно есть мобильное приложение». Они думают: «Поставлю, посмотрю, чего там у AXZ интересного. О-о-о, да-а-а, интересно! Куплю что-нибудь у них. О-о-о, это так удобно, теперь буду пользоваться постоянно».

Крупный бизнес с легкостью может монетизировать свои мобильные приложения из-за большого количества лояльных клиентов и, как правило, широкой известности бренда. У крупных компаний затраты на создание приложения окупаются быстро, но как же быть малому бизнесу и частным предпринимателям, работающим в одиночку? Ведь создание полноценного приложения для них — это долго некупающиеся инвестиции, да еще и необходимо постоянно вкладывать деньги в развитие и поддержку приложения. Где их взять и выгодно ли это?



Небольшим компаниям и частным предпринимателям не нужно создавать сложные приложения на все случаи жизни — у них для этого недостаточно финансов. Малый бизнес может сосредоточиться на более дешевых, более простых и менее функциональных приложениях. Такое приложение не будет выполнять миллион функций и блистать дизайном, но:

- 1) оно будет работать без ошибок;
- 2) оно будет выполнять возложенные на него задачи;
- 3) его можно будет развивать и улучшать.

Другими словами, мобильное приложение, созданное предпринимателем или небольшой компанией, будет работать не хуже, чем приложение, созданное крупным бизнесом, просто у него будет меньше функций.

Следует понять, что малому бизнесу не стоит отказываться от приложений только потому, что они не могут заказать себе дорогое и навороченное приложение. Ведь малый бизнес не отказывается от создания сайтов, рекламы в Интернете, использования смартфонов. Также не следует отказываться и от мобильных приложений, а следует искать возможности и пути выхода на этот рынок.

Да, мобильное приложение малого бизнеса не будет иметь сотен тысяч пользователей. Да, это приложение не будет известно всем и каждому. Да, оно не будет обсуждаться в социальных сетях и на YouTube. Но такое мобильное приложение

будет выполнять возложенные на него задачи, даже если их будет немного, и самое главное — оно будет приносить прибыль.

Учитывая целевую аудиторию, мобильные приложения условно можно разделить на четыре группы:

- 1) приложения для сотрудников;
- 2) приложения для деловых партнеров;
- 3) приложения для новых клиентов;
- 4) приложения для действующих клиентов.

Приложения для сотрудников могут содержать блокнот для заметок, календарь событий, контакты клиентов, инструкции для решения проблем, возникающих в работе. Приложения могут быть корпоративной социальной сетью для обмена опытом между сотрудниками компании и управления корпоративными знаниями. К примеру, приложение курьера Тинькофф Банк позволяет фотографировать документы клиента (паспорт, подписанный договор), и эти данные сразу по безопасному каналу попадают в учетную систему банка.

Приложения для партнеров помогут эффективнее взаимодействовать с поставщиками и другими партнерами. Можно сделать приложения для управления договорами, контактами или для проведения веб-конференций.

Приложения для новых клиентов позволяют за счет создания какой-либо полезной функции или промоприложения привести в свой бизнес новых клиентов. За счет грамотного ASO можно



получить много клиентов из магазинов приложений, так как конкуренция там на сегодня меньше, чем в классическом вебе.

Приложения для действующих клиентов помогают поддерживать с ними постоянную связь, напоминать о новых продуктах, скидках, обеспечивать быструю обратную связь и техническую поддержку, дает возможность клиентам делать покупки и оплачивать их в любом месте в любое время или, к примеру, записываться к своему мастеру в любимый салон красоты на конкретное свободное время, даже сидя на совещании.

Следует сказать, что для малого бизнеса мобильное приложение — это возможность роста. Если обычный предприниматель или небольшая компания создадут хорошее приложение, оно автоматически повысит их прибыль. Если приложение станет известным, то даст возможность владельцам продать его и свой бизнес, хорошо при этом заработав, или же найти инвестора для развития и бизнеса, и приложения. В конце концов, все крупные компании когда-то были маленькими, но выросли, потому что не боялись рисковать и искать новые пути развития.



Светлана  
Беженцева



гляните вокруг. Современный мир полон технических девайсов, вся жизнь перекочевала в виртуальность, и куда бы вы ни пришли — кафе, музей, парк, кино — вас везде окружают новые технологии. А теперь представим, что вы — бизнесмен и владеете крупной компанией. Раньше вам понадобилось бы огромное количество ресурсов для взаимодействия со своими клиентами — реальными и потенциальными, а теперь достаточно создать свой сайт или мобильное приложение, и в один день вы имеете связь с десятками, а то и сотнями нужных вам людей.



Оглянитесь вокруг. Современный мир полон технических девайсов, вся жизнь перекочевала в виртуальность, и куда бы вы ни пришли — кафе, музей, парк, кино — вас везде окружают новые технологии. А теперь представим, что вы — бизнесмен и владеете крупной компанией. Раньше вам понадобилось бы огромное количество ресурсов для взаимодействия со своими клиентами — реальными и потенциальными, а теперь достаточно создать свой сайт или мобильное приложение, и в один день вы имеете связь с десятками, а то и сотнями нужных вам людей.

Современные технологии давно и прочно изменили нашу жизнь. С одной стороны, сделали многие вещи более простыми и удобными, с другой стороны, с появлением Интернета мир стал стремительно меняться: появились новые специальности, а какие-то профессии, наоборот, исчезли, появились новые инструменты для решения повседневных задач. Но при этом времени на выполнение этих задач все равно не хватает.

В бизнесе технологии также играют немаловажную роль. Особенно это касается продвижения бизнеса и инструментов, которые этому служат.

Современные люди не оставляют свой смартфон ни на минуту, они буквально спят с ними в одной постели, просыпаясь первым делом проверяют социальные сети и новостные порталы. Все больше людей пропускают этап общения с РСи, смартфон для них становится первым и единственным устройством взаимо-

действия с глобальной сетью. Именно сейчас пришло время создавать новые эффективные инструменты, которые буквально ворвались в наш мир вместе с мобильными устройствами. Мы говорим о мобильных приложениях. И вот если вы, успешный бизнесмен, обошли этот пункт стороной, недолго вам оставаться успешным.

Если у вас есть смартфон или планшет, то вы понимаете, как работают различные функциональные приложения, игры, развлечения. Но зачем бизнесу мобильное приложение?

Ответ на этот вопрос помогает найти книга Вячеслава Семенчука «Мобильное приложение как инструмент бизнеса». Большие и маленькие банки, магазины, пиццерии, клубы, школы, салоны красоты, туроператоры, медцентры и службы доставки создают мобильные приложения, чтобы упростить управление бизнес-процессами, удержать постоянных клиентов и привлечь новых.

А в одном из своих интервью Вячеслав дает прогнозы на будущее: «Грядет новая эпоха потребления: не через сайты с www, а через сторы и мобильные приложения. Есть такой риск, и я надеюсь, что так и будет».

Из этой книги вы узнаете, как ваш бизнес, независимо от сферы деятельности, может создать собственное мобильное приложение, чтобы выжить в конкурентной борьбе, получить конкурентное преимущество, зарабатывать больше, проще и быстрее.



«Эта книга будет полезна всем, кто имеет отношение к разработке мобильных приложений, но написана она в первую очередь для заказчиков — тех, кто заказывает мобильные приложения для развития своего бизнеса, вкладывая в разработку собственные деньги, чтобы они лучше понимали, как сделать правильный выбор, и тех, кто еще сомневается в том, нужно ли их бизнесу мобильное приложение, чтобы они сами могли ответить себе на этот вопрос» — обращается к своему читателю автор. И сразу становится понятно: зачем и кому ее читать.

Автор книги о мобильных приложениях Вячеслав Семенчук — бизнес-хирург и серийный предприниматель, стартап-эксперт, продюсер людей-брендов. Последние пять лет занимается финтех-проектами, консультирует крупные компании по созданию и запуску инноваций. Последний пункт очень важный — он не теоретик, а практик. Он помогает крупным мобильным проектам на всех этапах развития быть эффективнее, тем самым увеличивая количество крутых продуктов. В течение 16 лет, пока он занимается ИТ-бизнесом, он придерживается мнения: «Мы все должны меняться — и люди, и компании, и делать это не тогда, когда удобно, а вовремя, то есть когда в этом возникает необходимость».

В своей книге автор рассказывает о том, что мобильные приложения изменили бизнес, работу, личную жизнь, качество получаемых услуг, приобретаемых

товаров и общения миллиардов людей в мире. Тем не менее не всем нужно использовать новую технологию, не всем в одно время, не всем одинаково: «Необходимость создания мобильного приложения зависит от ряда факторов: целевой аудитории, вида деятельности компании, предназначения, цели, стоимости, предполагаемого срока окупаемости».

В первых двух главах книги Вячеслав Семенчук подробно рассказывает историю появления мобильных приложений и об их возможностях. На конкретных примерах компаний и уже созданных приложений автор показывает, как это работает: «Случилось нечто удивительное. Одно-единственное мобильное приложение полностью перевернуло индустрию, не менявшуюся десятилетиями. Конкуренты стали так быстро терять прибыль, что вышли на митинги, начали устраивать забастовки и угрожать властям неповиновением в нескольких странах мира» — это о компании Uber, с которой автор начинает свою книгу. Или, например, мобильное приложение Pokemon Go, которое дает возможность заработать не только своим владельцам, но и любому человеку и бизнесу, одновременно решая проблему малоподвижного образа жизни детей и взрослых.

Если вопрос о создании мобильного приложения возник, то встает другой вопрос — будет ли это прибыльно? «Одни говорят, что может. Другие говорят, что мобильное приложение подходит не для каждого бизнеса. Третьи говорят, что это





весьма дорогое вложение. Для четвертых это слишком рискованно. Все правы по-своему» — здесь нужен особый подход, подмечает автор. Главное, не закливать на том, что такие приложения могут позволить себе лишь крупные компании — можно вложить в это дело небольшую сумму, главное выбрать хорошего специалиста.

«Зачем вкладывать деньги в то, что у меня уже есть, спрашивают они? Мой ответ всегда один: мобильное приложение дает то, что не способно дать ни что иное, но, чтобы это понять, нужно лучше разобраться в мобильных приложениях». И здесь же цитата, приведенная в книге: «Компании потерпели крах потому, что внедрение технологии не имело для них смысла — до тех пор, пока не стало слишком поздно. Клейтон Кристенсен, Гарвардская школа бизнеса».

Итак, мы успешные и современные решили создать мобильное приложение, но совсем забыли про возможность заработка. Откуда деньги-то взять? Начинающие предприниматели часто делают одну и ту же ошибку. У них есть отличная идея мобильного приложения, много работают, создают приложение, выпускают его в свет, а потом... Потом появляются финансовые проблемы, так как о способе заработка никто не подумал. Но и тут автор говорит о монетизации. Если вы еще не знаете, монетизация — это получение прибыли с мобильного приложения или превращение приложения в источник дохода. Способ монетизации, или же бизнес-модель, четко и конкретно отвечает

на вопрос: «Как я зарабатываю деньги на своем мобильном приложении?» Тут же можно прочесть и о способах использования монетизации, как ее продумать и что с этим делать дальше.

О видах мобильных приложений, о рекламе в них и о конкуренции, о поиске и выборе, о валидации идеи (поиск доказательств того, что идея будет востребована), о возможностях приложений и др., — это все о чем рассказывает Вячеслав Семенчук в своей книге «Мобильное приложение как инструмент для бизнеса». Очень подробно и на конкретных примерах для визуализации современных методов развития бизнеса читатель узнает, как создаются мобильные приложения, которые максимально соответствуют потребностям и целям владельца в работе, бизнесе и любой другой (общественной, политической, образовательной) деятельности, и как их продвигать.

«Если вы хотели, но боялись попробовать» — эта книга поможет вам определиться в своих целях и убедит вас в том, что современный мир подвластен технологическому прогрессу и ничто его не остановит. А уж если вы решились строить бизнес в этом мире и работать на современную аудиторию, вам стоит обратить внимание и на прогресс, и на новые методики развития бизнеса, и на новые инструменты и каналы.

**10-я юбилейная церемония  
Национальной Деловой Премии  
«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА»**

***ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ***

**Азбука вкуса**

**Ай-Теко**

**Аромалюкс (Рив  
Гош)**

**Бинбанк**

**Индезит РУС**

**Компьюлинк**

**Кредит Европа  
Банк**

**КРОК**

**инкорпорейтед**

**Крокус интернэшнл**

**Кузбасская**

**топливная**

**компания (КТК)**

**КУМЗ**

**ЛГ Электроникс**

**Рус**

**Либхерр-Русланд**

# ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ

**Mail.Ru**

**Нижфарм**

**O`STIN**

**Reckitt Benckiser**

**Ресо-Гарантия**

**Robert Bosch  
GmbH**

**Сандоз**

**Сингента**

**SAP СНГ**

**«Согласие»**

**страховая  
компания**

**Софтлайн**

**Титан ГК**

**Эбботт**

**Лэбораториз**

**ЭсСиЭй Хайджин**

**Продактс Раша**

**Юлмарт**

**Яндекс**

## ЛУЧШИЙ САЙТ ВАКАНСИЙ

**HH.ru**

# ЛУЧШИЕ HRD

**Астахова Юлия**

**Рыжова Анна**

**Бондаренко Анна**

**Сергеева Ирина**

**Ванифатова**

**Сибирцева Вера**

**Татьяна**

**Смирнова Ольга**

**Виноградова Елена**

**Сюткина Лада**

**Гладюк Татьяна**

**Турков Алексей**

**Ембулаева Наталия**

**Тымчишина**

**Кутукова Светлана**

**Татьяна**

**Лукьянова Алла**

**Чекулаева Елена**

**Малахова**

**Чуканова Ольга**

**Анастасия**

**Шеламова Мария**

**Новикова Марина**

**Яныгина**

**Ревякина Елена**

**Александра**

**Резникова Елена**

# СТАРТАПЫ

**3D Bioprinting  
Solutions**

**AeroState**

**Astro Digital**

**Anchor.Travel**

**АнтионкоРАН-М**

**Айвикс**

**Cardberry**

**CarPrice**

**CreoPop**

**CrocoTime**

**Dauria Aerospace**

**EcoCat**

**Ecwid**

**Elbi**

**FireChat**

**FIBRUM.**

**IBOX**

**iBuildApp -**

**Intersoft Eurasia**

**Intui.Travel**

**Ivideon**

**Kribrum**

**Kuznech**

**LinguaLeo**

**Лесной Дозор**

# СТАРТАПЫ

**Luka**

**Samokat Sharing System**

**Mailburn**

**Spotty**

**MarketMixer**

**TestGen**

**Nanosemantics**

**Telegram**

**Оптоград Нанотех**

**Tesla Amazing**

**N-tech.lab**

**Texel**

**PayQR.**

**Tuda? Tuda!**

**Planner 5D**

**VisionLabs**

**Prixel**

**Voximplant**

**Panda Money**

**Yell.ru**

**Promobot**

**ЯКласс**

**Qlean**

**2for1**

**Relap**

# ***РЕКЛАМНЫЕ АГЕНТСТВА***

**BBDO**

**НЬЮ-ТОН**

**INGATE**

**МАЙЕР**

**DEMIS GROUP**

**ADLABS**

**VivaKi**

**LEO BURNETT**

**ЛАЙСА**

**ТТГ**

# ***ПЕРЕВОДЧЕСКИЕ ФИРМЫ***

**АВВУУ**

**TLS**

**ТРАНСЛИНК**

**НЕОТЭК**

**ЛОГРУС**

# ***ЛУЧШИЙ РАСТУЩИЙ ПРОЕКТ***

**AVITO.ru**

# Джордж Макдональд Чёрч



Джордж Макдональд Чёрч, американский ученый, профессор генетики в Гарвардской медицинской школе и отделе медицинских наук и

технологий Гарварда и Массачусетского технологического института (MIT), Кембридж, Массачусетс, США, один из основателей Wyss Institute for Biologically Inspired Engineering в Гарварде, руководитель проекта Personal Genome, член совета журнала Scientific American, а также консультант компании Editas, которая намерена внедрить в жизнь его разработки передовых техник CRISPR







по детальному исследованию геномов растений, животных, человека и использования результатов в биотехнологии и медицине.

Ученый также является соучредителем нескольких коммерческих предприятий, включая Knome по исследованию гена человека, LS9 по производству дизельного топлива из трансгенных орга-

низмов, и Joule Unlimited по разработке альтернативных энергетических технологий и процесса для создания топлива на основе углеводов.

Чёрч известен работами в области синтетической биологии, геной инженерии, а также в относительно новой области неврологии по составлению карты активности мозга и полному описанию структуры связей в нервной системе организма (наз. коннектомикой).

Джордж Чёрч родился 28 августа 1954 года, местом его рождения является база ВВС МакДилл недалеко от г. Тампа, штат Флорида, США.

За свои успехи в различных областях Чёрч получил ряд наград, он — член Национальной академии наук США и Национальной инженерной академии США, обладатель премии биотехнологических исследований «Промега» Американского общества микробиологии, премии Бауэра и премии за достижения в науке Института Франклина.

По версии журнала New Scientist, в топ-10 научных книг он вошел как автор книги «How Synthetic Biology Will Reinvent Nature and Ourselves», написанной совместно с Эдом Реджисом.

Журнал 

2017 г.

*Ольга Байдина*

## **У**вольнение по соглашению сторон: стоит ли соглашаться?

*Татьяна Кочанова*

## **Н**едостача

*Герман Бойцов*

## **О**тветственность медучреждения за ошибки в лечении больных по договору с предприятием. Споры и советы компаниям

*Ольга Байдина*

## **С**удебные споры о службе в органах внутренних дел: материальные и процессуальные вопросы

# ЧИТАЙТЕ В НОВЫХ НОМЕРАХ

## С ЛИДЕРАМИ «ПЛЕМЕН» ЛУЧШЕ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ...



**Анастасия Беспалова,**  
руководитель отдела  
управления персоналом и  
оплаты труда «Кондитерская  
фабрика «Пермская»

**С помощью лидера группы  
мы можем донести нужную  
информацию до сотрудников,  
повысить эффективность  
работы племени, вовлекая и  
направляя лидера в нужном  
направлении**

# ЧИТАЙТЕ В НОВЫХ НОМЕРАХ



**Дэйв Логан**

**Большинство топ-лидеров говорят, что их компании великие, потому что их культуры великие, и почти всегда HR играет ключевую роль в достижении этой цели**

**Большинство организаций по всему миру находятся в основном на 2-м — 3-м уровнях, но есть ключевые «племена» (группы от 20 до 150 человек), которые находятся на 4-м и 5-м, и часто именно они ответственны за рост и инновацию во всей компании**

**Это улучшит способность лидеров определять, каковы типы племен в их организации**

**Сергей Брин и Илон Маск, наверное, являются нашим главным вдохновением**

**Российские бизнесы находятся в основном на уровнях 2 («моя жизнь — дерьмо»), 3 («я крутой») и 4 («мы крутые») вместе с другими развитыми странами**