

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 72025

№ 21  
(433)

2017

ПЛЕМЯ

Главная тема:



Дэйв Логан

**ЛУЧШИЕ КОМПАНИИ  
ДЕЛАЮТ КУЛЬТУРУ ТРУДА  
ВЫСШИМ ПРИОРИТЕТОМ**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Дэйв Логан смог получить немало сторонников и вмиг стать знаменитым, придумав теорию «ПЛЕМЕН» в компании.**

**К этому он и его команда шли через исследование реальных фирм.**

**Но фишка не в теории — она в том, что предприниматели теперь смогут видеть у себя в компаниях не только оппозицию, а весьма сложный процесс борьбы мнений, идей, интересов, и в итоге управлять людьми более осознанно.**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



стр. 5

**Б**ольшинство 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...



стр. 10

**Е**сть люди, которые просто не могут себе позволить купить Kia. Их машина — Mercedes...

Алексей Федоров,  
ВВИ

стр. 13

**Ч**тобы выявить лидера, понять мотивацию племени, я собираю информацию, разговаривая с людьми...



Анастасия Беспалова,  
АО «Кондитерская фабрика  
«Пермская»

стр. 47

**Ф**армацевтические стартапы — это очень рискованный бизнес, и на любом этапе можно потерпеть поражение, важно уметь это признать и приступить к реализации следующей идеи, не зацикливаться...

Михаил Ломоносов,  
«Айвикс»

стр. 23

**Е**сли государство хочет, чтобы налоги платили все, оно должно прежде всего доказать и показать, куда эти деньги идут...



Сергей Пронин,  
«Таресс»

стр. 29

**И**звестность помогает зарабатывать, но она не может быть главной целью...

Вячеслав Семенчук



стр. 23

**Д**айте возможность каждой «правильной пчеле» высказать свое мнение, и вы увидите, что ваш улей вскоре украсит много талантливых людей...

Алла Соколова,  
ГД Mary Kay Россия



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№21  
(433)

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

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,  
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,  
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,  
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

Редакторы:  
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка  
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер  
(агентство «Корпоративная периодика»  
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства  
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

### ПЛЕМЯ

5  
Большинство топ-лидеров говорят, что их компании великие, потому что их культуры великие, и почти всегда HR играет ключевую роль в достижении этой цели  
Дэйв Логан, CultureSync

10  
Есть люди, которые просто не могут себе позволить купить Kia. Их машина — Mercedes  
Алексей Федоров, BVI

### Трибуна HRD

13  
С лидерами «племен» лучше взаимодействовать...  
Анастасия Беспалова,  
АО «Кондитерская фабрика «Пермская»

23  
Уровень мотивации сотрудников напрямую отражается на всех ключевых показателях бизнеса  
Алла Соколова, Mary Kay Россия

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

29  
Мобильное приложение как инструмент бизнеса (гл.3)  
Вячеслав Семенчук

### СТАРТАПЫ

47  
Ломоносов же пешком дошел до Москвы...  
Михаил Ломоносов, «Айвикс»

### БИЗНЕС И ГОСУДАРСТВО

54  
Бизнес и власть: пора менять правила игры  
Сергей Пронин, «Таресс»

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

61  
63  
Ричард Аллен Гэрриот  
Леви Страусс

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

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

Подписано в печать 31.05.2017 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 >

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

*Андрей Логан*

**сооснователь фирмы  
CultureSync и старший  
партнер**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Семинар Дэйва Логана 7 ноября — скидка 7% для подписчиков 

**УИ** Россия уже 30 лет как вернулась в рынок. Как вы оцениваете «племенной» уровень бизнеса в России?



Мы собрали данные со всего мира, поэтому мы предпо-

**УИ** Что нового вы планируете рассказать в Москве?

— Идеи книги стали очень распространенными (и, люди говорят нам, важными) критериями во всем мире — от Азии (Китай, Сингапур, Япония и Южная Корея) до Северной Америки и Европы. Это наша возможность представить эти модели в России, чтобы способствовать более высоким уровням инновации, роста и совершенства в реализации планов.

**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**

лагаем, что Российские бизнесы находятся в основном на уровнях 2 («моя жизнь — дерьмо»), 3 («я крутой») и 4 («мы крутые») вместе с другими развитыми странами. Процентное отношение может несколько варьироваться, но мы считаем, что цифры будут соответствовать 25%, 49% и 22% соответственно, как мы пишем в книге.

**УИ** Какие методы вы используете в своем опыте бизнесмена? Вы являетесь лидером, а ваше племя на пятом уровне.

— Я стремлюсь к пятому уровню, но нет. И пятый уровень — это определение группы, а не отдельных лиц, и наша консалтинговая компания имеет некоторые аспекты, которые находят-

Семинар Дэйва Логана 7 ноября — скидка 7% для подписчиков 

ся на уровне 5. В эти дни и в этих проектах работа не требует от нас усилий.

**УП** Могли бы вы привести конкретные примеры организаций 4-х и 5-х уровней в разных странах?

**УП** Существуют ли в природе идеальные лидеры?

— Да, в каждой отрасли и во многих крупных компаниях. Зачастую они не управляют всей компанией, но они отвечают за операционную часть, НИ-

## ЭТО УЛУЧШИТ СПОСОБНОСТЬ ЛИДЕРОВ ОПРЕДЕЛЯТЬ, КАКОВЫ ТИПЫ ПЛЕМЕН В ИХ ОРГАНИЗАЦИИ

— Мы не пишем о клиентах в книге, потому что обычно клиенты просят нас подписывать договоры о неразглашении информации. Примеры, которые мы описываем, из сферы технологий, биотехнологий, нефтяного бизнеса и здравоохранения. Мы показываем, что 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.

**УП** На каком языке лидер должен говорить со своими «соплеменниками»?

— Для лидеров важно уметь разговаривать на уровнях 2, 3 и 4, и в книге мы очень подробно рассматриваем, как это делать.

ОКР и IT. Когда нам необходимо вдохновение, мы смотрим на лидеров, ведущих племя 4-го и 5-го уровня.





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Семинар Дэйва Логана 7 ноября — скидка 7% для подписчиков 

**❗** Зачем люди приходят на семинары к бизнес-спикерам, если они могут почитать литературу? Что они узнают у вас на семинаре такого, чего нет в книге?

— Это хороший вопрос. Во время живой сессии мы сможем вместе, прямо в зале, понять, как уровни 2, 3

мые инновационные организации в истории — от CERN до Google — находятся на 4-м и 5-м уровнях культуры. Поэтому, хотя их стратегии, системы и процессы постоянно меняются, культура великих инноваций остается практически неизменной.

## РОССИЙСКИЕ БИЗНЕСЫ НАХОДЯТСЯ В ОСНОВНОМ НА УРОВНЯХ 2 («МОЯ ЖИЗНЬ — ДЕРЬМО»), 3 («Я КРУТОЙ») И 4 («МЫ КРУТЫЕ») ВМЕСТЕ С ДРУГИМИ РАЗВИТЫМИ СТРАНАМИ

и 4 «выглядят» и как они «чувствуют», и это улучшит способность лидеров определять, каковы типы племен в их организации. Кроме того, мы обновляем то, что узнали уже после публикации книги.

**❗** Есть такие предприниматели, которые считают, что бизнес-литература — это вчерашний день... тень от бизнеса, бесполезная для инноваций. Что вы об этом думаете?

— Они правы в том, что инновация означает «делать вещи иначе» (и «делать иные вещи»). Ключевым моментом является то, что са-

**❗** Нет ли у вас сомнений в том, что методики, описанные в вашей книге, смогут быть реализованы в России?

— Нет. Мы протестировали идеи книги по всему миру — от Кейптауна до Сеула, от Сан-Франциско до Сицилии.

**❗** Есть ли у вас кумиры — «гуру бизнеса», которые вдохновили вас на написание книги?

— Было много людей, которые вдохновляли нас, и мы написали о них в книге. На сегодняшний день



Семинар Дэйва Логана 7 ноября — скидка 7% для подписчиков



Сергей Брин и Илон Маск, наверное, являются нашим главным вдохновением. И хотя оба они возглавляют компании в США, сами они из России и Южной Африки.

**УИ** Что бы вы хотели сказать/пожелать читателю **УИ**?

— Управление персоналом является важной и часто недооцененной функцией в компаниях. Лучшие ком-

## СЕРГЕЙ БРИН И ИЛОН МАСК, НАВЕРНОЕ, ЯВЛЯЮТСЯ НАШИМ ГЛАВНЫМ ВОДХНОВЕНИЕМ

**УИ** В своей книге вы даете разные примеры многих компаний, но ничего не говорите о Culture-Sync. Как обстоят дела в вашей компании?

— Мы — племя консультантов, тренеров и исследователей, и мы работаем над внедрением идей из наших книг в компании по всему миру. Мы считаем себя очень счастливыми, потому что работаем с некоторыми из лучших компаний мира.

пании, которые мы когда-либо видели, делают культуру труда высшим приоритетом, и эта инициатива находится в совместном ведении высшего руководства и HR. Большинство топ-лидеров говорят, что их компании великие, потому что их культуры великие, и почти всегда HR играет ключевую роль в достижении этой цели.

\* Дэйв Логан, сооснователь фирмы CultureSync и старший партнер.

Беседовал Станислав Леонов

Журнал



2017 г.



**Благодарим компанию VVI club за организацию  
вип-интервью с Д. Логаном**




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Семинар Дэйва Логана 7 ноября — скидка 7% для подписчиков 

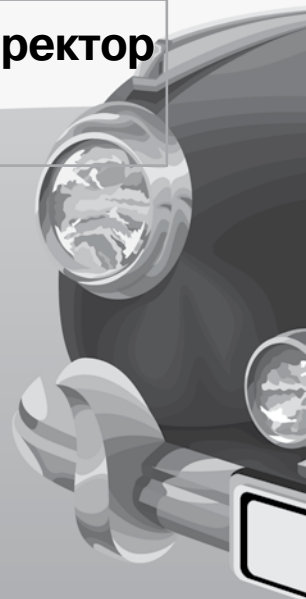
# Есть люди, которые просто не могут себе позволить купить Kia. Их машина — Mercedes

 Логан лаконично ответил на вопрос  о том, почему люди посещают его семинары, прочтя книгу. Что вы можете добавить к его словам как очевидец и организатор семинаров?

 здесь целый ряд причин. Прочитав книгу один раз, через месяц ты помнишь только суть концепции, забывая о многих важных деталях. К тому же два человека, прочитавших одну и ту же книгу, перескажут ее по-разному. На лекции есть отличная возможность услышать все из первых уст. И зачастую люди, раньше читавшие книгу, удивляются, как же они не обратили внимания на то и то. А иногда и вовсе переосмысляют ее.

*Алексей Фредоров*

генеральный директор  
ВВІ



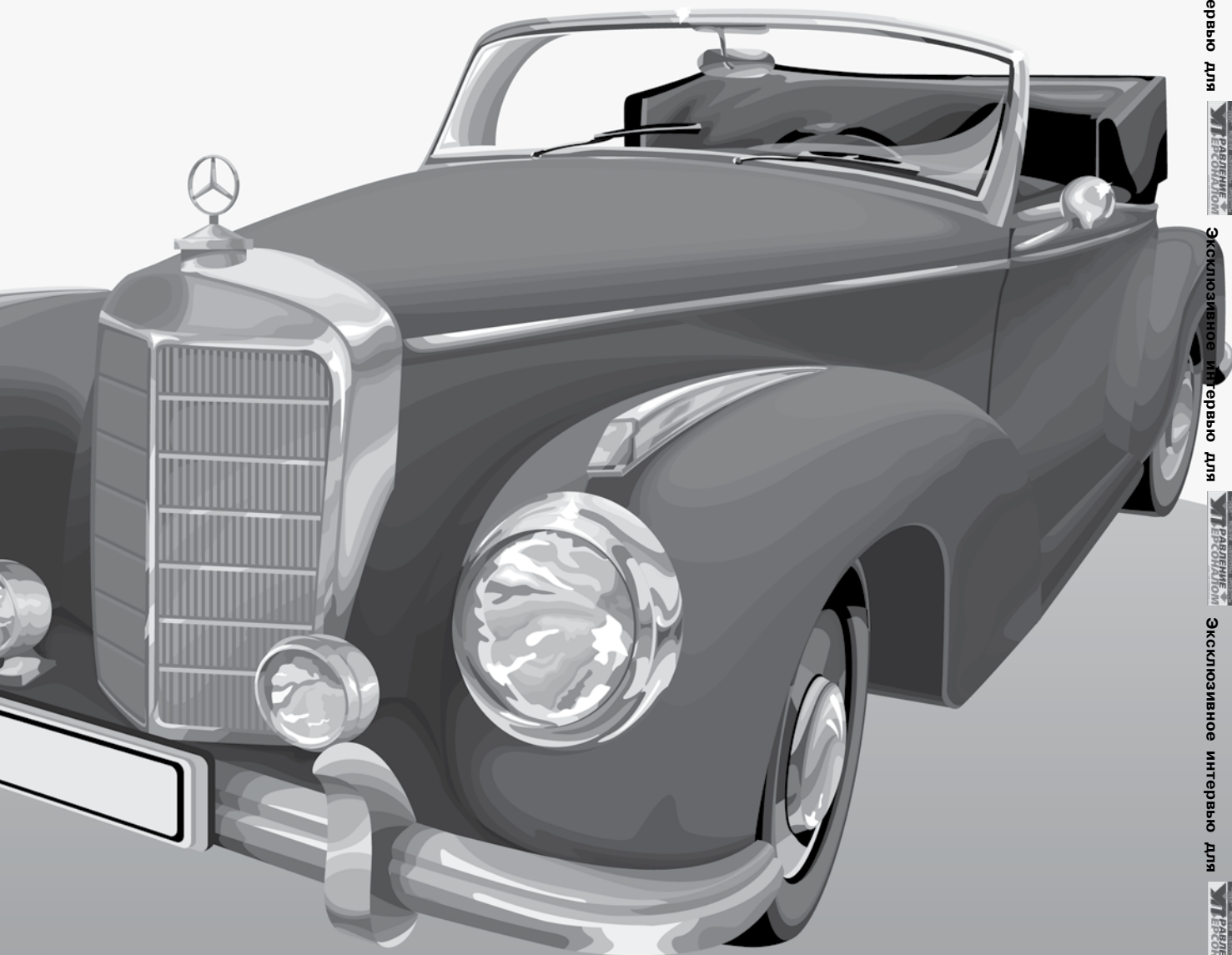
Семинар Дэйва Логана 7 ноября — скидка 7% для подписчиков



К тому же посещение лекции — это способ отвлечься от текущих проблем. Редко бизнесмены позволяют себя целый день посвятить чтению книг. А лекция позволяет выйти из текущего контекста.

**УЛ** Культура труда — ключевой фактор успеха по Дэйву. Что он имеет в виду под этим?

— Я думаю, это про то, что работа сделала из обезьяны человека. И это не шутка. Дэйв пишет о племенах и различных уровнях культуры в них. Так или иначе племена формируются вокруг больших задач или идей, а не вокруг быта.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Семинар Дэйва Логана 7 ноября — скидка 7% для подписчиков



**УП** Почему уже успешные компании приглашают Логана к себе на консалтинг? Что такого они не могут понять сами?

— Тут классическая история про любой консалтинг. Со стороны проблемы всегда проще разглядеть, чем находясь внутри. Тем более, если речь идет о корпоративной культуре. Многие компании вообще считают, что это понятие надуманное. Та или иная корпоративная культура сложилась в любой организации. Сторонний консультант может помочь в определении как минимум текущего положения вещей.

**УП** Какой возраст участников семинара вы ожидаете увидеть? Из каких отраслей бизнеса?

— В целом аудитория ВВИ — это 35+. Это, как правило, уже состоявшиеся бизнесмены и менеджеры. Но при этом они не стоят на месте и открыты для новых идей. Они способны отличить стоящие идеи от пустых. И потому приходят к нам. Я не могу вы-

делить какие-то отдельные отрасли, т.к. мы занимаемся тем, что называется soft-skills. А эти навыки не привязаны к отраслям.

**УП** А кто покупает бешено дорогие VIP-пакеты участия? Зачем?

— Во-первых, понятие цены очень относительное. Есть люди, которые просто не могут себе позволить купить Kia. Их машина — это Mercedes.

Во-вторых, многие приходят на лекцию отдать дань уважения автору, т.к. его идеи сильно повлияли на него. И они не скупятся на билеты.

В-третьих, VIP-билеты позволяют участвовать в ужине с лектором. А это не то же самое, что сидеть в зале на 700 человек.

Беседовал Станислав Леонов

Журнал



2017 г.

**Благодарим компанию ВВИ club за организацию  
вип-интервью с Д. Логаном**

# С лидерами «племен» лучше взаимодействовать...

*Зимний сад, увы, рабочие  
не посещают... им  
интереснее общение с  
коллегами...*

*Креатив в мотивации —  
вот где секрет будущих  
побед.*



**Анастасия  
Беспалова**

**руководитель  
отдела управления  
персоналом  
и оплаты труда  
АО «Кондитерская  
фабрика «Пермская»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** От кого в компании зависит, уделяет ли она вопросу мотивации внимание или все сводится к «бери побольше и бросай подальше»?



первую очередь это зависит от директора. И затем от руководителей подразделений. Именно они должны стимулировать сотрудников. От компетенции

Но направление в этом деле должен задавать HR-директор. Именно он — двигатель среди руководителей подразделений. А там уже процесс идет каскадом: руководители подразделений распространяют мотивационные схемы на свои подразделения.

**УП** Почему у вас на фабрике не текут рукотворные ручки (как в цехах заводов Южной Кореи) и не летают попугаи?

— Во-первых, менталитет в России не тот. Если рассматривать пи-

## САМ ПРОЦЕСС УВОЛЬНЕНИЯ ПРОИСХОДИТ В БЕСЕДЕ

руководителя отдела чаще всего зависит психологический климат в коллективе. Сейчас стало модно развивать в линейных руководителях и топах эмоциональный интеллект. Думаю, это направление важно для компании — если руководитель чувствует свою команду и каждого его члена в отдельности, это позволяет снизить текучесть персонала и повысить эффективность труда в подразделениях.

рамиду потребностей, то многие российские фабрики даже минимальные потребности не всегда могут удовлетворить. Тут не до роликов в офисе, летающих попугаев и красивых фонтанов. Это внедряется в IT-компаниях, креативных агентствах, но не на фабриках. Сейчас и со стабильностью есть проблемы, и с зарплатой. Зарплата либо среднерыночная, либо ниже средней. Многие производственники не могут дать высокую зарплату, тем более в условиях кризиса.



**И** Что дает корейцам такая политика, особенно на металлургических заводах?

— Думаю, летающие попугаи, фонтанчики, красивые зимние сады и прочие креативные моменты дают людям на производстве отдохнуть и душой, и телом от тяжелой, часто рутинной работы — и глаз, и душа радуются. У нас на фабрике, например, есть зимний сад с красивыми цветами и растениями. Но парадокс: рабочие практически не бывают в этом саду. У них жесткий тайм-менеджмент. Они по очереди могут уйти с линии на 10-15 минут на перерыв. Как правило, в это время они пьют чай, общаются между собой. А вот зимний сад простаивает. На производственных предприятиях идет непрерывный процесс. И когда выдается 10-15 минут перерыва, не всем хочется терять время на лицезрение растений — им приятнее друг с другом пообщаться.

**И** Это дорого для наших заводо-фабрик или просто мода не пришла и «петух не клюнул» в язву конкуренции?

— И кризис влияет, и не готовы наши крупные производственные компании перейти от времен СССР: во многих царят старые устои. Они не знают пока, как применять эти креативные вещи. Хотя некоторые моменты можно вводить. Например, мы проводим конкурсы на лучшие

бригады на производстве. Я работала в крупном агрохолдинге, и мы организовывали соревнования между разными компаниями. Хотя это уже несколько другое направление работы с персоналом.

Некоторые вещи, повышающие лояльность, мотивацию персонала, можно было бы реализовать, но на это нужны деньги, резервы. Я считаю, что было бы отлично, например, организовать детский сад для сотрудников фабрики. Чаще всего производственные компании находятся на отшибе, не в центре города. Людям приходится очень тяжело: они приходят на рабочее место в 7 утра. Им было бы удобно привести ребенка в детский сад при производстве. Также можно рассмотреть вариант оплаты детского лагерей. И если компания будет помогать им с детьми, экономить их время — это серьезно повысит их мотивацию.

**И** За что и как вы увольняете рабочих?

— Рабочих мы увольняем за систематическое несоблюдение стандартов в работе производства. Если даже один человек не справляется со своей нормой выработки, бригада стоит, что полностью тормозит все производство. Если такое происходит часто — это серьезный повод для увольнения.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** А мидл-персонал?

— Мидл-персонал увольняем, когда человек перестает давать результаты компании. Сейчас время быстрых перемен, компания должна быстро реагировать на любые изменения на рынке, в политике, но многие не готовы так быстро меняться. Приходится увольнять людей, которые к этому не готовы. Или же переводить на другие должности.

не понимает, в чем причина, начинает обижаться на компанию, писать жалобы. С любым сотрудником нужно расставаться по-хорошему, чтобы не пострадала репутация компании.

Топам я помогаю искать работу, как минимум помогаем правильно составить резюме. Мы договариваемся об определенных сроках, которые он дорабатывает. У человека появляется возможность искать работу. В редких

# **ЧТОБЫ ВЫЯВИТЬ ЛИДЕРА, ПОНЯТЬ МОТИВАЦИЮ ПЛЕМЕНИ, Я СОБИРАЮ ИНФОРМАЦИЮ, РАЗГОВАРИВАЯ С ЛЮДЬМИ**

## **УП** Почему и с топам приходится иногда расставаться

— С топам такая же ситуация, как и с мидл-персоналом. Если топ не дает результата, то тоже приходится расставаться.

Сам процесс увольнения происходит в беседе. Я стараюсь привлекать к этому руководителей подразделений. Чтобы они умели сказать «нет» сотруднику, умели рассказать, по какой причине мы его увольняем. Не просто так: «Ты уволен, иди». Человек

случаях можем дать дополнительные выплаты. Мы разрешаем ему уходить с работы на собеседования, и это время мы ему оплачиваем.

**УП** Помогите понять мотивацию одного директора молочного завода из Казахстана, который приехал в Воронеж искать себе новую работу? Предположите, какие вопросы вы бы ему задали в плане проверки мотивации?

— Я бы спросила, какие требования к работодателю рассматривает этот

кандидат, что он хочет видеть в своем новом работодателе. Потом я бы уточнила, какие у него цели в жизни, и по какой причине он меняет место жительства. Надо проверить причины ухода с предыдущего места работы, позвонив работодателю.

Меня бы насторожило, если бы он стал говорить плохо о предыдущем работодателе — например, что его обманули. Если рассматривать топовые позиции, то настораживает, когда человек четко не говорит, по какой причине он переехал, какие цели у него в жизни. Я бы стала задавать наводящие вопросы. И в его пользу сыграло бы, если бы он четко сказал, например, что приехал в город по се-

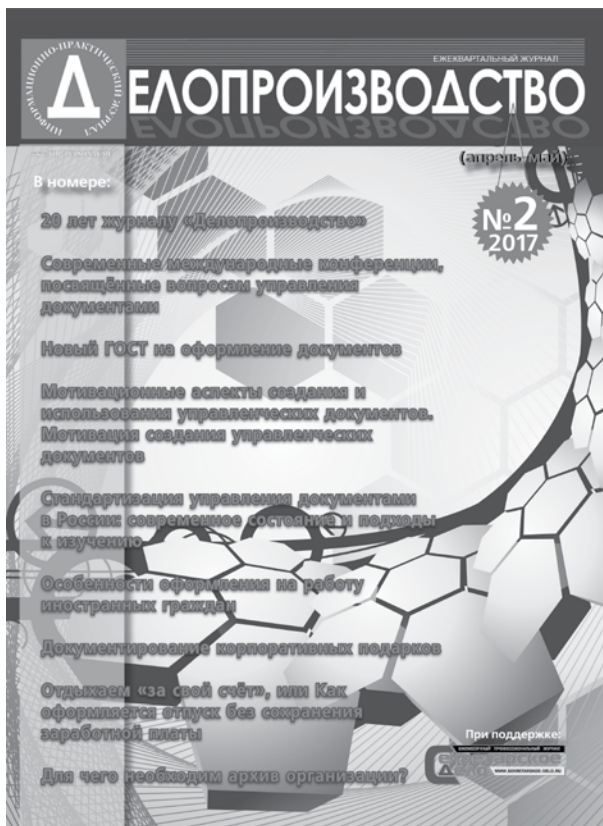
мейным обстоятельствам, рассказал конкретную ситуацию. И всегда отлично, если на предыдущем месте работы он показывал хорошие результаты. Результаты тоже лучше бы проверить, позвонив предыдущему работодателю.

**Что делать, если у акционеров потухли глаза и снизилась мотивация все и вся развивать?**

— Провести, например, мозговой штурм с топами или специалистами, чтобы заинтересовать акционеров новыми предложениями по улучшению бизнеса или преобразованиям процессов компании с целью получения допдохода. Можно проанализировать рынок продуктов, придумать новинки, уникальный продукт, то есть акционеров надо заинтересовать какими-то изменениями в бизнесе. И показать на цифрах, что эти новшества принесут допдоход.

**Почему Диоген прогнал Македонского и не принял его дары за предсказание победы над Персией?**

— Потому что Диогену не нужно было почитание. Насколько я помню, Диоген не предсказывал победы над Персией. Македонский, услышав про великого философа, решил встретиться с Диогеном. При встре-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



че Македонский предложил Диогену попросить все, что он хочет, а Диоген попросил Александра Македонского отойти и не заслонять солнца. После разговора с Диогеном Македонский сказал, что если бы он не

их результатов работы. Сотрудники компании были очень вымотаны эмоционально. Особенно сотрудники подразделений, где обслуживают клиентов, которые часто приходят с проблемами.

## СНАЧАЛА НУЖНО ВЫЯВИТЬ ЛИДЕРОВ ПЛЕМЕН И ПОПЫТАТЬСЯ С НИМИ НАУЧИТЬСЯ РАБОТАТЬ

был Македонским, то хотел бы быть Диогеном, но хватит в мире одного Диогена. Диоген не искал власти. Я бы назвала его на современный манер дауншифтером. Этим людям не нужны правила, стандарты. Им все это чуждо. У них нет мотивации достижения. Они довольствуются тем, что есть — морем, солнцем, тишиной, возможностью пофилософствовать.

**УП** Когда люди в успешной компании могут холодно отнестись к благам и заботам о них?

— Я работала в подобной компании, где корпоративная культура была на высоком уровне. При этом люди работали в компании 2-3 года и уходили. Причина — высокий уровень стресса и постоянное ощущение аврала, когда сотрудники не видят сво-

**УП** Дэйв Логан (скоро в Москве) говорит о том, что внутри фирмы всегда есть ПЛЕМЕНА. И только лидеры этих племен решают, какому из новых начальников работать, а какому лучше уйти. Ваше мнение?

— Я соглашусь с Дэйвом Логаном. И в производственных компаниях племена формируются. Нужно просто научиться работать с племенами.

Для этого сначала нужно выявить лидеров племен и попытаться с ними научиться работать. Тогда мы сможем повысить результаты работы. Для этого важно понять мотивацию лидера. С помощью лидера группы мы можем донести нужную информацию до сотрудников, повысить эффективность работы племени, вовлекая и

направляя лидера в нужном направлении.

**И** Как не допустить, чтобы племена взяли верх над администрацией и по-тихому вели фирму в болото отставания?

— Работа с лидером этого племени. Иногда бывают ситуации, когда понимаешь, что не сможешь с этим лидером работать. И тогда ты не сможешь управлять этим племенем. И ты понимаешь, что подразделение тянет вниз. В таких ситуациях лучше избавиться от этого лидера. Как правило, в племени находится новый лидер — с ним лучше сразу же начать сотрудничать. Это может быть незаметный на первый взгляд сотрудник, которому первый неформальный лидер не давал возможности проявить себя. Возможно, он чувствовал конкуренцию. Бывает, что лидером группы становится человек, на которого ни за что не подумаешь.

Чтобы выявить лидера, понять мотивацию племени, я собираю информацию, разговаривая с людьми. Иногда нужно просто выслушать человека, и он на эмоциях может такое выдать! Для этого достаточно задавать наводящие вопросы. Я сама прихожу на рабочие места, в столовую, наблюдаю за людьми, общаюсь с ними на неформальные темы — и многое становится ясным.

**И** Лидерам племен ведь не нужна ваша мотивация? Что им надо?

— Чаще им не хватает признания результата или просто похвалы. Эти моменты важнее для многих, чем деньги. Когда они чувствуют, что к ним прислушиваются, принимают их советы во внимание, их это мотивирует. Мы просто их пытаемся направлять так, чтобы они давали нужные нам советы. И применяем их советы в работе.

**И** Надо ли племенам перекрывать кислород?

— Думаю, не нужно. Перекроешь одному племени кислород — появится другое. Надо научиться с ними работать. Если мы начнем напрямую бороться с племенами, это еще больше настроит их против работодателя, вызовет негатив.

**И** Можно ли людям навязать мотивацию «от кутюр» (скажем, от консультантов идеи) и сделать так, чтобы она стала их реальным желанием?

— Думаю, можно. Но нужно ли? Мне кажется, достаточно знать, что мотивирует этих сотрудников, и с этим работать. Как я уже говорила выше, с помощью разговоров можно узнать массу информации. Большая часть работы эйчар-специалистов, тех, кто работает с корпоративной культурой,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— это разговоры с людьми. В моей работе они занимают 80% времени. С помощью разговоров тет-а-тет можно направлять людей, вкладывать им в головы нужные идеи.

**УП** Исследования показали, что люди со стажем в компании более 15 лет считают, что им сильно недоплачивают. Что делать с такими? Те, у кого стаж 7 лет, немного недовольны компанией, но зато новички довольны вполне. Это нормальный расклад или придирки исследователей?

— Приведенное исследование не удивило: люди быстро привыкают к хорошему и начинают воспринимать как должное. Нужно показывать зна-

**УП** Может ли испортить корпоративную культуру и систему мотивации всего один «паршивый», но авторитетный в среде работников сотрудник?

— Может, если с этим ничего не делать. Ситуация такая же, как работа с лидером племени. Если этого работника не получается переубедить и вовлечь в корпоративную культуру, то лучше с ним расстаться.

**УП** Ваши советы по мотивации на фабрике.

— Если сотрудникам недостаточно информации, они начинают сами себе ее придумывать, изменять. Всем сотрудникам нужно давать больше информации о компании, ее результатах. О том, куда и зачем мы

## ПЕРЕКРОЕШЬ ОДНОМУ ПЛЕМЕНИ КИСЛОРОД — ПОЯВИТСЯ ДРУГОЕ

чимось того, что мы даем сотрудникам дополнительно. Постоянно напоминать им, что вы, например, обеспечиваете бесплатное корпоративное питание и белую зарплату, а в других компаниях такого нет. Сотрудникам нужно чаще указывать на то, чем вы как работодатель выгодно отличаетесь от других компаний.

двигаемся. Сотрудники должны понимать, что они причастны к результатам бизнеса. Это лучшая мотивация — видеть результаты труда. При недостаточной информации люди сами себе придумывают реальность. Например: зарплату сократили — значит, все плохо в компании, придется искать работу. И вместо того, чтобы

подойти и спросить, «можно ли мне повысить зарплату», многим проще выставить резюме, походить на собеседования. А потом успокоиться и дальше работать в негативном, недовольном настроении. Также очень важна похвала руководителя!

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

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

## Справка:

Сайт компании <http://pkf.perm.ru/>

«Кондитерская фабрика «Пермская»» была основана еще в 1892 году, на тот момент первая на Урале и в Сибири. На сегодняшний день фабрика выпускает более 120 наименований кондитерских изделий. Реализует продукцию во все регионы РФ, а также в Азербайджан, Грузию, Киргизию, Литву, Эстонию, Германию, США и др. У фабрики есть сеть фирменных магазинов кондитерских изделий.

**ЛОГИЧНО  
ПРЕДПОЛОЖИТЬ,  
ЧТО РАБОТОДАТЕЛИ  
ИНОСТРАННОГО  
ПРОИСХОЖДЕНИЯ  
В РОССИИ  
БУДУТ СПОРИТЬ  
СОВЕРШЕННО НЕ О  
ТОМ, О ЧЕМ СПОРЯТ  
В СВОИХ РОДНЫХ  
СТРАНАХ**



Александр Кошарный

Are we in the same boat?

Валентина Кошарная

Недостача

Максима Трофимовой

Порядок и сроки выплаты заработной платы: проблемы правоприменительной практики

Ольга Звонкова

Увольнение по соглашению сторон: стоит ли соглашаться?

Ольга Звонкова

Судебные споры о службе в органах внутренних дел: материальные и процессуальные вопросы

Александр Кошарный

Трудовые правоотношения в космонавтике

**ЧИТАЙТЕ В НОВЫХ НОМЕРАХ**

**Резюме часто красивое,  
а на собеседовании —  
кошмарrrrr**



**Валерия Дворцевая,**  
управляющий партнер,  
генеральный директор  
КА «ВИЗАВИ Консалт»

**...Иногда кандидат входит,  
и вместо «здравствуйте»  
хочется сказать «до  
свидания»...**

# Уровень мотивации сотрудников напрямую отражается на всех ключевых показателях бизнеса

*Эмоциональная  
вовлеченность сотрудников  
в работу компании —  
залог ее успеха.*



**Алла Соколова**

**генеральный директор  
Mary Kay Россия**



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** В чем главный секрет успешных компаний?

 Мир меняется очень быстро, и мы должны меняться вместе с ним и адаптировать свой подход к управлению бизнесом, сохраняя при этом базовые ценности, являющиеся фундаментом сильной организации. Новые подходы к управлению — это адаптация существующих методик к новой реальности.

## **УП** Насколько важен комфорт для лояльности и эффективности персонала?

— Здесь важен баланс. Безусловно, каждая компания обязана создавать комфортные рабочие условия для своих сотрудников, но в то же время офисное пространство должно способствовать продуктивной работе и генерации новых бизнес-идей. Очевидно, не стоит делать интерьер слишком «расслабленным», нивелируя его основное назначение.

Для нашей компании офисное пространство и комфортное рабочее место являются необходимыми,

но недостаточными условиями для мотивации сотрудников. Важно и то, что происходит внутри этого, пусть даже самого комфортного и продуктивного офисного пространства, по каким правилам живут в нем сотрудники. Так, например, один из основных принципов работы в нашем офисе — это принцип «открытых дверей». Дверь каждого кабинета открыта для коллег вне зависимости от уровня сотрудника.

## **УП** Сегодня «Билайн» поражает масштабами перевода сотрудников на удаленную работу — смысл?

— Удаленная работа экономически выгодна как для работодателя (экономия на расходах на офис и инфраструктуру, оргтехнику и т.д.), так и для сотрудника. Такой формат также является весьма привлекательным (свободный график, отсутствие необходимости придерживаться требований к стилю одежды, экономия на транспортных расходах, возможность параллельно решать домашние вопросы и т.д.). Однако удаленная работа не является универсальным решением и подходит для ограниченного числа должностей. Не стоит недооценивать важность эмоциональной вовлеченности, личной коммуникации, в рамках которой многие вопросы решаются быстрее и эффективнее. 2 года назад мы внедрили программу с воз-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ДАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ КАЖДОЙ «ПРАВИЛЬНОЙ ПЧЕЛЕ» ВЫСКАЗАТЬ СВОЕ МНЕНИЕ, И ВЫ УВИДИТЕ, ЧТО ВАШ УЛЕЙ ВСКОРЕ УКРАСИТ МНОГО ТАЛАНТЛИВЫХ ЛЮДЕЙ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возможностью удаленной работы, и четверть сотрудников компании этим пользуются. Но при этом даже

безусловно, являющаяся скелетом любой эффективной системы мотивации.

## НЕ СТОИТ НЕДООЦЕНИВАТЬ ВАЖНОСТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ, ЛИЧНОЙ КОММУНИКАЦИИ, В РАМКАХ КОТОРОЙ МНОГИЕ ВОПРОСЫ РЕШАЮТСЯ БЫСТРЕЕ И ЭФФЕКТИВНЕЕ

эти сотрудники предпочитают быть в офисе — для них это дополнительная мотивация — видеть своих коллег и иметь возможность общаться лично.

### **У** Какой должна быть система мотивации сегодня?

— Говоря о системе мотивации, мы прежде всего должны четко понимать, какие цели мы преследуем, какое поведение сотрудников мы хотим стимулировать, за что мы хотим их поощрять. В таком случае фундаментом действительно работающей системы мотивации служат миссия и ценности компании. Именно отсюда берет начало корпоративная культура компании и вся система управления персоналом, в частности, система компенсаций и льгот,

Уровень мотивации сотрудников напрямую отражается на всех ключевых показателях бизнеса. Кроме того, индикаторами неэффективной работающей системы мотивации, безусловно, служат такие показатели, как текучесть персонала, результаты опросов удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. Не стоит забывать и про прямую обратную связь от сотрудников.

Существует два уровня мотивации. Первый — это система мотивации, которая существует в компании и в рамках которой может применяться множество универсальных практик и инструментов, работающих для всех сотрудников. Второй уровень — это каждый конкретный сотрудник со своими потребностями и



психологическими особенностями. Безусловной главной задачей руководителя является понимание психологических особенностей своих подчиненных. В этом смысле мотивация может быть индивидуальной.

### **У** Учить и растить своих топов или искать варягов?

— Мы уверены, что руководителей необходимо растить внутри компании. Когда мы говорим о построении системы подготовки преемников на позиции высокого уровня, то мно-

гое зависит от правильной идентификации тех высокопотенциальных сотрудников, которые смогут в перспективе занять руководящие позиции. Причем в рамках международной компании также возможны перемещения на другие рынки. Развивая преемников, мы обеспечиваем устойчивость бизнеса. Часто на практике срабатывает эффект домино, когда при внутреннем замещении освободившейся по тем или иным причинам позиции высокого уровня возникает необходимость найти замену и самому преемнику. Именно поэтому необходим системный подход.

### **У** Почему некоторые компании тщательно скрывают истинные технологии мотивации ключевых специалистов?

— Скорее мы говорим об интуитивной мотивации, ведь каждый человек индивидуален, и если в компании существует корпоративная культура, то так или иначе руководитель интуитивно будет поддерживать ключевого специалиста исходя из его индивидуальных потребностей для мотивации. Таким образом, это не будет являться определенной технологией мотивационной системы, но позволит удержать ключевых специалистов.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## ❖ Неправильный мед в мотивации — что это?

— «Неправильный мед» может заключаться в несоответствии ожиданиям сотрудника на этапе адаптации к культуре компании, что невозможно предугадать на этапе собеседования, поэтому очень важно заранее формулировать ожидания от кандидата, а кандидату изучить философию компании, ведь эффективность в другой компании не всегда означает аналогичный результат в другом бизнесе.

## ❖ «Правильная пчела» в улье «неправильных пчел» — такое бывает? Чем заканчивается?

— В каждой команде существуют разные люди, в этом заключается ее ценность. Нет правильного или неправильного мнения, для меня важны опыт и экспертиза каждого члена

моей команды, что позволяет принимать правильные решения и управлять бизнесом. Новые нестандартные мнения и предложения говорят о новых возможностях, а для них должен быть открыт каждый руководитель. Дайте возможность каждой «правильной пчеле» высказать свое мнение, и вы увидите, что ваш улей вскоре украсит много талантливых людей.

\* Алла Соколова, генеральный директор ГД Mary Kay Россия

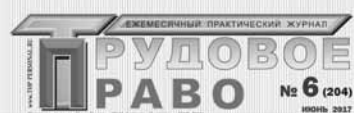


Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.



Are we in the same boat?

Недостача

Порядок и сроки выплаты заработной платы: проблемы правоприменительной практики

Увольнение по соглашению сторон: стоит ли соглашаться?

Судебные споры о службе в органах внутренних дел: материальные и процессуальные вопросы

Трудовые правоотношения в носмонавтике

# ЕСЛИ НЕДОСТАЧА ВЫЯВЛЕНА ПОСЛЕ УВОЛЬНЕНИЯ СОТРУДНИКА, РАБОТОДАТЕЛЬ ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБРАТИТЬСЯ В СУД ДЛЯ ВОЗМЕЩЕНИЯ УЩЕРБА

Вячеслав Семенчук

# Мобильное приложение как инструмент бизнеса

Глава 3

## СПОСОБЫ МОНЕТИЗАЦИИ

*Денежная кнопка в последние годы стартапы заработали десятки миллиардов долларов. Хорошая новость: промежуток времени, необходимый для того, чтобы заработать эти миллиарды, сокращается. Google понадобилось больше 10 лет, Facebook — меньше, логический ряд можно продолжить.*

Тальмон Марко, Viber

Начинающие предприниматели часто делают одну и ту же ошибку. У них есть отличная идея мобильного приложения, они горят желанием быстрее запустить его, много работают (действительно много), создают приложение, выпускают его в свет, а потом... Потом появляются финансовые проблемы, так как о спосо-





бе заработка никто не подумал. Не были продуманы способы монетизации, из-за чего или вообще нет дохода, либо же затраты значительно превышают его или же он совсем не такой, каким мог бы быть, учитывая возможности приложения. Начинаются хаотичные попытки найти способ монетизации, в течение которых либо иссякает энтузиазм, либо заканчивается «заначка», либо оказывается, что нужно делать все практически заново, потому что самый оптимальный способ заработка в текущей версии приложения попросту не может быть реализован.

Если вы еще не знаете, монетизация — это получение прибыли с вашего мобильного приложения. Способ монетизации, или же бизнес-модель, четко и конкретно отвечает на вопрос: «Как я зарабатываю деньги на своем мобильном приложении?». Другими словами, монетизация — это процесс превращения мобильного приложения в источник дохода.

Я уверен, что поиск и нахождение самого действенного и эффективного способа монетизации — это самая важная часть работы над любым мобильным приложением. Если вы ясно не представляете, как получать деньги, то вам никто не будет их платить, и вы их не получите. Поэтому до начала любых работ над приложением вы должны разобраться в разных способах получения дохода, чтобы выбрать наилучший из них для вашего приложения.

По способам зарабатывания денег приложения сильно отличаются от обычного

офлайн-мира товаров и услуг, но мало чем отличаются от мира онлайн-услуг и программного обеспечения. В обычном материальном мире большинство товаров и услуг распространяются по фиксированным ценам. В мире мобильных приложений это не так, поскольку возможности для монетизации гораздо шире. Здесь не существует одного универсального способа монетизации, который бы идеально подходил большинству приложений. Более того, часто инновация состоит именно в том, что был найден новый способ монетизации, то есть новый способ получения денег благодаря использованию мобильного приложения. Каждый собственник должен подбирать подходящие способы монетизации для приложения, исходя из своих возможностей, обстоятельств, амбиций и тому подобных факторов.

Когда прибыли от реализации приложения долгое время нет, команда начинает думать о том, как ее получить, а не как сделать приложение более красивым. Меняется образ мышления, причем меняется на правильный. Однако иногда команде уже не хватает времени и других ресурсов, чтобы все исправить. Вам повезет, если приложение, которое так и не нашло способа зарабатывать, приглянется какой-нибудь большой компании и она его выкупит. Если нет, то можно остаться и без приложения, и без прибыли. Как этого избежать? Заранее продумайте способ монетизации!

Существует распространенное заблуждение о незначительной важности поиска



и проверки способов получения прибыли на начальных этапах создания мобильного приложения. Некоторые владельцы думают, что в этом вопросе сразу все ясно. Другие считают, что на первом месте должны стоять популярность и известность приложения, а монетизировать приложение можно позже. Некоторые даже считают, что если приложение станет популярным, то способ заработка обязательно сам найдется. Это не так.

Да, все мы видели или слышали истории успешных стартапов, которые создаются и становятся популярными, не получая дохода. Да, иногда такие стартапы с легкостью находят способы получения дохода только после того, как завоевали сердца широкой аудитории. К примеру, WhatsApp и Instagram стали популярными и дорогими стартапами, долгое время не принося основателям и инвесторам прибыли. Поначалу эти компании вообще не представляли, как им зарабатывать деньги, но были очень и очень дорого проданы и принесли основателям миллиарды. О чем говорят такие истории? Только о том, что любой вывод можно подтвердить историей из практики. Будет ли она исключением или закономерностью — вот в чем вопрос.

Такие стартапы, как WhatsApp и Instagram, — исключение из правил. Их успех и путь к нему широко освещается журналистами и блогерами. Эти стартапы у всех на виду. Кажется, что бизнес в сфере информационных технологий — это истории самых известных социальных се-

тей, торговых площадок или игр. На самом деле есть тысячи других компаний, которые не достигли столь выдающихся успехов, чтобы о них знал каждый человек, имеющий доступ в Интернет, но они приносят хороший доход своим создателям. Иногда самые известные мобильные приложения не приносят прибыль, а менее известные — приносят. Известность помогает зарабатывать, но она не может быть главной целью (по крайней мере редко, и мы еще затронем в книге этот вопрос).

Важно также учесть, что истории провалов ИТ-стартапов (а создание мобильного приложения — это тоже ИТ-стартап) вообще мало кто читает и освещает, да и основатели не особо любят признаваться и рассказывать о своих провалах. Как и в любом другом бизнесе, в бизнесе мобильных приложений на слуху самые популярные мобильные приложения, а не самые провальные или самые успешные (то есть самые прибыльные). Так и возник миф, что главное — сделать приложение популярным, а прибыль как-то найдется. В реальности думать о том, где у вашего приложения «денежная кнопка» и как заставить ее работать, нужно еще на этапе поиска и разработки его идеи, то есть в самом начале. Пришла идея мобильного приложения, сразу задайтесь вопросом: как я буду зарабатывать на нем деньги?

Возможно, практика покажет, что ваш первый ответ на вопрос о зарплате был ошибочным. Так бывает чаще всего: вы находите способ заработка, тестируете его и понимаете, что нужно что-то менять.





Он или не работает вообще, или работает не так хорошо, как вы рассчитывали, или в процессе реализации задуманного вы нашли более выгодный способ заработка. Но только в том случае, если вы с самого начала запланируете, как ваше мобильное приложение будет приносить прибыль, вы сможете быстро проверить первый выбранный способ, чтобы начать получать прибыль, или искать другой способ монетизации.

Откладывать на потом вопрос о монетизации крайне не рекомендуется — это почти верный способ создать так называемое зомби-приложение: не мертвое, ибо порой оно все-таки кем-то используется, но и не живое, ибо не приносит владельцу дохода. Как показывает практика, на «зомби» можно зарабатывать только тогда, когда они находятся внутри приложения и живут там в качестве персонажей, но не тогда, когда они вылезают наружу и превращают в зомби само приложение.

## КАК ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

*Индустрия, в которой мы работаем, не уважает традиции — она почитает лишь инновации.*

Сатья Наделла, Microsoft

Есть несколько основных моделей монетизации мобильных приложений, которые дают возможность найти множество разных способов заработка на мобильном приложении, сочетая между собой

известные способы и добавляя инновационные.

Самые распространенные модели монетизации приложений:

✓ Платные приложения (Pay-per-download model): платные загрузки приложения, при которых пользователь платит за приложение фиксированную цену, загружает его и начинает им пользоваться.

✓ Условные бесплатные приложения (Freemium model): пользователь не платит за загрузку приложения с минимальными функциями (базовая модель), но может потом покупать дополнительные возможности (так называемые покупки внутри приложения, которые используются в основном в играх (In-App purchases)), в том числе покупая улучшенную версию приложения.

✓ Модель подписки (Subscribe model): регулярные платежи пользователя за новый контент.

✓ Рекламная модель: продажа рекламных мест внутри бесплатного для пользователя приложения или использование приложения для рекламы собственных товаров и услуг. Пример: мобильное приложение Facebook.

✓ Модель выполнения рекламных действий — это приложения, которые не просто показывают рекламу, а просят человека совершить определенные действия, к примеру установить и открыть другое приложение, чтобы получить поощрение от приложения в виде виртуальной валюты в игре.



**Freemium** — самая распространенная модель монетизации. Примеры мобильных приложений, монетизированных по этой модели: **Angry Birds** (игра), **Skype** (мессенджер), **Slando** (доска объявлений). **Subscribe** — это разновидность модели **Freemium** и считается в данное время самой прибыльной моделью монетизации мобильных приложений. Приложение от **Apple Music**, которое вышло в 2015 г., предлагает пользователю различные способы прослушивания музыки и общение с артистами. Первые три месяца приложением можно пользоваться бесплатно, потом оно автоматически начнет снимать оплату в сумме \$9,99 ежемесячно (кстати, раньше была возможность покупать только определенные песни и альбомы, но финансисты и маркетологи **Apple** посчитали, что по модели подписки они смогут заработать больше денег с большего количества пользователей). Конечно, если продление времени пользования происходит автоматически, то многие авто мatically продолжают пользоваться приложением, когда оно становится платным.

Мессенджер **WhatsApp** по умолчанию имел ежегодную плату в размере \$1 за использование приложения. То есть, даже несмотря на бурный рост и понимание, что они смогут дорого продаться, создатели **WhatsApp** тоже думали об альтернативных путях заработка и выживания приложения.

На самом деле любое корпоративное приложение использует модель **Freemium**.

**Lamoda**, **WildBerries** позволяют бесплатно скачать приложение, поискать одежду или обувь и оплатить уже сам заказ, при этом базовый функционал бесплатен.

Большие продажи, огромное количество пользователей, частые публикации в СМИ и обзоры приложения на сайтах не гарантируют прибыли. Они приносят известность и популярность, а вот прибыль могут приносить, а могут не приносить. Нужно заранее понять, от чего зависит получение прибыли конкретного приложения, а уже потом решать, как его продвигать, сколько времени, сил и денег целесообразно на это потратить.

Важно не количество пользователей, не то, как много времени они проводят в приложении (хотя этот параметр также очень важен), и даже не то, насколько часто пишут о вашем приложении. Важна только прибыль. Новичкам это не всегда очевидно, поэтому считаю важным сделать акцент на этом нюансе: думать о способе заработка нужно на этапе разработки идеи приложения, а оценивать после запуска нужно не количество пользователей, а размер прибыли. Пользователей может быть мало, а прибыль высокая, равно как и наоборот.

Вы должны ясно понимать: нет прибыли — нет успешного приложения. Единицы приложений стали успешными и популярными без прибыли на первых порах существования — никогда не забывайте об этом. Вам придется платить за продвижение, сайт, сервер, дизайн, устранение багов и всяческие улучшения. Подход



«один раз заплатил и спишь спокойно» в маркетинге мобильных приложений совсем не работает. Приложение необходимо постоянно развивать, а для этого нужны деньги, которые вы можете или доставать из своей заначки, или брать из прибыли, которую приносит само приложение.

Конечно, вы можете не зарабатывать на приложении, если у вас не было такой цели. Возможно, вы создали его только для развлечения или для себя лично, и это ваше право. Мы говорим здесь только о том, что и в какой последовательности вы должны делать, если создаете коммерческое мобильное приложение и планируете хорошо заработать на его создании.

Когда мы говорим о монетизации, это вовсе не означает, что вы еще на бета-стадии разработки должны напихивать в него рекламу и ставить высокую цену как на покупку приложения, так и на отключение рекламы в нем за отдельную плату. Монетизация — это оптимальный способ заработка на приложении, не теряя, а наоборот, привлекая пользователей и получая от них хвалебные отзывы и рекомендации. Правильная монетизация — та, которая не мешает, а помогает приложению развиваться.

Самые простые способы монетизации, которые используются чаще всего, — получение прибыли за счет продажи приложения или его контента и повышение прибыли за счет снижения расходов на ведение бизнеса. То есть создается при-

ложение, которое или само продается и становится бизнесом, или помогает эффективнее вести существующий бизнес.

Если с приложениями для развития собственного бизнеса все более-менее понятно, то с приложениями, созданными как самостоятельный источник прибыли, все не так просто. Для начала нужно найти идею, которая бы помогала пользователям решать проблемы и удовлетворять потребности, чтобы они были готовы за нее платить.

Государственный сектор с точки зрения монетизации тоже является перспективным, ведь государственные услуги для населения и бизнеса могут быть (и однажды будут) полностью автоматизированы. Приведу несколько примеров.

✓ Министерство внутренних дел России заказало разработку мобильного приложения для операционных систем iOS и Android за 2 млн руб. Бесплатное для пользователя приложение от МВД позволяет быстро связаться с участковым, ближайшим отделом полиции или получить справочную информацию.

✓ Мы в студии Creators в свое время создали приложение для государственной корпорации «Росатом». Каждый мог загрузить его в магазине App Store, чтобы читать новости отрасли и узнавать уровень радиации вокруг действующих объектов Росатома.

Freemium-приложения чаще всего построены на так называемых микроплатежах, или микротранзакциях. Большинство приложений или возможностей внутри



приложений продаются по очень низким ценам, начиная с суммы меньше доллара и заканчивая несколькими долларами. Низкие цены снимают психологический барьер у пользователей, нейтрализуя страх потратить чрезмерно много денег. Люди с легкостью покупают программу и дополнительную возможность за доллар-другой, а количество покупок приложения позволяет владельцу получить хорошую прибыль, несмотря на низкую цену. Часто многие разработчики специально сравнивают стоимость приложения с ценой на ежедневно выпиваемый кофе либо стоимость проезда в общественном транспорте. В результате пользователь видит, что приложение стоит копейки (чаще, конечно, центы), а значит, он может себе его позволить, и покупает его.

Во free-to-play играх через покупки внутри приложения (In App Purchases) вы можете по отдельности купить множество виртуальных предметов по низким ценам. Покупка игровой валюты, уникальных игровых предметов и дополнений с множеством игровых предметов может обойтись в несколько раз дороже. Дополнения тоже популярны, но их покупают более опытные пользователи (первые платежи \$0,99–,99). Увидев несколько цен, меньше доллара каждая, вы купите все, даже не задумываясь и не особо считая, сколько это будет стоить в конечном итоге.

При виде низких цен многие потенциальные заказчики приложений начинают сомневаться в способности этих программ приносить доход. А если вы еще

сравните стоимость приложения для разных операционных систем, то можете расстроиться еще больше. Например, известная игра Minecraft, которая выпущена для многих операционных систем, на время написания этих строк стоила для персональных компьютеров 1900 руб., для Android 429 руб., IPhone/iPad —529 руб. Потрясающая разница, да? Но вас должны интересовать не конкретные цены, а результат, а именно конкретная прибыль, зависящая не от одного, а от нескольких факторов в совокупности: цена, популярность приложения, возможности для сокращения расходов и повышения продаж путем размещения в приложении рекламы своего бизнеса и т. д.

При низкой цене ставка делается не на продажу одного или нескольких десятков приложений, а на продажу тысяч, сотен тысяч или миллионов приложений, к тому же желательно по всему миру. Низкая стоимость приложений стимулирует покупателей к их приобретению, даже если они ненужные и пользоваться ими будут всего пару раз. Если ваше приложение установят 100 000 человек по цене \$1, то вы получите \$100 000 дохода за вычетом комиссии магазина приложений (в App Store, к примеру, она составляет 30%). Оптимальной является цена до \$5, а самые популярные приложения стоят всего \$0,99. Вышедшая и всеми ожидаемая анонсированная игра Super Mario Run идет по модели Freemium и предлагает три бесплатных уровня, остальные — платные. К примеру, в России доступ



к остальным уровням стоит 749 руб. (на момент написания этих строк можно сказать, что запуск игры провалился: рейтинг приложения «одна звезда»).

Миллионы людей могут загрузить приложение за неделю или месяц, ведь им нет необходимости стоять в очереди либо ждать доставки, как в случае покупки товара. Мобильные приложения, за редкими исключениями, — это массовый продукт, и прибыль зависит от количества продаж (не путать с уровнем популярности приложения!), но только при условии, что затраты на привлечение пользователей не превышают доходы. Учитывать нужно только чистую прибыль.

Конечно, вы можете поставить цену за свое приложение в размере \$999. Есть и такие мобильные приложения для iOS, к примеру iVIP Black — приложение для VIP-потребителей, обеспечивающее их наиболее качественными услугами и товарами. Еще есть приложение CyberTuner за \$999,99 для профессиональной настройки фортепьяно, которое уже купили как минимум 67 довольных покупателей (на момент написания этих строк, конечно). Для Android цены в целом в несколько раз скромнее: самые дорогие приложения стоят по \$200, зато у этой операционной системы больше пользователей.

Результатом развития успешного приложения является интерес к нему со стороны инвесторов и покупателей. Инвесторы, вкладывая свои деньги, могут значительно повысить прибыль приложения, но делать они это будут только в

том случае, если увидят его перспективность. А интерес со стороны покупателей свидетельствует о том, что приложение востребовано, заняло свою нишу и может успешно развиваться в дальнейшем.

## БЕСПЛАТНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

*Интернет — это Виагра для большого бизнеса*

Джон Фрэнсис «Джек» Уэлч младший,  
General electric

Бесплатное приложение iBeer стало чрезвычайно популярным — оно было загружено более 90 млн раз. Программа очень простая: когда вы загружаете приложение, на экране появляется бокал пива с пеной и пузырьками. Пиво можно «выпить», если приложить губы к гаджету и постепенно его наклонять. Постепенно приложение накапливало и расширяло свой функционал, но в первую очередь это приложение про бокал пива. Аналогичное приложение Cigarettoid делает то же самое, но не с виртуальным пивом, а с виртуальной сигаретой: вы можете ее прикурить, выкурить, пускать кольца дыма и после «перекура» снова заняться делами. Или выпить виртуального пива.

Исторически так сложилось, что с момента появления Интернета и до сих пор буквально каждый человек имеет возможность бесплатно получить большинство приложений, фильмов, книг, игр, музыки и т. п. За время существования



интернета бесплатное пользование продуктами чужого интеллектуального труда настолько вошло в привычку у многих людей, что они просто отказываются поступать иначе, считая халяву или воровство естественным порядком вещей. Покупают они только в том случае, если то, что им очень нужно, негде достать бесплатно. Неудивительно, что бесплатные приложения пользуются большей популярностью.

Бесплатных приложений подавляющее большинство, и их доля в числе всех мобильных приложений постоянно увеличивается. Пользователи гораздо охотнее ставят, пробуют и пользуются бесплатными приложениями, поэтому многие приложения распространяются абсолютно свободно. Они бесплатны для всех желающих. Тем не менее, если приложение бесплатно для пользователя, это еще не значит, что его владелец не получает от этого выгоду. Получает, и еще как! В частности, продавая рекламные места в приложении или предоставляя пользователям дополнительный сервис.

Бесплатные приложения можно условно разделить на две группы: те, которые создаются для получения прибыли, и те, которые вообще не приносят дохода. Приложения, сознательно созданные не для получения прибыли, обычно создаются энтузиастами для решения каких-то конкретных задач. Довольно часто такие приложения не развиваются и имеют ошибки, затрудняющие их использование. В этом нет большой проблемы: если приложение бесплатное, то и требования

к нему менее строгие, чем к платному. Пользователи настолько любят бесплатные приложения, что пользуются ими, даже если им мешает реклама или глюки.

Бизнес обычно создает бесплатные приложения, чтобы дать возможность пользователю заказывать через них свои услуги и товары. Другие зарабатывают, размещая рекламу, предлагая платную поддержку и обучение, интеграцию под заказчика, предоставление платной версии приложения с более широкими возможностями или принимая пожертвования. К примеру, владелец пиццерии или ресторана может сделать мобильное приложение, которое позволит клиентам быстро и удобно заказывать доставку пиццы, бронировать столики, или, пока он стоит в пробке, заказать пиццу для самовывоза. Эти простота и удобство могут дать конкретной пиццерии или ресторану серьезное конкурентное преимущество, которое сохранится как минимум до тех пор, пока аналогичные заведения в городе не сделают похожие приложения.

Если бесплатное приложение реально способно решать какие-то проблемы пользователя, то оно довольно быстро становится популярным и приобретает хороший рейтинг в каталоге приложений. Единственное препятствие в продвижении такого приложения — наличие в нем ошибок. Если ошибок нет или они малозаметны для обычного пользователя, то приложение может существенно повысить доходы бизнеса, создавшего его.

К примеру, я участвовал в разработке



более 300 приложений российских сетей салонов красоты. Одно из них за пять месяцев собрало более 18 000 установок, за семь месяцев их число выросло до 30 000 и позволило добиться 80% конверсии в визитах на стрижку.

Бывает, что приложение настолько захватывает, что люди прощают ему любые ошибки. Игроки Pokemon Go часто жалуются, что серверы игры перегружены, она отключается в самый неподходящий момент, когда игрок собрался поймать редкого покемона. Хотя приложение Pokemon Go часто «глючит», люди не прекращают им пользоваться, ведь преимуществ у игры больше, чем недостатков.

## БЕСПЛАТНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ С РЕКЛАМОЙ

*Никто не хочет видеть больше рекламы, никто не ложится спать с мыслью о рекламных объявлениях, которые он увидит завтра.*

Ян Кум, основатель Whatsapp

Приложение, созданное по рекламной бизнес-модели, — это самый доступный способ монетизации. Никто не любит смотреть рекламу, но большинство людей готовы смириться с ее присутствием, если вместе с рекламой они получают что-то бесплатно.

Схема заработка простая: чем больше пользователей — тем больше просмотров рекламы — тем больше прибыль. Вы соз-

даете полезное приложение, добавляете туда рекламу (свою или чужую) и получаете доход или от рекламодателя, или от продажи собственной продукции.

В случае создания приложения для размещения чужой рекламы вам придется искать рекламодателей, которые должны платить достаточно, чтобы приложение приносило прибыль.

Монетизация за счет показа рекламы была и до сих пор остается излюбленным способом получения прибыли с сайтов их владельцами. Раньше реклама приносила неплохие деньги, но сегодня пользователи перестали ее замечать, и их уже никак не заставишь кликать по баннерам, даже обманом и щедрыми обещаниями. Все больше пользователей устанавливают блокировщики рекламы, потому что она не только мешает потреблять контент с сайта, но и сильно замедляет работу компьютера.

Если разработчики будут активно вписывать рекламу в мобильные приложения, как в сайты, то рано или поздно приложения-блокировщики такой рекламы тоже станут популярными (они уже появляются). Учитывая это, я не советую полностью рассчитывать на монетизацию приложения при помощи размещения чужой рекламы. Но все же реклама является естественным способом монетизации некоторых видов приложений, например, для тех кто предоставляет контент (газеты, журналы и т. д.). Они традиционно зарабатывают и существуют в основном за счет предоставления рекламных площадей и времени рекламодателей.



Реклама бывает разной: текст, картинка, анимация, видео, звук. Обычно в приложении размещают рекламный баннер сверху или снизу экрана. Иногда создают отдельную страничку с рекламой, она может всплывать сама по себе либо при перелистывании экрана, либо при нажатии на кнопку в приложении и называется «промежуточные страницы».

Широко используются рекламные push-уведомления. Однако их переизбыток тоже раздражает пользователей. И снова мы видим повторение истории с СМС-рекламой и имейл-рассылкой, которые уже так надоели, что многие пользователи просто не обращают на них внимания и всячески стараются от них избавиться. Многие пользователи отключают push-уведомления при запросе приложения, а следовательно вовсе не получают их.

В этом способе заработка есть несколько основных проблем. Первая — это самый простой способ заработка, доступный практически каждому из-за рекламных площадок, выступающих посредниками между разработчиком приложения и рекламодателем. Таким образом любой разработчик может сделать приложение, вставить туда рекламу и зарабатывать на этом деньги. Естественно, что качество таких приложений довольно сомнительное, а пользователи практически всегда остаются недовольными.

Вторая проблема — это постоянная гонка за трафиком без разбора в способах. Рекламу делают такой, что от нее невозможно отвернуться и избежать, ее

специально создают так, чтобы пользователи кликали на нее и смотрели, что там дальше, даже если это не совсем правда и сама реклама расходуется с результатом после ссылки. То есть о пользователе никто не думает, всех интересует только трафик.

Если вы решите разместить в своем мобильном приложении рекламу, делайте это так, чтобы она как можно меньше раздражала пользователя: пусть она будет ограничена объемом, количеством, временем. А еще лучше, пусть эта реклама будет естественной и тесно переплетается с потребляемым контентом.

## ПЛАТНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

*Бесплатные приложения с низкокачественным контентом попросту не успевают зарабатывать на пользователе. По этой причине мы сделали ставку на качество контента.*

Матвей Кривошеин, маркетолог

Платные мобильные приложения — это программное обеспечение, распространяемое по фиксированной цене с разовой оплатой. Пока вы не заплатите запрашиваемую цену, не сможете опробовать приложение в работе. Это все равно, что покупать товар в магазине, либо услугу у компании: пока не попробуете товар или не получите услугу, не сможете оценить их качество. Но вначале вам придется их оплатить: традиционный, простой в ре-





лизации, старый и проверенный способ монетизации.

Такой подход естественен для мира вещей и услуг, но плохо прижился в онлайн-мире и мире приложений. Мимо платных мобильных приложений многие люди проходят автоматически, часто не интересуясь ни ценой, ни тем, что оно может им дать. Поэтому многие эксперты считают эту модель монетизации устаревшей и вырождающейся. Существует мнение, что в будущем будет популярна только одна модель — Freemium. Во многих приложениях она уже сейчас отлично работает. Тем не менее есть небольшое

количество приложений, сделанных качественно, за которые люди готовы платить любые деньги, лишь бы купленные программы работали как нужно. К примеру, разработчики приложения iVIP Black, которое стоит \$999,99, сумели найти более 20 000 покупателей. Столько же стоит популярное у будущих адвокатов приложение BarMax с обучающими курсами.

Если ваше приложение выполняет довольно специфические задачи, на которые не способны бесплатные приложения, можете быть уверены в том, что оно будет популярным и принесет прибыль, даже если пользователю придется его покупать за свои (иногда немалые) деньги перед установкой. Продавать такое приложение поможет существующий бренд, отсутствие или слабая конкуренция при наличии реально решаемых проблем пользователя.

Пользователь зачастую не имеет возможности опробовать приложение до по-

купки. Он покупает, основываясь на отзывах других пользователей и обещаний разработчика. Поэтому если он найдет несколько не критических ошибок или обнаружит обман со стороны разработчика, то поставит низкую оценку в магазине приложений, напишет всяких гадостей и часть потенциальных покупателей откажется от идеи сделать покупку.

Решить эту проблему можно также путем предоставления приложения в бесплатное пользование на некоторое время или на определенное количество запусков. Это просто: в приложение добавляется таймер, который отсчитывает, к примеру, 30 или 45 дней с момента установки. Когда строка бесплатного пользования заканчивается, приложение автоматически блокируется, пока пользователь не заплатит за него. В компьютерных приложениях это называется Free trial, то есть бесплатное испытание приложения. В мобильных приложениях такой способ используется нечасто, так как считается, что выгоднее использовать другие способы монетизации.

«Плати, сколько хочешь» — еще один способ получения денег от пользователя приложения, но он используется очень редко. Причина очень проста: люди обычно платят минимально допустимую сумму. Возможность сделать оплату в размере на усмотрение пользователя обычно предоставляют приложения, созданные энтузиастами, не заинтересованными в доходе, получаемом с его продажи, или которых устроит любой доход.



Еще один момент, который нужно учесть: когда пользователь платит деньги за приложение, он хочет купить его навсегда. Для владельца приложения это может быть невыгодно. Он может потратить много денег на выпуск новой версии, добавить ряд функций, и это должно окупаться. Поэтому так часто в магазине приложений можно увидеть разные версии приложения, выпущенные в виде отдельных приложений и продающихся отдельно. Или делают старую версию полностью бесплатной, а новые платными.

Есть приложения, такие как AppZapp и AppShopper, которые помогают отслеживать динамику цен на другие приложения. Время от времени владельцы приложений делают временные скидки, чтобы набрать пользователей и попиариться, а пользователи экономят на покупках.

Есть еще один вариант: найти свой способ монетизации, который не был выше описан нами, чтобы заработать больше, но при этом не обидеть пользователя. Например, игры The Walking Dead и Game of Thrones от Telltale Games разбиты на эпизоды, каждый из которых продается отдельно и является отдельным приложением. Отличное решение, не так ли?

Немногие знают, что теоретически можно вернуть деньги, если приложение вам не понравилось и не оправдало ожиданий. Можно, к примеру, написать в техническую поддержку App Store: иногда они возвращают деньги.

## УСЛОВНО БЕСПЛАТНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

*Мне нравится Freemium тем, что это сервисы, а не продукты. Мне больше нравится идея сервиса, потому что она честнее. Мы зарабатываем свои деньги на том, что сделали игры. Мы зарабатываем на том, как эти игры поддерживаем: сколько нового контента, сколько новых интересных квестов, акций, оружия и штук добавили внутрь игры.*

Алиса Чумаченко, Gamt insight

Freemium — это модель монетизации приложений, сочетающая в себе преимущества обоих ранее рассматриваемых платных и бесплатных приложений. Пользователь может бесплатно скачать приложение и использовать его, пока ему не захочется приобрести дополнительные функции, сервис либо контент, которые расширяют возможности базовой версии бесплатного приложения.

Данная модель — это развитие модели условно-бесплатного (shareware, free trial) компьютерного программного обеспечения. Там все было довольно просто: пользователю предоставляли программу в бесплатное использование на некоторое время (15, 30, 45 дней), по истечении которого приложение блокировалось и переставало работать. Либо же были версии lite и full, то есть версии урезанной программы, распространявшейся бесплатно, и полной платной версии.

С точки зрения владельца, модель



Freemium позволяет полноценно реализовать минимально жизнеспособный продукт (minimum viable product) с его последующим развитием. Вначале создается бесплатное приложение с базовыми функциями, потом оно постепенно улучшается и набирает аудиторию, при этом оставляя серьезные возможности для улучшения. Затем выпускаются дополнительные функции, доступные только платно. Таким образом, постоянное платное улучшение приложения позволяет владельцу приложения набрать базу пользователей и регулярно получать прибыль. Кстати, этот подход валиден и для обычных приложений, когда не нужно предоставлять все уровни игры: достаточно выпустить 10 уровней, а остальные добавлять по мере прохождения их игроками.

В играх используется другое название, а именно Free-to-Play — модель монетизации, при которой пользователь может бесплатно скачать игру с основными функциями, а дополнительные приобретает только за деньги. Это может быть, например, дополнительный уровень (уровни) игры, предметы в игре, возможности, которые облегчают процесс игры либо делают его более интересным. Основной доход в модели Freemium приносят покупки внутри приложения (In App Purchases (IAP)). Пользователь приобретает дополнительные возможности либо контент прямо через приложение, после чего моментально получает к ним доступ.

**Основное отличие Freemium от предыдущих моделей монетизации — это огра-**

**ничение возможностей, предоставляемых пользователю бесплатно. Дашь больше бесплатных возможностей — никто не станет покупать. Дашь мало — пользователям это не понравится, приложению поставят низкие оценки, напишут плохие отзывы и опять-таки никто ничего не купит. Какое решение?**

**Найдите баланс — получите прибыль. Поэтому в игровых компаниях есть отдельные люди, отвечающие за баланс в играх. Некоторые создатели приложений говорят: «Если нашим платным функционалом пользуется более 7% пользователей, значит мы сделали слишком плохое бесплатное приложение», то есть слишком много пользователей, по мнению некоторых компаний, — плохо. Хотя я с ними не согласен и считаю, что если вы даете ценность для пользователя, за которую он готов заплатить, то процент платных пользователей может быть любым.**

**Приложение должно давать достаточно возможностей для пользователя, чтобы он был доволен, но недостаточно для того, чтобы он был счастлив. Бывает сложно найти баланс между бесплатной частью приложения и его платной составляющей. Как говорит Винет Кумар, профессор Гарвардской бизнес-школы: «Проблема в том, что не всегда очевидно, какие функции должны быть бесплатными, какие платными»<sup>1</sup>. Но если вы это сделаете — будете считать прибыль.**

<sup>1</sup> S.E. Needleman, A. Loten. When Freemium Fails. URL:<http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443713704577603782317318996>



Используя модель Freemium, вы также можете устанавливать тарифные планы, что невозможно реализовать при продаже приложения за определенную цену. Freemium лучше всего позволяет реализовать многоуровневый сервис, при котором пользователь сам может выбрать, что ему необходимо и в нужном количестве, тем самым платя только за то, что он использует. Он может сэкономить, не покупая ненужных функций, которые всегда есть в стандартных тарифных планах и при жестко установленных ценах. Пользователь может приобретать что-то время от времени и в любой момент менять свое решение, например, имея возможность от чего-то отказаться, купив взамен что-то другое. Это напоминает выбор продуктов, которые бы вы хотели видеть в пицце. Кому такое не понравится? Людям нравится иметь выбор (даже если он на самом деле им не особо нужен).

Еще один вариант: плата за подписку. За сервис обычно платят много раз, поэтому в этой модели особо ценятся постоянные клиенты. Подписка действует какое-то время, после чего ее необходимо вновь оплатить. За это время пользователь может получать как полный доступ ко всем функциям и возможностям приложения, так и иметь ограничения в зависимости от тарифного плана.

Подписку люди готовы покупать, только если получают что-то действительно ценное. Настолько ценное, чтобы они были согласны не только оплачивать подписку, но и делать предоплату. По сути,

подписка — это плата за то, что пользователь еще не получил, а только получит в будущем. Это значит, что вы должны не только что-то ценное предлагать, но и заслужить доверие платных подписчиков и иметь хорошую репутацию.

Согласно прогнозу исследовательской группы Juniper Research, к 2019 г. подписка, которая используется в Freemium-модели, станет самым популярным способом монетизации приложений<sup>2</sup>. Кажется бы, этот способ распространения идеален для любого платного приложения, но не все так просто. В кажущейся простоте можно убедиться из истории приложения Comfy Read. Автор сделал платное приложение для iOS, которое неплохо продавалось. Через четыре месяца он убрал его из каталога приложений, сделал Comfy Read 2, но по уже по Freemium-модели. В результате он увеличил число загрузок приложения, но прибыль значительно упала.

Таким образом, Freemium тоже подходит не для всех видов приложений и всех пользователей. Если вашим приложением пользуется крупный бизнес (корпоративное приложение), то для него цена не играет большой роли, а на первое место выходят совершенно другие качества. Если у вас недостаточно капитала на раскрутку приложения, то лучше сразу выбирайте модель с оплатой за скачивание (платное). Это гарантировано принесет вам доход.

<sup>2</sup> App Revenues to Reach \$99bn Annually By 2019 // Juniper Research. —2013. URL: <http://www.juniperresearch.com/press/press-releases/app-revenues-to-reach-99bn-dollars-annually-2019>



Если у вас нет ясного видения стратегии продвижения, если вы плохо знаете целевую аудиторию, то Freemium-модель не для вас. Она успешно работает в больших компаниях и больших приложениях.

Также ваше приложение должно быть многоуровневым, то есть иметь дополнительные возможности, которые бы захотел купить пользователь, иначе Freemium просто технически не будет возможности применить.

Для заработка на Freemium-модели недостаточно просто сделать хорошее приложение с платными дополнительными функциями. Также нужно продумать стратегию перехода бесплатных пользователей в платные. Для начала нужно понимать, какие функции можно ограничить без вреда для количества пользователей, а какие должны быть только бесплатными. Потом продумать ценовую политику, чтобы пользователям она подходила. Дальше придумать маркетинговые ходы, чтобы пользователи понимали, за что они платят деньги, и видели свою выгоду. Кроме этого, нужно качественно реализовать само приложение с возможностью удобного и быстрого перехода на платные возможности. И, конечно, найти такой способ рекламирования платных возможностей, чтобы они не раздражали и не навязывались пользователю, но он хотел ими пользоваться.

СЕО акселератора TechStars Дэвид Коэн считает, что нужны миллионы людей, чтобы Freemium-модель окупалась, ведь обычно платными возможностями

пользуются не более, чем 1–2 % пользователей<sup>3</sup>. Даже если платных пользователей будет больше, все равно нужно время, чтобы они «дозрели» до покупки. Фил Либин, сооснователь Evernote, говорит, что только 1% пользователей бесплатного приложения купили премиум-версию Evernote через месяц, и понадобилось два года, чтобы число платных пользователей выросло до 12%<sup>4</sup>.

Не предлагайте слишком большой выбор. Если ваше приложение сделано для специалистов, то вы можете сделать два режима выбора покупаемого: простой и сложный. Если же приложение сделано для всех (для широкой аудитории), то вам стоит хорошенько подумать над выбором того, что вы будете предлагать купить. Чрезмерный выбор запутывает пользователей и вообще отбивает у них желание что-то покупать.

Они не хотят разбираться во всех нюансах сложного предложения. Им сложно и лень. Учитывайте это, не перегружайте потребителя, иначе он уйдет.

Не делайте много разных предложений по очень низким ценам. Пользователь будет вынужден слишком долго выбирать и оплачивать каждую покупку отдельно, что скорее всего вызовет у него раздражение, а не благодарность. Лучше группировать дешевые мелкие покупки, либо делать выше цену, сразу предоставляя больше возможностей.

<sup>3</sup> S.E. Needleman, A. Loten. When Freemium Fails. URL: <http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443713704577603782317318996>

<sup>4</sup> Там же.



Покупатель должен понимать, что он приобретает, сколько это стоит и что он получит. Для этого используйте детальные описания приобретаемого и условий приобретения. Не все их читают, но если кто-то хочет прочесть, то должен иметь такую возможность. К тому же многие не читают описания, но хотят, чтобы они не только были, но были подробными.

Кстати, о тех, кто ценит наличие информации, но не имеет привычки ее читать или не вдумывается в прочитанное. Некоторые разработчики пользуются этим без стеснения. В их числе стоит выделить мобильное приложение EasyTap. После первого запуска появляется окошко с предложением активировать семь дней бесплатной подписки либо отказаться от использования приложения вообще. В конце текста, довольно запутанного, сказано, что после этого периода с вас как пользователя автоматически будут снимать абонентскую плату. Большинство пользователей не читают того, что перед ними выскакивает, либо читают невнимательно, и сразу жмут на кнопку подтверждения условий. По прошествии семи дней с их банковской карты автоматически снимается указанная сумма подписки с автоматическим возобновлением, о чем многие даже не догадываются. До поры до времени. Позже узнают, после чего, естественно, оказывается много недовольных пользователей, считающих, что их обманули.

Еще пример: WhatsApp. Первый год мессенджером можно пользоваться бес-

платно, а со второго придется платить (WhatsApp три года продлевал эти условия и вряд ли уже возьмет этот \$1 с пользователя, но такой шанс был). За год использования вы как пользователь привыкните к приложению и уже не захотите от него отказываться. Но как владелец приложения вы должны решить, готовы ли вы ждать год, чтобы кто-то начал покупать вашу программу, тем более что заранее достоверно неизвестно, сколько будет желающих сделать покупку.

Freemium требует большего числа пользователей для успешной монетизации, но не такого большого, как при полностью бесплатном приложении. Однако Freemium труднее создать, что усложняет и удорожает его разработку и совершенствование. Зато и прибыль выше.

И самое главное: бесплатные возможности вашего приложения всегда должны кем-то оплачиваться. За них платите либо вы сами, из своего кармана, либо пользователь приложения. Поскольку вам не выгодно долго платить, приложение должно как можно быстрее начать приносить прибыль, достаточную для покрытия расходов и на бесплатных, и на платных пользователей. При Freemium-модели это также гораздо сложнее сделать, чем в других платных моделях.

Иногда бесплатное приложение может принести разработчику убытки. Из лучших побуждений Джонатан Зарра, который был бета-тестером Pokemon Go, сделал чат (GoChat) для общения ее игроков. Мобильное приложение с чатом



в считанные дни скачали более 1 млн человек, что чуть не разорило Зарру, ведь ему пришлось платить, чтобы увеличить мощность серверов, а само приложение бесплатное и денег не приносит. Зарра не хотел размещать рекламу в приложении, а другого способа покрыть расходы он не нашел. По состоянию на июль 2016 г. творение Джонатана Зарры приносит ему только моральное удовольствие и расходы.

В идеальном варианте вы должны получать хоть какую-то выгоду от бесплатных пользователей. К примеру, они могут тестировать приложение, либо благодаря им вы можете собирать ценные для аналитики данные. В наихудшем из возможных вариантов вы создадите приложе-

ние, которое многие пользователи будут использовать бесплатно, а вы не будете получать с этого никакой выгоды. Тогда затраты придется покрывать платящим пользователям. Однако бесплатных пользователей обычно бывает в разы больше, чем платных, что не в лучшую сторону сказывается на финансовых возможностях владельца приложения. Подумайте об этом заранее, на этапе выбора идеи приложения, и решение проблемы обязательно найдется.

Журнал 

2017 г.



Александр Козлов

Are we in the same boat?

Шаталова Ксения

Недостача

Михайлов Александр

Порядок и сроки выплаты заработной платы: проблемы правоприменительной практики

Олег Зубов

Увольнение по соглашению сторон: стоит ли соглашаться?

Олег Зубов

Судебные споры о службе в органах внутренних дел: материальные и процессуальные вопросы

Николай Александрович

Трудовые правоотношения в космонавтике

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
ФОРМ РАСЧЁТНОГО  
ЛИСТА, НЕ  
УТВЕРЖДЁННЫХ В  
УСТАНОВЛЕННОМ  
ПОРЯДКЕ, МОЖЕТ  
РАССМАТРИВАТЬСЯ  
КАК  
АДМИНИСТРАТИВНОЕ  
ПРАВОНАРУШЕНИЕ**

# Ломоносов же пешком дошел до Москвы...

*Малая толика стартапов  
успешна, но опыт каждого  
из них ценен, и это видно  
по интересу СМИ. Каждый  
их шаг — от выбора  
людей до их войн.*

*МИХИЛ  
ЛОМОНОСОВ*

**«Айвикс»  
заместитель  
директора**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Какие трудности преодолел ваш стартап на пути к известности и успеху?



Основная трудность, с которой сталкивается любой стартап, — это поиск денежных средств на реализацию проекта. После получения поддержки от инвестиционного фонда мы приступили к воплощению проекта в жизнь. Здесь важно сказать, что стартап в области медицины значительно отличается от любого другого.

Прежде чем вывести фармацевтический препарат на рынок, необходимо сделать определенную работу. Существует стандартный набор действий, который фармацевтический стартап должен пройти. Во-первых, необходимо проверить безопасность и эффективность на разных моделях, понять механизм действия. В реальности 9 из 10 стартапов в области фармацевтики терпят поражение. Основные проблемы — эффективность лекарства и сроки.

Недостаточно получить субстанцию, которая способна бороться с заболеванием — важно доказать, что молекула (Полученное вещество. — Прим.

ред.) будет эффективна в борьбе с заболеванием в определенной дозе и не нанесет вреда организму человека, не спровоцирует серьезных побочных эффектов. Прежде чем препарат выйдет на рынок, проводятся множественные исследования и опыты на животных. В среднем это занимает от пяти до девяти лет. Ни один инвестор не будет ждать столько времени для возврата вложенных средств. В связи с этим в фармацевтике есть инвесторы ранней и поздней стадии: если есть эффективность препарата на моделях, появляется возможность продать проект другому инвестору, получить деньги на проведение опытов на животных и так далее.

Наш проект сейчас находится в конце ранней клинической стадии. Мы провели первые исследования и уже показали эффективность, безопасность и отсутствие токсичности препарата на животных. Некоторые стартапы в области фармацевтики терпят поражение во время опытов на моделях, даже не успевая перейти к экспериментам на животных. Например, наши инвесторы оказали финансовую поддержку еще девяти фармацевтическим стартапам. Некоторые из них не подтвердила эффективность молекулы еще на ранних стадиях, но выяснилось, что может быть эффективна по отношению к другим заболеваниям, и сейчас исследования перепрофилируются.

Наш стартап можно назвать удачным: эффективность выведенного вещества доказана, мы своевременно переходим к последующим этапам исследования.

### **Какие ошибки, совершенные в системе управления по неопытности, вы признаете?**

— В любом стартапе бывают такие ошибки. В нашей компании работает несколько человек, и у всех есть четкое распределение обязанностей. Я отвечаю за производство и науку, директор компании отвечает за взаимодействие с директорами и инвесторами, человек с медицинским образованием отвечает за взаимодействие с медиками. Распределенные роли зависят от того, с каким типом людей ты взаимодействуешь — вы понимаете друг друга и знаете, с какими сложностями можете столкнуться. Несмотря на это, ошибки, конечно, были. В основном это связано со сроками: если задерживались результаты одного исследования, мы не могли перейти к следующему этапу, теряли время. Возможно, если бы мы более тесно взаимодействовали с подрядчиками, этих проблем могли бы избежать.

Кроме того, много проблем возникло из-за нашей бюрократии. У нас есть иностранные партнеры в Швейцарии — у них мы заказывали произ-

водство нашей активной субстанции. Во время транспортировки вещества возникли проблемы с таможней. Нам нужно было получить разрешение от Минздрава. Опыта в подготовке таких документов у нас не было, и на решение этого вопроса мы потратили 2 месяца вместо запланированных трех недель. С одной стороны, мы потеряли время, с другой — получили бесценный опыт, и это касается не только отдельного случая, но и многих других ситуаций.

### **Легко ли вы расстаетесь с людьми, ставшими ненужными или лишними в компании?**

— За годы существования компании мы действительно сталкивались с такими ситуациями. Когда привыкаешь работать с человеком, это действительно бывает тяжело. За 4 года у нас поменялся один финансовый директор и несколько офис-менеджеров. На последней должности были одни девушки. Каждая хорошо работала, но бывало такое, что часть проблем, возникающих в их работе, приходилось решать мне или другим коллегам — это неправильно. У каждого своя зона ответственности и каждый должен за нее отвечать. У нас небольшая команда, но очень большой объем работы, поэтому важно найти исполнителя, которому ты можешь спокойно доверить его работу. Самое важное для стартапа — как

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



можно быстрее двигаться вперед. Чтобы это произошло, нужны люди с опытом. Обычно у новой компании не так много денег и приходится выбирать — взять человека с серьезным опытом и платить ему больше или взять человека с меньшим опытом, который будет медленнее работать. Здесь важно четко понимать, на какую должность тебе нужен более опытный человек, а на какую — менее. Это касается не только людей в компании, но и субконтрактов, аутсорсинга. Всегда есть два варианта: пойти за услугами в компанию, которая справляется с объемами работы быстрее и ее услуги стоят дороже, или пойти в компанию, которая менее опытная и ее услуги обойдутся дешевле. Здесь главное результат. Не бывает ситуации, когда у стартапа много денег и компания может позволить себе лучших работников и выбрать самые дорогие контракты, поэтому всегда приходится выбирать, с этим сталкиваются все. Главное — качественный результат. Важно понимать уровень компетентности людей, которых ты нанимаешь или к которым обращаешься за услугами.

### **УП Свободные экономические зоны — как вам эта идея и практика?**

— Как я уже говорил, для нас самое главное — это качество. Если говорить об исследованиях — это качество и опыт. Если исследовательская

компания предложит нам свои услуги даже со скидкой в 50% , но у нас будут возникать сомнения в качестве, мы лучше переплатим компании, в которой мы уверены. Нам нельзя экономить на этом — одно некачественно сделанное исследование, и годы нашей работы разрушатся, придется вернуться к тому исследованию и переделать его. Если компании снижают цены на свои услуги из-за меньшего налога, при этом качество остается на высоком уровне, мы обратимся к ним. Главное — качество. Наша компания никогда не обращалась за услугами в свободные экономические зоны. Мы проводили исследования в Москве, Санкт-Петербурге. И даже под Донецком, где еще несколько лет назад была хорошая лаборатория.

### **УП Как сегодня государство помогает стартапам?**

— Во-первых, Сколково — это структура, которая выделяет деньги на хорошие стартапы. Эксперты организации анонимно оценивают каждый представленный проект по нескольким показателям, и по результатам их анализа инвесторы выделяют деньги на перспективные, по мнению экспертов, проекты. С появлением Сколково появилось больше частных инвесторов и госкорпораций, которые готовы вложить деньги в инновации. С помощью Сколково государство показало, что вкладывать инвестиции в

стартапы выгодно и прибыльно. Конечно, инвесторы больше поддерживают идеи, которые принесут им прибыль как можно скорее, например область IT. Но если ты стартапер, и у тебя действительно есть хорошая идея, важно искать поддержки не только у государства, но и у частных инвесторов.

**И Часто ли вы общаетесь с коллегами-стартаперами? С кем вам полезно общаться?**

— Общаемся, но это не очень развито. В основном мы обмениваемся опытом с другими фармацевтическими компаниями, которые инвестировал фонд «Биопроцесс» — это наш инвестор. Большинство стартаперов неохотно делятся информацией со своими коллегами или озвучивают такие факты, которые не помогут коллегам. Для того чтобы сделать выводы об успехе любого стартапа, нужно знать все детали, которыми как раз не всегда делятся. Бывает, что коллеги озвучивают важную информацию. Например, информация о сервисных провайдерах всегда очень полезна.

Компании, которые получили финансовую поддержку от инновационного центра Сколково, обязаны предоставлять отчеты о своей работе, таким образом коллеги узнают о том, в какие исследовательские центры стоит обращаться, а в какие нет. Эти

данные очень полезны. Кроме того, мы получаем рассылку с последними новостями от центра и с историями успеха. Эта информация для многих стартаперов тоже бывает актуальна.

**И В чем секрет успеха стартапов?**

— По моему мнению, обязательно должен быть лидер, за которым пойдет вся команда. У нас он есть — это наш генеральный директор Дмитрий Голиков. Он всегда подбадривал нас и говорил: «Ребята, вперед!», и мы шли за ним вперед, и сегодня нашу компанию уже можно назвать успешной. Глядя на других стартаперов, могу сказать, что многие уходят с рынка, потому что боятся. Боятся предложить свою идею, боятся, что не смогут найти инвесторов, боятся, что проект провалится, боятся переходить к следующему этапу исследования и так далее. Трудности действительно есть: возникают проблемы с исполнителями контрактов, бывают ненадежные люди среди коллег и многое другое. Когда получаешь спонсорскую поддержку, нужно четко понимать, на что ты потратишь инвестиции. Фармацевтические стартапы — это очень рискованный бизнес, и на любом этапе можно потерпеть поражение, важно уметь это признать и приступить к реализации следующей идеи, не заикливаться. Помимо этого, сейчас быть предпринимателем в

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

какой-то степени модно: молодежь ходит на тренинги, вращается в модных тусовках, но проект от этого не продвигается ни на шаг, эффективности ноль. Любому стартапу важно верить себя и в свою идею и двигаться вперед. Многие компании, которые есть сегодня на рынке, тоже когда-то были стартаперами, и есть те, кто достиг серьезного успеха, например Microsoft, Apple и не только.

**❗ Если ваш проект вырастет до большой компании, знаете ли вы, как будете управлять ею?**

— У нас на это очень скромные шансы. Инвесторы, которые вкладывают средства в наш проект, хотят получить прибыль, наиболее выгодно продать наш проект другой, крупной компании. Вероятно, нас купит большая компания, и проект будет развиваться дальше под ее брендом. Но уже, скорее всего, с другой командой. Я, например, сомневаюсь в том, что смогу когда-нибудь стать главой крупной корпорации. Сейчас, для того чтобы стать главой крупной

компании, нужно уже иметь опыт работы на должности руководителя в других, более мелких компаниях, и тогда, благодаря твоей эффективности и результатам, тебя могут пригласить на руководящую должность в крупную корпорацию. Сейчас больше примеров, когда люди растут не внутри компании, а переходят с должности на должность между компаниями. Поскольку у меня есть опыт развития стартапа, но нет опыта управления большой компанией, на каком-то этапе инвесторы могут предложить мне заниматься развитием нового стартапа с нуля, и это тоже неплохо — есть опыт, есть хороший результат, значит есть шанс на успех.

\* Михаил Ломоносов, заместитель директора по науке и производству компании «Айвикс».

Беседовала Анастасия Руденко

Журнал



2017 г.

**ЧИТАЙТЕ В НОВЫХ НОМЕРАХ**

## **Собеседование — это особое искусство**



**Алла Кочеткова,**  
«Аскона»

**...Во многом сложность и жесткость собеседования определяется позицией, на которую претендует кандидат...**

# Бизнес и власть: пора менять правила игры

*У нас в стране складывается ситуация, когда «хвост начинает вилять собакой». Собака — это экономика, а государство — это хвост, который вместо того, чтобы помогать экономике, начинает руководить экономикой и становится бизнесменом. Это плохо, и это надо менять.*

**Сергей  
Пронин**

**Борисович**

- Генеральный директор консалтинговой компании «ТАРЕСС»
- член Генерального совета Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»
- Главный эксперт по бизнесу журнала «Управление персоналом»

## **И** Сегодня государство декларирует вселенскую помощь бизнесу. Но что мы имеем на практике?



Я бы назвал это «помощь в приказе». Вы приходите и говорите: «Товарищ начальник, мне нужны столы, стулья». А у начальника ничего нет, а даже если и есть, то он ничего давать не хочет и говорит: «Я окажу вам помощь в приказе», и в приказе будет написано: такому-то указать, обязать, предупредить, проконтролировать, доложить... — вот это и есть помощь в приказе.

Опытные бизнесмены не обращаются за помощью к государству, потому что так называемая «помощь» для большинства предпринимателей заканчивается увеличением их проблем: для получения бюджетных денег необходимо собрать множество документов, пройти множество процедур, различных проверок. Ни для кого также не секрет, что многие чиновники при этом хотят еще и откат получить. Кроме того, много денег государство обычно не дает, и за каждую копейку придется отчитываться перед несколькими ведомствами, в том числе фискальными и правоохранительными.

На мой взгляд, если государство хо-

чет, чтобы бизнес шел за этой помощью и был благодарен за нее, то правила оказания этой помощи нужно менять, иначе эта помощь так и останется только на бумаге, иначе говоря «в приказе».

## **И** Как-то В. Никонов сказал, что бизнесмены предпочли бы знать 10 правил, чего НЕЛЬЗЯ делать (интервью **И**). В чем дело? Правил слишком много, критерии наказания за них толкуются непонятно как или бизнесмены еще не готовы работать по правилам?

— Бизнес имеет разные масштабы или, если хотите, уровни. Есть очень крупный бизнес, который называют часто олигархическим, и к нему относят людей, имеющих осязаемую долю в какой-то отрасли экономики, а иногда и в целом в экономике страны — предпринимателей, чьи доли исчисляются не сотыми процента, а их десятками. У них свои правила игры, которые основаны на неформальных договоренностях с государством, поэтому о них отдельный разговор.

Но есть компании и меньших масштабов: средний бизнес (оборот до 1 миллиарда рублей в год), малый бизнес (оборот составляет 400 миллионов рублей в год) и микро-бизнес (оборот до 60 миллионов рублей в год без учета НДС). Кроме того, я бы предложил ввести новое понятие — нано-бизнес. Здесь мы имеем в виду не бизнес, связанный с нанотехнологиями, и не надо ассоциировать его



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



с А.Б. Чубайсом. Речь идет о более чем миллионе компаний в нашей стране, чей оборот составляет до 20 миллионов рублей с числом работников не более 5 человек. Руководители этих предприятий, а также индивидуальные предприниматели,

работникам: налог на доход, социальные платежи — это нужно, чтобы люди чувствовали себя полноценными гражданами своей страны, а также могли воспользоваться налоговыми льготами. Эти предложения я изложил в своем выступлении на заседании Генерального совета «Деловой России» 25 мая 2017 года. Очень надеюсь, что они будут услышаны.

## МНОГИЕ ЧИНОВНИКИ ПРИ ЭТОМ ХОТЯТ ЕЩЕ И ОТКАТ ПОЛУЧИТЬ

ли, зачастую люди-практики без высшего экономического или юридического образования. Поэтому им довольно сложно разобраться в налоговой документации. В связи с этим им трудно составлять множественные отчеты, а значит, они должны нанимать соответствующих специалистов, которым необходимо платить деньги, выводя их из не самого высокодоходного бизнеса.

Если бы государство освободило эту категорию компаний и самозанятых от выплаты налогов на предприятие даже на 3-5 лет, люди смогли бы выйти из тени и спокойно и продуктивно работать. Впоследствии целесообразно установить минимальный фиксированный платеж, скажем, 1% от оборота. Тем более что собираемые средства даже не окупают усилия по администрированию этих налогов. Я бы оставил, хотя и в уменьшенном виде, налоги, связанные с выплатой

Конечно, есть опасение, что некоторые компании начнут дробить свой бизнес, но это достаточно сложно, к тому же 20 миллионов — маленькая сумма и существенного экономического эффекта дробление бизнеса не даст.

**УП Выходит, что для бизнеса не всегда эффективно работать по правилам?**

— Для нанобизнеса — нет. Эти люди решают вопрос безработицы в стране и сами себя кормят, нужно сделать шаг им навстречу. А вот если государство хочет, чтобы налоги платили все, оно должно прежде всего доказать и показать, куда эти деньги идут. Приведем пример. В Ульяновской области средняя зарплата составляет 26 тысяч рублей. По факту



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


люди получают 15-18 тысяч рублей. А если учитывать ежемесячный доход чиновников, который нередко превышает 80-100 тысяч рублей, то как раз выходит средняя зарплата по области — 26 тысяч рублей. Кроме того, в нашей стране

сейчас недовольны, у них не возникает желания сделать нашу страну лучше, появляется злость и агрессия по отношению к тем, кто несправедливо живет лучше. Государству стоит об этом задуматься.

## ЕСЛИ ГОСУДАРСТВО ХОЧЕТ, ЧТОБЫ НАЛОГИ ПЛАТИЛИ ВСЕ, ОНО ДОЛЖНО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ДОКАЗАТЬ И ПОКАЗАТЬ, КУДА ЭТИ ДЕНЬГИ ИДУТ

в разных ведомствах человек на одной и той же должности получает разную заработную плату. К примеру, уборщица в маленьком магазинчике будет получать не больше 10 тысяч рублей, в «Газпроме» — около 50 тысяч рублей, в госучреждении гарантированно 30 — 40 тысяч. Получается, что одна и та же работа оценивается по-разному. И возникает вопрос — где социальная справедливость? Интересно, что не в коммерции больше получают, а в госструктурах. В том числе и поэтому сегодня самая престижная работа — в органах власти. Хорошие зарплаты и социальные гарантии — это здорово, но почему это достается не всем в нашем так называемом социальном государстве?

Надо устранять эту несправедливость. Это неравенство ведет к перекосам в сознании людей. Многие люди

 **В США работники сами платят пенсионные начисления и налоги. Стоит ли нам переходить к этой системе?**

— Я думаю, что эта система эффективнее нашей, но в то же время она и более сложная. Сейчас государству проще работать с налоговыми агентами. Представляете, что будет, если, например, в такой крупной компании, как «Газпром», налоги с зарплат в бюджет будут перечислять не бухгалтеры, а сотрудники напрямую? Безусловно, это будет намного сложнее. Для этого необходим другой уровень компьютеризации и налоговой грамотности населения. Если мы уйдем от наличных денег, этот вариант можно будет реализовать в недалеком будущем. Я думаю, эта система станет большим шагом вперед с точки зрения организа-

ции процесса и с точки зрения формирования у людей гражданской позиции. Когда человек сам за что-то платит, это делает его и более требовательным к работе госорганов. Возможно, через некоторое время мы сможем внедрить эту систему, но для этого необходима другая

ным отношениям. Уровень производства, технологии, наука — все движется вперед, а производственные отношения у нас далеко не всегда соответствуют им.

Главная проблема в том, что мы и не даем выстроиться системе производ-

## НЕОБХОДИМО ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ТАКЖЕ НАСЕЛЕНИЮ СВЕДЕНИЯ О КАЖДОМ РУКОВОДИТЕЛЕ

налоговая культура и люди должны привыкнуть платить налоги.

### Какие страхи и риски сегодня испытывают предприниматели?

— Я бы сказал, что сейчас предприниматели, по сравнению со временами Ельцина, успокоились. Большинство готово смириться с недостатками, лишь бы все было понятно и прогнозируемо.

### В связи с последними кризисами ситуация тоже никак не изменилась?

— Кризисы были всегда — это как способ разрешения конфликта между развивающимися производительными силами и не всегда соответствующими им производственными отношениями. Изменение налогов, равенство в социальной политике — все это относится к производствен-

ственных отношений в период кризиса: государство не заинтересовано в этом, оно готово только руководить и не хочет потерять рычаги управления. Все эти годы острые углы сглаживают за счет госнакоплений и госвливаний, что замедляет обновление производственных отношений. Мы, возможно, скоро выйдем из кризиса, а что поменялось за последние десять лет?

### В одном из своих интервью вы критиковали кадровую политику в государстве. Как закрепить правило отбора по профессиональным навыкам, а не по личным предпочтениям?

— Основная проблема в том, что мы ничего не знаем о людях, которые стоят у власти, за исключением первых лиц. Я имею в виду образование, предыдущие

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

места работы, достижения и так далее. Необходимо предоставлять также населению сведения о каждом руководителе: начиная от главы поселения и заканчивая министрами. Это публичные персоны, и они должны быть прозрачными, должны отчитываться перед нами, а не только перед своими начальниками. Логично, если учитель истории руководит департаментом образования, но если учитель истории стоит во главе экономического департамента — это уже нонсенс. У нас много людей работает, не имея соответствующего образования и опыта: на должности утверждают не по профессионализму, а по так называемому доверию. Принципы, на которых строится кадровая политика, во многом не соответствуют ожиданиям людей, а также реальным требованиям жизни.

**УП Бизнес и власть сегодня — это религия и наука или по-другому можно выразиться?**

— Совершенно несимметричная пара, и я бы эти понятия не совмещал. Я бы выразился так: бизнес — это основа, власть — это политика. У нас в стране складывается ситуация, когда «хвост начинает вилять собакой». Собака — это экономика, а государство — это хвост,

который вместо того, чтобы помогать экономике, начинает руководить и даже становится бизнесменом. Это плохо, и это надо менять.

**УП Какие ваши личные планы по поводу развития атмосферы помощи бизнесу в России?**

— У меня далеко идущие планы. В начале июня запускаю собственный сайт, на котором раз в неделю буду комментировать одну-две новости, значимые в сфере экономики и социальной политики. В нашей стране нужно многое переосмыслить, и я хочу, чтобы эта работа стала системной. Как говорил мой земляк Владимир Ульянов (Ленин), «нам не нужны истерические порывы, нам нужна мерная поступь железных батальонов пролетариата». Еженедельно продвигать свою позицию, чтобы люди задумывались над проблемами и что-то делали — таков мой план. И я готов этому уделять часть своего времени, хотя, честно скажу, его и так не хватает.

Беседовала Анастасия Руденко

Журнал 

2017 г.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# Ричард Аллен Гэрриот



Ричард Аллен Гэрриот — британо-американский разработчик компьютерных игр и предприниматель. В его копилку вошли такие игры, как Ultima, Lineage и Tabula Rasa, которые принесли ему широкую известность среди любителей игр.

Ричард Гэрриот родился 4 июля 1961 года в Кембридже, Англия, в семье ученого и астронавта НАСА, но вскоре семья переехала в город Нассау Бэй, штат Техас, США, где Гэрриот пошел учиться в среднюю школу Clear Creek High School и ему разрешили заниматься программированием на школьных компьютерах, на которых он и создавал свои первые игры. Для повышения знаний по компьютерному программированию родители Гэрриота отправили его в University of Oklahoma (Университет Оклахомы) для прохождения семинедельного курса. На тот момент ему было 16 лет.

Карьера в бизнесе началась летом 1979 года, когда Гэрриот стал работать в компьютерном магазине ComputerLand. На персональном компьютере Apple II он ради забавы разработал игру Akalabeth на языке BASIC, и на ее оформление для продажи Гэрриот потратил \$200, однако игра плохо продавалась, тем не ме-





нее компания California Pacific Computer Company подписала с ним соглашение и 30 000 копий было продано, с каждой копии Гэрриот получал \$5.

Компания California Pacific Computer Company в начале 80-х гг. выпустила первую часть компьютерной игры Ultima для Apple II, а издателем второй части игры стала компания Sierra On-Line. После этого Гэрриот совместно со своим братом Робертом основали свою собственную компанию Origin Systems, чтобы самим издавать свои игры.

В сентябре 1992 года Гэрриот продал Origin Systems компании Electronic Arts, но продолжал там работать. Вскоре компания Electronic Arts неожиданно заморозила многие проекты Гэрриота, и в апреле 2000 года он уходит из компании. Спустя какое-то время Гэрриот совместно со своим братом и Старром

Лонгом, одним из разработчиков игр, основывает новую компанию — Destination Games, которая стала сотрудничать с компанией NCsoft. Позже Гэрриот стал главой подразделения компании NCsoft в городе Остине, штат Техас, США.

Успех в бизнесе принес Гэрриоту большие доходы, которые позволили ему осуществить мечту — полет в космос. В октябре 2008 года он отправился в космос в качестве туриста на Международную космическую станцию на борту российского космического корабля ТМА-13. Гэрриот стал шестым по счету частным лицом на орбите Земли, кроме того, он дважды участвовал в экспедициях в Антарктиду и погружался на дно Атлантики к затонувшему «Титанику».

# Леви Страусс (Лёб Штраусс)



Леви Страусс (Лёб Штраусс), американский промышленник, основатель компании Levi Strauss & Co.

Леви Страусс, американский промышленник, основатель компании Levi Strauss & Co., изобретатель известных джинсов Levi, родился 26 февраля 1829 года в еврейской семье в небольшой деревушке Батенхайм (Бавария, Германия). Его отец умер от чахотки, когда ему было 16 лет. Через два года, т.е. в 1947 году, Лейб с матерью и двумя сестрами переехал к двум старшим братьям в Нью-Йорк (США), где они уже торговали мануфактурой. В США он сменил свое имя и написание фамилии на более созвучное американскому.

В Нью-Йорке Леви занялся изучением английского языка, оказывал старшим братьям посильную помощь в их мелко-торговом бизнесе и стал сам присматриваться к торговому бизнесу. В 1848 году Леви уехал в Кентукки, где работал коммивояжером по торговле галантереей и инструментами.

Когда в 1849 году в Калифорнии открыли месторождение золота, началась

золотая лихорадка, и тысячи людей потянулись в Сан-Франциско. Среди них был один из братьев Леви, а спустя четыре года в Калифорнию отправился на корабле сам Леви, взяв с собой для продажи товар своих братьев, — большой объем холстины для повозок и палаток, поскольку на момент золотой лихорадки Сан-Франциско представлял собой палаточный городок. Однако товар раскупили еще на корабле, у Леви осталась только парусина, из которой он заказал у портного брюки. Они пришлись по душе покупателям и мгновенно были раскуплены. После успешной торговли Леви и его зять Дэвид Стерн в 1853 году открыли в Сан-Франциско магазин «Тысяча и одна ме-





лочь», и в тот же год Страусс зарегистрировал фирму по пошиву брюк Levi Strauss & Co., но их уже шили не из парусины, а из мягкой французской ткани «деним», названной по месту изготовления ткани — городу Ним в Южной Франции. Раньше эта ткань поставлялась в Новый Свет и предназначалась для шитья комбинезонов для рабов на плантациях.

Совершенствуя технологию, он собирал пожелания клиентов, путешествуя по лагерям старателей, и все учитывал при создании новых моделей от Леви. Теперь ткань красили в цвет индиго — он стал фирменным для Леви Страусса.

Так постепенно покррой усложнялся, джинсы становились все более удобными и функциональными, но они еще не были джинсами, которые сейчас носит весь мир.

Когда время золотой лихорадки закончилось и на смену старателям пришли ковбои — покорители Дикого Запада, только тогда джинсы приобрели ковбойский, можно сказать, современный стиль. В 1870 году Леви Страусс стал миллионером, и спустя шесть лет компания построила штаб-квартиры в Сан-Франциско и Нью-Йорке.

Заметим, что фирма Levi Strauss & Co выпускала и другую одежду. Но только джинсы принесли компании успех, помогли выжить и сделали ее недостижимой для конкурентов.

Страусс и Джейкоб Дэвис, эмигрант из Российской империи, 20 мая 1873 года получили патент на «синие штаны с заклепками на карманах», и, несмотря на то, что «синие штаны» были достаточно дорогими, они успешно продавались в Америке, Мексике, на Гавайях, в Новой Зеландии. Фирма Levi Strauss & Co превратилась в гигантскую империю.

Леви Страусс стал одним из самых богатых людей страны и вкладывал крупные средства в недвижимость, в различные промышленные и строительные объекты, включая проект прокладки канала в Никарагуа.

Помимо всего прочего, занимался благотворительностью, так, например, в Калифорнийском университете учредил персональную стипендию для наиболее отличившихся студентов, существующую и поныне.

Леви Страусс скончался 26 сентября 1902 года. Он внес огромный вклад в экономическое развитие своей страны, на день смерти его состояние оценивалось в шесть миллионов долларов, сейчас он был бы миллиардером, учитывая вековую инфляцию.

Компания Levi Strauss & Co. перешла по наследству племянникам.

Для HR и T&D директоров  
бесплатно

Лекция

СКОРО В МОСКВЕ

## ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней  
корпоративной  
культуры

**ДЭЙВ ЛОГАН**

«Культура ест стратегию  
на завтрак»

*Питер Друкер*



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  
ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

УКАЖИТЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА ЛЕКЦИЮ  
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОМО-КОД **TOPPERSONAL**  
И ПОЛУЧИТЕ **СКИДКУ 7%** НА БИЛЕТ.



8 (800) 333 67 02  
[www.bbi.club](http://www.bbi.club)

СКОРО В МОСКВЕ

ЛЕКЦИЯ

# Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ

Как убедить абсолютно любого



**Марк  
Гоулстон**

«Марк обладает  
почти магической  
способностью склонять  
на свою сторону кого  
угодно»

*Кейт Феррацци*

**Специальные условия для подписчиков  
журнала «Управление персоналом»**

Укажите при регистрации на лекцию  
специальный промо-код **TOPPERSONAL**  
и получите **скидку 7%** на билет.



**8 (800) 333 67 02**  
**www.bbi.club**

**ЧИТАЙТЕ В НОВЫХ НОМЕРАХ**

# **СЕКРЕТЫ ВОПРОСОВ НА СОБЕСЕДОВАНИИ**



**HRD беседуют**