Текст | Дмитрий АЛЕКСАНДРОВ
Фото | Евгений ДУДИН

Андрей КУРЧ:

нужно набраться смелости и начать воплощать свои мечты

Андрей Курч не относится к числу бизнес-консультантов, которые только лишь советуют. Он занимается консалтингом и тренингами «без отрыва» от собственного многопрофильного бизнеса, к тому же его участие в консалтинговых проектах нередко перерастает в бизнес-участие. Тем более что одной его бизнес-биографии хватило бы на несколько управленцев. Свою миссию как консультанта и бизнес-тренера Андрей Геннадьевич видит в формировании у российских компаний стратегического видения. Он убежден, что именно его, а также уверенности в своих силах им не хватает прежде всего.

Страна советов

— Андрей Геннадьевич, какую функцию выполняет консалтинговый бизнес в российской экономике?

— Во-первых, помощь компаниям, когда те понимают, что своими усилиями с проблемами уже не могут справиться: не хватает знаний, технологий, ви́дения. Во-вторых, помощь в масштабировании бизнеса. Сегодня это уникальная возможность: конкуренты умирают. Можно захватить львиную долю рынка.

В-третьих, когда сочетаются и первая, и вторая потребности: то есть необходимо выйти из кризиса за счет масштабирования, за счет увеличения доли на рынке. В-четвертых, открытие новых направлений: направлений бизнеса и в целом нового бизнеса.

И, в-пятых, не хватает ресурсов компании сделать прорыв. Найти высококлассных специалистов не всегда получается, потому что они стоят безумных денег. А нанять консалтинговую компанию и договориться о работе на результат — это вполне реально.

Вот пять векторов консалтинга: они теперь максимально востребованы. Требования к консалтингу выросли на порядки, и реализуется подход масштабного ви́дения. Обычно начинается все с экспресс- или глубокой диагностики компании в сочетании со стратегической сессией, для того чтобы понять будущее рынка, бизнеса и конкретно данной компании.

— На этом рынке сейчас остались профессионалы?

— На консалтинговом рынке беспредел. Огромное число людей, которых уволили с работы, вдруг почувствовало желание стать консультантами. Ныне процветает инфобизнес, который за 2–3 месяца из любого желающего делает консультанта, 4000 таких спецов выпустили только в прошлом году. Так что вы можете представить себе масштаб бедствия.

— У нас страна советов — все считают, что советовать легко.

— Получив какой-то практический опыт в качестве наемного сотрудника, прочитав немного книг, особенно западных, люди уверены, что они уже гуру и могут проводить бизнес-тренинги и консалтинги: рассказывать, например, как нужно увеличивать продажи. Хотя при более тесном общении выясняется, что реального опыта нет, а предложенные инструменты — из другой области и не работают.

— Либо нет опыта, либо этот опыт достаточно утилитарный.

— Вы правы.

Вообще бóльшая часть консультантов предлагает стандартное совершенствование продаж. Безусловно, это актуально в кризис, но это ложная цель. Проблема большинства компаний не в продажах, а в неверном стратегическом фокусе высшего руководства.

— Кризис не в отделе продаж, а в системе управления?

— Вот именно. Требуются новые подходы к управлению. Рыба гниет с головы, и это неоспоримый факт.

Рынок очень поменялся. Те, кто на каждом углу кричит «кризис, кризис», как попугаи, лишь затуманивают понимание этих изменений.

Тени бизнеса

— Кризиса нет?

— Происходящее в нашей экономике — не столько проявления кризиса, сколько переход от индустриальной эпохи к информационной. Бесконечные разговоры о кризисе затуманивают, дают возможность ссылаться на кризис, для того чтобы отказаться от принятия необходимых решений, внедрения новых изменений. Не борьба за выживание, а развитие и движение к новым целям является панацеей сегодняшнего дня.

Бóльшая часть консультантов предлагает стандартное совершенствование продаж. Безусловно, это актуально в кризис, но это ложная цель. Проблема большинства компаний не в продажах, а в неверном стратегическом фокусе высшего руководства.

Мы находимся в переходном периоде — при переходе к новой парадигме экономики. Старые методы менеджмента пока еще работают, иногда по-прежнему эффективно, однако более результативны, экологичны для современного этапа развития новые подходы и взгляды на систему управления. Все больше делается акцент на новейшие технологии и достижения науки, все большую роль в бизнесе играют информационные технологии. Интернет перевернул полностью сознание и ощущение этого мира, и именно благодаря информационным технологиям в ближайшее время ожидается грандиозный прорыв.

Важно приучить себя инвестировать. Чтобы нацеливаться не просто на результат здесь и сейчас, но на результат, который будет получен через три–пять лет. Хотя при нашей нестабильности это уже на грани искусства.

Управленцев, соответствующих уровню информационной эпохи, не так много. Классических менеджеров, которые умеют управлять традиционными методами, достаточно много, однако в новой эпохе старые методы дают сбои, а подчас совсем не работают. Потому налицо прежде всего кризис управления. Вернувшись из Силиконовой долины, Герман Греф сказал, что сейчас нет конкуренции продуктов и услуг — это вчерашний день. Есть конкуренция культур управления.

На рынке же не кризис, а новая реальность, к которой большая часть людей не готова. С чем это связано? Социологические исследования показывают, что у россиян нет видения будущего.

Это страшно, когда люди не видят будущего. Возникают некая леность, апатия к жизни и в бизнесе, я бы даже сказал, «паралич воли». Эти явления связаны с тем, что если у предпринимателя нет ви́дения, понимания будущего, то исчезают целеполагание, планирование, начинается борьба за выживание. А если это так, то в дне сегодняшнем они становятся тенью. Ви́дение будущего — самое главное для бизнеса.

Один из моих клиентов все, что зарабатывает, вкладывает в бизнес. У него есть четкое ви́дение будущего своего бизнеса. Отдачи пока нет, но он точно знает, что она будет, так как вкладывает в информационные технологии, а точнее, в финтех (финансовые технологии).

А кто-то другой тратит на особнячок, на яхты, на развлечения. Что произойдет с его бизнесом через два-три года? Бизнес станет неконкурентоспособным. И предприниматель будет обвинять во всем кризис и правительство.

У нас весьма низкая инвестиционная культура — не с точки зрения вложения средств, а с точки зрения развития собственного бизнеса. Как консультант, я довольно многим предпринимателям даю совет: закрывайте компанию, минимизируйте свои убытки и уходите. Перспектив у вас нет никаких. Перспективы есть у тех, кто видит свое послезавтра и созидает его, а не ностальгирует по прошлому и винит во всем власти и рынок.

Важно приучить себя инвестировать. Чтобы нацеливаться не просто на результат здесь и сейчас, но на результат, который будет получен через три–пять лет. Хотя при нашей нестабильности это уже на грани искусства.

Владимир Владимирович в своем Послании сделал акцент на информационных технологиях. ИТ-отрасль по динамике экспортного дохода дала в этом году почти $5 млрд выручки. Это результат в том числе налоговых льгот, которые были предоставлены ИКТ-отрасли и помогли ей вырваться и постепенно начать занимать лидирующие позиции.

Лидерство в ИТ очень важно. Информационные технологии творят чудеса. В соединении с инструментами индустриальной эпохи мы получили так называемую 4-ю индустриальную революцию, о преимуществах и опасностях которой говорят на каждом шагу, а через некоторое время мы все ощутим полномасштабно на себе. Появились 3D-принтеры, которые печатают и органы, и дома, и любые устройства — даже на космической станции способны это сделать. Вместо того чтобы изготавливать на земле и поднимать в космос, легче произвести изделие прямо в космосе. И это один маленький пример, который полностью меняет парадигму управленческих подходов к решению проблем и задач. Уже в недалеком будущем если у вас сломалась какая-то деталь в автомобиле, то вам не надо ничего заказывать производителю и ждать недели, пока доставят, достаточно подождать напечатанную деталь в ближайшей СТО. Целые логистические отрасли с огромными складами при таком подходе могут исчезнуть, так же, между прочим, как частное владение автомобилями. Роботизированное такси, каршеринг уже начинают набирать обороты по миру. А при роботизации авто со временем отпадет потребность в ОСАГО и т.д. Однако это лишь прогнозы, которые начинают постепенно материализоваться в нашей жизни.

Но в России в целом, к сожалению, нет четкой концепции перехода от индустриального общества к информационному,

к обществу, нацеленному на будущее. Ее предстоит создать общими усилиями бизнеса и государства.

Архитектура и мотивация

— Как консалтинговый бизнес может помочь решить задачу перехода к новой экономике?

— Я вижу консалтинг в России состоящим прежде всего из двух направлений. Первое — это создание гармоничной, экологичной бизнес-архитектуры компании, ориентированной на постоянные изменения стратегии и условий рынка. Если архитектура построена неправильно, то будут всегда отставания по изменениям, знания и потенциал специалистов не смогут полноценно реализоваться.

Наши компании часто напоминают самострой: был участок земли, а я там баньку построил, потом немного еще прикупил и рядом с банькой поставил домик, а затем к домику пристройку. В результате «здание» компании нефункционально, к тому же нагрузку на фундамент никто не просчитывал. Плохая архитектура зачастую приводит к тому, что внутри компании происходит коммуникативный и управленческий разрывы. Любой кризис ломает компанию, а не дает очередной шанс в развитии. Задача консультанта состоит в том, чтобы убрать этот сбой, выстроить более функциональное корпоративное «здание».

Второе направление — мотивационное или проектное внедрение. При этом под мотивацией следует понимать управленческое воздействие на сотрудников, чтобы они в определенный период времени решили определенную задачу: внедрили то или иное нужное изменение в компании. На практике в России мотивацией называется все что угодно: заработная плата, штрафы, «волшебный пендель»…

Мотивационное внедрение изменений — это достаточно тонкий последовательный механизм перехода бизнеса и компании из точки А (исходное состояние) в точку Б (желаемое состояние). На этом пути применяется целый комплекс управленческих воздействий, в первую очередь на коллектив, так как он выступает главным оплотом сопротивления ко всему новому, несмотря на внешнюю декларацию намерения принятия изменений. Увы, так устроена психика человека, что любое новшество воспринимается прежде всего как опасность. И требуются время и настойчивость в достижении цели.

Существует еще один парадокс российской экономики. Неправильный подход к стимулированию сотрудников приводит к тому, что значительная часть из них заболевает звездной болезнью. Вместо того чтобы отблагодарить сотрудника какими-то нематериальными формами мотивации: к примеру, поездкой за рубеж или льготной ипотекой, в прежние годы ему поднимали и поднимали заработную плату. Причем вне связи с ростом его квалификации и производительности.

Часто встречается такой диссонанс. Продажи увеличиваются не благодаря лучшей работе отдела продаж, а за счет тенденций рынка или прорыва в области маркетинга. Однако при этом руководителю отдела продаж и его «звездам» резко поднимают заработную плату, так как обычно они получают проценты от выручки. Через некоторое время их требования еще более возрастают, несмотря на то что их компетенции не повысились. Постепенно из таких «переоцененных» специалистов в компании начинает формироваться «пятая колонна», которая очень «предана» компании и при этом абсолютно недовольна руководством. Они действуют по принципу: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда!».

С 2002 по 2015 год рост производительности труда в России увеличился в среднем в три раза, а заработная плата — в 17 раз, то есть квалификация не соответствует реально получаемым доходам. Вот последствия «нефтяного бума». Кризис — это хорошо для бизнеса. Ведь многие задумались, что помимо амбиций должны быть компетенции.

Наши компании часто напоминают самострой: был участок земли, а я там баньку построил, потом немного еще прикупил и рядом с банькой поставил домик, а затем к домику пристройку. В результате «здание» компании нефункционально, к тому же нагрузку на фундамент никто не просчитывал.

Проводя аудит в компаниях, сталкиваешься с тем, что большая часть сотрудников не соответствует занимаемым должностям. Болезни наших компаний — в первую очередь «семейственность», построение организаций на личных отношениях, коллективная безответственность. Как только мы уберем семейственность, управленческий непрофессионализм и раздолбайство, мы увеличим возможности наших компаний процентов на 40–60.

Зачастую получается, что старый коллектив протестует против новшеств. Внедрение чего-то нового встречают в штыки. Хотя понимают, что теряют доходы и стали неэффективны. Но боязнь изменений сильнее, чем боязнь потерь.

В своей консалтинговой практике мы сплошь и рядом видим такие явления, как саботаж на рабочем месте, вплоть до вредительства, затягивание внедрения, неприятие всего нового. Как в свое время луддиты разрушали ткацкие станки, так и сейчас во многих компаниях сотрудники действуют аналогичным образом. Поэтому у руководства постоянно стоит дилемма: внедрять новшества и потерять часть коллектива или оставить, как есть, и попытаться выжить.

— Так поступают с теми же ИТ-системами…

— Совершенно верно. Одна из компаний, партнером которой я являюсь, столкнулась с тем, что при увеличении количества заявок клиентов непропорционально разрастается контакт-центр. При этом эффективность контакт-центра резко падает.

Проанализировав систему, мы поняли, что большую часть ответов операторов можно роботизировать. Однако, когда мы попытались заменить сотрудников роботами, возникла фронда.

В российской корпоративной культуре не принято выгонять людей на улицу. И это правильно. А так как компании масштабируются, проблема легко решается за счет направления лояльных сотрудников на другие должности и формы работ, так называемое горизонтальное перемещение, с предварительным их перепрофилированием и обучением.

Одна из главных тенденций XXI века — постоянное самообразование и самообучение. Если раньше за нашу жизнь мы меняли профессию, дай Бог, один раз, то теперь, по статистическим данным, будем перепрофилироваться каждые два — четыре года.

Классическая программа MBA сейчас все менее и менее популярна в мире. Вместо нее создаются программы обучения под конкретную отрасль или специфику корпорации, где изучается то, что важно для данного бизнеса. Кроме того, в ходе учебы решаются реальные практические кейсы.

Так что роботизация — безусловное благо, если удается ее совместить с переобучением. Компании могут инвестировать в знания сотрудников, увеличивать их капитализацию и лояльность компании. Но часто бывает, что мы инвестируем в сотрудника, повышаем его капитализацию, а он уходит.

— И затраченные средства работают на другую компанию…

— Скорее всего, не работают: деньги просто пропадают. Дело в том, что знания, полученные в одной компании, не нужны в другой. Иногда, наоборот, приносят вред, так как отрывочные знания и технологии часто не вписываются в устоявшуюся модель компании. Усиливается специализация и уникальность бизнес-моделей, по сути, культуры управления.

Именно поэтому классическая программа MBA сейчас все менее и менее популярна в мире. Вместо нее создаются программы обучения под конкретную отрасль или специфику корпорации, где изучается то, что важно для данного бизнеса. Кроме того, в ходе учебы решаются реальные практические кейсы.

Специализации сопутствует и интеграция — создание экосистем.

— Упоминавшийся вами Греф стремится превратить Сбербанк в экосистему.

— Да, в такую же, как Google и Apple. Сбербанк избрал очень правильный вектор. Герман Греф, как вы знаете, заявил, что, если Сбербанк не станет круче, чем Google, он умрет.

Экосистема, по сути, должна закрыть все потребности человека. Она должна включать максимум сервисов, в частности заниматься организацией его поездок и кредитованием, через гаджеты следить за его здоровьем: за уровнем сахара в крови, за физической нагрузкой и т.д.

Эту тенденцию мы хорошо видим и развиваем дополнительные проекты в рамках своей компании. Например, открыли новый проект, который называется «ДА-Банкинг — онлайн-кредитование». Это кредитование клиентов системой без банковской лицензии. То, о чем президент говорил в своем Послании: инструменты финансирования должны быть не только банковские, потому что часто такие гиганты, как Сбербанк, не могут дать кредит предпринимателю, так как планка требований у него весьма высокая.

— У банка может не быть достаточной экспертизы для понимания того или иного сектора.

— Совершенно верно. По крупным специализациям понимание у них есть, а вот по мелким... Хотя мелкие специализации — это зачастую прорывные направления.

Приоритет малым

— Малый бизнес остается без финансовой поддержки?

— Увы. Малый бизнес не в силах взять в банках кредит, несмотря на то что есть, к примеру, программа поддержки малого бизнеса Сбербанка, которую я пропагандирую по всей России. И в рамках этой программы я провожу бизнес-тренинги и нетворкинги: как результативно развивать свои бизнесы.

Существуют и другие проекты, которые помогают развитию малого бизнеса, например Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ). Благодаря ему стартапы в области ИТ активно поддерживаются инвестициями. Чем больше будет инновационных компаний сегодня, тем лучше будет результат в светлом 2020 году. Правда, программ Сбербанка, ФРИИ, нескольких технопарков на огромную Россию недостаточно.

Владимир Владимирович Путин в своем Послании говорил о том, что, несмотря на высокую ликвидность банковской системы, кредитов в 2016 году выдано даже меньше, чем в прошлом. Понятно, что отсутствие кредитной поддержки усиливает кризис малого и среднего бизнеса, тормозит развитие целых отраслей.

— Банки опасаются кредитовать малый бизнес, учитывая то, что по нему кризис ударил, наверное, больнее всего.

— Да, но получается замкнутый круг. Предприятия испытывают трудности, потому что острый дефицит живых денег, а деньги им не дают, потому что они испытывают проблемы. Особенно страдает производственный бизнес. Та или иная компания готова купить производственные линии, однако согласовать кредит — это целая история.

— Кредитные организации требуют обеспечения…

— Понятно, что у начинающих предпринимателей нет обеспечения. Потому важны широкие программы госгарантий для малого бизнеса, так называемых бизнес-инкубаторов. Кроме того, необходимы финансовые институты, которые станут выдавать займы малым предприятиям, снизят для них планку требований.

Стабильность любого общества строится не только на крупных корпорациях. Они неповоротливые, бюрократизированные, работают в неконкурентной среде.

Следует учитывать, что наши российские города — либо моногорода, когда одно предприятие, по сути, кормит весь населенный пункт, либо города, в которых два-три предприятия — и все. Завтра нет заказов, нет оплаты — и полгорода, а то и весь город сидят на бобах.

Сейчас, скажем, происходит революция в металлургической отрасли: новые технологии способны убить крупные сталеплавильные заводы, и тогда моногорода металлургов обречены.

В кризис 2008 года мы видели, что целые города замирали от того, что останавливалось градообразующее предприятие. В настоящее время, слава Богу, такого не происходит.

Но тем не менее развитие малого и среднего бизнеса — это вопрос жизни и смерти. Это основа экономического развития и социальной стабильности.

Я обожаю Краснодар, несмотря на его несколько нелепое развитие. Там не было настоящего архитектурного плана, и город формировался немного спонтанно. Однако это город-миллионник, в котором отсутствуют градообразующие предприятия, зависимость от крупных производств. Люди хотят там жить, и не просто из-за теплого климата, но в том числе из-за благоприятных условий для инвестиций и бизнеса.

Там довольно много малого бизнеса: буквально на каждом углу или автомойка, или заправка, или частное, несетевое кафе, или риелторская компания. Там бурный рост в секторах недвижимости и строительства. А строительная отрасль, как известно, кормит как минимум восемь смежных отрас-

Обожаю Краснодар, несмотря на его несколько нелепое развитие. Там не было настоящего архитектурного плана, и город формировался немного спонтанно. Однако это город-миллионник, в котором отсутствуют градообразующие предприятия, зависимость от крупных производств. Люди хотят там жить в том числе из-за благоприятных условий для инвестиций и бизнеса.

лей, позволяет динамично развиваться и дышать этому городу.

Есть перегибы, к примеру, незаконные постройки. Хотя постепенно все это формализуется и нормализуется. Мы видим пример, когда город без каких-либо промышленных гигантов не просто выживает, но и процветает.

Опора на малый и средний бизнес хороша тем, что он сам регулирует многие аспекты. И если бы произошло усиление налоговых льгот этому бизнесу — да, они есть, но их недостаточно, — это способствовало бы и решению проблем муниципалитетов. Однако теперь парадокс заключается в том, что официально налоги не растут, а вот пошлины, дополнительные сборы, платежи набирают обороты. Скажем, система «Платон» официально не считается налогом, однако, по сути, это самый что ни на есть налог на грузоперевозки. И таких у нас десятки. Просто чиновники пополняют свой бюджет в рамках закона, не нарушая требований президента. Креативный подход.

Даже на уровне муниципального образования имеется немало инструментов, в том числе и налоговых, которые бы позволили дать этот зеленый свет малым и средним предприятиям.

Кроме того, малому бизнесу требуются малые кредиты, при предоставлении которых мы могли бы не подходить со столь же жесткими критериями, что к предоставлению кредитов крупному бизнесу. На мой взгляд, развитие региональных банков, МФО, p2p-площадок — приоритетная задача.

Сейчас новый виток, когда существуют платформы, при которых население может кредитовать население. Это способно стать важным способом поддержки малого и среднего бизнеса. Здесь весьма важна роль государственных чиновников. Они не только регуляторы, распределители бюджета: хотелось бы видеть их в несколько ином ракурсе.

Важно более трепетное отношение к бизнесу, особенно производственному. Так как производственный бизнес не имеет быстрой прибыли: он инвестирует на четыре-пять и более лет. Потому должен быть зеленый свет со стороны властей, помощь с их стороны.

Даже на уровне муниципального образования имеется немало инструментов, в том числе и налоговых, которые бы позволили дать этот зеленый свет малым и средним предприятиям.

— Как развивается малый бизнес в регионах?

— Я с 2009 года провел более 1700 тренингов и около 500 консалтинговых сессий. Из них в Москве, дай Бог, процентов 10. Я видел, как живут другие города: недавно вернулся из Ставрополя, накануне был в Кавминводах и вижу, что инициатива там есть — поддержки нет. Предприниматели в некой растерянности. Вместо поддержки в нынешний сложный момент получают «закручивание» гаек на местах, негативно предвзятый подход, а иногда и грабительское отношение со стороны госструктур.

На мой взгляд, бизнесмены должны постоянно взаимодействовать с властью, потому что в большинстве своем плохо знают законы и государственные программы. Особенно для Кавказа это характерно: незнание законов приводит к тому, что предприниматели оказываются под криминальной крышей.

Если бы бизнес начинал взаимодействовать с властью с момента стартапа, получал бы сопроводительную поддержку — очень многих проблем удалось бы избежать. Того же сноса ларьков с потерей имущества и доходов, как это произошло в Москве. Хотя мы понимаем, что были городские организации, которые давали разрешение на строительство этих ларьков.

Следует переориентировать власть на другой подход к бизнесу. В стране имеется немало администраций, которые работают рука об руку с бизнесом, нашли общие темы для сотрудничества. Вот в Калининграде, к примеру, при реконструкции исторической части города бизнес играет ключевую роль, а город выступает в качестве инвестора. Однако системной практики на федеральном уровне пока нет.

Больше того, такое впечатление, что государство создает себе свою экономику. Заказываются собственные операционные системы, чуть ли не своя собственная телефония. То есть развитие обычной эконо-

мики и государственной происходят параллельно. Соприкосновений крайне мало.

Хотелось бы, чтобы технологии, которые есть, использовались государственной властью, чтобы государство если даже не выступало локомотивом развития экономики, то оказывало максимальную помощь, а не отгораживалось от остальной экономики. Государственная экономика — это рудимент старого мышления, когда главным считался захват господствующих высот в борьбе с пресловутым Западом: догоним и перегоним. Основной экономический потенциал в России на данный момент — в малом и среднем бизнесе.

Поддержку бизнеса нельзя откладывать на потом. Ведь масса профессий умирает на наших глазах, и люди, занимавшиеся ими в крупных организациях, оказываются на улице. Например, профессия бухгалтера. Бухгалтера легко заменить автоматизированными системами. Сбербанк в этом направлении уже работает и представил онлайн-бухгалтерию, и не он один. От этого все выиграют: работа станет выполняться быстро, с меньшими затратами на труд и без ошибок. Многие функциональные профессии сегодня умирают. Сейчас в США большинство юристов, работающих с физическими лицами, теряет работу: созданы системы искусственного интеллекта, которые с точностью до 95% отвечают на каждый вопрос заказчика юридических услуг, эффективность же «живых» юристов едва доходила до 75%.

Вообще если что-то можно алгоритмизировать, это будет сделано: человека заменит робот. Правда, робот никогда не заменит инициативу, креативность и коммуникативные способности.

Потому развитие креативного класса — это теперь приоритет из приоритетов. К примеру, программисты завтра станут простой рабочей профессией. Происходит не просто смена элит в глобальном масштабе, но и смена ценностей жизни и приоритетов каждого гражданина нашей страны.

Всех этих высвобождаемых специалистов способен абсорбировать малый и средний бизнес. Если мы сегодня не забьем тревогу о том, в каком состоянии находится малый и средний бизнес, завтра мы получим армию безработных. Их уволят с заводов и фабрик, и они не будут знать, что им делать и как дальше жить.

— Важна система повышения квалификации и обучения?

— Да. Но если сейчас мы посмотрим на тренинговую индустрию, в ней доминируют тренинги личностного роста или мастер-классы «заезжих звезд». Все хотят быть миллионерами. Нет качественных глубоких тренингов перепрофилирования, чтобы люди имели возможность уходить в другие отрасли. Сравните бюджеты и программы обучения российских компаний и западных. Что вы увидите?

— Работают не с будущим, а с настоящим?

— Именно так. Не думая о том, что будет завтра. Через два года станут востребованными новые профессии, а адекватной подготовки к ним и кадров для них не будет. У нас часто можно слышать: «Нужно инвестировать в человека». Однако инвестировать нужно не хаотично, а прежде всего для того, чтобы увеличивать инновационный потенциал. В бизнесе есть отличное понятие ROI (return on investment) — возврат инвестиционных средств. Вот к чему необходимо стремиться во всем, к высоким показателям возврата инвестиций.

Зеленый свет инициативе

— Кроме того, огромный потенциал скрыт в гражданском обществе.

— Совершенно верно. И население имеет свои инициативы, которые, к сожалению, довольно вяло поддерживаются нашими чиновниками из соображений: «Как бы чего не вышло».

Например, ныне в Москве набирает обороты тема реконструкции пятиэтажек. Большая часть домов принадлежит самим собственникам жилья: государство не станет их реконструировать и ремонтировать. Для этого создан Фонд капитального ремонта.

В какой-то момент жители столкнутся с тем, что надо самим ремонтировать, ведь многие из этих домов настолько страшно выглядят, что даже психически воздействуют на людей. Их серая однотипность вызывает ощущение депрессии.

И сейчас есть возможность жильцам помочь реконструировать собственные дома. Попытки городских департаментов усилить эту инициативу ощутимых результатов не дали, хотя появились и консалтинговые компании, которые помогают жильцам самоорганизоваться, создавать проекты и, соответственно, самим решать, как будет выглядеть их пятиэтажка.

— А не проще ее сломать и построить новую?

Государственная экономика — это рудимент старого мышления, когда главным считался захват господствующих высот в борьбе с пресловутым Западом: догоним и перегоним. Основной экономический потенциал в России на данный момент — в малом и среднем бизнесе.

— Во-первых, существуют дома несносимой серии. Во-вторых, для того чтобы снести, следует вначале построить дом, куда необходимо будет переселить этих людей. А это целая история. К тому же появились отличные проекты реконструкции пятиэтажек без отселения.

Буквально в октябре постановлением мэра Москвы Сергея Собянина дан зеленый свет на первые два ЖСК по программе реконструкции пятиэтажек. То есть сами жильцы собрали пакет документов, и мэр одобрил.

Я считаю, это важный шаг в реконструкции пятиэтажек, который должен быть максимально поддержан на уровне городских департаментов. Причем речь идет об инициативе жителей: чиновники выполняют лишь функцию консультантов.

Буквально в октябре постановлением мэра Москвы Сергея Собянина дан зеленый свет на первые два ЖСК по программе реконструкции пятиэтажек. То есть сами жильцы собрали пакет документов, и мэр одобрил.

— Подобным проектам требуются льготы, они же — в интересах города?

— Безусловно. Они не должны облагаться налогами, как обычная бизнес-деятельность, а не просто получать льготы по уплате в Фонд капитального ремонта.

Принято постановление Правительства Москвы, согласно которому создаются инвестиционные кварталы, подготовленные для крупных инвесторов, которые займутся их реконструкцией, но это не вся Москва. Кроме того, инвесторы не спешат: слишком много рисков, прежде всего со стороны самих жителей, а вдруг они не захотят.

Однако существует более 1000 домов, где жильцы могут проводить реконструкцию самостоятельно. Это хорошее решение: люди сейчас боятся вкладывать в какие-то новостройки, которые непонятно будут ли достроены. А вот инвестировать в себя они готовы.

Я привел яркий пример того, как может быть важна и полезна гражданская инициатива — как для самих людей, так и для общества, как она способна работать во взаимодействии с государственными структурами. Гражданам пора брать инициативу в свои руки, при этом она не должна быть хаотичной и, разумеется, не должна выходить за рамки закона.

Активизация гражданского общества меняет и роль чиновника. Государственный и муниципальный чиновник должен соблюдать интересы страны, интересы территории, на которой он работает, интересы бизнеса и интересы граждан. Инициатива жителей и бизнеса должна поддерживаться государством, направляться в русло общегосударственных интересов и находить отклик. А государственные чиновники, в свою очередь, помогали бы конкретными инструментами продвижению этой инициативы.

— При этом важно, чтобы происходила поддержка, а не опасения: что они там такое затевают?

— Я встречаюсь с чиновниками разного уровня, и у них бывают такого рода опасения. Они держатся за свой пост и считают, что, если они поддержат инициативу, на это могут негативно отреагировать вышестоящие начальники. Такие чиновники не отказывают впрямую: они говорят «да, да», но делают все, чтобы инициатива не развивалась.

Чиновник обязан быть проактивным. Конечно, есть политические игры, требования, в том числе партийные, но проактивность работы с населением и бизнесом должна быть на первом месте. И отражаться в цифрах.

— То есть в KPI чиновника?

— Что-то в этом роде. Иначе получается, что чиновник вроде бы хороший, нет нареканий. Хотя нет и развития.

Возьмем Москву. Я уважаю и Лужкова, и Собянина. Однако при Лужкове было многовато пиара и такой, я бы сказал, разнузданной, неограниченной свободы для части предпринимателей. На мой взгляд, в мэрии было больше бизнеса, чем городской политики. Зарабатывали на всем и тратили в меньшей части на инфраструктурные, важные для города, проекты. Практически Москва превратилась в одну большую пробку проблем, и не только дорожную.

У меня был офис на Тверской: вся Тверская стояла тогда в рекламных перетяжках, везде были ларьки. Как будто попал на рынок. Да, ощущалось дыхание начала капитализма, но иностранцы боялись Москвы.

Почти не существовало пешеходных улиц: везде машины, ощущение криминогенности, полное отсутствие зеленых насаждений, нерациональное использование пространства под временные постройки создавали ощущение суеты и толчеи, а еще этот рекламный неоновый «шум», который бил по глазам на каждом шагу. Для меня не было сочетания «историческая часть» города и этой вакханалии в единое целое.

Теперь — совершенно иная картина. Несмотря на довольно напряженный бюджет, мы видим, что прошла реконструкция большинства исторических домов. По крайней мере в центре она практически

завершена. И открылась великолепная архитектура, появились деревья. Ведь не так давно деревья и Тверская считались несовместимыми понятиями. Результат налицо.

— При этом резко сократился малый торговый бизнес.

— Думаю, что это временное явление. Тем не менее временные конструкции в виде маленьких избенок для малого торгового бизнеса на улицах появляются. Размещение торговых павильонов не хаотичное, а контролируемое. Ларьки не строятся где попало, они находятся под строгим контролем: ты уже не будешь есть шаурму, которая недавно мяукала.

Мне важно, что теперь есть концепция и стратегия в архитектуре и в облике Москвы. Системно решаются дорожные вопросы. Да, иногда болезненно для граждан, привыкших к эпохе московской вседозволенности. Однако, когда мы видим огромные результаты на каждом шагу, вызывает удивление: а куда расходовался бюджет Москвы в прежние годы?

Сегодня Москва стала похожа на европейские столицы, сохраняя национальный колорит. Каждый русский мечтает ездить в Европу и восхищаться чистотой и красотой «тамошних городов» — сейчас такая возможность есть и в российской столице.

Москва стала не просто столицей, но и культурной столицей в том числе, конкурируя с Санкт-Петербургом. Посмотрите, как много открытых музеев, как увеличилась посещаемость выставок. Некоторые выставки явились целыми событиями в жизни города. Горожане готовы посещать некоторые из них даже по ночам. Спасибо Эрмитажу за такие возможности. Или Парк Горького — как здóрово там стало! Перечислять больше нет смысла, результаты видны воочию.

У городских властей есть четкое понимание, что такое Москва, есть понимание градостроительной политики, есть концепция развития. Это то, что должно быть у чиновника любого уровня любого города. Однако, на мой взгляд, не хватает инструментов, а порой и желания чиновников по донесению планов развития города до рядовых обывателей.

Не решение сиюминутных проблем, которые могут быть ликвидированы, но на их месте возникнут аналогичные, а именно системный подход требуется и бизнесу, и государству. В первые годы работы Сергея Собянина звучало много критики, начиная с той же тротуарной плитки. И он мог бы делать популистские шаги. Однако системно и стабильно шел по пути стратегического развития. Думаю, что это яркий пример видения и стратегии развития, с которого следует брать пример.

— Когда есть стратегия, и бизнесу проще работать. Он понимает стратегию и встраивается в нее.

— Совершенно верно. Когда у государства нет концепции развития, возникает ситуация неопределенности, и бизнес вместо того чтобы инвестировать, переводит деньги на Запад или транжирит их. У России есть политическая стратегия, претворяемая в жизнь президентом, а вот экономической стратегии как не было, так и нет. Имеются отдельные концепции, указы и пожелания. На мой взгляд, это задача премьер-министра.

Доступные финансы

— В Послании главы государства затрагивалась тема либерализации кредитной сферы…

— Да, президент в своем Послании говорил также о финансовых технологиях, которые позволяли бы быстрее оборачивать деньги. Потому что у населения триллионы долларов лежат в кубышках и не работают, а экономика задыхается.

— Это недоверие к финансовой системе страны?

— Поэтому Владимир Путин и обратил внимание на развитие других финансовых систем. Регуляторы и банкиры опасаются какой-то внештатной ситуации в этом секторе, в чем-то неуправляемой конкуренции. Хотя, если будут какие-то трудности, они не скажутся в целом на состоянии финансовой системы: небанковское кредитование — это всего лишь 1,5% кредитного рынка.

Доступность таких кредитов должна стать приоритетом. Я являюсь председателем совета директоров компании «До-

Сегодня Москва стала похожа на европейские столицы, сохраняя национальный колорит. Каждый русский мечтает ездить в Европу и восхищаться чистотой и красотой «тамошних городов» — сейчас такая возможность есть и в российской столице.

Когда у государства нет концепции развития, возникает ситуация неопределенности, и бизнес вместо того чтобы инвестировать, переводит деньги на Запад или транжирит их. У России есть политическая стратегия, претворяемая в жизнь президентом, а вот экономической стратегии как не было, так и нет.

минанта Капитал», которая базируется в Челябинске. Мы выдаем ипотечные займы в большинстве своем под программы материнского капитала, немного под долгосрочную ипотеку. Наша компания не имеет банковской лицензии, но мы не МФО. Все в рамках действующего законодательства.

В этом году уже выдали на 5 млрд 200 млн рублей! В рейтинге финансовых организаций, выдающих ипотеку, мы стоим на 12-м месте, рядом с крупнейшими банками России. К сожалению, наша компания привлекает деньги частных инвесторов под довольно высокие проценты. Однако это не мешает нам проводить более тысячи кредитных сделок в месяц.

Это очень востребовано на данный момент. Кстати, процент невозврата по займам — всего 0,02%. При этом в случае невозврата финансовая организация получает ликвидную недвижимость.

Если бы мы могли привлечь банковские кредиты хотя бы под 10–18% годовых, мы бы создали массу дополнительных сервисов для наших заемщиков. Но банки говорят: «Мы не можем, ваш вид бизнеса у нас по нормативам проходит как высокорисковый». Хотя у нас полное обеспечение по всем займам, мы работаем с высокой прибылью, занимаемся финансовой деятельностью семь лет, прошли немало проверок и наработали авторитет, в том числе и в государственных структурах.

Большинство госкорпораций — это на самом деле способ дележа бюджетного пирога и эксплуатации сегмента рынка. Сегмент рынка на откуп определенным группам, чтобы они имели с них свой доход. По большей части это искусственные структуры, они крайне неэффективны. КПД госкорпораций и КПД частного бизнеса различаются в несколько раз — в пользу частного бизнеса.

Господдержка вместо госкорпораций

— Что нужно, чтобы российская экономика вернулась к росту?

— Преодолеть противоречие между технологическим прогрессом и мракобесием элит.

— Которые ничего не хотят делать: выжидают, когда поднимутся цены на нефть.

— Мы сами себя загнали в нефтяную ловушку. Новый министр экономического развития Максим Орешкин, которому всего 34 года, очень правильно сказал: давайте будем считать, что нефть — $45 за баррель при любых условиях, и рассчитывать экономику, исходя из этого. А не ждать, что нефть вырастет в цене, и тогда заживем, как прежде.

— А если бы министром экономического развития стали вы, какими были бы ваши инициативы?

— Это немного не мой профиль, так как я в большей степени бизнес-практик в области малого и среднего бизнеса, но не упущу возможности для декларации своего видения в этой области. Прежде всего — это болезнь России, оставшаяся еще с социалистических времен, — госкорпорации.

Как налогоплательщик, я не понимаю смысла в этих госмонстрах. Они не зарабатывают деньги, а тратят по своему усмотрению «мои» деньги, деньги налогоплательщика. Какие-то госкорпорации должны быть, безусловно: они обеспечивают некую стабильную долю налогооблагаемой базы государства.

— Кроме того, есть важные для общества сферы, в которые бизнес идет не слишком активно.

— Да. И еще госкорпорации прежде всего нужны, для того чтобы толкаться локтями на международном рынке — в тех его секторах, где без участия государства не обойтись.

Во всех остальных случаях, на мой взгляд, они не требуются. Ведь большинство госкорпораций — это на самом деле способ дележа бюджетного пирога и эксплуатации сегмента рынка. Сегмент рынка на откуп определенным группам, чтобы они имели с них свой доход.

По большей части это искусственные структуры, они крайне неэффективны. КПД госкорпораций и КПД частного бизнеса различаются в несколько раз — в пользу частного бизнеса. Приватизация госкорпораций способна создать новые возможности для развития экономики. Уверен, что большинство госкорпораций следует ликвидировать, а государство должно переориентироваться с госкорпораций на господдержку. Приватизация части пакета «Роснефти» — хороший пример в этом направлении.

Второй пункт моей программы — смена кредитно-финансовой политики. Должны быть финансовые гиганты, которые обеспечивают стабильность экономики и кредитование крупных предприятий. А вот работать с населением и малым бизнесом лучше небольшим финансовым компаниям. Требования к ним должны быть менее жесткими.

Как сказал президент в своем Послании, необходимы банки федерального значения и банки региональные, и к ним не следует предъявлять одни и те же требования. Нашей стране нужна многоуровневая финансовая система. Она позволит либерализовать финансовый рынок.

При этом, конечно, должен быть запрет операций, которые способствуют отмыванию денежных потоков или приводят к преднамеренному банкротству. Не секрет, что раньше кредитные потребительские кооперативы выдавали деньги направо и налево под госпрограммы, а потом банкротились, и на их месте открывались новые. Введение новых правил привело к тому, что кооперативу для проведения части финансовых операций должно быть не менее трех лет. И это частично оздоровило сложившуюся ситуацию.

На мой взгляд, продуманной, четкой политики по развитию малого финансирования в государстве сейчас нет. На недавнем форуме по маркетингу выступал представитель среднего банка. Он говорил: «Как я могу конкурировать со Сбербанком при выполнении одинаковых с ним нормативов, если одно из предприятий, которые мы обслуживаем, ушло в Сбербанк по звонку от регионального начальства? У нас нет таких инструментов и нет таких денег. К тому же требования ЦБ заставляют содержать довольно большую структуру для обеспечения всех требований регулятора, и мы становимся неэффективными».

— Следует снижать требования к небольшим банкам?

— Да. И развивать небанковское финансирование. Создавать структуры, которые будут работать с населением. Сегодня многие банкиры с удовольствием продали бы свой бизнес, но нет покупателей.

Через несколько лет, если ничего не изменится, они не смогут выйти из этого бизнеса и станут банкротами с серьезными последствиями для предприятий и населения. Мы большинство банков потеряем. И этот процесс трудно рассматривать как оздоровление финансового рынка.

Время важнее статуса

— Многие считают, что смена парадигмы развития нашей страны связана в первую очередь с молодым поколением. Вы с этим согласны?

— Абсолютно. Молодые люди, воспитанные в иной атмосфере, видят этот мир по-другому. Наше поколение отличается от молодого приоритетами. Приоритет 90-х — деньги и статус. А уже потом время, здоровье, экологическое качество жизни.

В 90-е никто не спешил и не планировал время, казалось, что мы будем жить вечно. Теперь на первом месте время, его экономия. Мы создаем сейчас сервис «Да Банкинга» прямо в мессенджерах. И он полноценно заменит личный кабинет или поход в ближайшее отделение банка. Просто открываете свой Телеграм, Вайбер или Вотсап, пишете: «Мне надо перевести деньги с этого счета туда-то», и вводите код. Все. А через пару лет даже печатать не придется, просто скажете: «Привет, Да Банкинг, дай мне кредит…» И ваш голос вместе с селфи выступит главным идентификатором и надежной защитой движения ваших денежных средств.

Раньше для VIP-клиентов банки покупали огромные помещения, делали роскошные интерьеры, чтобы все видели эту роскошь. Помню, мне приносили распечатку моих доходов и расходов на бумаге с финской полиграфией. Я читал печатные рекомендации, куда мне инвестировать и зачем. Принимали в роскошном офисе, с раритетными диванами, золотыми дверными ручками.

Современному клиенту, в том числе випклиенту, все это не нужно. Теперь важна скорость, то есть экономия времени. Сейчас

Как сказал президент в своем Послании, необходимы банки федерального значения и банки региональные, и к ним не следует предъявлять одни и те же требования. Нашей стране нужна многоуровневая финансовая система. Она позволит либерализовать финансовый рынок.

можно, лежа на диване у себя дома, делать любой перевод и понимать, что у тебя происходит со счетами. Электронный консьерж оказался куда эффективнее живого.

Сегодня на первом месте — время, здоровье, экологичность. Человек, ориентированный на экономию времени и здоровье, будет иметь и статус, и деньги.

Эта парадигма должна пронизывать и бизнес-структуры, и работу государственного аппарата. Это уже происходит. Яркий пример — МФЦ. Они решили проблему очередей: даже права и паспорт теперь можно получить без стояния в очередях. А портал госуслуг позволяет вообще почти не появляться в инстанциях, и за ним будущее вкупе с электронной цифровой подписью.

Все это экономит людям время на жизнь и работу. Ведь индустриальная эпоха методично разрушала семьи, разрушала культуру отдыха. Типичный наш руководитель сам работает с 9 до 21 и хочет, чтобы сотрудники работали с 8 до 22. Однако людям же надо восстанавливаться, отдыхать, у них есть личная жизнь.

Активный отдых требует времени и порой значительных средств. Дешевле напиться и забыться перед телевизором, что стало нормой для большой части граждан. У людей хроническая усталость, депрессии. Посмотрите рекламу — и вы сразу поймете главные проблемы: неврозы и депрессии. Основная причина которых — отсутствие здорового полноценного отдыха.

Сегодня Швеция перешла на четырехдневный рабочий день. Многие у нас смеются над шведами, хотя это общемировая тенденция. Люди меньше времени проводят в офисе, при этом эффективность их труда не понижается, а повышается.

Сегодня Швеция перешла на четырехдневный рабочий день. Многие у нас смеются над шведами, хотя это общемировая тенденция. Люди меньше времени проводят в офисе, при этом эффективность их труда не понижается, а повышается.

— В России по-прежнему принято выкладываться в офисе, чуть ли не ночевать на работе.

— Люди большую часть жизни проводят не в семье — потому, к примеру, Москва лидер по числу разводов. Кроме того, она лидер по неблагополучным детям: воспитанием заниматься некогда. У родителей всегда есть отговорка: мы на работе. Никакая школа не заменит родительского воспитания. А к системе обучения в школе крайне много вопросов…

Но при чрезмерном трудоголизме теряется главное. Теряется семья, нет времени на воспитание детей. Даже материнский капитал не решает эту проблему, хотя рождаемость в нашей стране превысила смертность, в том числе благодаря ему. При этом эффективность нормочаса россиянина крайне низка. По статистике, меньше всего производительность труда у греков и русских. Греки слишком много отдыхают, а русские, во-первых, слишком мало отдыхают вне рабочего времени, и им трудно включиться в рабочий процесс, а, во-вторых, слишком много отдыхают на работе. Вот такой парадокс.

Безусловно, офис — это не просто работа, но и общение. И вообще бизнес должен стать экосистемой, включающей не только работу, но и увлечения, жизненные потребности сотрудников компании. Бизнес должен помочь выстраивать отношения между людьми, быть некой новой формой семьи в рамках компании. Тогда эффективность вырастет в несколько раз. Бизнес обязан взять ответственность не только за прибыль, но и за экологичность и здоровье окружающих и сотрудников.

Когда я переехал в Москву, я очень старался показать свою результативность и первые недели засиживался на работе до 21 часа. На что хозяин бизнеса мне сказал: «Если ты так и дальше будешь работать, я тебя уволю». Потому что эффективный сотрудник должен успевать делать все в течение рабочего дня. Он должен отдыхать, чтобы с новыми силами идти по графику. Лучше предложить инновационную идею, чем часами просиживать штаны.

Раньше все решали деньги и статус. Когда министра Улюкаева задержали, посадили под арест, на мой взгляд, пришел окончательный конец эпохи статуса. Статус более ничего не решает.

— А что решает?

— Теперь время — главный показатель эффективности. Один сотрудник за три месяца может сделать столько же, что целые компании делают за годы. Это отчетливо прослеживается в ИТ-индустрии. Иногда команда из пяти человек решает задачи рациональнее и быстрее, чем целые корпорации. Вот почему теперь время стартапов. Есть шанс из каждого гаража сделать миллиардный бизнес.

Надеюсь на новое поколение в том числе и потому, что многие предприниматели со стажем перестали верить в себя. В 90-е годы мы очень верили в себя, мы добивались цели. Сейчас многие не верят в себя, боятся. Боятся делать бизнес более ярким и крупным, чтобы не потерять то, что имеют. Потому что могут появиться люди в погонах, которые прыть умерят.

Необходимы понятные правила игры, которые не меняются в угоду наполнения бюджета или по иной геополитической причине. Перманентное принятие новых правил игры для бизнеса на практике на фоне пиар-декларации по телевидению про мораторий на увеличение налогов и либерализацию ведения своего дела приводит в замешательство от антисистемности государственной политики.

Только что принят закон, распространяющий ответственность юридических лиц на физических. По сути, ООО, или общество с ограниченной ответственностью, в ряде случаев может стать ОБО, то есть обществом с безграничной ответственностью. Это в корне поменяло отношение бизнеса к власти. На мой взгляд, открытие своего бизнеса — достаточно смелый шаг. В данной ситуации стоит десятки раз все взвесить. Не думаю, что этот инструмент поможет развитию малого и среднего бизнеса, скорее, наоборот, появился новый инструмент давления и устранения неугодных бизнесменов.

Следовательно, должны быть гарантии государства, что успешный бизнес предприниматель не потеряет, его не отнимут.

От лечения людей к лечению бизнесов

— А что вас заставило поверить в себя и заняться собственным бизнесом?

— Я окончил медицинскую академию в Ижевске и работал кардиореаниматологом. Причем попал в правительственную клинику Удмуртии и увидел, что там такой же бардак, как в обычной. Даже в нашей палате интенсивной терапии не работала половина приборов, медперсонал относился к обязанностям спустя рукава, однако был весьма услужлив и обходителен.

Я взялся поправить ситуацию. И добился того, что у меня в палате появилась самая лучшая современная медицинская техника (все-таки партлечебница), а старая прошла профилактический ремонт, весь персонал, который оказался занят у меня, был вышколен. В Министерстве здравоохранения увидели мои результаты и предложили расшириться и создать отделение интенсивной терапии. Однако после этого успеха меня вызвал главврач и сказал: «Неужели ты думаешь, что я тебе, работающему без году неделя, позволю стать завотделением?!».

Я видел, что система мешает мне помогать людям. Есть медико-экономические стандарты (МЭС), по которым назначались схемы лечения и списки препаратов. Каждый врач считал своим долгом прописать все препараты по этим стандартам, а если диагнозов несколько, то несколько схем лечения. В итоге пациент оказывался передозирован лекарствами, многие из которых могли быть несовместимы. В организме пациента в результате такого интенсивного лечения возникала интоксикация, которая резко ухудшала его состояние. Увы, я вынужденно нарушал эти стандарты. Советуясь с моим учителем по академии, профессором, светилом в области кардиологии, я взял риск на себя. Мой профессор говорил: «Записывай все, что положено, в карту, но реально назначай только эффективный препарат». Мы использовали препараты, которые действительно помогают: на одном-двух препаратах и активной физической реабилитации (по стандартам первые дни запрещена физическая активность) выводили в нормальное состояние людей после инфарктов и инсультов за одну-две недели. Применив такую методику лечения, мы получили довольно серьезные позитивные результаты!

Однако, после того как наши пациенты возвращались в обычное кардиологическое отделение, им давали горсти таблеток по стандартам, и через несколько недель они вновь попадали к нам в тяжелом состоянии. То есть вся наша работа шла прахом. Организм просто не справлялся со столь интенсивным лечением. Я понял, что медицина, о которой я мечтал, и реальная медицина слишком отличаются. Это был первый серьезный удар по моей мечте помогать людям. Мне предстоял выбор: или стать борцом против системы, или…

…И я ушел из лечебного учреждения в одну западную фармкомпанию, работал ее медицинским представителем. У меня

Перманентное принятие новых правил игры для бизнеса на практике на фоне пиар-декларации по телевидению про мораторий на увеличение налогов и либерализацию ведения своего дела приводит в замешательство от антисистемности государственной политики.

существовал жесткий норматив: пройти минимум 12 врачей, посетить три аптеки и два склада медпрепаратов в течение дня. Немцы воспитали во мне супердисциплину: потому что они контролировали каждый мой шаг, перезванивали, спрашивали, был ли, хотя планирование всегда лежало на моих плечах. Это явилось первой школой, которая стала формировать во мне бизнесмена.

Уже через год я имел свое агентство наружной рекламы, скорее, креативную фабрику. Моя компания впервые в России начала массово делать светодиодную наружную рекламу.

У меня получались прекрасные результаты, и буквально через три месяца мне удалось подписать контракт на 700 тыс. дойчмарок. Я понял, что могу работать сам, и с этого момента «Остапа понесло».

— Почувствовали в себе силы в создании и управлении бизнесами?

— Да. Уже через год я имел свое агентство наружной рекламы, скорее, креативную фабрику. Моя компания впервые в России начала массово делать светодиодную наружную рекламу. Тогда светодиодная технология — это было ново и крайне дорого. Происходило много экспериментов, проб и ошибок. Мы даже разработали свою технологическую цепочку по созданию наружных вывесок.

Помню, чтобы добиться эффекта рассеянного света, сравнимого с неоновым свечением, мы спиливали головки светодиодов вручную. Приятно осознавать, что мы первыми в России сделали вывеску 42 м длиной и 1,2 м высотой. В каждой букве использовалось порядка 2 тыс. светодиодов, припаянных вручную. Это было интересно и инновационно. Кстати, вывеска до сих пор в отличном состоянии.

Мы быстро захватили рынок и стали третьими среди агентств наружной рекламы в городе по обороту. В этот момент у меня сложилось четкое понимание важности новых технологий в развитии компании, я бы сказал, в прорывных технологиях, которые бы позволяли за короткий период занимать лидирующие позиции.

В один прекрасный день мне предложили переехать в Москву — в ВАО «Интурист»: возглавить департамент собственных предприятий и франчайзинговой сети. И тут я столкнулся с реликтовой, еще советской организацией деятельности — «Интурист» тогда отметил 75-летие. Компания нуждалась в кардинальной перестройке, необходимо было создать современную туристическую компанию. В конце концов частично мне это удалось в рамках своего департамента. Увеличение продаж достигло почти на 400%, была создана франчайзинговая сеть — более 200 офисов по всей России. Короткий, но яркий успех!

Затем было российско-американское агентство недвижимости «Доки» — совместное предприятие McKenzie и «Вимм Билль Данна». Идея — агентство экстракласса с вышколенным персоналом, занимающееся в первую очередь недвижимостью комфорт- и бизнес-класса Москвы. В этот проект я инвестировал два года своей жизни. Обучение у лучших тренеров и консультантов Америки до сих пор дает мне фору на поприще тренингового рынка.

АН «Доки» оказалось настолько успешным, что учредители стали планировать вывод компании на IPO. Но недостаток оказался во мне: я плохо знал английский — в школе и институте изучал французский. Американский владелец для реализации запланированной стратегии решил назначить вместо меня генеральным директором американского поданного.

Однако не учел того фактора, что компания построена по моей архитектуре, под мой стиль управления, большая часть сотрудников были наняты и обучены мной. И буквально через полгода агентства не стало. А многие из тех, с кем я его создавал, работают теперь в моей компании.

Последний проект, в котором я участвовал в качестве наемного менеджера, — Дом.ру. Мы создали франшизу агентств недвижимости по всей России. И на этом проекте я завершил период своей карьеры наемного менеджера. Опять происходили трения с владельцами, и я осознал, что в силу моего менталитета, ответственного отношения к достижению результата мне трудно работать на кого-то. Оптимальный вариант для меня — работать на себя.

В 2009 году вернулся в рекламный бизнес: продавал звонки клиентов с оплатой за результат. И снова наша компания оказалась первой в этих прорывных технологиях. То, что сейчас набирает обороты, а именно оплата за lead (заявку), еще в период второго кризиса с успехом мы реализовали, назвав Pay Per Call (оплата за звонок).

Веселое было время! Я продавал по 100 долларов за один звонок, причем тысячами: постоянно расширял линейки. У моей компании стали покупать звонки агентства недвижимости, застройщики, потом страховые компании — по КАСКО и ОСАГО. Позднее банки начали покупать звонки заемщиков. Для кризисного 2009 года весьма выгодное предложение: зачем в каждой компании иметь отдел маркетинга, если

можно покупать фактически готового клиента?

Благодаря этому проекту я стал бизнес-тренером. В первое время получалось так, что мы продаем звонок, а менеджер старой формации принимает его и задает массу ненужных вопросов потенциальному клиенту, после чего клиент отказывается от покупки.

Мне пришлось учить менеджеров, как не упускать клиентов. И в первый же год я получил 158 заказов на тренинги. В частности, контракт с корпорацией «Миэль»: ее менеджерам запретили работать с моими звонками без прохождения моих тренингов.

Параллельно пошли консалтинговые проекты: их оказалось огромное число, свыше 500. С участниками примерно 100 из них мы до сих пор так или иначе контактируем, а в пяти бизнесах мы выступили соучредителями.

— Какой главный совет, который вы даете как консультант?

— Знаете, я 30 лет занимаюсь карате: у меня шестой дан. Мой тренер, доктор Илья Йорга, обладатель десятого дана (ему сейчас 76 лет), стал моим учителем по жизни. Он всегда мне повторял: «Не знаешь, что делать, сделай шаг вперед»!

Поэтому я всегда рекомендую своим клиентам: не знаете, как поступить, сделайте тот или иной шаг в сторону лидерства. В любом случае он прояснит для вас ситуацию. Многие бизнесмены даже шаг боятся сделать — настолько их парализовал страх. Большинство пытается выжить, а надо развиваться. Есть одна иллюзия, которая разрушает бизнесы, — это иллюзия стабильности. В природе существует только два вектора: развитие или деградация, но не бывает стабильности!

И в бизнесе нет другого выхода — надо не бояться двигаться вперед и рисковать, однако рисковать осознанно. Мой рецепт — набраться сил и смелости и воплощать свои мечты. Б

КУРЧ Андрей Геннадьевич родился 8 апреля 1971 года в городе Ижевске.
В 1988 году окончил среднюю школу №63 с золотой медалью.
После окончания Ижевской государственной медицинской академии работал в качестве врача-кардиореаниматолога в Консультативно-диагностическом центре Минздрава Удмуртской Республики.
Параллельно с основной деятельностью являлся региональным медицинским представителем немецкой фармацевтической компании Merck KGA на протяжении двух лет.
В 1997 году основал и возглавил Учреждение спортивного менеджмента в области восточных единоборств «Будо-Академия», которое в 2017 году отмечает свое 20-летие.
Параллельно со спортивным развитием возглавил общественно-политическое движение «Молодежное Единство» под эгидой партии «Единство».
В 1999 году стал победителем конкурса «Молодой предприниматель года».
Награжден грамотой президента Удмуртской Республики «За выдающийся вклад в общественно-политическую жизнь Удмуртии».
Проходил стажировку от Комитета по делам молодежи УР в Германии по программе «Организация социально-общественной инфраструктуры в муниципальном образовании».
В период с 2000 по 2003 год факультативно прошел обучение в Институте управления по специальности «Руководитель коммерческого предприятия», изучил технологию бережливого производства с практикой в Японии и Германии.
С 2000 по 2004 год был собственником ООО «Внешторгреклама» и председателем Ассоциации рекламных организаций Удмуртии.
В 2004 году переехал в Москву и возглавил Департамент собственных и дочерних предприятий Внешнеэкономического акционерного общества «Интурист».
С 2005 по 2007 год являлся генеральным директором Российско-американской компании «Агентство недвижимости „Доки“».
В 2007–2009 годах — директор франчайзинговой системы Дом.РУ. Получил авторское свидетельство на CRM в сфере недвижимости.
В 2009 году создал и возглавил Международную инвестиционно-консалтинговую группу «ЭйДжи Кэпитал». С 2009 года стал практиковать в качестве независимого бизнес-тренера и консультанта в области маркетинга, продаж и управления компанией.
Провел более 1700 тренингов, в 2012 году установил абсолютный рекорд России, проведя 337 тренингов в год.
С 2012 года выпустил четыре группы слушателей (более 300 человек) по авторской сертифицированной программе мини-MBA «Стратегический и оперативный менеджмент в компании».
Вошел в топ-10 тренеров СНГ по версии www.toptrainer.ru
Более 500 успешных консалтинговых и тренинговых проектов, в том числе Сбербанк, Юникредит банк, Райффайзенбанк, «Ростелеком», «Роснефть», ТЗК «Шереметьево»,«Миэль», «Инком», «Химки групп» и т.д.
В течение четырех лет с 2011 года обучался в «Европейской школе остеопатии» в Великобритании по специальности «Врач-остеопат».
С 2015 года — председатель совета директоров Инвестиционно-кредитной корпорации «Доминанта Капитал» — российского лидера по выдаче ипотечных займов в рамках федеральной программы «Материнский (семейный) капитал».
С 2016 года развивает проект «Реконструкция пятиэтажного жилого фонда города Москвы» в рамках правительственной программы «Жилье».
Заслуженный тренер по карате, обладатель черного пояса шестой дан по карате. Президент Федерации карате Удмуртской Республики.
Женат, двое дочерей.