

huxleý

#1'19



о философии, бизнесе, искусстве и науке

CONTRIBUTORS



Наталья Стрелкова
Исследователь Совета Директоров,
преподаватель, ментор



Иван Компан
Основатель First Kyiv
Investment Club



Валерия Козлова
Преподаватель LvBS, эксперт по
эмоциональному интеллекту



Олесь Манюк
Кандидат философских наук, глава
украинского филиала школы Тайцзи-цюань
внутренних покоев семьи Ян по линии
Ван Юнцюаня



Елена Бойцун
Директор по инвестициям Omidyar
Network Центральной и Восточной
Европе



Виктор Галасюк
Президент Украинской
ассоциации Римского клуба,
член-корреспондент Мировой
академии искусства и науки

Гарри Джейкобс
CEO Мировой академии искусства и
науки (World Academy of Art and Science),
президент Всемирного консорциума
университетов, полноправный член
Римского клуба



Елена Рыжкова
Преподаватель программ MBA
Международного института бизнеса.
Консультант по управлению

Надежда Крыжановская
Врач-кардиолог, кандидат
медицинских наук, предприниматель



Лиза Коваль
Фотограф



Иван Цюпка
Художник



Михаил Крикунов
Декан Киевской бизнес школы
Председатель правления CLUST-ua



TABLE OF CONTENTS

010-012 Reader's choice

012 Алексей Тимофеев. Thinking in Systems

013 Алексей Ботвинов. «Письмовник»

014 Надежда Крыжановская. Connectome

014 — 015 Huxley's choice

016 — 022 Meets West

Глобальное Лидерство в XXI веке. Гарри Джейкобс,
Донат Кинегер-Пассигли, Давид Чикваидзе

026 — 033 U-think

026 — 029 Huxley asks

030 — 033 ТОП научных фактов,
которые повлияют на ваше будущее

036 — 041 Real Impact

Коллективное сознательное. Елена Бойцун
Как импакт-инвестиции, венчурная филантропия
и гибкий капитал меняют мир

Chapter 1: Highlights

044 — 051 Interview

Интервью с Андреем Ставницером
5 лет, 5 млн тонн и 150 млн \$, и десятки тысяч людей.
И это всего лишь один из проектов главного героя.
О замкнутом Ричарде Бренсоне, изменчивом океане
и постановке «Антигона»

052 — 057 Feature Story

Цифровая сутра
Об игровой индустрии от компании DMarket

058 — 063 Nomina — Famous Ukrainians

058 Владимир Даль

060 Клариси Лиспектор

062 Евгений Хмара

Chapter 2: Liberal Arts

066 — 067 Views&Opinions

Ценные мысли Марка Кьюбана
Миллиардер Марк Кьюбан уверен, что философы станут
более востребованными кадрами на рынке труда будущего,
чем программисты

068 — 077 Utopias and Anti-utopias

Ветер Вейдера. Влад Михеев
Утопия и антиутопия, как образ будущего

078 — 085 Philosophy

За пределами 8-ми сторон. Олесь Манюк
Лао-цзы: «Дао ничего не делает, но ничего
не остается несделанным»

086 — 089 Futurism

SpaceX Mars City.
Сколько будет стоить мечта Илона Маска. Майк Браун

090 — 099 Science with the Club of Rome

Разговор с ученым: Загадки Метамерии
С ученым Владимиром Берсеневым разговаривал
Виктор Галасюк

Chapter 3: Leadership & Management

102 — 109 Best&Brightest

110 — 117 Finance

Как построить финансовый мост в цивилизацию. Иван Компан
Элитарность, основанная только на материальном достатке,
долго не живет

118 — 123 Corporate Governance

Эффективный совет директоров. Наталья Стрелкова
Как собрать играющий состав независимых директоров

124 — 134 People Management

124 — 128 Сколько стоит ваше доброе имя? Виктория Спорыш
У нас не столько кризис с талантами,
сколько кризис соответствия талантов

129 — 134 Корпоративный текст в эпоху постлояльности.
Елена Рыжкова

Любая организация существует на трех уровнях:
контекст, текст и подтекст

135 — 140 Emotional Intelligence

Своими руками. Валерия Козлова
Как владелец становится главным препятствием
развития бизнеса

141 — 152 Easy to help

141 — 150 Телеграмма. Константин Паустовский
151 — 152 Благотворительный фонд Starenki

Chapter 4: Life&Art

155 — 162 Artist

Альфа и Омега. Ольга Узлова
О художнике первого номера Huxley

163 — 170 LifeStyle

Порок на экспорт. Последствия декоммунизации.
Янина Роговская. Соц-арт, который мы нашли, потеряли
и снова нашли

171 — 174 Destination

171 — 172 Замбия. Их нравы
173 — 174 Юг Англии. Отдых для эскапистов

175 — 180 Culture

175 — 180 Разговор с пианистом: Бах и все
С пианистом Алексеем Ботвиновым
беседовал философ Олесь Манюк
181 — 182 Афиша фестивалей классической музыки
Die Festspiele in Europa

183 — 188 Forever Young

Не ЗОЖем единым. Надежда Крыжановская
Мыши. Настоящие герои настоящего времени — мыши

189 — 196 Adrenaline

Круги Зеленого Ада.
Для любого водителя с бензином в крови эта трасса —
Рубикон, после которого мир уже не будет прежним

197 — 202 Fiction

Небесконечная история. Селиван Хирта

HUXLEỠ WORLD

www.huxley.media
Выходит ежеквартально
Осень 2019

Учредитель Жанна Крючкова
Арт-директор Ольга Узлова

Издатель:
ООО «Хаксли»

Адрес издательства и редакции:
01033, Украина, г. Киев, ул. Жилянская, 59, оф. 217
телефоны: +38 044 391 63 22, +38 044 391 63 23

Отпечатано:
В типографии «Рема-принт»

Подписано в печать:
1 октября 2019

Дата выхода:
15 октября 2019

Тираж: 4000 экз.

По вопросам рекламы и сотрудничества: olga@huxley.media

Переписка без письменного разрешения запрещена. Использовать частично или полностью материалы и фотографии, опубликованные в журнале, без письменного разрешения издателя запрещено. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, содержащейся в рекламируемых объявлениях. Присланные материалы не рецензируются и не возвращаются. Мысли авторов колонок не всегда совпадают с позицией редакции.





Художник: Иван Цюпка



Жанна Крючкова

Весной 2018 года мы говорили с Алексеем Ботвиновым, выдающимся пианистом, основателем фестиваля классической музыки Odessa Classics. Речь шла о музыке и бизнесе. Вернее, это Алексей говорил о музыке, а я — в основном о бизнесе. Затронули тему систем и бессистемности. Алексей рассуждал на примерах произведений Рахманинова и Goldberg variations Баха, я — на примерах управления в бизнесе в разных индустриях. И хотя мы исполняли разные «партии», наши мысли текли в одном направлении.

Мы пришли к совместному выводу — зачастую и в музыке, и в бизнесе легко перепутать бездарность и гения: один не дорос до правил, другой их перерос. Один движется вслепую, другой — виртуозно экспериментирует, и сложно понять, кто профан, а кто новатор.

Западное бизнес-образование дало мне очень важное понимание: системность необходима любому начинанию. Без нее у бизнеса нет шансов не то что развиваться, но даже выжить. Но вместе с тем, я допускаю, что случайности не случайны. Лао-Цзы считал, что «нечто» рождается из «ничто». Мне импонирует талантливая импровизация, внезапное озарение, спонтанность неординарного решения, которое возникает как бы из ничего. Ведь это именно то, что называют духом предпринимательства. Этот дух неотделим от моей личности, он в моей природе.

В тот вечер мы с Алексеем Ботвиновым шутили, что нашим дискуссиям не хватает третьего участника — философа. Осенью того же года состоялся замечательный творческий вечер с участием трех ключевых фигур: философа, пианиста и бизнесмена. Этот вечер в свою очередь вдохновил меня послушать Брамса, Равеля, Сен-Санса и прочитать «Письмовник» Михаила Шишкина.

Незаметно для меня самой идея творческого вечера переросла в нечто большое. И уже через полгода потребность философского осмысления жизни как творчества вылилась в решение запустить новый издательский проект — журнал, посвященный вопросам философии, науки, бизнеса и искусства.

Так родился проект Huxleÿ.

Наши авторы и контрибьюторы — это философы, бизнесмены, ученые, исследователи и деятели искусства. Люди, которым близок дух творчества и предпринимательства.

Пользуясь случаем, хочу выразить благодарность **Алексю Ботвинову, Елене Бойцун, Олесю Манюку, Михаилу Крикунову, Татьяне Павленко, Ольге Узловой, Снежане Падалко и Владимиру Федорину** за поддержку, вдохновляющие беседы, критические замечания и новаторские идеи, которые рождались в процессе обсуждения журнала.

Я точно знаю: бывают события, которые заставляют нас измениться и по-другому взглянуть на привычные вещи. Черета таких встреч привела к созданию этого издания, и я надеюсь, что Huxleÿ станет путеводителем в мир новых идей и смыслов, рождающихся на наших глазах.

Посвящение журналу HUXLEŸ

Растущая скорость и сложность глобальных изменений сегодня ставит серьезные проблемы перед людьми и нациями во всем мире, но также открывает беспрецедентные возможности для быстрого социального прогресса. Украина не исключение.

Справиться с проблемами и воспользоваться возможностями могут **только люди с открытым умом, способные к независимому мышлению, не подверженные бремени прошлого опыта, укоренившихся ортодоксий и господствующих убеждений.**

Это требует новых источников понимания и вдохновляющего лидерства в форме идей, ценностей, отдельных людей, организаций и социальных движений.

Запуск **HuxleŸ** для изучения новых идей и альтернативных перспектив в различных сферах жизни и мышления знаменует собой отход от традиционной журналистики и свежий взгляд.

Это может стать источником зарождающихся идей и более высоких ценностей, необходимых для эффективного лидерства на национальном и глобальном уровнях.



Гарри Джейкобс

СЕО Мировой Академии
Искусства и Науки,
Президент Всемирного
Консорциума Университетов,
полноправный член Римского
Клуба

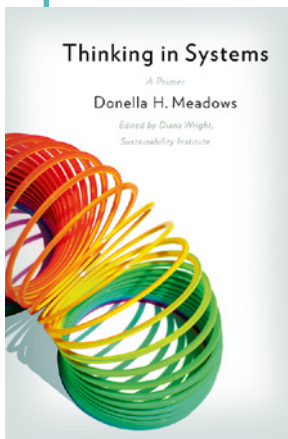
«Лучше не выпячивать себя, а выдвигать вперед других, особенно когда празднуется победа и случаются приятные вещи. Выходите на передний план, когда есть опасность. И в этом случае люди оценят ваше лидерство».

Нельсон Мандела, южноафриканский государственный и политический деятель

*Влиять на мышление лидеров, их ценностные перспективы
и действия посредством слова и искусства —
миссия Huxleÿ*



Thinking in Systems, Донелла Медоуз



Если назвать только одну книгу, которую необходимо прочитать тем, кто думает о реформах и ставит перед собой задачи развития, то это будет книга Донеллы Медоуз Thinking in Systems (она издавалась и на русском).

Не будет системного видения — не будет никаких изменений. Будет либо честное выгорание от неудач, либо ложная имитация бурной деятельности без результатов.

Когда я приходил на работу в крупные государственные компании из частного бизнеса, то всегда сталкивался с одним и тем же паттерном сопротивления новому — тихий саботаж. Сохранение статус-кво — это базовая функция любой системы. И проблема всегда в людях.

Точнее — в людях как социальной системе.

Нет никакой сложности в законах, оргструктурах или программах развития. Переписывайте их хоть каждый день. Никто открыто не выступает против предложений что-то изменить. Все кивают головами и подписываются под планами. И потом топят эти планы в расплывающихся сроках, бюрократии,

плохой исполнительности и «местной специфике». Или поддаются на время, а при ослаблении давления возвращаются на старые рельсы. Все это — не что иное, как системное поведение.

Старожилы госкомпаний называли активных новичков «командировочные», и главное для них (старожилы) было — переждать первую волну активности. Потом новые элементы либо адаптируются к старой системе, либо отторгаются — тихо увольняются, выгоняются или хлопают дверью и уходят с криками «Нам не дали работать», суть одна. Есть третий сценарий — начать изменять систему. Но тут надо понимать, что это такое. Об этом книга. 



**Алексей Тимофеев, сооснователь
Trident Acquisitions Corp.**

«Письмовник», Михаил Шишкин

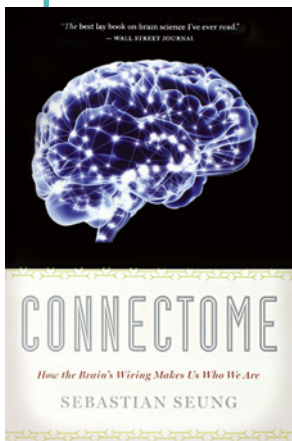
«Письмовник» — роман Михаила Шишкина, получивший множество премий, переведенный более чем на 30 языков, — абсолютный шедевр интеллектуальной прозы. На меня эта книга произвела самое большое впечатление из прочитанного за последнее десятилетие. Роман многослоен, каждый найдет для себя близкий аспект — будь то эмоциональное потрясение, интеллектуальная игра, неожиданные исторические факты или философские размышления о сути бытия. Кстати, об исторических фактах — многие ли помнят о давно забытой войне в начале XX века, когда при подавлении Боксерского восстания в Китае в одной коалиции оказались русские, американцы, французы, японцы, итальянцы и англичане? Именно на эту войну уходит добровольцем юный писатель Володя. Уходит в поисках вдохновения и нового жизненного опыта. Форма повествования — роман в письмах. Возлюбленная героя Сашенька проживает долгую жизнь, а Володя погибает в самом начале военной кампании. Или нет? С момента получения

Сашенькой похоронки структура времени и пространства претерпевает неожиданные трансформации. Обмен письмами продолжается. Возможны разные варианты трактовки происходящего: героиня представляет себе эти вымышленные письма; писатель равномерно разбрасывает происшедшее с Володей на войне на всю долгую драматичную жизнь Сашеньки; письма герой пишет с того света; или что-то другое — но ясно, что «прервалась связь времен». Кстати, в романе много аллюзий и прямых отсылок к Шекспиру. Автор как бы находится в своем внутреннем диалоге с «Гамлетом» и «Войной и миром». (Кстати, сложно переводимое название романа в Англии заменили на «Свет и тьма», явно намекая на шедевр Льва Толстого.) «Письмовник» — роман больших эмоций. И невероятно утонченного, совершенного языка — на уровне Набокова, Бунина, Булгакова. Многие фразы врезаются в память, как стихи. Это — книга о главных вопросах. И неудивительно, что после написания «Письмовника» автор взял паузу с большими формами — очень сложно превзойти эту книгу. Настоящая классика мировой литературы. 



**Алексей Ботвинов, пианист,
основатель Odessa Classics**

Connectome, Себастьян Сеунг



Я — это причудливая мозаика генов.
Я — это симбиоз и противостояние микробиома.
Я — это метильные и ацетильные метки, включающие и выключающие генетические программы.
Я — это клубок из того, что мне дано как инструкция к телу, и того, что я в себе модифицирую непрестанно. Селфтьюнинг.
Я — это коннектом. Миллиарды паутинных нейронных связей, формирующие мой мозг с первых клеток нервной пластинки — а это 17-й день с момента зачатия! Генетическая память, эмоции моей мамы, звуки и вибрации — все это формирует мозг к моменту рождения. Даже без зрительной нагрузки. И дальше нейронные связи делают меня тем, кто я есть здесь и сейчас, формируя нейропластичность. У меня XX комбинация, значит я более многозадачная, но менее сосредоточена, у меня меньший объем мозга — но как показали исследования, не многое от этого объема и зависит.
Есть несколько моментов, которые дают нам суммарно личность. Геном, события, среда существования — от питания до тембра голосов, которые нас окружают. Дети, мамы которых подвергались насилию во время их вынашивания,

рождаются с более уязвимым геномом и меньшими шансами на легкое достижение целей. Танцы делают детей умнее. Сам буквенный геном в миллионы раз беднее коннектомных связей. Что мы наследуем от предков, а что формируем сами? Мы имеем разный уровень интеллекта и обучаемости в детстве — но это невозможно сделать предиктором того, кем мы станем во взрослом возрасте. Вмешивается клубок событий и впечатлений, который нас делает тем, кто мы есть.

Для меня квинтэссенция того, о чем говорит в Connectome нейробиолог Сеунг — феномен Михаила Ломоносова — постоянное наращивание нейронных связей и искренняя вера в силу интеллекта. Ну и природный авантюризм. Судя по всему, еще и носитель COMT GIG Warrior — прийти из крестьян Архангельской области в Москву за знаниями и судьбой, потом бежать из прусачьего плена. И если вы прочитаете Себастьяна Сеунга, непременно запишитесь на танцы. Во-первых, это красиво. Во-вторых, это новые нейронные связи. Ваш коннектом. 



Надежда Крыжановская,
врач-кардиолог, кандидат медицинских наук, предприниматель



Нихлеу объявляет

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНКУРС

фантастического рассказа «КИБЕРИАДА»
на тему антиутопий

ПРЕМИИ:

Главная премия — печать рассказа и интервью с его автором на страницах журнала Нихлеу, а также вознаграждение в сумме 1000 у.е.

Специальная премия — вознаграждение в сумме 500 у.е.

УСЛОВИЯ КОНКУРСА:

- Принимаются рассказы на русском языке объемом до 22000 знаков с пробелами
- К участию в конкурсе допускаются ранее не публиковавшиеся рассказы
- Рассказы не рецензируются
- От одного автора принимается один рассказ
- Страна проживания автора значения не имеет
- Рассказы проходят предварительный отбор редакцией на соответствие правилам
- Выбор победителей осуществляет открытое жюри
- Кроме рассказа, победившего в конкурсе, к печати могут быть отобраны произведения других авторов
- Прием рассказов продолжается до 1.10.2020
- Результаты будут объявлены 15.01.2021

Рассказы отправляйте на почту
futuro@huxley.media



«Кибериада» — серия философских рассказов Станислава Лема, опубликованных в нескольких сборниках с 1964 по 1979 годы. Рассказы объединены фантастической псевдо-средневековой вселенной, где место людей занимают роботы, а также общими героями — великими конструкторами Трурлем и Клапауцием.



Citizen Kane

Режиссер
Страна
Язык
Год

Орсон Уэллс
США
английский
1941

В 2000 году Американский институт киноискусства (American Film Institute) огласил список из 100 лучших американских фильмов, в котором фильм «Гражданин Кейн» занял первое место.

«Счастливый конец зависит от того, где ты решил остановить историю».
Орсон Уэллс

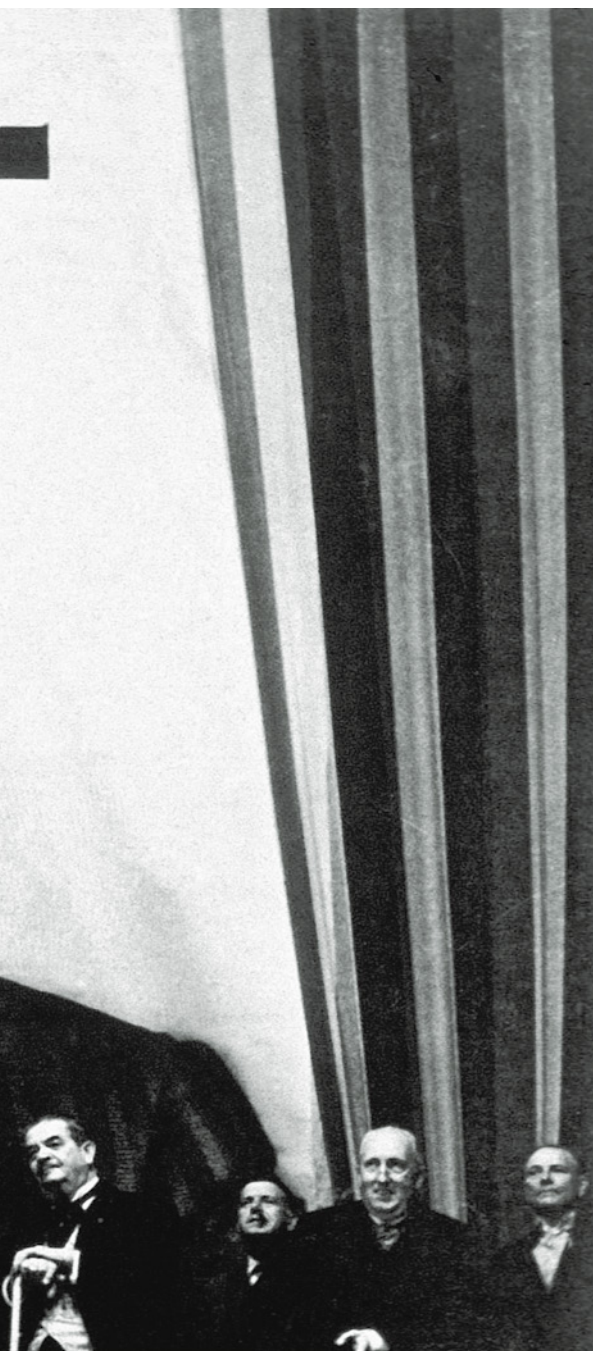


Иллюстрация: www.alamy.com

ГЛОБАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО В XXI ВЕКЕ

Аналитическое исследование, которое было опубликовано 17 марта 2019 года
в рамках проекта WAAS, ООН и Международного центра Низами Гянджеви
(Публикуется в сокращенном виде)

Гарри Джейкобс,
СЕО Мировой академии искусства и науки,
Президент Всемирного Консорциума Университетов, полноправный член
Римского Клуба;

Донатو Кинигер-Пассигли,
бывший представитель ООН в Женеве, научный сотрудник Всемирной академии
искусства и науки;

Давид Чикваидзе,
руководитель секретариата генерального директора отделения ООН в Женеве

Оптимистического консенсуса, который был положен в основу глобального прогресса после окончания холодной войны, больше нет. Мир нуждается в новом глобальном лидерстве.

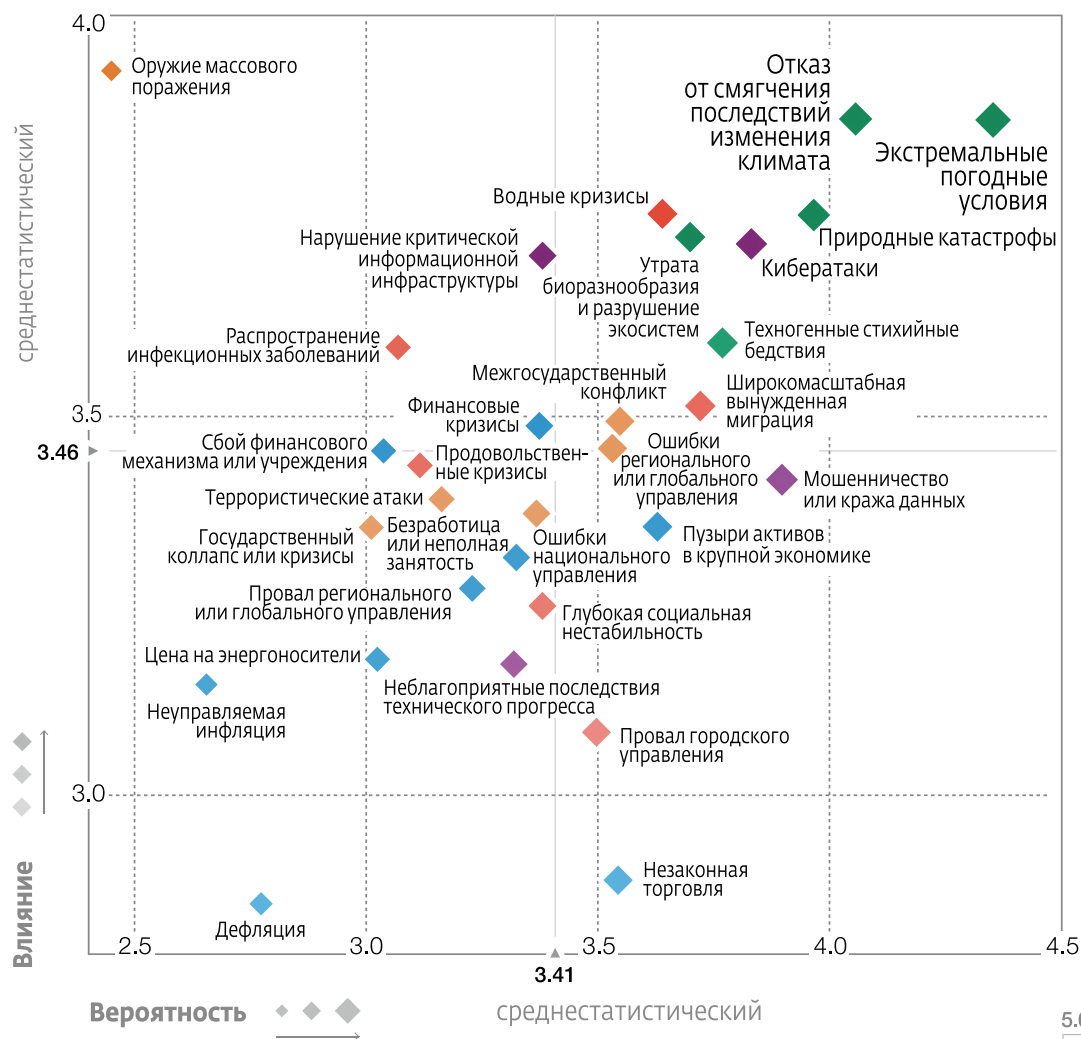
Его источник — не столько великие личности, сколько живой социальный процесс, который объединяет общество вокруг вдохновляющей идеи. Ценностное видение будущего высвобождает мощные социальные энергии и ресурсы.

Поэтому процесс лидерства выходит за рамки действий одного или нескольких человек.

1. Контекст

После финансового кризиса 2008 года мировая экономика полностью не восстановилась. Возникли угроза отказа от принципов демократии и свободного рынка, протекционизм и популизм, наблюдается рост коррупции, безработицы и экономического неравенства. Страны ЕС,

столкнувшись с последствиями неконтролируемой миграции и другими проблемами, утратили общее видение. Прогресс, который был достигнут после падения «железного занавеса» в области разоружения, глобального управления, создания мирового рынка, решения экологических проблем, поставлен под сомнение.

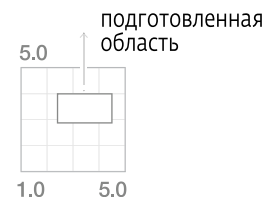


Топ-10 рисков с точки зрения
Вероятности

- 1 Экстремальные погодные условия
- 2 Отказ от смягчения последствий изменения климата
- 3 Природные катастрофы
- 4 Мошенничество с данными или кража
- 5 Кибератаки
- 6 Техногенные стихийные бедствия
- 7 Широкомасштабная вынужденная миграция
- 8 Утрата биоразнообразия и разрушение экосистем
- 9 Водные кризисы
- 10 Пузыри активов в крупной экономике

Топ-10 рисков с точки зрения
Влияние

- 1 Оружие массового поражения
- 2 Отказ от смягчения последствий изменения климата
- 3 Экстремальные погодные условия
- 4 Водные кризисы
- 5 Природные катастрофы
- 6 Утрата биоразнообразия и разрушение экосистем
- 7 Кибератаки
- 8 Нарушение критической информационной инфраструктуры
- 9 Техногенные стихийные бедствия
- 10 Распространение инфекционных заболеваний



Категории

- экономический
- экологический
- геополитический
- социальный
- технологический

Человечество осознает, что эти проблемы не могут быть эффективно решены отдельными национальными правительствами, но коллективные возможности оно осознает недостаточно. Традиционные формы лидерства ограничивают переход от конкурентного национализма к гуманизму, основанному на ценностях глобального общества.

Но есть и немало свидетельств решимости двигаться вперед. Например, принятие 190 странами-членами ООН «Целей развития до 2030 года». Или поддержка Договора о запрещении ядерного оружия в 2017-м — за него проголосовали 122 страны на Генеральной ассамблее ООН. А в 2018 году на переговорах по климату 195 государств — членов ООН приняли свод правил по реализации Парижского климатического договора.

2. Необходимость глобального лидерства

Лидерство необходимо, чтобы информировать людей о потенциале, который может быть использован для формирования коллективного видения, основанного на общих ценностях, вдохновляющих идеях и личностной активности. Генерация инклюзивного общественного движения должна бросить вызов устаревшим теориям, узким национальным и отраслевым интересам, разработать интегрированные стратегии и политики, способные мобилизовать энергию глобального общества.

Девиз Всемирной академии искусства и науки — ли-

дерство в мышлении, ведущее к действию. В 2013-м WAAS в партнерстве с ООН впервые провела международную конференцию, посвященную новой парадигме развития и принципам, изложенным в «Целях развития до 2030 года». С тех пор WAAS провела более 30 конференций по всему миру, цель которых — выработать эффективные стратегии на национальном и глобальном уровнях.

3. Исторические прецеденты

Лидерство всегда реализуется в социальном контексте, понимание которого имеет для лидера решающее значение. В 1933 году президент США Франклин Рузвельт столкнулся с масштабным банковским кризисом. Вкладчики в панике массово снимали сбережения со счетов. Рузвельт понял, что проблема психологическая, а не финансовая. В речи по радио он пообещал людям защитить их сбережения, убедил не бояться и не забирать вклады. Рузвельт добился успеха, потому что оказался созвучен надеждам и ценностям американцев.

Семена начатой Михаилом Горбачевым перестройки и гласности были посеяны задолго до его реформ. Когда Горбачев был студентом, рассказанная Хрущевым правда о преступлениях Сталина шокировала его так же, как и многих представителей идеалистической молодежи.

Иногда трудно отследить корни великих событий, потому что они уходят далеко в прошлое. Нам кажется, что воссое-

динение Германии в 1991 году произошло внезапно. В 1989-м Горбачев и канцлер Коль были убеждены, что на это потребуются несколько десятилетий. Но силы, побуждающие Германию к воссоединению, начали действовать еще в IX веке, в Священной Римской империи.

Можно считать Лигу наций неудавшимся проектом, а Вудро Вильсона — неуспешным лидером. Но на самом деле Лига была не провалом, а, скорее, экспериментальной попыткой международного управления. Человечеству пришлось пройти через ужасы Второй мировой, чтобы ООН как преемник Лиги наций спустя два десятилетия сумела воплотить ее идеи и наработки.

4. Социальная готовность

Великие лидеры являются одновременно порождением и катализатором социальных процессов. Их успех зависит от готовности общества на них реагировать.

Гений Джобса заключался не в его изобретательности (поначалу эту роль в Apple играл блестящий инженер Стив Возняк), а в том, чтобы почувствовать запрос общества и синхронизировать с ним свои действия. Выпуск Macintosh в 1984 году был провозглашен актом духовной революции. Но сам Джобс даже в большей степени, чем его продукты, стал иконой поколения, которое выше всего ценило личную свободу и творческую индивидуальность. С появлением интернета Джобс увидел возможность сделать ПК частью

глобальной системы. Это видение привело к появлению iPod и трансформации музыкальной индустрии, породило iPhone и iPad и сделало Apple самой ценной компанией в мировой истории.

5. Идеи как семена

Управленческие инициативы Рузвельта, Черчилля и Горбачева были в значительной степени концептуальными. Они воспринимали проблемы, с которыми сталкивались, иначе, чем остальные, и им удалось передать это новое восприятие другим людям. История превозносит Авраама Линкольна за отмену рабства в Америке. Но за право на свободу, прежде чем оно было закреплено в Декларации независимости, в Европе боролись на протяжении веков. В основе лидерства Линкольна лежит импульс глобального социального движения.

Свобода являлась фундаментальной и универсальной ценностью на протяжении тысячелетий, еще до исхода древних евреев из египетского рабства. Черчилль не проводил референдумов, не консультировался с парламентом, он руководствовался глубинным ощущением того, чего ждет народ от своего лидера.

6. Организация

Лидер не может достичь успеха без организации. В 1960-х лидер Конгресса К. Субраманиам заявил о планах навсегда избавить Индию от угрозы голода. Его стратегия основывалась на понимании психологии фермеров. За 10 лет производство зерна в Индии

удвоилось, и к началу 1970-х годов страна уже экспортировала излишки.

Индийская IT-революция 1980-х была делом рук в основном частного сектора, а не правительства. Со временем обучение IT переросло в массовое движение. В результате с \$10 млн в 1985 году экспорт информационных технологий вырос в 10 000 раз и превысил \$100 млрд.

Иногда глобальное движение может инициировать небольшая группа. Доклад «Пределы роста», подготовленный интеллектуалами Римского клуба в 1972 году, был издан на 30 языках и продан тиражом более 30 млн экземпляров. Он дал старт глобальному экологическому движению.

Кредитная инициатива банка Грамин Мухаммада Юнуса в сельской местности Бангладеш привела к быстрому распространению микрокредитных учреждений по всему миру.

7. Социальные движения

Лидерство — это не только человек, но и процесс. Акт лидерства может состояться только тогда, когда идеи, ценности и цели лидера вдохновляют других, набирают силу с помощью организации и воплощаются в массовом движении. Когда в 1955 году в Монтгомери (штат Алабама) водитель автобуса сообщил Розе Паркс, что темнокожие пассажиры должны ехать в задней части автобуса, чтобы освободить места впереди для белых, она отказалась это делать.

Так началось движение за гражданские права, которое привело к отмене расовой дискриминации в Америке.

8. Токен-инициативы

Символические инициативы могут привести к глобальным изменениям в реальном мире. История лидерства свидетельствует, что даже в неблагоприятном для ее реализации контексте лидерская инициатива может оказаться эффективной: поездка Никсона в Китай, радикально изменившая отношения между двумя странами; Соляной поход Ганди; Бостонское чаепитие; речь Рузвельта у камина; сидячая забастовка в Sproul Hall; тезисы Мартина Лютера, открывшие эпоху Реформации...

9. Процесс лидерства

Лидерство как личность и лидерство как процесс неразделимы. Это целостное явление, которое возникает на многих уровнях. Интеллектуальное лидерство порождает новые философские идеи, научные открытия и технологические инновации. Социальное лидерство рождает новые организации, системы и социальные инновации. Духовное лидерство генерирует ценности. Благодаря физическому лидерству был открыт Новый Свет в процессе поиска пути в Индию.

10. Кто такой лидер?

У лидеров много общих характеристик, даже когда их цен-

ности противоположны. Джим Коллинз в книге *Good to Great* проанализировал характеристики лидеров самых успешных корпораций США и обнаружил их общую черту — сочетание смирения и профессиональной воли.

Вопреки стереотипам эти лидеры не были харизматичными эгоистами. Скорее, они были людьми терпеливыми, скромными, стремящимися не к личной выгоде, а к благополучию организации в долгосрочной перспективе. Лидеры берут ответственность не только за собственные действия, но и за то, что говорят и делают другие.

Высокий уровень энергии характерен для всех великих лидеров. Наполеон, Вашингтон, Теодор Рузвельт, Черчилль, Ганди, Неру, Мао, Стив Джобс, Томас Уотсон обладали практически неисчерпаемым запасом энергии.

Ее источник — способность отождествлять себя с теми, кого они возглавляют. Политические лидеры создают эмоциональные связи и расширяют круг последователей за счет обмена эмоциональной энергией. Они преобразуют свою личную точку зрения в общее видение, ценности и цели возглавляемых ими организаций. Ментальные лидеры — это те, кто может вообразить себе будущее, совершенно отличное от прошлого и настоящего.

Без этого видения они не могут вдохновлять других, высвобождать энергию масс, создавать эффективные организации.

11. Глобальная проблема лидерства

В условиях, когда международные институты играют все большую роль, необходимо новое мышление и лидерские инициативы на всех уровнях.

Глобальное лидерство в XXI веке требует усилий по созданию качественно новых концепций и стратегий. Эффективность руководства международными институтами во многом зависит от уровня осознанности и решимости тех, кто их возглавляет.

12. Лидерство для ЦУР (цели в области устойчивого развития)

В отсутствие сильных лидеров общее видение может стать мощным средством для управления коллективным поведением.

17 целей развития — уникальный пример глобального лидерства, которое может быть достигнуто посредством трансформирующих идей, вдохновляющих людей и прогрессивных институтов. Но цели развития дают только общее направление. Дальше для каждой должны быть сформулированы стратегии и разработаны планы их реализации на уровне отдельных сообществ, организаций, наций и всего мира. Они должны быть скоординированы и согласованы, чтобы успех в одних областях не подрывал прогресс в других.

Переосмысление роли институтов сулит миру огромные преимущества, но и сопротивление ему будет значительным. Мы не можем просто пребывать в ожидании революционного переворота. Наш курс — поддержка тех изменений, которые уже происходят в существующей системе и могут стать мотивирующим символом для мирового сообщества.

13. Потребность в трансформирующих идеях, новой теории и моделях

Лидерские инициативы не приводят к быстрым результатам, если наши мысли и действия будут ограничены набором устаревших идей, концепций и теорий. Сегодня в социальных науках происходят баталии, которые по накалу напоминают религиозные войны прошлого. Под маской социальной науки скрываются корыстные мотивы, борьба за политическую, социальную и экономическую власть. Большинство моделей предназначены для управления на национальном уровне. Они не учитывают конкурентных, совокупных и компенсационных последствий действий других стран.

Карл Поппер предостерегал «против чрезмерного натурализма в социальных науках». В стремлении к объективности социальные науки делают упор на материальные факторы и измеримые параметры. Однако известно, что великие лидеры и социальные движения — во многом результат действия субъек-

тивных факторов. Обособление и фрагментация научных дисциплин разделили неразделимую реальность. В частности, такой интеллектуальный разрыв наблюдается сегодня между технологическими и социальными науками. Это приводит к иллюзорному разделению чувства ответственности за последствия наших действий.

14. Образование для лидерства

Интеллектуальное лидерство необходимо для того, чтобы сместить акцент с национального государства на все человечество. Это потребует нового подхода к образованию, создания глобальной образовательной системы качественно нового уровня и содержания. Нынешняя система направлена на то, чтобы подготовить людей к выживанию и следованию правилам во внешнем мире. Она не развивает желание и способность человека сознательно менять мир, чтобы сделать его лучше.

Лидеры являются катализатором социального прогресса. Поэтому нельзя недооценивать силу людей, обладающих решимостью для достижения цели.

15. Связь критических проблем в XXI веке

Сегодня миру не хватает ясности в отношении того, как новые возможности человечества будут влиять на его будущее. Цели развития — это четкая задача лидерства на следующее десятилетие. Но сами они являются выражени-

ем более глубоких проблем, которые часто воспринимаются как набор противоречивых и взаимоисключающих целей, корпоративных интересов и социальных сил в таких сферах, как:

- экология и экономика;
- технологии, занятость и социальное обеспечение;
- мультикультурализм и национальная идентичность;
- национальный суверенитет и глобальное управление;
- конкурентная национальная безопасность и глобальная общая безопасность;
- конфликт поколений и демократизация власти.

Задача лидерства в XXI веке — объединить эти полярности в одно непротиворечивое целое. Это потребует фундаментального изменения ценностей, восприятия, теоретического понимания, принципов организации, мультикультурных отношений, государственной политики и действий.

16. Линии социальной эволюции

Знания, необходимые для формирования глобального лидерства, можно получить, изучая основные линии социальной эволюции:

- от небольших, автономных, культурно однородных обществ до более крупных, разнородных, многокультурных государств, порождающих взаимозависимое глобальное сообщество;

- от военной мощи — к экономической, от физической силы — к силе науки и техники;
- от прав элит до всеобщих прав человека;
- от взгляда на людей как ресурс для ручного труда до признания их неограниченной способности наращивать производительность, инновации и креативность;
- от развития природных ресурсов до развития социального капитала;
- от акцента на физическую безопасность и создание материальных благ до прав человека на свободу, равенство и счастье.

Задача лидера — создать в соответствии с этими эволюционными линиями стратегии, организации и общественные движения.

17. Вопросы, которые остались без ответа

Наша задача — задавать сложные вопросы, которые другие предпочитают игнорировать. Они в основном сводятся к двум группам: те, что касаются знаний, и те, что сосредоточены на действии. Многие из них пока остаются без ответа. Они содержат ключи и семена будущей эволюции человечества. Они не могут быть эффективно решены с помощью примитивных компромиссов.

Эти вопросы требуют изменения ценностей и перспектив. Ответы на эти вопросы — необходимое условие лидерского мышления, лежащего в основе лидерских действий. 

TOP3 **WORLDWIDE**
EXECUTIVE EDUCATION
8 YEARS IN A ROW

2012–2019

Financial Times

Challenging what is and inspiring what could be

We develop leaders
who transform organizations
and contribute to society

www.imd.org





Київський
міжнародний
економічний
форум

8-9 листопада 2019. КВЦ "Парковий", Київ

Creating the Future in a Changing World

www.forumkyiv.org



Стратегічний партнер

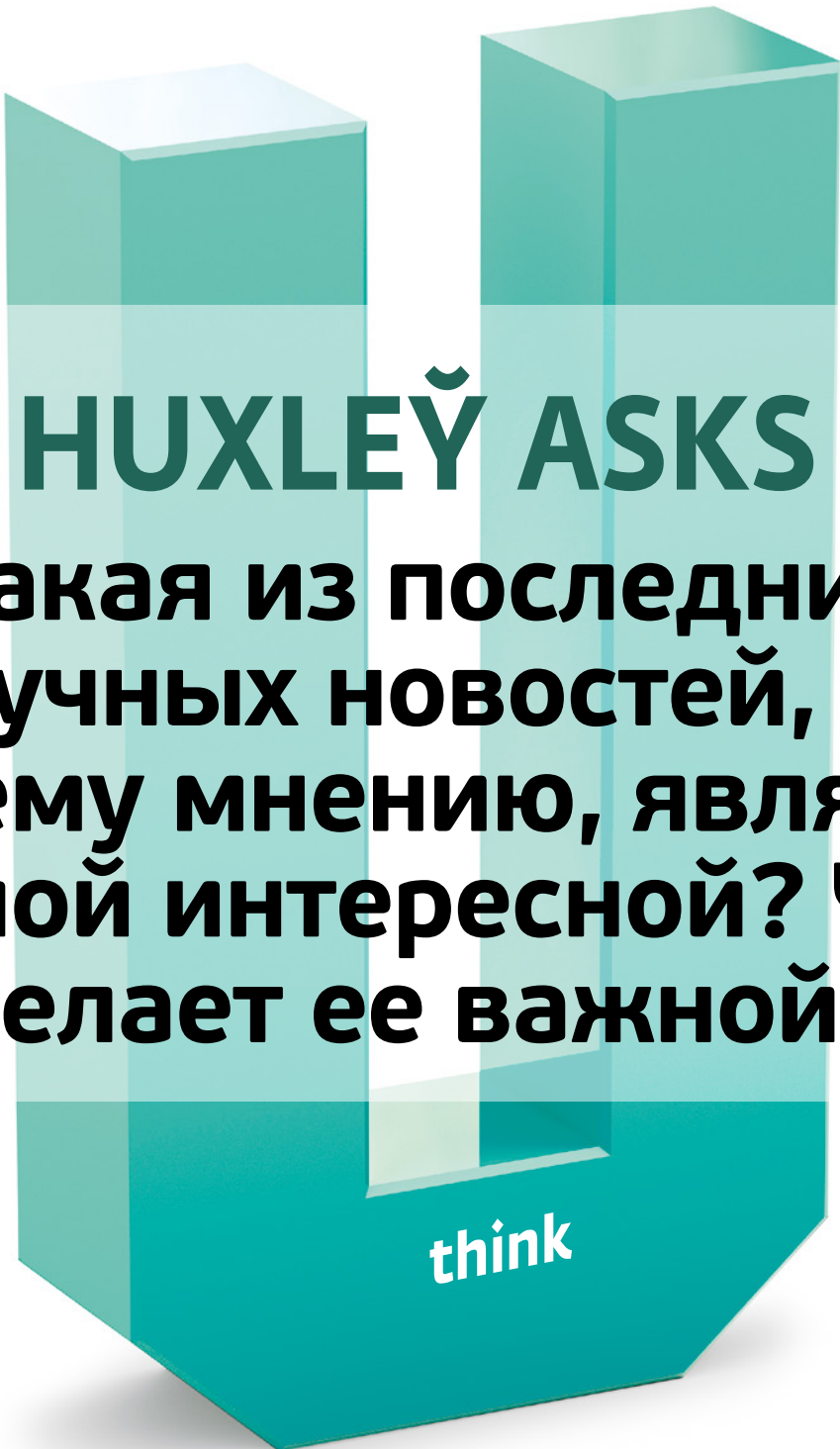


Партнери



Провідна міжнародна платформа, де
аналізують і обговорюють перспективи
розвитку української та глобальної економіки,
бізнесу, підприємництва, а також визначають
їх вплив на політику і суспільство





HUXLEŸ ASKS

Какая из последних научных новостей, по вашему мнению, является самой интересной? Что делает ее важной?

think



Игорь Червак

Генеральный директор
Lantmannen AXA

Мы очень мало знаем о механизмах старения, и важные новости в этой области появляются практически каждый месяц. Одна из них мне представляется особенно интересной, поскольку не связана с генной инженерией или другими способами воздействия на ДНК человека.

Группа исследователей Клиники Майо в США разработала сенолитические препараты, которые помогают организму избирательно избавляться от сенесцентных клеток — клеток, которые прекратили делиться. Считается, что рост количества таких клеток является причиной физического старения. Первые результаты тестирования этих препаратов на мышах показывают не только значительное улучшение физического состояния, но и рост продолжительности жизни подопытных на 36%. По сути, речь идет об эликсире молодости. Пусть до завершения исследования еще очень далеко, но его

успех может кардинальным образом изменить все человечество. И создать не только новый рынок таблеток для продления жизни, но и новую индустрию. Если люди тратят миллиарды только на то, чтобы выглядеть моложе, то сколько они готовы будут заплатить, чтобы стать моложе на самом деле.



Василий Хмельницкий

Украинский предприниматель, основатель инвестиционной группы UFuture

В январе 2019 года корпорация IBM представила систему IBM Q System One — первый в мире квантовый компьютер. Но это только прототип, который пока не может превысить мощность классических компьютеров. Он создан для того, чтобы тестировать и развивать технологии, которые будут полезны в будущем. Есть надежда, что квантовые машины будут продуктивнее, чем самые мощные обычные суперкомпьютеры. Такие компьютеры будут решать

глобальные задачи, например разрабатывать мощные батареи для электрокаров, делать экономические прогнозы. Эта технология обещает не только колоссальную скорость вычислений, но и полностью новый подход к ним. Она может вызвать прорыв в разработках искусственного интеллекта. Появление новых материалов и химических соединений; лекарств, персонализированных в соответствии с генетическими и физиологическими особенностями человека. Обеспечить невиданную точность анализа и прогнозирования — от финансовых рынков до погоды. Поэтому предполагаю, в последующие годы мы будем так же с восторгом наблюдать еще один виток цифровой революции — на этот раз квантовой.



Марина Щербенко

Куратор и арт-консультант, Щербенко Арт Центр

Работая в сфере современного искусства, я понимаю, что искусство и наука не

могут существовать отдельно, необходим постоянный обмен и взаимодополнение между этими «двумя культурами». Так науку и искусство еще в конце 1950-х назвал физик и писатель Чарльз Перси Сноу, считая такое разделение главным препятствием для развития общества и «коллективного человеческого интеллекта». Сегодня прежде всего оцифровка ускоряет сближение искусства и технологий и обеспечивает благоприятную среду для объединения этих двух областей. «Цифровые искусства», такие как CGI, анимация и виртуальная скульптура, используют цифровые технологии в качестве инструмента в творческом процессе. Помимо бизнеса, IoT и других коммерческих приложений, Big Data также предоставляет инструмент для цифровых художников. Технологии блокчейна и криптовалюты благодаря демократизации рынка и устранению потребности в центральных органах власти помогают современному художнику заявить о себе, оставаясь независимыми. Например, платформа Maecenas позволяет вам покупать «акции» того или иного произведения искусства. Так как не нужно приобретать целое произведение, инвестиции в искусство становятся более доступными. Музеи теперь также могут использовать технологии, чтобы

больше узнать о том, как люди воспринимают искусство. Например, The Peabody Essex Museum нанял нейробиолога, который анализирует, как люди перемещаются по залам, и использует технологии мониторинга для сбора биометрических данных у посетителей (движения глаз, частота сердечных сокращений), которые в дальнейшем помогают сотрудникам музея создавать более впечатляющие выставки.



Владислав Бурда

Основатель и президент RedHead Family Corporation

Для меня самой интересной научной новостью была связь между выгоранием и поддержкой в семье. Чем меньше поддержки, тем выше шанс выгорания. Поэтому построение семейных отношений с человеком, с которым вам приятно будет поддерживать друг друга, — чуть ли не единственная возможность для долгой успешной карьеры без выгорания.



Наталья Листопад

Директор butikа Cartier, Киев

Выделить одну новость достаточно сложно, поскольку в последние годы наука регулярно радует нас важными открытиями в самых разнообразных сферах. Я предпочитаю говорить, скорее, о трендах в науке, чем о конкретных новостях. Так, в сфере здоровья важной является работа с геномом человека, что в обозримом будущем поможет человечеству избавиться от многих наследственных болезней. В сфере изучения космоса огромное значение имеет то, что ученые научились фиксировать взрывные волны от вспышек на Солнце, и это даст нам лучшее понимание того, как они влияют на жизнь на Земле — на самочувствие людей, погоду и даже на урожайность. В сфере вычислительных технологий, несомненно, потрясает развитие систем искусственного интеллекта. Ведь уже сегодня, прямо на наших глазах становится реальностью то, о чем мы в детстве читали в фантастиче-

ских романах. И искусственный интеллект способен избавить человечество от выполнения множества задач, оставив нам больше времени на то, чтобы жить. Сегодня, как никогда ранее, развитие различных сфер науки тесно взаимосвязано. И не исключено, что через 10 лет искусственный интеллект сможет внести в геном человека изменения, чтобы избавить нас от головной боли во время высокой солнечной активности.



Владислава Магалецкая

Вице-президент инвестиционного фонда SigmaBleyzer

Я полагаю, что наиболее интересным и важным недавним научным открытием является теория Джереми Инглэнда, 31-летнего доцента из Массачусетского технологического института, «Новая физическая теория жизни». Он предложил провокационную идею о том, что жизнь существует, потому что закон возрастающей энтропии побуждает материю приобретать физические свойства, подобные жизни. У всех нас есть

одинаковые вопросы «Кто мы?» и «Откуда мы пришли?»... С точки зрения физики, существует одно существенное различие между живыми существами и неодушевленными скоплениями атомов углерода: первые, как правило, гораздо лучше улавливают энергию из окружающей среды и рассеивают ее в виде тепла. Джереми Инглэнд вывел математическую формулу, которая, по его мнению, объясняет эту способность. Формула показывает: когда группа атомов приводится в движение внешним источником энергии (например, солнцем или химическим топливом) и окружена термальной ванной (например, океаном или атмосферой), она часто будет постепенно перестраиваться, чтобы рассеивать все больше энергии. Это может означать, что при определенных условиях материя неминуемо приобретает ключевой физический атрибут, связанный с жизнью. «Вы начинаете со случайного скопления атомов, и, если вы проливаете на него свет достаточно долго, не должно быть удивительно, что вы получите растение», — сказал Инглэнд. Также я считаю, что наиболее структурированной и уникальной является структура ДНК, которая по сути разрешает «дополнительное внесение информации». И я уверена, что с десятилетиями человечество научится использовать эту особенность для совершенствования своего вида.



Андрей Бродский

Учредитель компании Велта

Самой важной научной новостью за последнее время, по моему мнению, является заявление компании Neuralink Илона Маска. Им удалось совершить первый прорыв в технологиях, сращивающих человеческий мозг и компьютер. На мой взгляд, это первый шаг к тому, что привычный нам всем смартфон, со всеми своими функциями будет располагаться непосредственно в теле человека, и это даст эффект, который по своему масштабу превзойдет эффект от внедрения в жизнь первых гаджетов Стива Джобса. Кроме того, я твердо уверен, что только наиболее плотная интеграция на физическом уровне человека и машины может предотвратить возможную войну человеческой цивилизации и искусственного интеллекта. Понимаю, что звучит, как цитата из научной фантастики, но практика последних десятилетий показывает, что реальность зачастую опережает описанное в фантастических романах.



Надежда Васильева

Основатель Института цифровой трансформации

Квантовый компьютер IBM был впервые представлен в январе этого года на выставке CES, и в настоящее время многие другие компании ведут разработки в данном направлении. Квантовые вычисления — основной технотренд 2019 года, к которому стремится каждая ведущая цифровая компания в мире. Квантовая физика занимается описанием поведения атомов и элементарных частиц, таких как электроны и протоны. Квантовый компьютер работает, контролируя эти частицы, но совсем не так, как это происходит в обычных компьютерах. Так, квантовый компьютер нельзя назвать более мощной версией современных компьютеров, так же как электрическая лампочка — более мощной свечой. Вы не создадите электрическую лампочку путем совершенствования свечи. При изготовлении лампочки применяют

другую технологию, основанную на более глубоком научном понимании.

По аналогии с этим квантовый компьютер — устройство другого типа, работа которого базируется на принципах квантовой физики.

И так же, как электрическая лампочка когда-то изменила мир, квантовые компьютеры способны повлиять на многое в обеспечении безопасности, в сфере здравоохранения, и даже на интернет.

Приведу несколько примеров, которые показывают, каким образом квантовые компьютеры (вычисления) могут изменить жизнь.

Во-первых, квантовую неопределенность можно использовать для создания персональных ключей для шифрования сообщений, отправляемых из одного места в другое.

Потому что благодаря этой неопределенности хакеры не смогут тайно и точно скопировать ключ: чтобы его взломать, им придется нарушить законы квантовой физики.

Данный вид шифрования уже давно тестируют банки и другие организации по всему миру. Сегодня в мире более 17 млрд соединенных друг с другом устройств. Только представьте, какое влияние может оказать квантовое шифрование в будущем.

Во-вторых, квантовые технологии способны изменить здравоохранение и медицину.

Например, возьмем трудности фармакологической промышленности с определением структуры молекул и их анализом: точное описание и вычисление всех квантовых свойств каждого атома в молекуле — сложная вычислительная задача, даже для нынешних суперкомпьютеров. Но квантовый компьютер работает лучше, потому что оперирует теми же квантовыми свойствами, что и молекула, которую он пытается смоделировать. Возможно, применение квантового моделирования для разработки лекарств поможет в борьбе с такими заболеваниями, как болезнь Альцгеймера, поражающими тысячи людей.

И, в-третьих, мое самое любимое применение квантовой физики — телепортация информации из одного места в другое без физической передачи данных. Звучит, как научная фантастика, но это возможно благодаря подвижным состояниям квантовых частиц, которые способны перемещаться сквозь время и пространство.

Так что, когда вы изменяете одну частицу, это влияет на другую, что в итоге создает канал для телепортации. Это уже демонстрируется в исследовательских лабораториях и может стать частью квантового интернета в будущем с эффективной передачей данных и даже безопасным голосованием.



Антон Сененко

Старший научный сотрудник Института физики НАН Украины, кандидат физико-математических наук

Я физик. Однако считаю, что самое пристальное внимание всего человечества должно быть сосредоточено на научных исследованиях, связанных с медициной, физиологией и биологией.

Новости из этих областей обещают нам не только получение новых лекарств от неизлечимых заболеваний, но и значительное улучшение качества жизни.

Для меня одна из самых интересных новостей недавнего времени — сообщение от Nature, что Япония одобряет первые эксперименты на эмбрионах человека и животных.

Теперь ученые могут выращивать эмбрионы животных со стволовыми клетками человека.

Таким образом, ученый Хиромицу Накаучи планирует «производить животных с органами, состоящими из человеческих клеток, которые в конце концов можно

будет пересадить людям». Его эксперименты будут проводиться с использованием мышей, крыс и свиней. Возможно, благодаря подобным новостям мы избавимся от проблемы поиска донорских органов в обозримом будущем.



Владислав Пивоваров

Директор представительства EVER Pharma в Украине

Последние научные достижения в медицине направлены на снижение смертности и улучшение исходов таких наиболее социально значимых недугов, как онкологические, сердечно-сосудистые и нейродегенеративные заболевания (болезнь Альцгеймера).

В частности, в 2018 году Нобелевскую премию по медицине и физиологии получили Джеймс Эллисон и Тасуку Хондзе за «открытие терапии онкозаболеваний путем ингибирования негативной иммунной регуляции».

Они обнаружили так называемые иммунные контрольные точки — молекулы, в норме не позволяющие иммунным клеткам атаковать нормальные ткани. Имуноонкологические препараты, ингибирующие эти молекулы, уже сейчас успешно применяются у пациентов с раком легкого, меланомой, раком почки и разными видами лейкозов. Они воздействуют на клетки иммунной системы таким образом, чтобы организм снова «увидел» опухоль и уничтожил ее, как чужеродную клетку.



ТОП НАУЧНЫХ ФАКТОВ,

которые повлияют
на ваше будущее



Глобальное потепление ближе, чем мы думали

Человечество сможет выжить, если ему удастся удержать рост средней температуры на планете на уровне 1,5 °С. Пересечение этой красной линии сделает жизнь на Земле в условиях глобального потепления невыносимой. Более наглядную картину в свое время нарисовал Стивен Хокинг: если не сократить выбросы парникового газа, рано или поздно средняя температура на Земле достигнет отметки 460 градусов Цельсия.

Это равно средней температуре на поверхности непригодной к жизни человека Венеры. Необходимости удержать рост температуры на уровне 1,5 °С был посвящен специальный доклад Международной группы экспертов по изменению климата, обнародованный 6 октября 2018 года. Согласно выводам докладчиков достижение этой цели потребует от политиков беспрецедентных мер. В частности, к 2050-му требуется снизить до нуля выбросы углекислого газа в атмосферу. В противном случае в период между 2030 и 2050 годом повышение температуры на уровне до 1,5 °С станет реальностью.



Связанные одной сетью. Нейросетью

Один ум хорошо, два — лучше, а три —

это уже нейросеть. Пока что ученым Вашингтонского университета удалось объединить в нее мозг трех человек. В результате такого объединения они смогли сыграть в игру BrainNet, в буквальном переводе — «Мозгосеть». Игра напоминает «Тетрис»: двое параллельно принимали решение, нужно ли вращать падающую фигуру, и, если их ответ совпадал, он передавался напрямую в мозг третьего участника. Тот, хотя не видел игровое поле, следовал поданному сигналу. Теперь ученые планируют объединить в «Мозгосеть» десятки или даже сотни человек.



От врожденных болезней спасет отредактированный геном

Китайский биолог Хэ Цзянькуй заявил, что создал первых детей с отредактированным геномом. По его словам, в результате эксперимента родились девочки-близнецы. Позже ученый сообщил о продолжении эксперимента, в котором участвовали восемь семейных пар, где отец был носителем ВИЧ. Также он заявил, что цель его исследований — лечение и профилактика болезней, а не производство детей с заданными свойствами. Научное сообщество возмущенно отреагировало на заявление коллеги,

считая, что его деятельность представляет угрозу для здоровья будущих детей. Кроме того, специалисты по этике боятся создания «дизайнерских младенцев». После публичной критики Хэ Цзянькуй пропал, его местонахождение неизвестно. В январе 2019 года власти Китая подтвердили рождение генно-отредактированных детей, а также то, что в отношении создавшего их ученого начато расследование.



Фабрика по выращиванию органов

Коллеги Хэ Цзянькуя из Стэнфордского университета (США) пошли еще дальше и создали гибрид человека и овцы. В ходе

эксперимента, подходящего для сюжета фантастического триллера, ученые подсадили человеческие стволовые клетки овечьим эмбрионам и начали выращивать гибриды в питательной среде. Параллельно им пришлось отбиваться от критики подавляющей части научного сообщества, которое пришло в ужас от перспективы получить живую химеру. Впрочем, ужасаться долго не пришлось: исследователи не дали человекоовце появиться на свет, уничтожив эмбрионы через четыре недели после начала эксперимента.

Удачный старт сомнительного с этической точки зрения мероприятия дал ученым надежду на возможность в будущем выращивать для пересадки человеческие органы, причем из генетического материала самих пациентов. Учитывая, что сегодня трансплантации ожидают тысячи людей, многие из которых умирают, не дождавшись донорского органа, можно предположить, что со временем во имя спасения людей этические рамки будут расширены.



Генеалогия на службе полиции

И еще одно генетическое ноу-хау. Американские полицейские активно используют онлайн-сервис

GEDmatch, позволяющий построить генеалогическое древо с помощью анализа ДНК пользователя. Свои данные в эту систему уже загрузили 2 млн американцев.

Как доказали ученые, достаточно иметь генетические данные 2% людей, чтобы в 90% случаев отыскать родственников до четвертого колена. В то же время критиков волнует вопрос конфиденциальности данных людей, чью ДНК использовали для поиска преступников. Также они опасаются, что эти данные могут попасть в руки злоумышленников и использоваться для шантажа.



Килограмм Планка

Если раньше школьникам достаточно было знать, что эталон килограмма хранится в Международном бюро мер и весов

под Парижем, то теперь им придется запомнить, что такое постоянная Планка.

А все потому, что 16 ноября 2018 года на 26-й Генеральной конференции Международного бюро мер и весов было решено переопределить через нее эталон килограмма. Решение вступило в силу во Всемирный день метрологии, 20 мая 2019 года. С этого дня в международной системе единиц не осталось эталонной величины, созданной руками человека. Впрочем, на торговле, промышленности и быте нововведение никак не отразилось.

Все — ради науки.

А тем, кто забыл, что такое постоянная Планка, напоминаем: это основная константа квантовой теории, коэффициент, связывающий величину энергии кванта электромагнитного излучения с его частотой. И равна она $6,626\ 070\ 040(81) \times 10^{-34}$ Дж·с.



На свет космического маяка

Астрофизики назвали вероятный источник нейтрино — частиц

с высокой энергией, постоянно спускающихся на Землю из космоса. Впервые они были зафиксированы несколько лет назад расположенной в Антарктиде обсерваторией IceCube. Их путь до Земли длился 3,7 млрд лет. По мнению ученых, источником нейтрино может быть так называемый



космический маяк, блазар. Он представляет собой активное ядро галактики, в котором центральная сверхмассивная черная дыра преобразует гравитационную энергию в мощные энергетические потоки, распадающиеся на фотоны, то есть частички света, и нейтрино. Это открытие может дать старт новой области астрономии, которая объединит полученную из нейтрино и света информацию. Захват нейтрино высоких энергий из отдаленных космических источников предоставляет астрофизикам новую возможность для наблюдения за Вселенной.



Частица солнца, эволюция Меркурия и озеро на Марсе

В августе 2018 года НАСА запустило зонд Parker

Solar Probe. Его задача — впервые в истории достигнуть атмосферы Солнца, приблизившись к нему на расстояние 6 млн км. Таким образом, в случае успеха миссия побьет рекорд, установленный в 1976 году советско-германским спутником «Гелиос», который оказался на расстоянии 42,73 млн км.

Цель миссии Parker Solar Probe — получение новых данных о солнечной активности и измерение параметров солнечного ветра. Продлится полет должен семь лет. Уже через два с половиной месяца после запуска аппарат развил рекордную для созданного человеком объекта скорость — около 70 км/с. А поскольку по мере приближения к Солнцу аппарат продолжает ускоряться, его пиковая скорость должна составить около 190 км/с, то есть примерно 680 000 км/ч. Еще один космический прорыв в будущем планируется во время европейской космической миссии

к Меркурию. Осуществит ее модуль «Бепи Коломбо», который по пути к цели дважды пролетит рядом с Венерой, попутно исследовав и ее. Подлетев к Меркурию — а произойти это должно в конце 2025 года, модуль выпустит два космических аппарата. Разделившись, они начнут параллельную работу на разных орбитах в качестве искусственных спутников. Их задача — подробно изучить состав Меркурия, установить природу его магнитного поля, а также попытаться понять в целом механизм формирования и эволюции планет, расположенных вблизи материнской звезды. На подготовку миссии уйдет 10 лет, а на сам полет — почти восемь. Ну а пока зонды летят к Солнцу и Меркурию, НАСА успешно посадило на Марс аппарат «Инсайт». Он стал девятой миссией США на Красной планете, часть из которых оказались неудачными. «Инсайт» доставил на Марс сейсмометр для регистрации волн от ударов падающих на поверхность планеты метеоритов. Их изучение поможет ученым получить представление о структуре Марса и прояснить, как он образовался около 4,6 млрд лет назад. Миссия «Инсайта» рассчитана на 728 земных дней. Незадолго до его прибытия на Красную планету обнаружили озеро с водой в жидком состоянии. Оно находится вблизи южного полюса и покрыто толстым слоем льда. Пока же принято считать, что планета, скорее всего, имеет металлическое ядро, плотную мантию и более легкую кору. 

КОЛЛЕКТИВНОЕ СОЗНАТЕЛЬНОЕ

Елена Бойцун,
Директор по инвестициям Omidyar Network
в Центральной и Восточной Европе

Как импакт-инвестиции, венчурная филантропия и гибкий капитал меняют мир

Четыре года назад у меня появилась уникальная возможность стать импакт-инвестором, приступив к работе в одной из самых известных мировых компаний в этой сфере. Omidyar Network, филантропичная инвестиционная компания Пьера Оmidьяра, основателя eBay, к тому моменту уже инвестировала более 1 миллиарда долларов США в различные проекты, компании и неприбыльные организации по всему миру. Передо мной стояла задача структурировать деятельность, бизнес-модели и портфолио в Центральной и Восточной Европе для фонда. Глубоко погружившись в эту сферу, я все больше понимаю, что для эффективного развития региона необходима трансформация финансовой системы пост-советских стран в сторону более гибкого капитала (flexible capital), и наиболее логичным инстру-

ментом для этого являются импакт-инвестиции и венчурная филантропия.

ГИБКИЙ КАПИТАЛ

После того как eBay вышел на IPO в 1998 году, Пьер Оmidьяр принял решение часть полученного многомиллиардного капитала отдать на благотворительность и основал традиционный семейный благотворительный фонд. Но через несколько лет Оmidьяр обратил внимание, что такая форма распределения капитала не является наиболее эффективной для тех целей, которые он для себя ставил. Так появился Omidyar Network и группа компаний Omidyar Group - фонд, который объединял в себе черты как инвестиционного фонда, так и филантропической организации, оперируя гибким капиталом.



Модель работы организаций Omidyar Group отличается от традиционных инвестиционных фондов тем, что в зависимости от целей и бизнес-планов возможно поддержать команды предпринимателей вне зависимости от того, какая форма юридической регистрации была ими выбрана

Это важный момент для развития новых рынков, поскольку, например, с возникновением социального предпринимательства появились такие юридические образования как неприбыльные компании (non-profit companies), а тради-

ционные неправительственные организации во многих странах получили право зарабатывать для выполнения своих уставных целей. Такие подходы к решению проблемы убрали ограничения прошлых лет, когда предпринимателям и стартаперам нужно было выбирать из двух моделей – либо направленной на получение прибыли (for-profit) с привлечением стандартных инвестиций, которые необходимо возвращать, приумножать, делиться частью компании, либо моделью неприбыльной организации (non-profit), которая привлекает невозвратные грантовые деньги и организует свою деятельность для выполнения определенной миссии.

Гибкость капитала проявляет себя и в том, на что такие формы инвестиций могут быть

направлены. Как правило, разделяют общую (core) и проектную поддержку. При проектной поддержке все расходы четко закрепляются по категориям, а общая позволяет командам самостоятельно принимать решения о распределении денег. В то же время по темам деятельности ограничений нет, и гибкий капитал может быть направлен в любые отрасли, от образования, инфраструктуры и сельского хозяйства до узко-специализированных рынков, таких как, например, рынок гражданских технологий (civic tech).

Гибкий капитал убирает ограничения не только в плане юридической регистрации компании. В настоящий момент на финансовых рынках появилось невероятное количество инструментов для того, чтобы регулировать инвестиции в той форме, которая подходит для конкретного проекта. Одним из ярких примеров является возвращаемый грант или заем, который выдается на определенное время без процентов, но предусматривает возврат денег. Работа фонда с прибыльными компаниями также может сочетать в себе как стандартные инвестиции, так и гранты.

Даже если грант не является возвратным, подписание контракта и готовность фонда его выделить для организации не означает автоматически, что вся сумма будет переведена. Например, если неприбыльная организация сотрудничает с импакт-фондом и получает грант в миллион долларов на два-три года, в большинстве случаев это означает, что первый транш переводится без условий (unconditional), но основная часть инвестиции зависит от выполнения тех или иных условий (conditional). По истечении первого года необходимо предоставить отчет, например, о достижении определенных показателей или привлечении дополнительных средств, и если условия не выполнены, то следующие транши организации не переводятся или переводятся частично, скажем, в размере 50%. На тех рынках, где есть для этого юридические возможности, импакт-фонды стараются ставить как условие развитие бизнес-модели организации, достижение определенного заработка даже для неприбыльных организаций, чтобы снизить

их зависимость от грантовых денег и помочь достигнуть равновесия (sustainability). Таким образом работает механизм развития рынка, даже если речь идет о неприбыльных организациях.

ИМПАКТ-ИНВЕСТИРОВАНИЕ

За последние десять лет в финансовом мире развитие получило понятие импакт-инвестирование – вид инвестиций, при котором целью является получение не только финансовой прибыли, но и определенного позитивного эффекта в виде развития рынка, социального развития или улучшения состояния окружающей среды

Импакт-инвестиции могут осуществлять компании, организации и фонды, а наиболее типичными инвесторами являются банки, традиционные инвестиционные и пенсионные фонды, институциональные и семейные фондации, государственные агентства по развитию, индивидуальные инвесторы.

66% мировых импакт-инвестиций принесли своим инвесторам финансовую прибыль, сопоставимую с рыночной, и 15% показали возврат ниже рыночной ставки или консервацию капитала.

По данным Глобальной ассоциации импакт инвесторов (GIIN), на 2019 год под управлением 1340 организаций находятся 502 миллиарда долларов США в импакт-инвестиционных активах, в то время как в 2017 году этот показатель составлял 114 миллиардов долларов США.

Процессы импакт-инвестирования проходят гораздо активнее в развитых странах, чем в развивающихся. В 2019 году GIIN в своем ежегодном отчете отмечает, что 28% всех импакт-инвестиций приходится на США и Канаду, 10% – на Западную Европу. Значительный рост импакт-инвестирования наблюдается в регионе Латинская Америка – 14% мировых

импакт-инвестиций в 2019 году, в то время как в 2017 году этот показатель составлял 9%.

Для стран с переходной экономикой социальный эффект и развитие рынка от импакт-инвестиций может быть сильнее и значительнее, чем в других странах, однако на весь регион Восточной Европы, России и Центральной Азии приходится всего 6% мировых импакт-инвестиций. Этот процент не менялся и в 2017 году, хотя общее увеличение объема активов означает, что и импакт-инвестиции в регионе растут. Но, по моим оценкам, постсоветский регион еще полностью не вовлечен и не интегрирован в мировые процессы и находится на подготовительном уровне. Потенциал для роста значительный, и при правильном подходе регион может стать одним из лидеров в этой сфере.

Большинство офисов импакт-инвесторов расположены в США и в Западной Европе, а возглавляют их часто известные бизнесмены, которые понимают особенности гибридной системы прибыльного бизнеса и неприбыльного сектора. К примеру, с момента основания в 2007 году и по 2018 год Omidyar Network возглавлял Мэтт Банник (Matt Bannick), который до этого работал президентом в PayPal и eBay International. На основании полученного практического опыта, Мэтт разработал университетский курс по оценке высокоэффективных бизнес-моделей в развивающихся экономиках и преподает его в Стенфордской бизнес-школе. Одну из компаний Omidyar Group Luminate, которая в том числе поддерживает инновационные бизнес-модели в медиасфере, возглавляет Стивен Кинг, опытный топ-менеджер, перешедший в импакт-инвестирование после нескольких лет управления BBC Media Action.

Для импакт-инвесторов важна не только финансовая прибыль, то есть результат, но и процесс выполнения, при котором обязательно должны соблюдаться ценности команды

Инсталляция «Ангел Севера», Энтони Гормли, Великобритания





Важную роль играют принципы недискриминации и разнообразия, считается, что команда не сможет эффективно распорядиться импакт-инвестициями, если она не понимает рынок и не представляет в полной мере ту часть населения, для которой собирается создавать позитивный эффект.

В этом ключе, например, на профессиональных импакт-инвестиционных конференциях считается неприемлемым составлять дискуссионные панели только из участников мужчин, так называемые *manels* (от английских слов *men* – мужчины и *panel*), поскольку было замечено, что это более типично для традиционных инвестиционных конференций.

На регион Восточной Европы, России и Центральной Азии приходится всего 6% мировых импакт-инвестиций

Общего шаблона, который бы использовали все импакт-инвесторы, не существует, и обычно каждый крупный фонд разрабатывает свою систему для определения импакта. Omidyar Network разработал свою систему, которая относит сделки в разные категории инвестиций, в зависимости от ожидаемой прибыли или возврата капитала и до невозвратного гранта. Воспользовавшись своими знаниями эконометрики, в процессе работы я разработала еще одну математическую модель, которая может больше подходить для стран с переходной экономикой и учитывать их социальные и экономические особенности. Такая модель позволяет просчитывать не только вклад (*contribution*) деятельности в развитие сектора или проекта, но и атрибуцию (*attribution*).

В импакт-инвестировании роль инвестиционного менеджера еще сложнее и важнее, чем в традиционном. Как правило, команды, особенно на этапе стартапа, сами не могут сформулировать систему измерения своей деятельности, особенно в социальной сфере. Инвестиционный менеджер должен не только понимать, а во многих случаях и составить бизнес-модель, но и разработать систему финансирования (или рефинансирования), отслеживания по-

зитивных изменений, что требует глубокого понимания темы и рынка. При этом команды должны чувствовать, что это работающие принципы и методы, которые будут помогать им в их деятельности. Такое сочетание бизнес- и социальных компетенций делает работу импакт-инвестора чрезвычайно интересной и мотивирующей.

Большую роль в импакт-инвестировании отводят человеческому фактору в командах, в которые инвестируют (*investees*). Наибольшим риском в импакт-инвестировании инвесторы считают управление и выполнение запланированной бизнес-модели, что не отличается ни от традиционного рынка прямых инвестиций, ни от венчурных процессов.

ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

В начале развития отрасли в 2000-х годах и гранты, и инвестиции входили в общее понятие импакт-инвестиций, но в последнее время под импакт-инвестициями подразумевают возвращение денег с финансовой прибылью или хотя бы просто возвращение инвестируемых денег. В то же время многие благотворительные фонды и филантропические организации понимают, что развитие рынка неприбыльных организаций и создание систем понимания социального импакта для них является первоочередной задачей.

Для таких инвестиций существует термин "венчурная филантропия". Это понятие объединяет концепцию и методы венчурного бизнеса с целями благотворительного сектора. Венчурные филантропы применяют бизнес-подходы и инвестируют финансы и нематериальную поддержку в неприбыльный сектор для того, чтобы помочь организациям вырасти и стать более устойчивыми. Поскольку на рынке все еще нет устоявшихся терминов, венчурную филантропию часто также считают видом импакт-инвестирования.

Наиболее влиятельной считается Европейская ассоциация венчурной филантропии (EVCA), которая объединяет многих региональных импакт-инвесторов, предоставляет возможности для поиска проектов или нетворкинга, а также

проводит исследования в области измерения импакта. EVCA подчеркивает, что венчурную филантропию не нужно рассматривать как устоявшуюся и закостеневшую систему, и что гибридный подход, то есть предоставление гибкого капитала, может стать эффективным рычагом для реализации поставленных задач. Omidyar Network упомянут в качестве наиболее яркого и известного примера гибридной структуры.

Участие венчурного филантропического фонда в развитии организации обычно имеет трансформирующее значение, поскольку прорабатываются как отдельные проекты, так все основные системы и процессы организации. Финансовые средства важны, но квалифицированные нефинансовые рекомендации опытного инвестиционного менеджера или эксперта приносят новые возможности.

Однако для стран Восточной Европы и этот вид импакт-инвестирования практически недоступен. Венчурная филантропия развивается в большей степени за счет семейных частных фондов и фондов, в то время как в странах постсоветского блока такие фонды почти не работают. Такой фонд, например в Германии, может работать с Африкой или Юго-Восточной Азией и не иметь возможности поддержать проекты в Украине или Польше.

Инвесторы и филантропы все чаще замечают разрыв в финансировании между странами Западной и Восточной Европы. Например, недавно созданный фонд Civitates объединяет 16 инвесторов, каждый из которых предоставил как минимум по 100 000



Елена Бойцун
директор по инвестициям,
Центральная и Восточная
Европа, Omidyar Group

долларов США в год для поддержки инновационных медиа-проектов и проектов по развитию цифровой трансформации в Европе. Из 16 организаций только 2 имеют офис в Восточной Европе и работают с портфолио в этих странах. Как член руководящего комитета фонда Civitates, я предложила при отборе проектов обращать особое внимание на проекты Центральной и Восточной Европы и провести отдельную кампанию по привлечению заявок из этих стран. За два года существования фонда с гибким капиталом были поддержаны десятки инновационных команд, которые иначе бы не смогли привлечь финансирование.

Импакт-инвестирование – это сложный финансовый инструмент, которым рынок отреагировал на существование многих мировых проблем. И индивидуальные, и институциональные инвесторы больше не хотят предоставлять деньги “бессознательно”, особенно на благотворительные проекты – им необходимо понимать, какой эффект они получают или помогают достичь от вложения своих денег.

Инвесторы больше
не хотят предоставлять
деньги «бессознательно»,
особенно на
благотворительные
проекты

И то, насколько быстро растет этот рынок и как много новых участников присоединяется ежегодно, дает уверенность в том, что и мировой экономический рост, и общее позитивное развитие общества возможны. 🦋



Chapter 1: Highlights

Пять лет, 5 млн тонн и \$150 млн.

Это все, что нужно знать о новом проекте Андрея Ставницера, совладельца порта ТИС — крупнейшего частного стивидорного оператора в Украине.

Первая цифра — срок, за который был построен новый зерновой терминал Neptune. В этот проект владельцы стивидорной компании MV Cargo (Андрей Ставницер и его брат Егор Гребенников — акционеры компании) и корпорация Cargill вложили \$150 млн.

На открытие терминала, который будет переваливать около 5 млн тонн зерновых за год, пришли тысячи людей.

Как удалось договориться с Cargill, крупнейшей семейной компанией в мире, и почему успешный бизнес — это не просто экономический расчет, а жизненная философия. Обо всем этом Андрей рассказал в эксклюзивном интервью Huxleÿ.

ИНТЕРВЬЮ С АНДРЕЕМ СТАВНИЦЕРОМ





Нухлеў: Большой бизнес, красавица — жена, дети, две страны, где вы живете, и недавнее открытие гигантского терминала. Это все вместе попадает в какие-то критерии голливудской истории. Это голливудская история или другая?

Андрей Ставницер (А.С.): Я бы сказал, что это очень украинская история с туалетом во дворе и с такой специальной штукой для чистки обуви, которая стоит у входа. Никто не знает, как она называется — что это за предмет, никак не могли отгадать даже знатоки «Что? Где? Когда?». Моя история — очень украинская история.

Нухлеў: С другой стороны, у вас несколько дипломов, в том числе и о бизнес-образовании. Это хороший старт. Как вы относитесь к позиции, что бизнесу научиться нельзя, а можно только навредить, если в юности, к примеру, закончить какую-то бизнес-школу.

А.С.: Могу сказать на личном опыте. Я пошел учиться на МВА сразу после университета, и это было огромной ошибкой. Я этого не понимал тогда. Считал, что я такой умный, светлый еврейский мальчик — всему быстро научусь. Я пошел на дневной МВА французского института и полтора года там отучился. Это было выброшенное время. Я понял это спустя только пять лет.

Отматывая назад, вспоминаю, как несколько раз из любопытства сходил не на дневные занятия, где учились студенты вроде меня, а на вечерние, где были люди, уже состоявшиеся в своих бизнесах. Контраст был впечатляющим. Вечером бизнесмены буквально терзали преподавателя — зампреда Нацбанка, между прочим, полтора часа заваливая его реальными вопросами из жизни, не по учебникам. Абсолютно прикладной разговор.

К сожалению, я поздно понял, что нужно было сначала пробовать, потом учиться. И со своими детьми я этой ошибки не повторяю, если они вообще захотят стать бизнесменами.

Huxley: Кстати, у ваших детей есть такой выбор — не стать бизнесменами? Потому что у вас его не было...

А.С.: У меня не было. Я жалею об этом. И своих детей я готовлю к другому. Более того, уговариваю их получить не бизнес-образование. Моему сыну 20 лет, и я его просто изо всех сил прошу научиться какой-то другой профессии. Будь то архитектор, математик, маркетолог, кто угодно. Неважно. Ему нравится археология. Я говорю: пожалуйста, получи любую нормальную профессию, которая тебе нравится. Бизнес — это очень прикладная история. Это не наука, которой нужно учиться пять лет. Выучись на что-то, что тебе интересно, и ты всегда будешь иметь выбор.

Вторая вещь, которую я говорю своим детям, — прежде чем присоединиться к семейному бизнесу, вам нужно поработать «на дядю», в чужой компании. Опять-таки, это выбор, которого не было у меня. И я об этом сожалею.

Huxley: А что это дает в нежном возрасте?

А.С.: О, это меняет все. Я могу долго об этом говорить. Это совершенно другой подход. Особенно если «дядя» хороший и толковый. У которого есть чему поучиться. Поучиться в условиях, когда у тебя нет абсолютно никаких преимуществ. Ты просто попадаешь в нормальную человеческую жизненную историю, где ты должен бороться, стараться, работать и учиться. Никаких поблажек, никаких скидок, бонусов и премий. Это жизнь, и она закаляет.

Я сказал детям, что до 30 лет не подключаю их к семейному бизнесу. Категорически. Пусть делают карьеру, а потом поговорим.

Huxley: Как они отреагировали?

А.С.: Плохо, конечно. Посмотрим. Я, надеюсь, буду держаться стойко.

Huxley: Снят фильм о вашем отце, в котором показано, как начинался круп-

нейший транспортный узел в стране. Насколько просто или непросто было вам соответствовать стандартам, заложенным отцом, после того как вы пришли на его место?

А.С.: Нельзя сказать, что я занял место отца в компании как-то внезапно или неожиданно для себя. Отец готовил меня к тому, что рано или поздно я буду руководителем этой компании. И когда он узнал о своем диагнозе, работа стала еще более интенсивной. Поэтому процесс интеграции длился несколько лет. Отца трудно было назвать каким-то коучем или учителем. Он, скорее, на своем примере показывал, как и что. Но, к сожалению, не очень часто сопровождал это какой-то матчастью, академичными выжимками или еще чем-то таким. Я просто сидел рядом и вместе с ним выполнял какую-то работу.

Huxley: Заметно, что управленцы с каждым годом становятся все моложе. Молодые управляют крупнейшими производствами, руководят министерствами. Вам тоже немного лет, в вашем окружении много людей молодых? Какие плюсы и минусы?

А.С.: По поводу министерства я воздержусь от комментариев. С точки зрения бизнеса, да — у нас много парней и девушек в команде. Они работают, например, в финансовой, маркетинговой или юридической плоскостях. Там нужен живой ум и хорошая реакция.

Что же касается технической элиты, она, к сожалению, еще не подросла. К примеру, где-то в середине проекта терминала Neptune мне пришлось заменить руководителя строительства. На место молодого, очень прогрессивного специалиста-строителя пришли два испытанных, взрослых, очень опытных инженера. Те, с которыми мы когда-то строили ТИС. Да, парень очень хорошо общается на английском языке, разговаривает с иностранными подрядчиками, но, когда доходило дело до работы руками, то там возникала проблема.

МЕНЯ
В СВОЕ ВРЕМЯ
ВПЕЧАТЛИЛ
РИЧАРД БРЭНСОН
(БРИТАНСКИЙ
ПРЕДПРИНИ-
МАТЕЛЬ,
ОСНОВАТЕЛЬ
КОРПОРАЦИИ
VIRGIN GROUP)
И ЕГО
ЖИЗНЕННЫЙ
ПУТЬ...

МНЕ НРАВИТСЯ
В НЕМ ТО,
ЧТО ОН ОЧЕНЬ
ЗДОРОВО
СОЧЕТАЛ
УДОВОЛЬСТВИЕ
ОТ БИЗНЕСА
И ОТ ЖИЗНИ
ОДНОВРЕМЕННО

Huxleÿ: Что для вас является достаточной причиной для расставания в бизнесе?

А.С.: Ценности. Если ценности с партнером разные — то ничего не получится. Можно, конечно, тащить мертвую лошадь, но недалеко.

Huxleÿ: Многие эксперты называют вас человеком, способным договориться с инвестором, который до этого не планировал вкладывать в Украину. Что является главным в переговорном процессе? Какие-то специальные приемы есть?

А.С.: Нет, никаких приемов нет. Тут речь о другом. О том, что если у них есть желание инвестировать в эту страну, то им нужен переводчик с русского на русский. Нужен человек, который местную специфику запакует в понятные для них категории и возьмет на себя основные локальные риски. Для этого нужен местный инвестор. Я думаю, основные попытки привлечь сюда инвестиции проваливаются именно потому, что люди думают: можно заниматься брокериджем или быть посредником и не брать на себя никаких рисков. Это никому не нужно.

А если вы приходите и говорите: «Я построю — то есть возьму на себя строительные риски, страновые риски, риски судебной системы, риски правоохранительных органов и так далее, а ты мне заплатишь какую-то премию», — это нормальная история. Инвесторы это понимают.

В Украине отсутствует такое понятие, как подрядчик под ключ. Как бы Cargill построил терминал, допустим, в Великобритании? Он нанял бы большую строительную компанию, которая бы ему гарантировала выполнение работ под ключ в определенный срок. Были бы обозначены штрафы и максимально прописаны все непредвиденные вопросы. Если эта строительная компания вдруг стала бы опаздывать по срокам, то заказчик просто получил бы банковскую гарантию. В Украине даже близко нет

такого подрядчика, который возьмется работать по этой схеме. Ни одного, кроме нас, как оказалось. Поэтому мы в одном лице выступаем и генподрядчиком, и соинвестором, и партнером.

Huxleÿ: А какие есть сейчас причины вкладывать в украинский бизнес?

А.С.: У разных людей по-разному — от патриотических соображений до того, что у нас сейчас есть достаточно рыночных ниш, которые до сих пор не консолидированы, и там есть место для бизнеса.

Huxleÿ: Какие у вас причины вкладывать в украинские активы?

А.С.: Я не буду ничего рассказывать о патриотизме. Это замечательно, но это не может являться причиной для риска такими деньгами. Я подтверждаю слова о том, что есть ниши незанятые, которые можно развивать и зарабатывать там существенную маржу.

Более того, если ты делаешь эту работу качественно, то ниша становится больше. Например, терминал, который мы построили, настолько аттрактивен, что к нам уже обращаются клиенты, у которых есть свои терминалы в других местах. Причина очень простая — на многих терминалах происходит обман клиентов, обман по качеству, по количеству, по торговым операциям. Бизнес от этого устал. Все хотят нормально работать. А мы не являемся трейдером и не торгуем зерном, значит, не являемся для трейдеров конкурентом. Для них это важно, они не хотят, чтобы кто-то посягал на их зерно, на его качество и так далее.

Huxleÿ: Как ценности и миссия, которые есть у компании, применяются в реальной жизни?

А.С.: Наша миссия не прописана в команде вообще. Она была заложена основателем компании, моим отцом, но заложена на невербальном уровне. Можно попытаться ее описать, но от этого станет только хуже, поскольку создателя Миссии





и Ценностей нет с нами уже восемь лет. Компания управляется, можно сказать, по памяти тех ценностей и тех идеалов, которые он туда заложил. Мы всячески это поддерживаем. Я сразу скажу, что это нематериальная мотивация. Деньги важны для всех, мы понимаем это и платим хорошую зарплату. Но для топовых сотрудников ТИС деньги — не основная мотивация приходить на работу и свершать подвиги.

Huxleÿ: Что касается вашей причастности к Aspen Institute. Многие говорят, что участие в семинаре этой организации стало для них чем-то переломным. Чем участие в сообществе стало для вас? И было ли это переломным моментом?

А.С.: Переломным — нет, но это точно опыт, который сложно забыть. Я влюбился

в эту организацию с тех пор, как посетил базовый семинар. Ни один выпускник Aspen Institute не сможет описать вам, что происходит на базовом семинаре. Это нужно просто испытать. Там есть определенная доля магии, которая возникает благодаря общению. Но я думаю, что самая главная отличительная особенность Аспена — это комьюнити, в которое ты попадаешь, когда проходишь базовый семинар. Те, кто прошел сквозь жесткие фильтры и стал выпускником Аспена, — это очень интересные, разнообразные, продвинутые, интеллектуально рафинированные люди. Это может быть художник, врач, общественный деятель, бизнесмен — кто угодно. Все люди разные, но у всех у них есть базовые важные ценности. Потому что для меня Аспен — это комьюнити, в котором сегодня уже больше 600 человек, очень интересных многогранных людей.

Будучи членом борда Aspen Institute, я настоятельно рекомендую податься на базовый семинар, даже если вам откажут пять раз подряд, а я такие случаи видел. Это все равно стоит того, чтобы туда попасть. И поучаствовать в постановке «Антигоны» (трагедия древнегреческого драматурга Софокла) на старости лет.

Huxleÿ: Есть ли у вас водораздел между жизнью и работой? Баланс между ними в жизни?

А.С.: У меня нет графика. Я звоню людям в воскресенье, ночью, днем. Я стараюсь уважать людей, но у меня нет такого — с пятницы по понедельник семья, а с понедельника по пятницу только работа. Так все перемешалось. Есть масса командировок, куда я летаю с семьей и детьми. Все очень размыто. Единственное, когда улетаю в Африку, а это совпадает с нашими праздниками, то там я более-менее полноценно занимаюсь детьми. В это время работы практически нет.

Huxleÿ: Кто для вас идеальный сотрудник? Тот, кто берет трубку и в воскресенье, и ночью?

А.С.: Тот, кому звонить в выходные или по ночам не приходится. Потому что он поду-

мал наперед и подготовил все процессы так, чтобы вопросов к нему не возникало. Кто понимает логику работы и берет на себя ответственность.

Huxleÿ: Часть времени вы живете в ЮАР. Почему Африка? Да, там очень красиво, но известно, что хорошие дома приходится ограждать заборами в целях безопасности.

А.С.: Я пока не нашел ничего лучше. Очень мягкий и сухой климат. Это не Азия. Нет разницы во времени с Киевом. Нет никакого джетлага. Да, с безопасностью есть вопросы, но в наше время даже в Лондоне на Пикадилли можно лишиться телефона. Ну и, кроме этого, я из Украины. В Африке есть свои правила, и если ты их не нарушаешь, то все будет хорошо. Могут дернуть сумку, но в целом ты будешь в порядке. Это если ты специально не поедешь в какую-то отдаленную и опасную деревню.

Huxleÿ: Вы отходите от операционного управления своими бизнесами. Какие у вас есть точки контроля за тем, что происходит в компаниях?

А.С.: У меня есть специальный человек, который имеет доступ к первичной бухгалтерии и финансам. Он еженедельно предоставляет мне отчет по всем ключевым финансовым показателям. Но специальных контрольных точек у меня нет. Я вообще считаю, что главной такой контрольной точкой сегодня является отношение руководителя к своим сотрудникам. Для меня это очень важный вопрос, и я всегда уделяю ему внимание. К примеру, меня очень удивил руководитель нашего буксирного бизнеса. Он оказался отцом для всего коллектива. И то, как он заботится о сотрудниках, совершенно неподдельно, искренне меня удивило.

Huxleÿ: Кто из тех, с кем вы познакомились из мира бизнеса, впечатлил больше всех?

А.С.: Меня в свое время впечатлил Ричард Брэнсон (британский предприниматель,

ДЛЯ МЕНЯ
АСПЕН — ЭТО
КОМЬЮНИТИ,
В КОТОРОМ
СЕГОДНЯ УЖЕ
БОЛЬШЕ 600
ЧЕЛОВЕК, ОЧЕНЬ
ИНТЕРЕСНЫХ
МНОГОГРАННЫХ
ЛЮДЕЙ

основатель корпорации Virgin Group) и его жизненный путь. И еще больше он меня удивил, когда я с ним познакомился лично. Он оказался полным антиподом того, как я себе его представлял. Он — замкнутый человек, дислексик. Такой «человек в футляре», но его история меня вдохновляет и по сей день.

Мне нравится в нем то, что он очень здорово сочетал удовольствие от бизнеса и от жизни. Одновременно.

Нухлеў: Как вы с ним познакомились? Случайно не в самолете — он переодевался как-то в стюардессу?

А.С.: Нет, у меня еще не было таких очаровательных стюардесс. (Смеется.) Познакомились на одном из деловых мероприятий в Европе, где он был спикером.

Нухлеў: А как вас представили ему?

А.С.: Никак не представили. Как меня можно представить Брэнсону? Вот Андрей из Украины, у него семейный бизнес, а это Ричард Брэнсон? Его имя говорит само за себя.

Нухлеў: Что вас больше всего впечатляет из уже наступившего, хоть и распределенного будущего? Какой вы видите свою компанию в 2050 году? Год выбран не случайно — тогда Илон Маск обещает построить на Марсе город.

А.С.: Меня беспокоит, что он собирается на Марс. (Смеется.) Недавно Трамп разрешил использовать ядерное оружие на Марсе. Может, они чего-то недоговаривают? Может, к тому времени мы в такое состояние приведем эту планету, что и выбора не будет, кроме как улетать?

На самом деле, думаю, ничего нового с портовым бизнесом не произойдет. Наши проекты строятся на 50–60 лет. Именно для этого мы покупаем шпунт в Люксембурге у ArcelorMittal, сталь в США и Бельгии и так далее.

Людам, со смузи в руках сидящим в барбершопах, и через 50 лет нужно будет хорошо питаться, жить в качественных

домах и покупать безопасные автомобили. Наш бизнес будет востребован еще долго, вряд ли это быстро изменится.

Население растет, вопрос продовольственной безопасности становится очень важным. Думаю, портовому бизнесу ничего не угрожает.

Нухлеў: Да, сейчас еда становится важнее нефти, которая быстро теряет свои позиции.

А.С.: Посмотрите, кто сейчас активно вкладывается в порты и агрохолдинги? Ближний Восток. Они уже сейчас хотят гарантировать себе продовольственную безопасность, на годы вперед.

Нухлеў: Какая ценность для вас главная в бизнесе?

А.С.: Удовольствие. Ты можешь создать огромную компанию по сбору мусора в океане, но если она тебя не драйвит, то она быстро закроется, либо ты сам перестанешь заниматься этим бизнесом. А если это именно твой проект, то все остальное — и деньги, и влияние — приложится.

Я вот вчера поздравлял Василия Хмельницкого с Днем рождения и написал ему: «Желаю тебе больше твоих проектов. И не важно, будет ли это стройка нового микрорайона или создание картин».

Счастлив тот человек, который нашел себя. И это сразу видно. Работать с ним одно удовольствие. Я ищу таких людей. Нашел ли я себя? Пока не знаю.

Нухлеў: И последний вопрос. Чем отличается океан там — в ЮАР от моря тут — в Украине?

А.С.: Хороший вопрос. Море здесь — это озеро, совершенно аморфное. Океан — каждые полчаса разный. Это стихия, большое животное. И это очень впечатляет. Море тоже крутое, но заметно меньше. 🐟

ЦИФРОВАЯ СУТРА

Владимир Панченко и его путь к нирване в виртуальном мире

**ОЖИДАЕТСЯ РОСТ
МИРОВОГО РЫНКА ИГР
ДО \$200 МЛРД
В БЛИЖАЙШИЕ 5 ЛЕТ**

Бизнес Владимира стар как мир — он торгует. Другое дело, что товары на его витрине ты никогда не сможешь взять в руку — они существуют лишь как набор программного кода. DMarket — крупнейшая биржа игровых предметов. В месяц DMarket посещает больше 1 млн человек, а потенциальная целевая аудитория достигает 150 млн активно торгующих в сети геймеров. Но это только начало. В Digi-Capital прогнозируют рост мирового рынка до \$200 млрд в ближайшие пять лет.

Как меня заблокировал eBay

Когда у тебя в компании есть свой бариста, это означает, что дела или очень хорошо, или ты арендуешь для своего стартапа угол в заштатном кафе. У Панченко есть бариста, и дела у него хорошо. Постоянные клиенты корпоративного

кофевара — сотрудники DMarket. Вместе с жареным кофе здесь пахнет джетлагом. Даже без отрыва от земли. Это потому, что DMarket работает во

всех часовых поясах одновременно, без переучетов и даже санитарного часа. Без кофеина тут не обойтись.

Панченко в тонусе и без кофе. С 2000 года. Именно тогда он собрался поступать на исторический факультет Киевского национального университета имени Тараса Шевченко. Однако сильнее желания разобраться в хитросплетениях истории была страсть к компьютерным играм. Это хобби он пронес сквозь школьные уроки. А потом и через институтские пары.

«Помню, первые года три-четыре я играл в принципе во все, что выходило на свете. Мне мог быть неинтересен жанр симулятора футбольного менеджера, но мне было интересно, как это работает, какие механики, карточки. Я в это все вникал», — препарирует свои страсти Панченко.

В 2016-м оборот крупнейшего онлайн-гипермаркета игр Steam составил \$3,5 млрд, а на платформе представлено более 10 000 игр



Все началось именно с торговли играми в цифровом виде. «Тогда мало кто понимал, что можно с этим делать и как, — описывает дух времени наш герой. — С цифрой можно было делать очень много вещей».

Обороты бизнеса росли. Украинец стал договариваться с издателями игр о прямых оптовых поставках в Украину. В 2008 году 24-летний Панченко зарегистрировал фирму Suntechsoft. «Это открывало большие перспективы, на моем счету PayPal уже тогда было около \$6000», — вспоминает он.

Однако только на торговле построить успешный бизнес получилось не до конца. Несмотря на то что молодой предприниматель работал по-честному, для eBay его предложения казались высокорисковыми сделками. В итоге аккаунт был заблокирован.

«Я даже звонил туда недавно. Говорю: пора уже разблокировать, годовщина как-никак — 10 лет. А мне отвечают: «Нет, по нашим правилам, если один раз PayPal запретили, то нельзя». Аккаунт, в общем, не вернули, но деньги выплатили», — делится Панченко.

Однако это было только началом. К 2014 году диски с играми остались в прошлом, а Владимир занялся продвижением игр в интернете. Он учредил компанию Global Games, которая быстро стала крупнейшим игровым дистрибьютором на онлайн-площадках G2A и Kinguin.

В итоге за последние пять лет украинец продал более 30 млн копий. Годовой оборот такого бизнеса превышает \$25 млн.

Биржа геймера

13 июня 2019 года в аэропорту Лос-Анджелеса чуть не поймали торговца оружием. Оружейным бароном оказался некий Владимир Панченко, который вез с собой две огромные лазерные винтовки. Спас ситуацию хороший английский неместного пассажира. «Это были просто копии снайперских винтовок из популярной игры Fallout, которые я вез с последней игровой выставки Electronic Entertainment Expo (E3)», — приблизительно так он сумел отговорить от вызова подмоги сильно напрягшихся сотрудников безопасности. Эта история стала лейтмотивом развития всего рынка игровых товаров. Все просто. Хочешь победить? Тогда бери лучшее оружие и экипировку. За лучшую цену, разумеется. Люди, для которых



игра стала инвестицией, были готовы платить за преимущества в любимой игре.

«Прокачать игрока» — так назывался процесс покупки разных виртуальных товаров, позволяющих становиться более визуально заметным в игре. Начиналось все с игровых вещей, которые давали преимущество игроку, а в итоге многомиллиардная индустрия скрыта в так называемой косметике — предметах, которые на баланс игры не влияют. Тут все просто — если в игре ты не выглядишь круто, играть с тобой никто не будет. «Так заварилась каша со скинами (разные варианты визуализации игровых героев и товаров). Это был очень большой рынок, и мы стали двигаться туда», — вспоминает Владимир.

Весной 2016 года команда Панченко приступила к созданию Skins.Cash — площадки по мгновенной покупке игровых предметов. Valve (владелец маркетплейса Steam) открывает доступ к своему программному коду, что позволяло сторонним разработчикам создавать дополнительный софт. От момента возникновения идеи до запуска прошло два месяца. Проект стартовал в мае 2016 года. Работает система так: чтобы продать разные игровые дополнения (на сленге геймеров — скины), пользователь авторизуется через аккаунт в Steam. В кабинете пользователя программа показывает предметы из самых популярных игр, которые площадка готова купить немедленно по уже определенной цене. Купленные товары Skins.Cash сразу же перепродает Steam и другим подобным площадкам.

Согласитесь, бизнес-схема весьма незамысловатая. Однако и тут есть своя летающая Tesla. Хитрость в том, что специальный алгоритм анализирует спрос на скины на основных площадках, торгующих игровыми предметами.

Так прогнозируются продажи и цены. Так удается продать артефакт на 5–10% дороже. «В девяти случаях из десяти я приблизительно могу понять, сколько мы продадим, по какой цене, когда», — объясняет Панченко.

В конце 2016 года компания вышла на окупаемость. На старт Skins.Cash у Панченко ушло \$500 000. Он вложил в проект собственный заработок от продажи игр. Общие затраты к концу 2017-го достигли \$1 млн. Но игра стоила свеч. По словам Панченко, за полтора года его площадка купила 15,8 млн скинов и стала второй по популярности на тот момент на рынке — после конкурента Opskins. К слову, последний уже сейчас потерял свои позиции. Средний оборот компании Панченко два года назад достигал

\$2 млн в месяц. Прибыль — около \$100 000. Популярность площадки Панченко не случайна. «Мы обеспечили геймерам моментальные выплаты, что раньше считалось фантастикой», — гордится он.

Игровая практика

Со школьных времен Панченко любит искать решения сложных задач. К счастью, в гейминге таких — великое множество. «Некоторые из тех скинов, что мы продавали, стоили по \$3000–5000, но на самом деле скины не принадлежали игрокам. Они принадлежали компании — разработчику игры, которая может аккаунт в любой момент заблокировать. При этом компания-разработчик постоянно думала над тем, как монетизировать свою игру, гарантировать ее популярность до официального релиза и сделать геймеров счастливыми. Нужен был «мост» между вселенной игрока и вселенной геймдева», — рассказывает Панченко. Решение подсказал ажиотаж вокруг криптовалют, код которых хранится в распределенных базах данных, что исключает их подделку. В начале 2017 года Панченко понял, что таким же образом — с помощью блокчейна — можно закреплять права на владение игровыми предметами. При этом разработчик монетизирует свою игру, получает гарантированные выплаты и делает игрока счастливым. Так появился DMarket. «У Володи самый быстрый ум, который я когда-либо встречал.



То, как он быстро хватается и разбирает разные вещи, я считаю уникальным конкурентным преимуществом. Это какая-то суперспособность», — хвалит бизнесовую хватку Панченко Александр Кохановский, основатель киберспортивной компании Na'Vi и соучредитель DMarket.

Панченко также не скрывает удовольствия от такого партнерства: «Саша очень успешный в сфере

киберспорта, я очень успешный в сфере игровой индустрии. И мы друг другу очень много помогаем, особенно на старте проекта».

Еще одним совладельцем проекта стала бывший инвестбанкир, а ныне соучредитель DMarket Тамара Сланова. Она сейчас является финансовым директором компании и возглавляет ее лондонский офис.

Бизнесовое КРІ для Панченко — собрать на своей платформе не менее 100 игр. По его словам, издатели игр соглашаются на сотрудничество, потому что чувствуют растущий спрос на покупку и продажу виртуальных товаров и рассчитывают на большее вовлечение геймеров. Кроме того, издатели могут надеяться на приятный бонус — около 80% от суммы комиссии.

Схема работы изящна, как и все проекты с использованием распределенных баз данных. Панченко заключает договоры с издателями игр, по которым их игроки получают возможность обменивать или продавать игровые предметы на платформе DMarket. Так для всех игр — участников системы вводится единая виртуальная валюта. А каждая покупка или продажа игровых предметов фиксируется в блокчейне. Прелесть децентрализации — такую информацию практически невозможно изменить или подделать. Таким образом закрепляются права владения виртуальным предметом. Такой скин уже невозможно «угнать» или изменить данные о его владельце.

Когда проект только запускался, его поддерживали издатели компьютерных игр 4A Games (Metro 2033, Metro: Last Light), GSC Game World (S.T.A.L.K.E.R., серия Cossacks), Tatem Games (Carnivores, Vivisector, Cryostasis), а также платежная система Xsolla (партнер Steam, Twitch.tv, Aeria Games, Ubisoft). Сейчас компания ведет активные переговоры с десятками разработчиков, которые в ближайшем будущем могут превратиться в многомиллионные контракты. «Для разработчиков такая платформа — это возможность популяризировать свою игру и привлечь большую аудиторию. Такие разработчики будут зарабатывать больше», — говорит Кохановский.

Виртуальное имущество

Важность хорошего корпоративного кофе возрастает экспоненциально, когда ты уже не один на рынке. Цвет некогда «голубого» океана багровеет с каждым новым конкурентом. У проекта украинца появилось несколько прямых конкурентов — Enjin Coin, Voxel и WAX, которые запускают похожие площадки.

Но и Панченко, и Кохановский уверены, что это только на пользу отрасли. Такими темпами за ближайшие лет пять игровые предметы из виртуального актива превратятся в вполне реальный. Однако сдавать место на рынке никто не собирается. Вместе с экуменическими целями на рынке





DMarket наращивает свою бизнесовую мощь. В 2017 году компания Панченко удачно провела два раунда первичного размещения токенов. Эта процедура аналогична первичному размещению акций, когда компанию оценивает сам рынок. Во время первого размещения было продано токенов на \$11,5 млн. По итогам второго размещения сумма инвестиций увеличилась до \$19,1 млн. В посевном финансировании DMarket участвовала калифорнийская инвестиционная компания Pantera Capital.

В конце октября 2018 года DMarket анонсировала стратегическое партнерство с платежным решением Xsolla. В ноябре 2018-го сервис был локализован еще на семь языков. В том же 2018 году — объявили о партнерстве с крупнейшим мировым игровым движком Unity. В августе 2019-го сервис перезапущен как биржа внутриигрового контента. Пользователи DMarket могут не только покупать или продавать предметов из разных игр, но и обмениваться ими без участия денег, создавать заявки на приобретение даже тех предметов, которые еще не были выставлены на продажу. В свою очередь разработчики смогут пользоваться сервисом предзаказов и торговать игровыми предметами до официального релиза самой игры.

В планах Владимира масштабировать преимущества своего сервиса на весь геймерский мир. По его оценкам, на это уйдет около пяти лет, но он планирует справиться на полтора-два года

быстрее. «Моя задача в игровой индустрии мне совершенно понятна: я хочу, чтобы в виртуальном мире люди себя чувствовали комфортнее, чем в реальном — имели свою собственность в играх, в том числе виртуальные предметы, могли этой собственностью распоряжаться — покупать, продавать, обмениваться. И при этом чувствовали себя совершенно безопасно», — говорит он.

Эпилог

В конце встречи Владимир упомянул, как называется картина над его креслом — «Алмазная сутра». Так называется один из главных священных буддистских текстов. Если речь идет о достижении нирваны — то название очень меткое. Хотя в виртуальном мире Панченко она точно не алмазная. Цифровая. 

**Самые известные игры,
в которых активно идет
торговля скинами, —
Dota 2 и Counter-Strike:
Global Offensive**

ВЛАДИМИР ДАЛЬ

(10.11.1801–22.09.1872)

Владимир Даль, которому суждено было стать одним из праотцов славянской филологии, родился в Луганске в семье датчанина и немки.

Несмотря на то, что Даль получил медицинское образование, прославился он как составитель Толкового словаря живого великорусского языка. На дело жизни у него ушло 53 года.

Отец Владимира — богослов, медик и лингвист Иоганн Даль знал восемь языков, а мать, в девичестве Мария Фрайтаг, свободно говорила на пяти языках. Возможно, именно это повлияло на Владимира. Ему удалось превзойти родителей: он владел 12 языками, собирал фольклорные материалы украинского народа и писал рассказы под псевдонимом Казак Луганский.

Когда Владимиру было четыре года, семья переехала в Николаев, где он провел детство и получил домашнее образование. В 13 лет вступил в Петербургский морской

кадетский корпус, а затем служил мичманом на Черном море. После службы Владимир отправился учиться в Дерптский университет — на факультет медицины. Жил он в тесной каморке, а зарабатывал преподаванием русского языка. Тогда же Даль приступил к серьезному изучению латыни, которая была необходима врачу, и увлекся лингвистикой.

В учебе он достиг немалых успехов: даже получил серебряную медаль за научную работу по философии. Сдав досрочно экзамены, он как военврач отправился на фронт вспыхнувшей русско-турецкой войны. За проявленную на войне смелость и находчивость Николай I наградил его орденом Святого Владимира 4-й степени.

Несмотря на разносторонние интересы, делом всей жизни Даля

стало составление толкового словаря. На тот момент это было беспрецедентным проектом. Словарь состоял из четырех томов и содержал около 200 000 слов. В своих изысканиях Владимир опирался на живой язык народа, стараясь избегать иностранных заимствований. Поэтому его словарь служил настольной книгой для многих писателей, в том числе Набокова.

С момента смерти Владимира Даля прошло больше сотни лет, а его четырехтомник до сих пор переиздается. В честь известного соотечественника в Луганске в доме, где жила его семья, действует Литературный музей Владимира Даля.





Василий Перов, Портрет Владимира Даля, 1872

КЛАРИСИ ЛИСПЕКТОР

(10.12.1920–09.12.1977)



О ней говорили: «Это женщина с внешностью Марлен Дитрих и пером Вирджинии Вульф».

И это правда — знаменитая бразильская писательница Клариси Лиспектор была настолько красива, что ею вдохновлялись художники, а в доме Клариси в Рио-де-Жанейро висел десяток портретов с ее изображением.

Она выросла в Бразилии, много лет жила с мужем-дипломатом в США и Европе. Но родилась Клариси в городке Чечельник Винницкой области, через который проезжали ее родители, спасаясь от еврейских погромов.

Когда дочери исполнилось два месяца, семья покинула Украину. После скитаний по Европе они пересекли океан, где начали новую жизнь с новыми именами. Так девочка Хайя стала Клариси, а в ее фамилию — Спектор — добавился первый слог.

Однако в Бразилии им пришлось нелегко: несколько раз семья переезжала из города в город в поисках возможности заработать. Родители будущей писательницы умерли рано.

Первую книгу «Рядом с диким сердцем» Лиспектор написала и издала, когда ей было всего 19. Она произвела такой фурор, что один из критиков сказал: «Это величайший роман, написанный женщиной на португальском языке». За недолгую жизнь Клариси написала восемь романов и столько же сборников рассказов. Наибольшую

известность ей принес сборник «Семейные узы» о том, чем живут и что чувствуют женщины.

Клариси не зря сравнивали с Вирджинией Вульф: ее произведения были столь же поэтичны и так же тонко раскрывали внутренний мир героинь. Если верить критикам, то до нее в Бразилии не было автора, которому удалось бы так полно показать психологию персонажей.

Клариси успела проявить себя не только в писательстве. Она

выступала против военной диктатуры в Бразилии, работала журналистом и редактором нескольких газет, переводила на португальский произведения Агаты Кристи, Эдгара По, а также роман Оскара Уайльда «Портрет Дориана Грея».

Если когда-нибудь окажетесь в бразильском городке Ресифи, найдите скромный памятник известной бразильско-украинской писательнице Клариси Лиспектор. Женщине с внешностью Марлен Дитрих и пером Вирджинии Вульф. 🐦



Ваша самая характерная черта?	Трудолюбие. Одного таланта мало.
Качества, которые вы больше всего цените в мужчине?	Честность и способность принимать решения.
Качества, которые вы больше всего цените в женщине?	Искренность, когда женщина позволяет себе быть такой, как она есть. Чувство материнства.
Что является вашим главным недостатком?	Лень. Хотя я весьма трудолюбив.
Что для вас счастье?	Это моя семья. Это моя музыка. Это возможность заниматься любимым делом.
Что вы считаете самым большим несчастьем?	Если бы и был такой негатив, я бы это все перевел в опыт. Пока ничего конкретного сказать не могу.
Какой город дает вам ощущение свободы и счастья?	Киев. Я здесь родился, вырос, и в этом городе произошли знаковые события в моей жизни.
Ваши любимые писатели или поэты?	Вадим Зеланд, автор книги «Трансерфинг реальности». Дэн Браун, Пауло Коэльо.
Любимый литературный герой?	Пастух Сантьяго, главный герой «Алхимика» Пауло Коэльо. В его истории, как и в моей жизни, есть некое преобразование.
Супергерой вашего детства?	Дидье Маруани, французский музыкант, композитор и клавишник, лидер группы Space.
Любимые композиторы?	Фридерик Шопен, Ханс Циммер, Эннио Морриконе.
Любимые художники?	Пабло Пикассо, он революционер, который перевернул восприятие. Мне нравятся также картины Тараса Шевченко. Его работы очень глубокие и показывают нашу страну.
Кто из лидеров современности вас вдохновляет?	В музыке это Стинг. Если говорить о политике, то это такой очень интересный персонаж, как Юлия Тимошенко. Впечатляет, сколько всего она пережила и прошла.
Что вы больше всего ненавидите?	Бескультурье.
Способность, которой вам хотелось бы обладать?	Самая главная способность — это самосовершенствование.
Как вы хотели бы умереть?	Хотелось бы умереть счастливым, любимым, любящим, во сне и желательно попозже.
К каким порокам вы чувствуете наибольшее снисхождение?	Человек имеет право быть таким, каким есть. Поэтому я принимаю всех людей, какими они есть, но повторяю: я ненавижу бескультурье.
Ваша любимая цитата или афоризм?	Без труда не вытащишь и рыбку из пруда. По вере вашей да будет вам.
Согласны ли вы с тем, что классическая музыка повышает уровень IQ?	Согласен. Причем не только классическая, но и вообще хорошая музыка. Она может лечить на физическом уровне.
Инопланетяне существуют? Если да, то когда мы их увидим?	Иначе очень много пространства пропадало бы зря. Потому что они точно существуют.



Украинский композитор,
пианист-виртуоз
Возраст: 31 год

ЕВГЕНИЙ ХМАРА



Лилия Чавара, Motherland, 2017

Chapter 2: Liberal Arts



ЦЕННЫЕ МЫСЛИ

Миллиардер Марк Кьюбан уверен, что философы станут более востребованными кадрами на будущем рынке труда, чем программисты

МАРК КЬЮБАН —

американский предприниматель, состояние которого оценивают в \$3 млрд. Он владеет сетью кинотеатров Landmark Theatres и управляет телевизионными провайдерами HDNet и HDTV cable network. Также у Кьюбана есть баскетбольная команда Dallas Mavericks. По слухам, он будет баллотироваться на пост президента США в 2020-м году.

Американский миллиардер Марк Кьюбан утверждает, что философы станут более желанными сотрудниками и платить им будут больше, чем программистам. И случится это в ближайшие 10–15 лет.

Кьюбан считает, что многие виды работы, которые сейчас прибыльны и популярны, можно автоматизировать. Это касается, например, программирования.

Если верить пророчеству Кьюбана, технологии настолько перевернут мир, что для внедрения инноваций потребуются именно философы.



ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ PHD В ГУМАНИТАРНОЙ СФЕРЕ БУДЕТ ЦЕНИТЬСЯ

НАМНОГО БОЛЬШЕ,
ЧЕМ ТРАДИЦИОННАЯ
СТЕПЕНЬ ПО
ПРОГРАММИРОВАНИЮ

Произойдет это потому, что искусственный интеллект полностью изменит подход к работе и образованию. Будущее — за способностью масштабно мыслить, которую дает изучение философии и гуманитарных наук.

Редакция выбрала наиболее оригинальные высказывания предпринимателя.

О технологиях

«Сейчас искусственный интеллект находится на том этапе, когда мы начинаем автоматизировать автоматизацию.

Скоро искусственному интеллекту не будем нужны ни вы, ни я. В течение следующих 10–15 лет он сам разберется, как автоматизировать задачи.

Технология станет настолько умной, что сможет программировать себя сама».

Об образовании

«Через 10 лет PhD в гуманитарной сфере будет цениться

намного больше, чем традиционная степень по программированию.

Поэтому образование в области компьютерных наук может оказаться не самым выгодным вложением».

О мышлении

«Умение критически мыслить и оценивать информацию с глобальной точки зрения станет более значимым, чем то, что сегодня считается захватывающей карьерой, например, в программировании».

ТЕХНОЛОГИЯ СТАНЕТ НАСТОЛЬКО УМНОЙ, ЧТО СМОЖЕТ ПРОГРАММИРОВАТЬ СЕБЯ САМА

Несмотря на любовь к философии, Кьюбан активно инвестирует в развитие искусственного интеллекта совместно с Microsoft и Walmart. Также он объявил,

что вложит \$1 млн в социальный стартап, защищающий мирных жителей в Сирии.

Компания Hala Systems разрабатывает систему раннего предупреждения, которая сообщает гражданским лицам о возможности авиаудара. Для прогнозирования и обнаружения опасных объектов система использует комбинацию искусственного интеллекта, дистанционного зондирования и IoT.

Продукт, который называется Sentry Syria, дает людям 7–10 минут, чтобы спрятаться от бомб, и позволяет снизить смертность на 20–30%. Подключиться к Sentry можно с помощью мобильных телефонов.

«Hala спасает жизни там, где это практически невозможно сделать, — говорит Марк Кьюбан. — Это пример того, как искусственный интеллект может использоваться для социального блага».



ВЕТЕР ВЕЙДЕРА

Влад Михеев

Эксперт по стратегическим коммуникациям,
кандидат филологических наук

утопия и антиутопия, как образ будущего

Антиутопии очень популярны. Каждая вторая фантастическая книга демонстрирует модель будущего, которая подавляет человеческую свободу. Сериалы вроде «Черного зеркала» и «Рассказа служанки» собирают миллионную аудиторию. Огромной популярностью они пользуются не только среди взрослых, но и среди подростков. При этом после потрясений XX века утопические проекты скорее отпугивают: слишком сильны ассоциации с попытками построить коммунизм или фашизм. Поэтому писатели становятся не только возвышенными, но и критичными по отношению к своим лучшим идеям. У романа Урсулы Ле Гуин «Обездоленный» о справедливом равном обществе не случайно есть подзаголовок – «Неоднозначная, двулика утопия».

Мы попросили Влада Михеева, эксперта по стратегическим коммуникациям, кандидата филологических наук, рассказать об истоках жанра и о том, что заставляет людей столетиями обращаться к утопиям и антиутопиям. Представляем вашему вниманию этот текст для вдумчивого чтения.

Давайте поставим небольшой мыслительный эксперимент. «Каковы ваши планы на будущее? Каким вы хотите его видеть?» — если вы начнете отвечать на эти вопросы, ваше воображение нарисует образ успешного человека, который непременно здоров, счастлив в личной жизни и может в полной мере реализовать свои таланты. Вы создадите иллюзорную по отношению к настоящему картину, но она при

этом будет весьма реальной в качестве «жизненного проекта», цели, которой вы непременно хотели бы достичь. Собственно говоря, в этот момент ваше мышление становится утопическим.

Человек мечтающий

Выдающийся мыслитель Эрнст Блох, создавая свою «философию надежды», считал, что утопия — это не просто вымысел и мечта о несбыточном,

а фундаментальное свойство Homo sapiens как «человека мечтающего». За попытку оправдать утопию Блоха даже назвали современным Томасом Мором, впервые употребившим это слово в 1516 году в своем сочинении «Золотая книжечка, столь же полезная, сколь и забавная, о наилучшем устройстве государства и о новом острове Утопия». Перевод слова «утопия» с латыни может быть интерпретиро-



ван двояко: как «нигде-место» и «благое место».

Попытки «человека мечтающего» создать и воплотить в жизнь проект идеального организованного общества, лишенного всех социальных язв и изъянов, намного старше самого слова «утопия». Не случайно сегодня у него существует не менее полутора десятка базовых определений, и далеко не все из них исчерпываются литературным жанром. Вера в лучшее будущее архетипична. Это платоновское «припоминание в культурах разных

народов и эпох вечной мечты о «потерянном рае» и «граде Божьем на земле». Безусловно, подобный культурный опыт намного старше первого известного нам письменно зафиксированного утопического проекта — «Государства» Платона. Но именно от Платона берет начало идея тотального контроля и управления социумом на исключительно рациональных, разумных началах. Идея, которая в XX веке была дискредитирована фашистскими и коммунистическими режимами и многочисленными вариантами

литературных и кинематографических антиутопий.

Утопия и «закрытое общество»

В книге Карла Поппера «Открытое общество и его враги» представлен опыт неолиберального философствования об истории человечества. Начиная с Платона, Поппер видит ее как дуалистическую борьбу «открытого общества» (свободного, демократического, способствующего развитию личности) и «закрытого общества» (тоталитарного,



несвободного, подавляющего личность). Второе — это безраздельное царство утопии-перевертыша, в котором мечта человечества об обретении рая на земле превратилась в тоталитарный ад.

Конечно, подобного рода построения схематичны и являются идеологическими инструментами времен холодной войны. В этой связи интересно вспомнить, наверное, последнюю по времени советскую утопию — научно-фантастический роман Ивана Ефремова «Туманность Андромеды». Не секрет, что

создатель голливудской киносатиры о звездных войнах Джордж Лукас черпал вдохновение из экранизации советской фантастики, в том числе и из «Туманности Андромеды». Имя жуткого космического диктатора Дарта Вейдера, строящего тоталитарную Галактическую империю, напоминает имя героя ефремовского романа. Как тут не вспомнить об определении президентом США Рональдом Рейганом СССР как «империи зла»? Впрочем, у самого Ефремова Дар Ветер — это идеальный герой идеального коммунистического будущего, в котором глобализация преодолела материальное, социальное, расовое и культурное неравенство мира ради великой цели.

Этот пример показывает, что как утопии, так и антиутопии никогда не были невинным «просто вымыслом». Можно сказать, что они находились всегда в эпицентре борьбы за власть, ресурсы и идеологический контроль. Подтверждением тому являются судьбы великих утопистов, которые подвергались пыткам, казням, общественному порицанию, гонениям со стороны власти имущих.

Утопия как пророчество

Утопия всегда находится в оппозиции к настоящему и представляет собой ценностно-ориентированный социальный прогноз. Таковы «классические утопии»: «Новая Атлантида» Фрэнсиса Бэкона, «Город Солнца» Томмазо Кампанеллы, «Государства

Луны» Сирано де Бержерака, «История севарамбов» Дени Вераса и другие.

Все они работают с образом будущего, а будущее — это всегда время пророчества. Когда Томмазо Кампанелла вынужден был бежать во Францию из Рима, он сделал предсказание, которое спасло судьбу Анны Австрийской и династии Бурбонов. Дело в том, что 23 года брака с Анной так и не дали Людовику XIII долгожданного наследника. Чтобы не ставить под угрозу будущее династии, королю настоятельно советовали развестись. Предсказание автора «Города Солнца» о величайшем и могущественнейшем короле Европы, которого вскоре родит Анна, пришлось как нельзя кстати. Ему поверили все, включая короля, королеву и не особо склонного к сантиментам кардинала Ришелье. Предсказание сбылось: в 1638 году на свет появился будущий Людовик XIV, получивший впоследствии прозвище «король-солнце».

Конечно, это предсказание можно интерпретировать как занятный частный случай.

Объявленный позже одним из предтеч научного коммунизма,

Кампанелла был не чужд мистики и подрабатывал личным астрологом даже у папы римского. Можно сказать, прогнозы — это был его хлеб. Однако нельзя отрицать, что утопия обладает проективной способностью человеческого мышления и задает координаты возможного.

Как утопии, так и антиутопии никогда не были невинным «просто вымыслом». Можно сказать, что они находились всегда в эпицентре борьбы за власть, ресурсы и идеологический контроль

Сегодня самым настоящим пророчеством выглядят прогнозы Бэкона о воздухоплавании, подводных лодках, кино, радио и телевидении, криогенике, генной инженерии, термоядерном синтезе. И нужно сказать, что в подобных прогнозах Бэкон был далеко не одинок... Впрочем, утопистов интересовал в первую очередь социальный прогресс, а развитие технологий было скорее условием и инструментом построения идеального общества, которым правят лучшие его представители — философы и ученые. В произведениях утопистов разбросаны множество идей, которые актуальны и сегодня. Например, равенство полов, отмена смертной казни, научная организация труда. Так, Мор настаивал на сокращении рабочего времени до шести часов, а Кампанелла — до четырех. Они оказались в этом смысле даже радикальнее Энгельса с Марксом, которые в 1866 году впервые предложили ограничить рабочий день привычными нам теперь восемью часами. В XIX веке собственникам предприятий эта идея казалась бредовой и пагубной, ведь логично было предположить, что чем больше работает и меньше получает сотрудник, тем производительность предприятия выше.

Мор настаивал на сокращении рабочего времени до шести часов, а Кампанелла — до четырех

Это убеждение наглядно опроверг Генри Форд, который в 1914 году впервые в истории ввел на своих предприятиях восьмичасовой рабочий день, да еще и поднял



вдвое зарплаты. Бизнес-общество считало, что Форд сошел с ума. До тех пор, пока компания за короткий срок не выросла в два раза.

В XXI веке гибким графиком и гибкими условиями труда уже никого не удивишь. Идеи утопистов подтверждаются некоторыми современными данными о

том, что шестичасовой рабочий день позволяет добиться гораздо большей эффективности сотрудников, чем восьмичасовой.

Общество как идеальный механизм

Утопистам свойственно крайне регламентированное и рацио-



нальное отношение к человеческому и социальному капиталу. В частности, мы можем встретить у них прообраз современных систем оценки и подбора персонала, основанных на типологии личности. Шарль Фурье считается одним из столпов «утопического социализма», наряду с Робертом Оуэном и

Анри Сен-Симоном. В своей книге «Теория четырех движений и всеобщих судеб» он пространно рассуждает об особенностях человеческой природы. Его разнообразие человеческих типов дает еще большую их детализацию, чем современные HR-системы. Таких типов, которые отличаются друг от друга

по своим психофизическим свойствам, Фурье насчитывает аж 810. В соответствии с ними среди членов его утопического «фаланстера» происходит естественное и непротиворечивое распределение формы труда и досуга. В целом же Фурье сетовал на то, что именно аффективная сторона челове-



ской личности создает главное препятствие на пути к построению гармоничного общества. Многие позднейшие антиутопии XXI века будут восставать именно против этого — запрета на неконтролируемый эмоциональный процесс — в отношении членов социума, животных, представителей противоположного пола, еды и одежды. В мире антиутопии идеальное общество — это идеальный конвейер, общество-машина, где человек-винтик выполняет, в соответствии с его природными

наклонностями, строго отведенную ему функцию. Против этого идеального мира как раз и восстает антиутопия. Идеи и прозрения технократического социализма лежат в основе попытки Генри Форда построить социализм в отдельно взятой компании. Его знаменитый конвейер — триумф технократической рациональности. Именно этой рациональностью продиктовано то огромное внимание, которое Форд уделял социальному капиталу. Он искренне считал, что в

его идеальном мире «культура производства машины должна стать культурой жизни». Такой механистический взгляд на природу мира, человека и общества берет свое начало из эпохи Просвещения с ее культом рациональности. Гений Форда доказал, что высокие стандарты корпоративного социализма улучшают качество жизни рабочих и не просто не противоречат, а являются условием достижения еще большей эффективности производства.

Темная сторона социального капитала

«Фордовский социализм» — всего лишь один из многочисленных примеров, когда утопическое мышление о мире позитивно влияет на реальную жизнь. Однако не все так однозначно. Выдающийся социолог Алехандро Портес показал, что у социального капитала есть своя «темная сторона». Тенденции к самоизоляции социальной группы (как тут не вспомнить сентенции Карла Поппера о «закрытом обществе»), стандартизация поведенческих паттернов в ущерб индивидуальности, доходящая до психологического насилия, а также высокий уровень социального контроля, существенно ограничивающий свободу людей.

Интересно, что уже у Генри Форда мы наблюдаем высокий уровень контроля за частной жизнью сотрудников, без которого, вероятно, достижение высоких социальных стандартов невозможно. В XIX веке предшественник Форда, такой же социалист-промышленник Роберт Оуэн, экспериментируя с социальным капиталом, добился в Великобритании впечатляющих результатов. Но все же его «идеальная компания», как и компания Форда, не была идеальным обществом Платона или Кампанеллы, населенным «лучшими людьми». Такое общество — «коммуну органических интересов» — Оуэн решил создать по другую сторону Атлантики, в Америке. По его приглашению туда последовали писатели, художники, музыканты и другие творческие люди. В итоге проект Оуэна потерпел сокрушительную неудачу: ока-



Влад Михеев
Эксперт по стратегическим коммуникациям, кандидат филологических наук

залось, что при значительной концентрации пассионарные личности не способны на эффективную самоорганизацию и самоограничение. Как определить эту тонкую границу между индивидуальной свободой и необходимостью социального контроля? Эту грань попытались найти великие антиутопии XXI века.

Антиутопия — бунт против рационализма

Утопия настаивала на всеобщем равенстве, чтобы устранить конкуренцию, ведущую к социальной несправедливости, накоплению на одном общественном полюсе власти и роскоши, а на другом нищеты и бесправия. Антиутопия, наоборот, реабилитирует неравенство как естественное, предусмотренное самой природой и необходимое для развития. Технический и социальный прогресс в антиутопии несет для человечества глобальные угрозы и риски, а вовсе не приближает гармонию и безмятежность но-

вого «золотого века». Прогрессор (тип героя-сверхчеловека, описанный Аркадием и Борисом Стругацкими в романе «Трудно быть богом») превращается в тоталитарное чудовище, так же, как Дар Ветер превращается в Дарта Вейдера. Напротив, положительным героем выступает бунтарь-одиночка, противостоящий системе или ее апокалиптическим последствиям.

Антиутописты лишили человеческий разум презумпции быть единственным критерием истины. Изобретатель слова «антиутопия» английский либеральный философ Джон Стюарт Милль утверждал, что «при несовершенстве нашего разума интересы истины требуют разницы мнений». Неограниченному государственному контролю он противопоставлял естественное право на индивидуальную свободу. Милль настаивал на том, что «единственная цель, которая служит оправданием для вмешательства одних людей, индивидуально или коллективно, в деятельность других людей, — это самозащита. Проявлять власть над членом цивилизованного общества против его воли допустимо только с целью предотвращения вреда другим». Парадокс в том, что такими же аргументами утопия зачастую обосновывала право на подобный контроль.

Утопия и антиутопия по-разному работают с образами будущего. Первая — с проектами, вторая — с моделями.

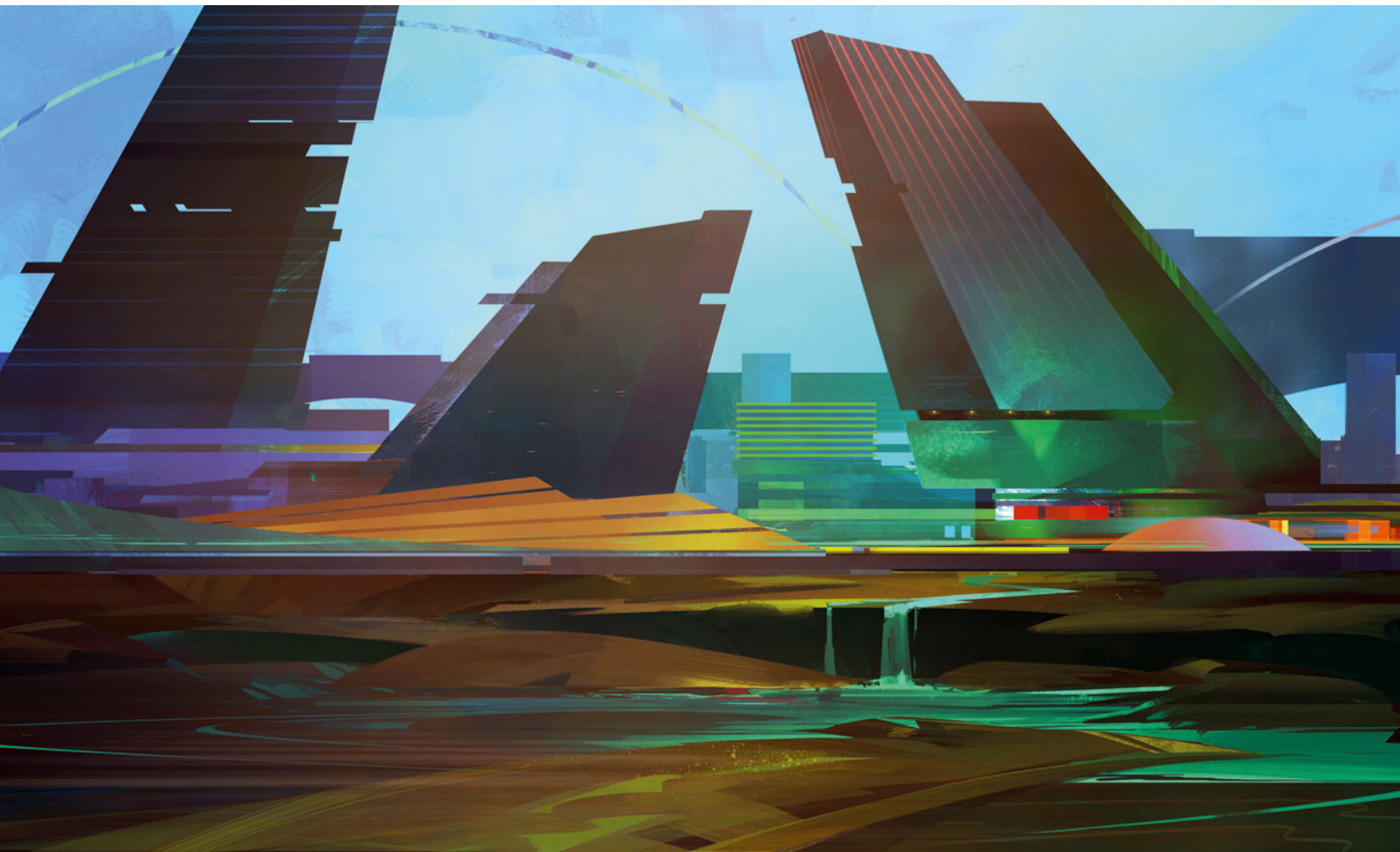
На пороге нового дивного мира

Утопия и антиутопия по-разному работают с образами будущего. Первая — с проектами, вторая —

с моделями. Первой будущее представляется как продолжение ужасного настоящего, если утопический проект не будет реализован. Второй будущее представляется ужасным именно в случае попытки реали-

что и в утопии. Современные интерпретаторы антиутопии 1953 года «451 градус по Фаренгейту» считают, что Рэй Брэдбери предсказал появление банкоматов, наушников и плееров, Bluetooth, телевизоров с

создавали идеальные государства Платона и утопистов. Именно интеллектуалы классических антиутопий создали «новый дивный мир» Олдоса Хаксли, который пророчески предсказал угрозу, исходящую



зации утопического проекта. Для антиутопии социальная иллюзия родом из «нигде», плод коллективной или авторской фантазии. Поэтому адекватное воплощение ее в реальном историческом пространстве и времени невозможно. Несмотря на то что антиутопии по-иному работают с образом будущего, авторское воображение выполняет в них ту же прогностическую функцию,

плоским экраном, социальных сетей, умных автомобилей, которые уже появляются на американских дорогах. Антиутопии свойственно весьма настороженное отношение не только к техническому, но и социальному прогрессу. Автор «1984» Джордж Оруэлл считал, что «тоталитарная идея живет в сознании интеллектуалов везде» — это именно те мудрецы и философы, которые

от экспериментов с геной инженерией. А также поголовную цифровизацию, которая стала реальностью, но была пророчески предсказана в фантастическом романе Евгения Замятина «Мы» еще в 1920 году.

История как мифоподобный феномен

Талмудические мудрецы считали: все, что мы знаем о мире, —

это кем-то рассказанная история. Если рассматривать историю как мифо- и текстоподобный феномен, то многое здесь будет зависеть от «авторской» интерпретации — его оценки прошлого, настоящего и будущего. Это значит, что утопическое и антиутопическое будут всегда присутствовать в истории человечества как некая сценарная возможность. Утопия и антиутопия идут в человеческой истории рука об руку. Это своего рода «свет» и «тьма» — отражение вечно-го мифа о борьбе добра и зла в судьбе человека и истории человечества. Но у мифа — своя собственная, отличная от повседневной, амбивалентная логика. И она, если пользоваться определением Фридриха Ницше, находится «по ту сторону добра и зла». Поэтому то, что сегодня кажется «абсолютным» добром, завтра может обернуться его «абсолютной» противоположностью. Интересно, что жанр киберпанка как современной разновидности антиутопии питается «сверхчеловеческими» идеями трансгуманизма, которые заложил родной брат великого антиутописта — Джулиан Хаксли. А сам Олдос Хаксли, понимая, что антиутопия отрицает жуткое будущее, но ничего не предлагает взамен, в итоге обратился к утопическому эксперименту в своих произведениях «Остров» и «Возвращение в дивный новый мир».

Между мечтой и страхом: человечество в поисках смысла

Мечта об идеальном обществе по-прежнему столь же сильна,

как и страх перед неизвестным будущим. Утопия живет в современном американском городе Филадельфия, который был спроектирован по книге Томаса Мора. Она живет в конституциях государств, в израильских кибуцах, в христианских и буддийских общинах, в социальных сетях, в датском квартале Христиания, в социальных инновациях и новых экономических идеях. Точно так же мы различаем в современности приметы

манипуляции массовым сознанием — нашими убеждениями, эмоциями, потребительскими предпочтениями — и пытаемся противостоять этому. Нам никогда не избавиться ни от надежды, ни от сомнений, которые наделяют смыслом наше существование на пути к счастью. Ведь куда бы мы ни шли, мы ищем именно его. Главное на этом пути — помнить предупреждение, которое оставил нам Олдос Хаксли:

«В натуральном виде счастье всегда выглядит убого рядом с цветистыми прикрасами несчастья. И, разумеется, стабильность куда менее колоритна, чем нестабильность. А удовлетворенность совершенно лишена романтики сражений со злым роком, нет здесь красочной борьбы с соблазном, нет ореола гибельных сомнений и страстей. Счастье лишено грандиозных эффектов».



Список рекомендованной литературы. Утопия и антиутопия

- «1984», Джордж Оруэлл
- «451 градус по Фаренгейту», Рэй Брэдбери
- «Аннигиляция», Джефф Вандермеер
- «Город Солнца», Томмазо Кампанелла
- «Государства и Империи Луны», Сирано де Бержерак
- «Государство», Платон
- «Делириум», Лорен Оливер
- «Заводной апельсин», Энтони Берджесс
- «История севарамбов», Дени Верас
- «Каллокаин», Карин Бойе
- «Кысь», Татьяна Толстая
- «Марсианские хроники», Рэй Брэдбери
- «Мы», Евгений Замятин
- «Не отпускай меня», Кадзуо Исигуро
- «Новая Атлантида», Фрэнсис Бэкон
- «О дивный новый мир», Олдос Хаксли
- «Остров», Олдос Хаксли
- «Повелитель мух», Уильям Голдинг
- «Полдень, XXII век», Аркадий и Борис Стругацкие
- «Скотный двор», Джордж Оруэлл
- «Туманность Андромеды», Иван Ефремов
- «Утопия», Томас Мор

ЗА ПРЕДЕЛАМИ ВОСЬМИ СТОРОН

Олесь Манюк

Консультант по опережающим исследованиям Jansen Capital Management, глава украинского филиала школы Тайцзи-цюань внутренних покоев семьи Ян по линии Ван Юнцюая

Как неустойчивость и текучесть мира могут сделать вас неуязвимым

«Мир меняется», — размышляю я, приступая к написанию этой статьи. Мир меняется, вернее, уже изменился. Еще лет 10 назад интерес к традиционной китайской культуре был уделом разве что специалистов-синологов, любителей восточной экзотики да редких персон, посвятивших Китаю всю свою жизнь. А ныне... Ныне потрясающий воображение (если, читатель, оно у

вас есть) экономический рост и стремительно растущее политическое влияние Поднебесной превратили интерес к китайской культуре из причудливого увлечения в практически необходимый компонент любой экономической, политической и бизнес-стратегии. О Китае пишут. О Китае говорят. О Китае спорят. Культурологи, политологи, футурологи, бизнесмены и

журналисты. И все эти разговоры, беседы, дискуссии имеют общий знаменатель: китайская культура необычайно ценна для современной цивилизации, обнаружившей себя в мире VUCA. Это мир неустойчивый, мир турбулентный, и, что самое важное, — это мир, который никогда не станет прежним. Иными словами, со стабильностью и предсказуемостью



лучше проститься. Навсегда. Показательно, что большинство экспертов в экономике и бизнесе соглашаются: да, отныне мы все живем в нестабильном мире; да, этот мир поразительно похож на картину реальности, созданную традиционной китайской философией; да, успехи современного Китая в экономике и политике во многом обусловлены уникальным искусством

Деннис Габор в работе «Изобретая будущее»: «Будущее невозможно предсказать, зато можно изобрести». А вот что о китайской модели говорят слова Лао-цзы: «Дао ничего не делает, но ничего не остается несделанным». Хочу сразу же предупредить возражения читателя-скептика: в словах Лао-цзы нет ни следа мистики, как нет и призыва к ничегонеделанью.

значном мире многое можно просчитать и предусмотреть» (это слова «евангелистов» Agile-подхода Натана Беннета и Джи Джеймса Лемуана). А что же Китай? Давайте, читатель, обернемся и посмотрим на китайскую цивилизацию, культуру и мышление. Древнее название Китая — Zhōngguó (срединное государство) — несет в себе смысл динамического баланса, гармонии, примиряющей противоположные силы, соединяющей их в единое целое.

Ум, способный познавать целое, должен, по словам древнекитайского мыслителя Чжуан-цзы, «течь, как вода, отражать, как зеркало, и отзываться, как эхо». Как это непохоже на западный (да простит меня читатель за такое неизбежно вульгарное упрощение, ведь и в западной культуре имеются исключения) ум с его жесткой целевой установкой, с его стремлением наложить на живую реальность отвлеченные и схематичные идеи и понятия, и в конечном итоге — с его побуждением раздробить целое на отдельные части. А потому будущее в горизонте китайского искусства управления не создается, а раскрывается. Будущее раскрывается только тогда, когда человек опирается не на отвлеченные идеи, а на потенциал целостной ситуации. Иными словами, когда человек не предпринимает никаких произвольных действий, а, осознавая целостный потенциал, создает условия для его максимально благоприятного раскрытия. Вот это и есть

Лао-цзы: «Дао ничего не делает, но ничего не остается несделанным»

управления, опирающимся на философские прозрения древнекитайских мудрецов. И не просто соглашаются — на сегодняшний день известно множество попыток взять на вооружение подходы китайского искусства управления. Я приведу лишь несколько примеров: Нассим Талеб с его «черными лебедями» и «антихрупкостью», Agile-подход, «бирюзовые организации». Гибкость и мягкость управления, отход от строгой иерархичности, самоорганизация и ставка на спонтанность. На первый взгляд новые методы западного бизнеса имеют явное сходство с установками китайской философии, но так ли это в действительности? Для ответа на этот вопрос попробуем разобраться в природе западного и китайского мировоззрения. Суть западной модели, на мой взгляд, предельно точно выразил лауреат Нобелевской премии

Как же в западной модели бизнеса (экономики, политики) создают будущее и приходят к успеху? Ярче и точнее Дональда Трампа сказать невозможно: «Самый большой успех приходит тогда, когда плывешь против течения». Эти слова — настоящий Символ веры западной культуры. Если сквозь призму слов Трампа посмотреть на якобы близкие к китайской философии инновационные методы управления бизнесом, то можно обнаружить, что под оболочкой нового скрывается все тот же директивный, насильственный и контролирующий стиль мышления. Так, стратегия антихрупкости Талеба в конечном итоге сводится к необходимости мобилизации после кризиса. А Agile-подход оказывается неотделим от жесткого контроля, от веры в то, что «на самом деле в нашем нестабильном, неопределенном, сложном и неодно-

то самое «недеяние», о котором писал Лао-цзы и другие философы традиционного Китая. Как видите, никакой мистики. Более того, недеяние отнюдь не отвергает планирования и контроля. Но! Допускает их в строго определенные периоды времени — только когда они необходимы. А необходимость контроля возникает лишь в моменты перехода вечно изменчивых процессов в кратковременную фазу относительного покоя. Об этом в посвященном искусству управления средневековым трактате «Гуйгуцзы» говорится так: «Обсуждать лечение болезни нужно за пять лет до того, как она началась, планировать битву следует задолго до ее начала, а управлять делами государства необходимо тогда, когда в государстве все спокойно и дела идут размеренно, без помех, одно за другим». Приведу конкретный пример: китайский предприниматель Чжун Боян, совладелец экспресс-почты DHL, рекомендует систематизировать результаты изменения в компании, только когда фаза изменений уже перешла в спокойное русло. Благодаря такому подходу целостный потенциал превращается в работающую систему из многих элементов; и эту систему уже можно масштабировать, оптимизировать и т. д. В противном случае любой контроль в активный период преобразований компании (выход на новый рынок, запуск принципиально нового продукта и т. д.) приведет



Олесь Манюк
Кандидат философских наук, психоаналитик лакановского направления, личный ученик мастера Сяо Вэйцзя (тайцзицюань внутренних покоев семьи Ян по линии Ван Юньцюаня), ученик мастера Дзюгчен Чогьяла Намкая Норбу.

к блокированию потенциала ситуации и утрате плодотворной бизнес-перспективы. Но как западной модели управления, с ее плохо скрываемым страхом оказаться перед лицом неконтролируемой реальности, отказаться от тотального контроля и планирования — всегда и везде?

.....
В бизнесе главное — «уметь выходить своим намерением далеко за пределы восьми сторон света»
.....

Сложно, я бы сказал, на грани невозможного. Но и от понимания необратимости наступления мира VUCA спрятаться негде. Косметическая процедура «перекрашивания» западных образцов под китайские модели заведомо неэффективна. Вывод напрашивается один: необходимо кардинальное изменение мышления.

Традиционная китайская философия исходит из иных оснований. Но прежде чем написать о них, приведу живой пример. Мой знакомый, друг моего Учителя, бизнесмен из Ханчжоу, владелец элитных ресторанов традиционной китайской кухни в Ханчжоу и Шанхае господин Дай Цзюнь-цзюнь рассказывал, как его дядя, даосский мастер, обучая его навыкам бизнеса, часто напоминал, что в бизнесе главное — «уметь выходить своим намерением далеко за пределы восьми сторон света» (так в Китае называют Вселенную). А теперь вернусь к тому, что и как об этом говорит китайская традиция. Для традиционной китайской гуманитарной культуры мир является не собранием вещей, более или менее устойчивых, а совокупностью процессов, где главным принципом выступает превращение. Подобное видение позволяет не только осознать и принять

неустойчивость, текучесть мира, но и совершенно по-особому расставить приоритеты. Ведь что главное в мире вещей, или, по словам одного из основателей синергетики, лауреата Нобелевской премии физико-химика Ильи Пригожина, «мире-музее»? Это неизменность вещей. Уточню: конечно же, вещи меняются, но в частностях,

а в своей основе они остаются все теми же. Мир неизменных вещей подсказывает соответствующую стратегию обращения с ним: захватить, присвоить, преумножить. Отсюда и постоянный перекос чаши весов в сторону «иметь» (речь о знаменитой дилемме Эриха Фромма «иметь или быть»). А китайская мысль утверждает, что ставка на «иметь» в конечном итоге оборачивается крахом: ведь неизбежно то, что было приобретено, окажется утраченным, и если всю жизнь построить на фундаменте «иметь», — жди беды.

Так вот, представим себе — не вещи и их свойства, а события и процессы, составленные из вещей, которые подчиняются двум противоположным началам и их комбинаторике. В этой перспективе центральный вопрос — в каком направлении будут развиваться события и процессы взаимодействия? Ответ китайской философии необычен: никакого заранее заданного направления не существует, все решается горизонтом событий. Чем он шире, чем он свободнее от ограничений, тем больше — многовариантных! — возмож-

«Мой опыт свидетельствует: наиболее успешные бизнес-стратегии я создаю только тогда, когда полностью ухожу от фокусировки на ситуации на рынке, конкурентах, инновациях и прочего в таком же роде. Мое внимание становится полностью пустым и текущим — и вот тогда-то я и обнаруживаю самые эффективные возможности». Итак, есть высший горизонт, или предел. Бесформенное и пустое. Но должен быть конкретный механизм наиболее оптимального вхождения события, которое готово развиваться, в бесформенность и пустоту.

Никакого заранее заданного направления не существует, все решается горизонтом событий. Чем он шире, чем он свободнее от ограничений, тем больше — многовариантных! — возможностей для развития получают события

И потому оптика китайской философии открывает другой мир, в котором нет вещей, а есть их меняющиеся взаимодействия и свойства этих взаимодействий. Иными словами, мир рассматривается как игра и всевозможные комбинации двух начал инь и ян: пустого и полного, активного и пассивного и т.д. К слову, благодаря китайскому комбинаторному воззрению, изложенному в знаменитой Книге перемен, Лейбниц создал двоичную систему исчисления, на основе которой были созданы компьютеры.

ностей для развития получают события. Вот они, те ранее упомянутые мною слова наставника-даоса: «выходить намерением далеко за пределы восьми сторон света». Высший же горизонт — это пустота, бесформенность или, в китайской терминологии, У-цзи — Великое Беспредельное. На практике, дабы не обвинили меня в чистом теоретизировании, опора на бесформенное и пустое выглядит следующим образом: один из богатейших бизнесменов не только Китая, но и мира, основатель Alibaba Group Джек Ма говорил:

И у Лао-цзы этот механизм описан так: «Избыток помогает недостатку». Так вот, речь идет о том, что полярные начала инь и ян должны пребывать в режиме взаимопомощи. В общем случае, в контексте китайского искусства управления, ян — мужское начало — творчество, инновация, а инь — женское начало — реализация и адаптация. Основатель тайваньской корпорации Aurora Чэнь Юнтай говорил, что главный секрет успешного менеджмента — вовремя замечать две вещи: 1) когда внедрение инноваций затрудняет повседневное

управление и необходимо применить творческий подход, чтобы оптимизировать процессы управления, и 2) когда повседневные процессы управления душат инновации и необходимо переориентировать управление на создание максимально благоприятных условий для развития инноваций. Тем самым тайваньский бизнесмен продемонстрировал приверженность принципу «избыток помогает недостатку». В действительности подобных примеров и в тайваньском, и в континентальном бизнесе немало. В западном же бизнесе, увы, чаще всего, за очень редкими исключениями, ситуация прямо противоположная.

своими или разрушив». Конфликт не просто признается, а становится девизом успешного управления. Китайское искусство управления преподносит еще один урок — целостности. «Разные задачи управления подобны бусинам, нанизанным на одну нить». Так философ Чэнь Инлюэ описывает его главный принцип. Западные модели управления, напротив, по-прежнему основаны на узкой специализации. Целостный подход позволяет видеть логику формированию будущего. Вот как об этом писал Лао-цзы: «То, что является видимым, — то побочное, то, что скрыто, — то главное; то, что сейчас усиливается, будет ослаблено,

правоту и Ма Хуатена, и китайского стратегического искусства — теперь ряд достоинств WeChat заимствует, в частности, мессенджер фейсбука, а сам мессенджер используется не только для проведения денежных транзакций, но и как внутренний паспорт (и это далеко не предел его возможностей).

Любые изменения начинаются с людей и заканчиваются ими, и потому завершающим звеном китайского искусства управления являются люди. Ключевое положение: людей спланируют и одновременно побуждают к личностному росту единые ценности.

Не конкуренция — которую превозносит западный стандарт, — приводит к успеху, а именно и только сотрудничество, или точнее, по словам Джека Ма, «баланс корпоративного и личного». А баланс этот возможен только тогда, когда есть пространство для развития (бесформенное пространство, а не жесткая колея). Мы словно движемся по ленте Мебиуса, начиная с текучего и бесформенного, и к нему же приходим в конце концов.

Для нас, западных по культуре и ментальности людей, китайское искусство управления оказывается серьезным вызовом: готовы ли мы усвоить уроки китайской традиции, выйти за границы своей идентичности ради подлинного, а не фальшивого успеха? Того успеха, который заключается не в прибыли, а в достижении полноты жизни. 

.....

Не конкуренция — которую превозносит западный стандарт, — приводит к успеху, а именно и только сотрудничество, или точнее, по словам Джека Ма, «баланс корпоративного и личного»

.....

Например, сторонник жесткого менеджмента Дэн Кеннеди прямо заявляет: «Мало кто из нас готов признать, что работодатель и работник неизбежно состоят во вражде. Вы враждуете, потому что ваши интересы вступают в противоречие с интересами работников, и вы постоянно мешаете им преследовать свои интересы. Чтобы преследовать свои интересы, вам нужно убрать с дороги интересы работников, заменив их

а то, что ныне выглядит слабым, — несет в себе будущую силу». Иными словами, будущие тенденции определяются скрытыми силами, противоположными по природе тем, которые господствуют в данный период времени. И снова живой пример: Ма Хуатен, один из основателей компании Tencent, предложил создать WeChat именно тогда (2011 г.), когда подобным мессенджерам пророчили упадок. Время показало



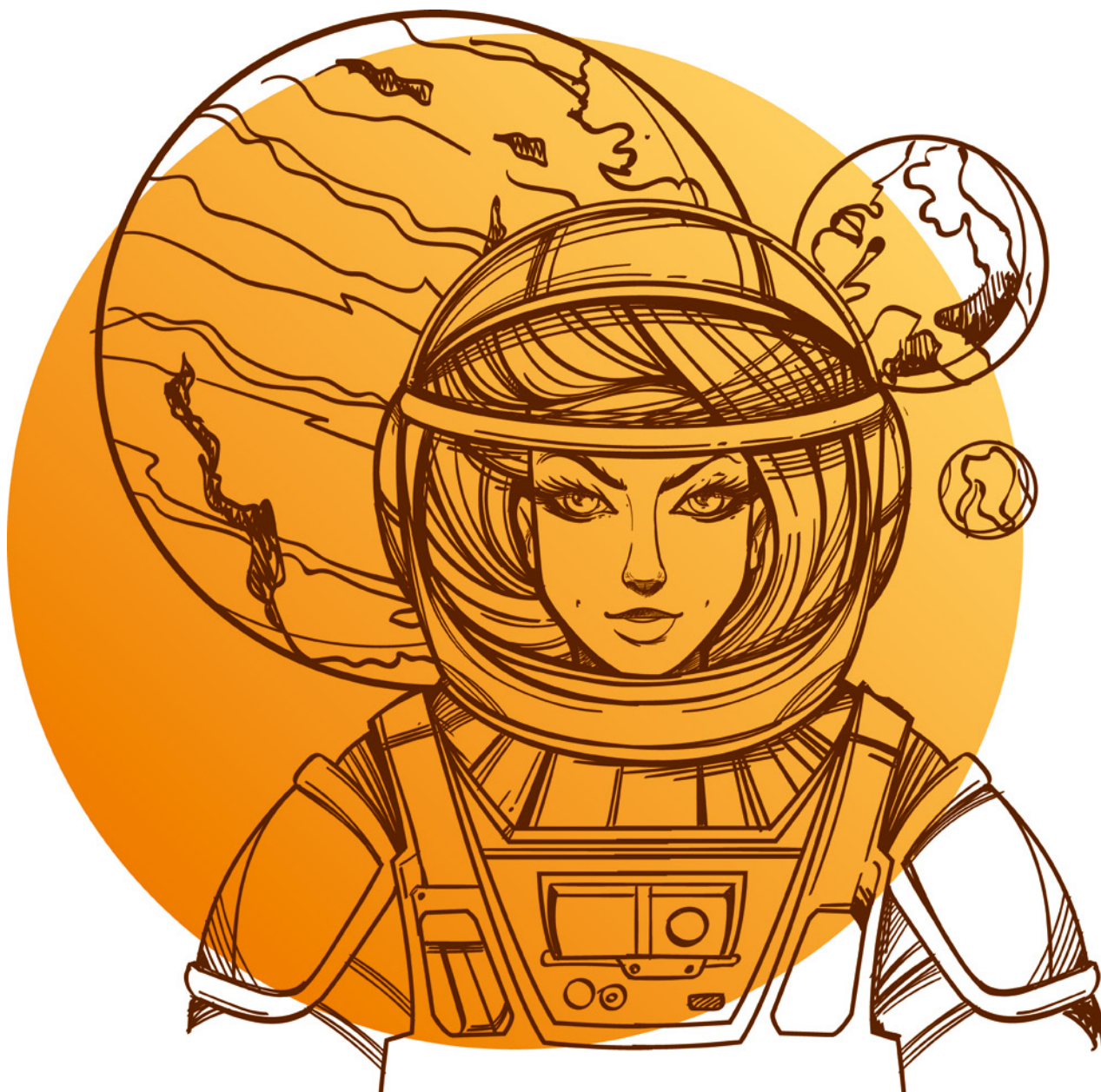
SPACEX

MARS

CITY:

сколько будет стоить мечта Илона Маска

Майк Браун
писатель



Сколько будет стоить строительство города на Марсе?

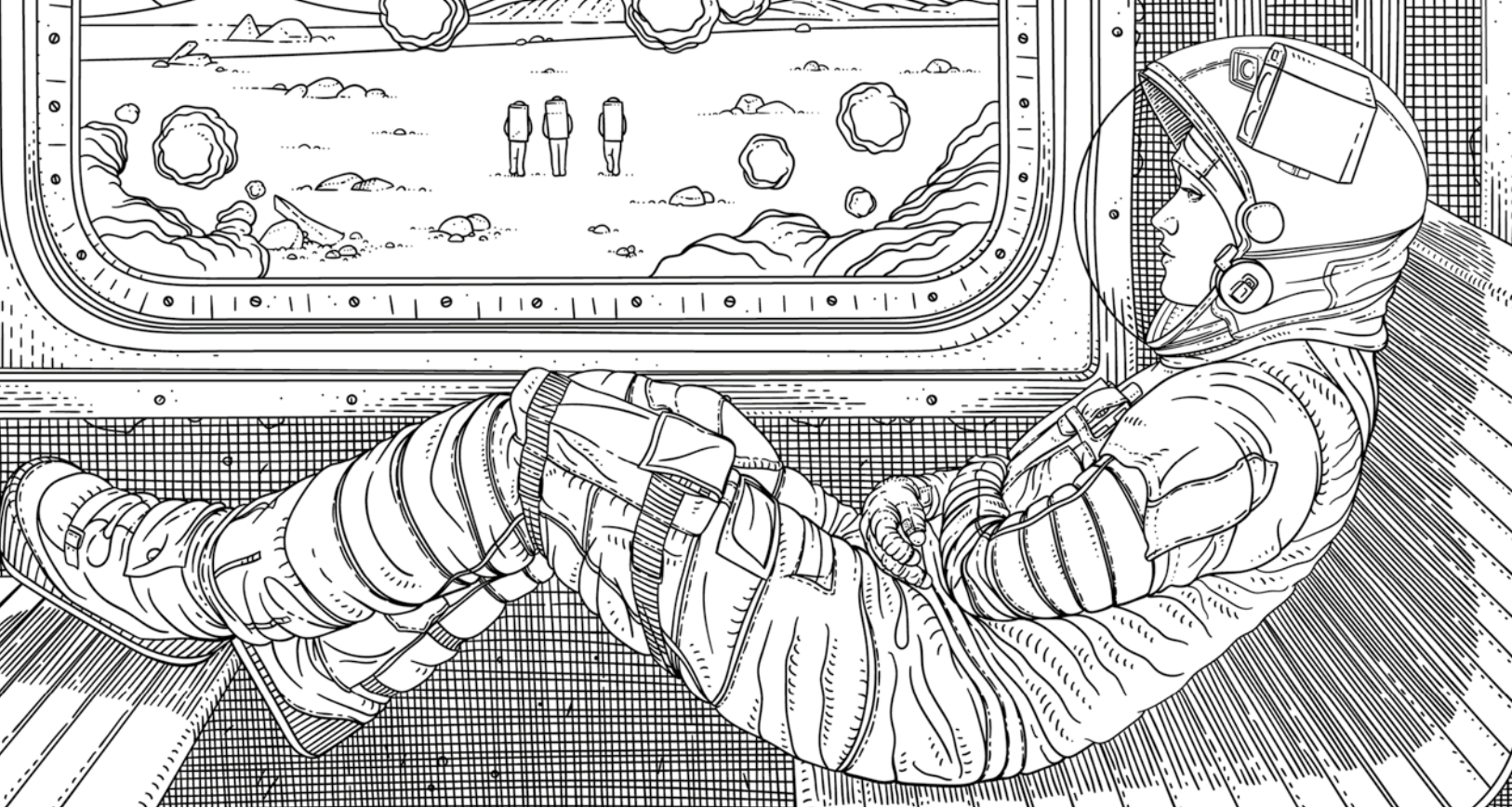
По словам Илона Маска, город на Марсе может стать самым дорогим строительным проектом в истории человечества, стоимость которого составит до одной восьмой стоимости всей мировой экономики.

Генеральный директор SpaceX планирует не просто отправку первых людей на Марс, но и использование этой миссии в качестве старта для создания постоянного поселения. Если все пойдет по плану, первый полноценный город

может быть основан уже к 2050 году, считает Маск.

Что может произойти после, остается только гадать. В интервью Inverse эксперты из разных областей назвали ряд сложностей, с которыми предстоит столкнуться первым жителям. Люди могут мутировать и развивать новые физические признаки, создавать национальную идентичность, а также строить собственную экономику.

Ранее Маск говорил, что SpaceX может предложить обратный билет на Марс примерно в той



же ценовой категории, что и среднестатистический дом в США. Сумма составит приблизительно \$200 000 при логике, что люди смогут продать жилье и переехать на Марс.

Как рассказал Inverse в мае Гюнтер Ланг, профессор экономики в Университете логистики Kuehne (Германия), для многих поездка, скорее всего, покажется безумным приключением, а не серьезным вложением средств, что может привести к росту цен.

SpaceX планирует создать новый город всего за три десятилетия — сколько же это будет стоить? «От \$100 миллиардов до \$10 триллионов», — заявил Маск в твиттере 10 августа.

SpaceX Mars City: цена строительства нового города

Такие подсчеты основаны на предположении, что для функционирования городу потребуется как минимум миллион тонн грузов с Земли. Об этом Маск сказал в интервью CBS News в июле 2019 года, сравнивая масштаб данного проекта с лунным кораблем, который, впрочем, не перевозил столько груза.

Стоимость создания города будет зависеть от стоимости отправки тонны груза на Марс. По словам Маска, если отправлять каждую тонну за \$100 000, понадобится около \$100 млрд. В

2017 году Маск подсчитал, что текущая цена составляет около \$140 000 за тонну, но привел цифру в \$100 000 как достижимую.

Цифры Маска впечатляют. Вот что такое \$100 млрд:

- Эта сумма может покрыть собственный капитал любого человека в мире, за исключением Бенарда Арно, Билла Гейтса и Джеффа Безоса. Она может покрыть собственный капитал Маска, составляющий \$22,8 млрд, почти в пять раз.
- Это около половины годового ВВП Новой Зеландии, составляющего \$204 млрд.
- Марианна Уильямсон, которая стремится к выдвижению Демократической партии на президентских выборах в США, потребовала \$100 млрд в качестве компенсации за рабство.
- Парижское соглашение обязывает страны совместно тратить \$100 млрд в год на борьбу с изменением климата.
- Эта сумма может также покрыть стоимость запуска 1500 ракет SpaceX Falcon 9.
- \$10 трлн — наибольшая цифра, предполагаемая Маском
- Эта сумма превзошла бы стоимость американской межгосударственной автомагистра-

ли (почти \$500 млрд), которая является, возможно, самым дорогим строительным проектом в истории человечества.

- Этого достаточно, чтобы покрыть стоимость Нью-Йорка (\$1,4 трлн) примерно в семь раз.
- Этого почти достаточно, чтобы купить все активы в Великобритании на сумму около \$11,8 трлн.
- Это примерно вдвое больше общей суммы физических денег, существующих в мире.
- Это около половины годового ВВП Соединенных Штатов, составляющего \$19,5 трлн, и вдвое больше, чем в Японии, — \$4,9 трлн. Фактически это примерно одна восьмая всей мировой экономики, которая равна примерно \$79,98 трлн.
- Этого достаточно, чтобы купить 10 самых дорогих публичных компаний в мире общей капитализацией в \$3,6 трлн.
- Эта сумма кажется невероятной, но это все еще часть мирового богатства. Общая стоимость недвижимости оценивается примерно в \$217 трлн, приблизительно столько же составляет глобальный долг для отдельных лиц и стран вместе взятых.



Компания обнародовала план по отправке людей на Марс в сентябре 2017-го. Сначала приземлятся два беспилотных космических корабля, а спустя два года, когда Земля и Марс снова приблизятся, компания отправит два пилотируемых и два беспилотных корабля.

Этим людям будет поручено создать склад топлива, заправить судно жидким кислородом и метаном, чтобы вернуться домой. За 10 межорбитальных перелетов между Марсом и Землей, когда планеты находятся максимально близко друг к другу, можно перевезти достаточно грузов, чтобы создать город, уверен Маск.

Для достижения цели к 2050 году команде, вероятно, придется начать выполнение миссии примерно в 2024-м, заметил он.

Как объяснил в сентябре 2018 года главный инженер-разработчик SpaceX Пол Вустер, будущим жителям придется увеличивать запасы топлива, чтобы создать схемы переработки отходов, посадочные площадки, дома, теплицы и др.

SpaceX Mars City: почему Маск хочет это сделать

Проект чрезвычайно дорогой, первым жителям будем невесело, и есть шанс, что все это рухнет и превратится в катастрофу завышенных цен.

И все же почему Маск делает это?

Потому что он видит в этом повод с нетерпением ожидать будущего. В сентябре 2018 года он заявил: «Есть так много вещей, которые заставляют людей грустить в ожидании будущего, но я думаю, что становление космической цивилизации — одна из тех вещей, которая заставляет нас мечтать... Это цель BFR (теперь известной как звездолет) — чтобы люди были в восторге от будущего».

Самый дорогой проект всех времен? Он может освободить человечество от границ Земли и открыть новую эру в ее истории. 🦅

Тем не менее с точки зрения стоимости строительства нового города это астрономическая цифра.

SpaceX Mars City: как построить город

Предполагается, что для создания города SpaceX будет использовать звездолет. Это 348-футовая ракета из нержавеющей стали, полностью пригодная для повторного использования. Во время поездки на Марс, которая будет длиться от трех до шести месяцев, в ней комфортно могут разместиться около 100 человек. Звездолет рассчитан на перевозку более 100 т груза до Марса, при условии что SpaceX сможет решить проблему добавления топлива на орбите.

**ГОРОД НА МАРСЕ МОЖЕТ
СТАТЬ САМЫМ ДОРОГИМ
ПРОЕКТОМ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА**

ЗАГАДКИ МЕТАМЕРИИ



Разговаривал: Виктор Галасюк,
Президент Украинской ассоциации Римского клуба,
член-корреспондент Мировой академии искусства и науки

Мы начинаем рубрику Huxley «Разговор с ученым» под эгидой Украинской ассоциации Римского клуба, и первым ее героем стал выдающийся исследователь, врач и меценат Владимир Берсенеv.

Наш герой родился в Эстонии, длительное время работал в Швейцарии, но наиболее прочно связал свою жизнь с Украиной. Здесь Владимир живет, работает, лечит людей и развивает медицинскую науку.

Как руководитель фундаментальными исследованиями киевского филиала Украинского НИИ клинической и экспериментальной неврологии и психиатрии наш собеседник стал автором 20 патентов. Все это послужило основой для

нового направления в медицинской науке — метамерных технологий лечебного воздействия.

Его жизнь — настоящий приключенческий роман, а сам он — кладезь житейской мудрости и образец жизненной стойкости. Huxley попросил доктора Берсенева рассказать о своих научных изысканиях, которые улучшили жизнь сотен тысяч людей, о будущем медицины и о том, как Украине стать медицинской Меккой.



Владимир Берсенеv

Врач-невропатолог высшей категории, заслуженный врач Украины, автор научных книг и публикаций

Путь да Винчи

Леонардо да Винчи писал, что первое воспоминание детства определяет жизненный путь человека. Первое, что помню я, — это неврологический осмотр. У меня болела голова, но боли не помню, а вот осмотр — до деталей. Кроме этого, на выбор профессии повлиял мой отец. Во время войны он получил огнестрельный перелом верхней трети бедра и сильно хромал. Когда мне было 14 лет, он сказал: «Стань невропатологом».

Родился я в Эстонии в городе Курессааре на острове Сааремаа, который издревле привлекает к себе метеориты. Там я вырос и поехал учиться в Архангельск, в самый северный институт на планете. Из-за сталинских репрессий и «дела врачей» многие сильные профессора сместились подальше от столицы, поэтому я получил очень хорошее базовое образование. Требования были жесткие: например, пока ты лично под руководством старшего товарища не примешь 20 родов, зачетку тебе не подпишут. После Архангельска я переехал в Киев, где окончил аспирантуру в Киевском институте физиологии, и по официальному приглашению правительства СССР остался в Украине.

Эволюция вопроса

Целью моих исследований было изучение закономерностей нейрометамерной иннервации тела человека. Тщательному анализу подверглись карты соматической и вегетативной иннервации опорно-двигательного аппарата, внутренних органов, сердечно-сосудистой, иммунной и эндокринной систем, кожного покрова. За почти полувековой период по

созданию, совершенствованию этого нового научного медицинского направления удалось объединить метамерную рефлексотерапию с одновременным введением в микродозах лекарственных препаратов с комплексной реабилитацией. Создана система эффективной лечебной помощи больным с хроническими болевыми синдромами и устойчивыми патологическими состояниями у детей.

Метамерия — направление в медицине, в основе которого диагностика и лечение с позиций метамерного строения человека. Метамер («метос» с греческого — «часть») — это участок тела человека, содержащий сегмент нервной системы, через который обеспечивается рабо-

ность прослеживается в формировании сосудистой и лимфатической систем, в закладке иннервации внутренних органов.

В строении позвоночного столба, ребер, грудной клетки, в распределении межреберных мышц, корешков спинного мозга, спинномозговых нервов и ганглиев пограничного симпатического ствола сохраняется четко выраженная метамерность, в том числе метамерность мышц позвоночника.

Остальные части тела — руки, ноги, голова, брюшная и грудная полости, малый таз и прочие — отличаются друг от друга. Эволюция за миллионы лет основательно изменила их стро-

ПЕРВОЕ ВОСПОМИНАНИЕ ДЕТСТВА ОПРЕДЕЛЯЕТ ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ ЧЕЛОВЕКА

та определенных внутренних органов, мышц, сосудов, кожного покрова.

Метамерность тканей организма является биологической закономерностью.

При рождении у младенца 33 парные территории (три головных, восемь шейных, пять грудных, семь абдоминальных, пять поясничных, пять крестцовых). Иногда у людей необъяснимо элегантно длинная шея (лишний позвонок), тогда в поясничном или грудном отделе один позвонок отсутствует. Но общее количество будет неизменно 33.

Каждый из этих метамеров имеет семь составляющих: дерматом (кожа), нейротом (нервы), вазотом (сосуды), склеротом (скелет), глотом (эндокринная и иммунная системы), миотом (мышцы).

В процессе эволюции тело человека несколько отошло от метамерного строения. На ранних этапах роста зародыша можно проследить образование метамеров. Скелет, мышечная, сосудистая, выделительная и нервная системы являются в эмбрионе метамерными. Метамер-

ение, предназначение и внешний вид. Но связь периферической нервной системы с центральной в этих органах осталась метамерной.

Мышцы скелета по мере развития эмбриона сместились от места своего возникновения. Но как бы ни менялось положение мышцы, контролирующей ее нерв рос вместе с нею. Вот почему нерв, курирующий мышцу, указывает, в каком месте зародыша эта мышца возникла.

Возьмем диафрагму, которая находится под контролем нервных сегментов шейного отдела спинного мозга. Наглядный пример, насколько отдален может быть подконтрольный орган от метамера, — это «травма ныряльщика». При неудачном нырянии вниз головой происходит повреждение шейного отдела позвоночника, что влечет за собой паралич диафрагмы с остановкой дыхания (если уровень повреждения — сегменты С3–С4 спинного мозга).

Лечение словом

Я автор 99 книг, которые изданы суммарным полумиллионным тиражом на русском, украинском, английском. Это важно, потому что

просветительская работа играет особую роль в профилактике заболеваний. Такие издания, как «Лечебник для третьего возраста», «Лечебник для семьи, где растёт ребёнок с неврологической недостаточностью», «Позвоночник и боль», «СОС — спондилоартроз, остеохондроз, спондилез» переиздавали уже пять раз. Эти книги помогают.

Главное — это ранняя диагностика и профилактика. Метамерные болевые точки появля-

процесса эмбриогенеза она появляется из так называемого гензерового узелка. Это своеобразная биологическая струна, которая проходит по центру позвонков на всем протяжении позвоночника, заходит в череп и теряется где-то в области гипофиза. Это пока точно не изучено. Хорда в процессе эмбриогенеза выполняет роль архитектора при строительстве города. Она контролирует создание спинного мозга, позвоночника, обеспечивает вертикальное положение будущего человека. К моменту

МЕТАМЕРНЫЕ БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ ПОЯВЛЯЮТСЯ ЗА ДВА-ТРИ ГОДА ДО ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЖАЛОБ

ются за два-три года до возникновения жалоб. Идентификация этих точек, а также характер вегетативных рефлексов позволяют заблаговременно диагностировать возникновение патологических состояний в организме человека.

Особое внимание следует уделить возрасту 28–30 лет, когда заканчивается формирование человека и при его комплексном обследовании можно четко прогнозировать будущее состояние здоровья. Например, одним из самых часто встречаемых заболеваний является коксартроз (заболевание тазобедренного сустава). Так вот метамерная диагностика позволяет еще в 30 лет человеку сказать: «Берегите суставы, иначе в старости у вас будут большие проблемы с ними! Горный туризм не для вас, если хотите заниматься спортом — быстрая ходьба (два шага в секунду, два-три раза в неделю по 40 минут)».

Спина мира

Хроническими болевыми синдромами, обусловленными проблемами позвоночника, страдают 50% населения в США, в Норвегии — 30%, в Испании — 15%, в нашей стране практически все. Основная причина — с детства носят тяжести.

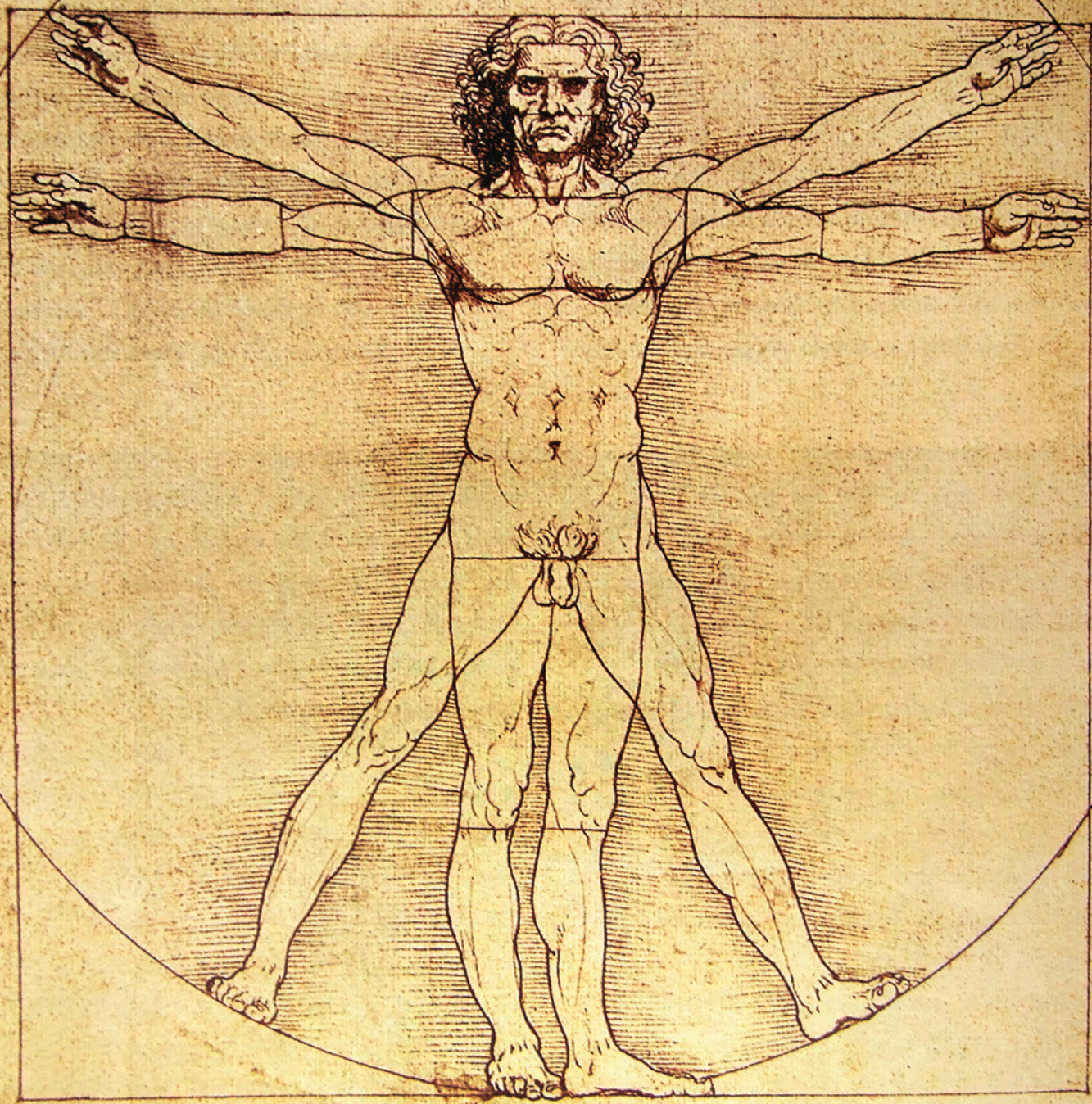
Эволюционно самой древней структурой в человеке является хорда. На ранней стадии

рождения хорда исчезает, выполнив свою функцию, но ее остатки между позвонками превращаются в пульпозное ядро, находящееся в центре каждого межпозвонкового диска. Это полужидкость, которая должна навсегда остаться в центре диска. Она не имеет иммунологической толерантности, и ее появление за пределами диска (грыжа) расценивается как инородная структура, вследствие чего иммунная система начинает выработку антител против всех дисков. Это вялотекущие процессы, продолжающиеся годами и десятилетиями.

Пример — «синдром 24-го диска», как я его назвал. Человек в подростковом возрасте падает на копчик. Между крестцом и копчиком также находится диск. При этой травме обнажается пульпозное ядро и иммунной системой снимается антигенная информация. Начинается выработка антител против остальных 23 дисков. Боль после падения проходит, но спустя длительное время у молодых людей в возрасте около 35 лет возникают боли в поясничном, шейном, грудном отделе. При исследовании МРТ идентифицируется остеохондроз. И очень часто человек даже не вспомнит о падении на копчик в детстве.

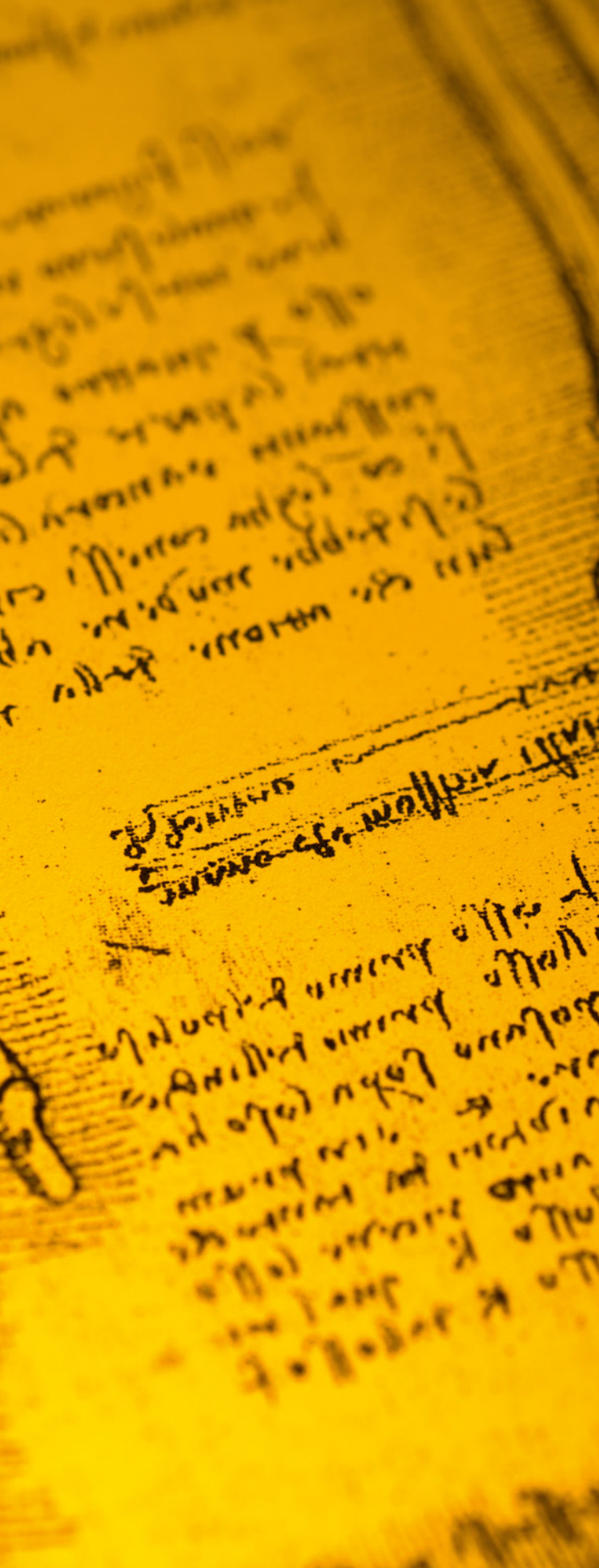
Вторая причина остеохондроза — спорт. Межпозвонковые диски заканчивают свое формирование в возрасте 21–22 лет. До этого воз-

Handwritten text in a cursive script, likely a manuscript or a page from a book. The text is written in a dark ink and is arranged in several lines across the top of the page.



Handwritten text in a cursive script, likely a manuscript or a page from a book. The text is written in a dark ink and is arranged in several lines across the bottom of the page.

Handwritten text in a cursive script, likely a manuscript or a page from a book. The text is written in a dark ink and is arranged in several lines across the bottom of the page.



раста перегружать позвоночник категорически нельзя. Это касается всех силовых видов спорта. У женщины, родившей до 21 года, обязательно будет поясничный остеохондроз, так как в процессе беременности перемещается центр тяжести, и нагрузка на диски резко возрастает.

Также причинами появления грыж межпозвонковых дисков являются так называемые роковые движения. Пример — резкие, рывковые движения с поворотом. В этот момент наступает разрыв диска, и через щель пульпозное ядро перемещается за его пределы, создавая грыжу. Они давят, как правило, на спинальный ганглий, он «кричит от боли» на той территории, которую контролирует. Чаще всего эти проблемы возникают в 4–5-м диске поясничного отдела. Зная коренные причины, можно избежать их негативных последствий.

Лечение без операций

Представим, что человек состоит из 66 микрососудов, и президентом каждого из них является спинальный ганглий. Он обладает полной властью над тремя процессами, из которых складываются практически все заболевания человека: сенсорные (ощущения, включая боль), рефлекторные (тонус мышц и сосудов), трофические (обмен веществ, питание тканей). Большинство заболеваний человека имеет метамерный характер. Необходимо идентифицировать пораженный метамер и сосредоточить на нем лечебные усилия.

Прежде всего необходимо решить с пациентами вопрос о понимании того устойчивого патологического состояния, которое сложилось. Все ткани в организме, кроме зубов, способны регенерировать. Но сроки регенерации разные. Прикусив язык до крови, через сутки вы можете не найти место повреждения. Сроки же регенерации поврежденных межпозвонковых дисков около двух лет. Как нельзя ускорить беременность, так нельзя ускорить и биологические процессы регенерации.

Метамерное лечение осуществляется следующим образом: врач обкалывает скомпрометированную территорию (метамер), то есть делает

инъекции короткой тонкой иглой от поясницы до стопы, от затылка до кисти и т. д. Врач воздействует на градиентные рефлексогенные зоны пациента — на точки максимальной биологической активности — микродозами биологически активных лекарственных препаратов.

Таким образом, вводится фактически «строительный материал» для пораженных нервных структур, тем самым улучшая и нормализуя работу спинномозговых ганглиев (скопление чувствительных нервных клеток, которые находятся в отверстиях между соседними позвонками) — главных звеньев в структуре нейрометамера.

В результате нормализуются сенсорные, рефлекторные и трофические процессы. В итоге грыжи рассасываются, диски восстанавливаются — медленно, но верно. Каждого пациента мы лечим около двух лет с повторами курсов два-три раза в год. Остальное время нужно выполнять индивидуальную домашнюю лечебную программу.



Разговаривал с ученым Виктор Галасюк, президент Украинской ассоциации Римского клуба, член-корреспондент Мировой академии искусства и науки

ющая. 1993 год — 61% родов в стране патологические, в 1997 — 67%, в 2000 году — 70%.

Причина патологических родов чаще всего не в родовспоможении, причина в семье. Есть в медицине закон — плохой плод плохо рождается. Я многим молодым людям задаю вопрос: «Почему в славянских семьях, которые к нам приезжают, у каждого второго ребенка с ДЦП есть эпилепсия? И почему в мусульманских семьях нет?» Этот вопрос заводит в тупик всех, кого спрашиваю. Мое мнение — мусульманская женщина не знакома с алкоголем и сигаретами.

Тяжело общаться с семьями, где растет ребенок с ДЦП (это, как правило, неполная семья). Однажды мой друг, народный депутат Анатолий Ермак, трагически погибший впоследствии, предложил создать благотворительный фонд. Так в 2003 году был создан «Благотворительный фонд доктора Берсенева», который эффективно работает и помогает в лечении детям-инвалидам

ЧЕЛОВЕК СОСТОИТ ИЗ 66 МИКРОГОСУДАРСТВ, И ПРЕЗИДЕНТОМ КАЖДОГО ИЗ НИХ ЯВЛЯЕТСЯ СПИНАЛЬНЫЙ ГАНГЛИЙ

Многолетний опыт применения метамерной методики лечения позволяет говорить о высоком клиническом эффекте у большинства пациентов: ремиссия заболевания у 56,4%, значительное улучшение у 37,3%, улучшение у 6,1% пациентов.

Причина и следствие

Мы давно занимаемся помощью детям с устойчивыми патологическими состояниями. Это задержка психоречевого развития, детский церебральный паралич, миопатия и др. Статистика удруча-

до сих пор. Когда взрослые пациенты видят таких детей, не каждый из них может это эмоционально выдержать. Часто они же и помогают нашим маленьким подопечным. Благотворительный фонд сотрудничает с Украинской биржей благотворительности. В 2018 году 55 детей бесплатно прошли 71 курс лечения в детском отделении нашего медицинского центра.

Европейская здравница

Учитывая уникальную природу Украины и ее местоположение, я считаю, что

она могла бы стать здравницей для соседних стран. Наибольшее внимание нужно уделить проблемам оздоровления, особенно детей. По всему побережью рек, озер и морей нужно строить оздоровительные лагеря, причем разных категорий и стоимости.

В РАБОТУ МЕДИЦИНЫ СТАЛ ОЧЕНЬ СИЛЬНО ВМЕШИВАТЬСЯ БИЗНЕС. И ЭТО, МЯГКО ГОВОРЯ, НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШО.

Тогда к нам будут приезжать целыми семьями. Я лечил людей из 60 стран мира: болезни везде одинаковы. Многие пациенты предпочитают лечиться в других странах, в том числе и потому, что скрывают состояние своего здоровья, чтобы не рисковать карьерой. У нас в клинике каждый день бывают иностранные граждане со всего мира. И я думаю, что Украина могла бы привлечь много таких людей.

Деньги не лечат

В работу медицины стал очень сильно вмешиваться бизнес. И это, мягко говоря, не очень хорошо. К примеру, в США ежегодно проводится 250 000 операций грыжи межпозвоночных дисков. Через несколько дней после операции человек может вернуться в офис, а что с ним будет через год, никого не интересует. У 70% пациентов возникают осложнения. В США суды завалены исками пациентов в адрес клиник.

Однажды ко мне обратился Верховный суд США с предложением стать их экспертом. Они написали в библиотеку Конгресса США письмо с вопросом: «Кто занимается устранением таких проблем?» Оказалось, что единственная научная монография на эту тему написана мной. Но, естественно, визу мне не открыли, потому что сила американских медицинских ассоциаций очень велика.

Американским врачам проще прооперировать человека, не думая о долгосрочных послед-

ствиях. Мы потом работаем с такими пациентами, есть очень сложные случаи.

В целом в медицине развиваются те отрасли, которые требуют новых приборов. Также очень поднялась диагностика, даже в Киеве,

а вот лечение — нет. Лечение до сих пор ведется по стандартам, несмотря на то что каждый пациент требует индивидуального подхода. Хронические болезни практически не лечат. Например, у человека болит тазобедренный сустав, и врачи ждут, когда надо будет делать операцию. А ведь эти проблемы можно рано диагностировать и предупредить.

Без портфеля

Однажды мне предложили возглавить министерство, но я заранее об этом узнал и был готов к разговору. Когда мне озвучили proposition, я сказал: «Надеюсь, это шутка?» — и вопрос был исчерпан. Но если бы я занял такую должность, то сосредоточился бы прежде всего на профилактике заболеваний и на развитии ранней диагностики. Вообще, мне несколько раз в жизни предлагали очень серьезные должности, но я всегда отказывался. Жалел лишь однажды, когда отклонил очередное предложение. Я делал доклад по метамерии во Всемирной организации здравоохранения. У них есть традиция: когда один специалист уходит на пенсию, он ищет себе преемника. Тогда должность в секторе неврологии занимал египетский профессор, и он предложил мне продолжить его дело. Но я отказался, потому что это чиновничья работа: ты должен постоянно быть в командировках, а я хочу лечить людей.

Сейчас я принимаю по 17 сложных пациентов в день — такая у меня норма. 



Chapter 3: Leadership & Management

BEST & BRIGHTEST

**Huxleÿ публикует
высказывания самых
ярких представителей
бизнеса, слова которых
говорят сами за себя**







Если отмотать время назад, то выбрал бы инженерную специальность. Несмотря на то, что с детства увлекался историей, сейчас бы сконцентрировался на математике и физике. Именно инженеры делают все инновации и создали современную цивилизацию. Любой инженер может переучиться на юриста, а вот обратно — никогда.

Что нужно предпринять, если кризис? Все стандартно: кэш — король! Не инвестировать. По возможности сократить кредитный портфель и дебиторскую задолженность. Валюта кредитов должна соответствовать денежному потоку. Сократить операционные расходы к уровню операционных доходов. Но можно заработать, если есть подушка безопасности, и на противотоке. Когда все ужимаются, а ты увеличиваешь долю рынка. Главное, как в игре в «Монополию», не увлекаться.

Игорь Гуменной
Основатель UBC Group

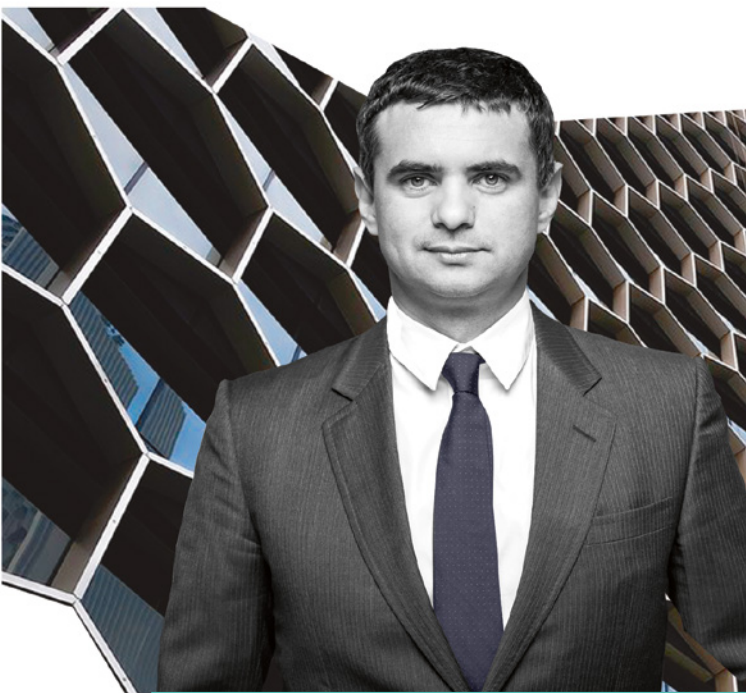
Food for

Работать исключительно на заработанные деньги — это прошлый век, анахронизм. Задача бизнесмена — не упускать рыночные возможности. Упущенные возможности несопоставимы с процентами по кредиту. Хотя лично я считаю, что мало рисковал. Я довольно осторожен.

У меня двое детей. Дети не получают мое состояние и знают об этом. У них будет стартовый капитал, который позволит им начать свое дело, а дальше они должны зарабатывать и развиваться сами. Мне понравилась шутка сына одного из основателей «Тройка Диалог» Рубена Варданяна. Папа сказал: «Мое состояние в миллиард ты не получишь». На что сын ответил: «Ладно, папа. Только долги не оставляйте».

Андрей Здесенко
Основатель и президент корпорации
«Биосфера»





Когда кажется, что ты на вершине успеха и «поймал Бога за бороду», вспомни выражение «так будет не всегда». Если все пошло не так и вы упали, снова вспоминайте это выражение.

Многие бизнесмены, погрязнув в текучке, вот в этой мышинной возне — вернуть кредит, закрыть зарплату по предприятию и т. п., даже не задумываются об основополагающих вещах. Нам всем надо научиться мечтать и смотреть на звезды

Я не люблю, когда с первого взгляда все выглядит чересчур красиво, не люблю вот этой выхоленной идеальности. Если все так хорошо, почему никто не делал этого раньше?

Игорь Лиски

Председатель совета директоров компании
«Эффективные инвестиции»

thoughts

У нас все эти годы было модно быть математичным и техничным, но без права на ошибку, без импровизации, с боязнью сделать что-то не так. В результате людям все еще страшно выходить за рамки и креативно мыслить.

Вы вот можете представить, чтобы украинский обыватель за завтраком просматривал информацию о том, как растут или падают его акции? А с этого начинается день почти любого американца.

Я научилась ценить свое и чужое время, уделять не больше 30 минут разговору там, где с человеком, возможно, хотелось бы говорить часами, ведь вы оба можете использовать остаток времени на себя. С жестким временным менеджментом я успеваю все, даже заниматься спортом и медитацией.

Виктория Тигипко

Основатель и управляющий партнер
венчурного фонда TA Ventures





Я верю в Украину. Если бы это было не так, я давно бы распродал все свои активы, даже с большим дисконтом, и уехал бы в какую-нибудь спокойную юрисдикцию

-

Мотивация заработать деньги редко является причиной успеха в бизнесе. Бизнес я воспринимаю как часть игры, у которой есть свои правила и запреты

-

Существует целый ряд масс-медиа, которые живут просто отрабатывая деньги любого, кто к ним придет с любой информацией

Владимир Цой
Основатель компании MTI

Food for



Я противник миссии и ценностей, кроме личных. Я не считаю, что люди в компании должны иметь миссию. Сегодня я вижу, что они очень свободны и будут еще более свободными. И они приходят в компанию ровно настолько, насколько их жизнь сегодня с ней совпала. И если я молодец, они остались. Если я не молодец, они не остались.

-

Нужно построить мир, в котором умные люди совершают умные поступки, получают за это деньги и благодарность общества. Где соседи гордятся тем, что в их доме живет ученый. Где общество поощряет успешных и спрашивает их, как жить, а не боится и ненавидит.

-

Бизнес будущего, на мой взгляд, — это бизнес маленьких команд и быстрых решений. Изменения происходят с такой скоростью, что мы ушли от планирования на три, пять, десять лет. Сегодня мы планируем лишь на год. Более того: хорошие бизнесмены этот план еще три раза откорректируют.

Ольга Гуцал
Собственник компании
«Камион-Ойл»



Как-то спорила с тремя парнями, и они меня убеждали, что на рынке есть дискриминация женщин. Я убеждала их в обратном — ничего такого нет.

-

Мои критерии предпринимателя. Первый — я совершенно искренне считаю, что границ не существует. Второй критерий — смелость. Третий — волевые качества. Причем у кого-то это сила воли, а у кого-то просто железная дисциплина. И вот когда к этому всему добавляется интеллект, то получаются Марки Цукерберги и Илоны Маски.

-

Если ты успешен в Америке, это мое глубокое убеждение, то будешь успешен во всем мире, может быть кроме Китая и Японии. Почему? Америка — самая конкурентная страна мира

Катерина Костерева
Основатель и управляющий партнер группы компаний Terrasoft

thoughts

По материалам ru.ua, kfund-media.com, terrasoft.ru, mc.today, ru.ua, cooclub.com.ua, leadership.name, business.ua

Нам кажется, что для того, чтобы стать креативным, нужно чему-то научиться. Чтобы стать креативным, не нужно учиться чему-то новому, а нужно разучиться быть слишком умным. Потому что наш большой и умный мозг блокирует творчество.

-

Наивность часто сопоставляют с глупостью, хотя я считаю, что это не так. Ведь она позволяет посмотреть на проблему без готового ответа, позволяет мечтать о великих вещах, например о полете на Марс.

-

Нам кажется, мир устал от экспертов. И чтобы чуть-чуть улучшить рекламу, надо усовершенствовать бренды, всем нужно стать немножко глупее, проще, искреннее. Тогда реклама будет получаться ярче.

Павел Вржеш
Сооснователь рекламного агентства Banda



КАК ПОСТРОИТЬ ФИНАНСОВЫЙ МОСТ В ЦИВИЛИЗАЦИЮ

Иван Компан

Основатель First Kyiv Investment Club

Странные существа люди... Им всегда хочется того, что недоступно. А когда наконец появляется возможность получить желаемое,

**ЭЛИТАРНОСТЬ,
ОСНОВАННАЯ
ТОЛЬКО НА
МАТЕРИАЛЬНОМ
ДОСТАТКЕ, ДОЛ-
ГО НЕ ЖИВЕТ**

интерес моментально угасает и оказывается, что хотелось-то им совсем другого. Точно, как в знаменитой сказке Оскара Уайльда. Профессорская дочь в доказательство любви загадала студенту принести ей красную розу. Как на зло в саду росла только одна роза, и та белая. Любовь студента ценой своей жизни спас соловей. Он вонзил шип белой розы прямо себе в сердце и всю ночь пел, окрашивая белые лепестки в багряно-красный цвет своей кровью. Когда же студент, полный волшебных мечтаний и романтических

надежд, срезал розу и принес красавице, она взяла да и выбросила ее в канаву. Оказалось, что цвет розы не подходил к новому платью...

Во все времена украинской независимости обладание заграничным счетом в банке считалось очень статусным. Как большинство украинцев в начале 1990-х не сомневались, что каждая семья на Западе обязательно имеет дом с бассейном и несколько машин, так и обладателей заграничных счетов



автоматически было принято считать очень богатыми и влиятельными людьми. У украинского обывателя словосочетание «счет в иностранном банке» всегда вызывало нездоровое возбуждение, и перед глазами начинали завораживающе мелькать заснеженные альпийские вершины, голубые воды женевского озера и выложенные банкиры в дорогих костюмах. Одним словом — *dolce vita* в ее респектабельном швейцарском варианте.

Но, как известно, элитарность, основанная только на материальном достатке, долго не живет. В конце концов, эпоха эксклюзивного доступа к заграничным банкам закончилась. С позволения украинских властей любой гражданин Украины может запросто открыть счет хоть в Швейцарии, хоть в Англии, да хоть где ему заблагорассудится. Есть лишь два ограничения. Во-первых, далеко не все иностранные банки готовы открывать

47%
АМЕРИКАНЦЕВ
ДЕРЖАТ СВОИ
СБЕРЕЖЕНИЯ
ИМЕННО
В АКЦИЯХ
КОМПАНИЙ



счета украинцам, наверное, сомневаясь в нашей добропорядочности и любви к закону.

Во-вторых, далеко не у всех украинцев есть возможность доказать, что с тех сумм, которые они собираются отправлять из Украины за границу, были заплачены налоги. Второй тезис в какой-то степени подтверждает первый, о настороженности иностранных банков.

Когда разрешение на инвестиции вступило в силу, в июле 2017-го, я был уверен, что на следующий же день в украинские банки выстроится очередь законопослушных граждан, мечтающих открыть счет за границей и наполнить его честно заработанными деньгами. Увы, этого не случилось...

Согласитесь — странно! Так долго мечтали, столько лет сокрушались

и ругали власть за то, что не разрешают, открывали счета нелегально или полулегально, оплачивая огромные комиссии посредникам, и вчерную переводили на них деньги. А когда разрешили все делать вбелую, то интерес сразу же пропал.

Так, может, украинцам наплевать на суть вещей. Главное — что люди скажут. Точно, как с многолетними шенгенскими визами. Безвизовый режим — вещь прекрасная, но если вдуматься, то он лишил очень многих соотечественников собственной значимости, полностью уравнив социальный статус «крутого» обладателя пятилетней визы и обыкновенного гражданина. Опасная вещь это равенство...

Почему же украинцы массово не побежали отправлять деньги за границу? Отсутствие денежных знаков? Ни в коем случае. Как говорил незабвенный Остап Бендер: «Если в стране ходят денежные знаки, то должны быть и люди, у которых их очень много». И это действительно так! Зайдите в любой мало-мальски приличный банк и поинтересуйтесь, есть ли у них свободные ячейки. Нет, все уже давно занято и забито наличностью. Нет в стране честно заработанных денег?! Не может быть. Во-первых, многие честно зарабатывают и платят налоги, а во-вторых, во всех странах, включая и Украину, существует не один способ превращения «нехороших» денег в «хорошие».

Главная причина, на мой взгляд, в незнании. Получив возможность открыть двери в развитый финансовый мир, люди попросту испугались. Помните, как в 1990-х наши сограждане, вкусив плоды дикого капитализма, уверенно и с гордостью разъезжали по стране в темно-вишневых «девятках», щеголяя пыжиковыми шапками, «адидасом» и золотыми цепями. А приехав в европейские столицы, большинство из



Иван Компан — финансист с 25-летним трудовым стажем и основатель First Kyiv Investment Club. Сейчас он преподает курс финансов в Эдинбургской бизнес-школе, а до этого занимал руководящие должности в крупных украинских компаниях, в том числе был партнером украинского офиса Deloitte.

На протяжении всей своей академической карьеры Иван Компан занимался научными исследованиями в области эконометрики в Университете Сорбонна (Париж), Институте перспективных исследований в Вене и Центре экономических исследований Карлова университета в Праге.

них ступали, понимая всю нелепость «модного прикида» и осознавая глубину пропасти, отделявшей нас в те времена от цивилизации.

Через пропасть 1990-х нам в конце концов удалось построить мост, и с каждым годом мы все меньше удивляем западный мир диковинными вкусами украинских нуворишей, как минимум с точки зрения антуража и манеры поведения. Что же касается финансовой сферы, то основной массе сограждан этот мост в цивилизованный мир только придется построить.

При этом возникают несколько вопросов. Первый — может ли обычный человек разобраться в хитросплетениях рынков капитала? Наверное, на этот вопрос трудно ответить лучше, чем это сделал легендарный инвестор Питер Линч, руководивший самым крупным в свое время инвестиционным фондом в мире: «Перестаньте слушать профессионалов. Несколько десятилетий в этом бизнесе убедили меня, что любой нормальный человек, используя типичные 3% своего мозга, может выбирать акции не хуже, а то и лучше, чем профессионалы Уолл-стрит».

Второй вопрос — кто же из соотечественников готов напрячь 3% своего мозга и стать пионером массовых инвестиций в западные ценные бумаги?

При моделировании портрета потенциального украинского инвестора в западные финансовые рынки мне прежде всего виделся образ молодого профессионала, из инновационной сферы. Логика такого выбора очень проста. Во-первых, представители этой социальной прослойки хорошо зарабатывают и имеют финансовую возможность инвестировать. Во-вторых, знакомы с цифровыми технологиями и не испытывали бы



**«ПЕРЕСТАНЬТЕ
СЛУШАТЬ ПРО-
ФЕССИОНАЛОВ.
НЕСКОЛЬКО
ДЕСЯТИЛЕТИЙ
В ЭТОМ БИЗНЕСЕ
УБЕДИЛИ МЕНЯ,
ЧТО ЛЮБОЙ
НОРМАЛЬНЫЙ
ЧЕЛОВЕК,
ИСПОЛЬЗУЯ
ТИПИЧНЫЕ
3% СВОЕГО
МОЗГА, МОЖЕТ
ВЫБИРАТЬ
АКЦИИ НЕ
ХУЖЕ, А ТО
И ЛУЧШЕ,
ЧЕМ ПРОФЕС-
СИОНАЛЫ
УОЛЛ-СТРИТ».
ПИТЕР ЛИНЧ**



никакого дискомфорта, управляя из Киева инвестиционными счетами в Нью-Йорке или Лондоне.

В-третьих, они свободны от традиционной парадигмы успеха старшего поколения — «машина, дача, дубленка и дорогие часы на запястье» и, скорее, ищут глобальной мобильности, нежели готовы бросать якоря из недвижимых активов в каком-то одном месте.

И должен признать, что меня ждало разочарование... Те, кто действительно готов инвестировать, выглядят совсем иначе. Как оказалось, это все те же герои 1990-х, немного постаревшие, по прошествии многих лет не очень расположенные к риску и ищущие новые возможности, после того как банки перестали платить по 10% на ранее заработанные доллары. Начинать новый бизнес поздновато, а жить, просто проедаая капитал, страшно, ведь он очень быстро заканчивается.

Вот они и пытаются вместо своих детей освоить премудрости торговли ценными бумагами. И пока поколение Z тратит деньги на новые iPhone и посылки

в пафосных ресторанах, у их родителей все очень даже неплохо получается.

Какие же преимущества ждут тех, кто набрался достаточно смелости, чтобы сделать шаг в направлении Уолл-стрит? И стоит ли тратить время и деньги на изучение азов инвестирования?

Конечно же, стоит! Достаточно одной простой причины — вы ведь хотите прожить свою старость в комфорте, не так ли? Безусловно, вы можете понадеяться на государственный пенсионный фонд, но боюсь, к вашей старости состояние нашей экономики и нарастающий демографический кризис добьют его окончательно. Причем такая ситуация не только в Украине. Даже во многих богатых странах у граждан нет уверенности, что будущие поколения смогут их прокормить, исправно отчисляя пенсионные взносы.

О своем будущем нужно позаботиться самому. Инструментов же, позволяющих собрать к старости достойный капитал, не так уж много. Деньги под матрасом, в ячейках или растроченные на покупку квадратных метров в киевских новостройках даже рассматривать не стоит. Это, скорее, способ потерять, а не обрести. Депозиты тоже еще никого и никогда не сделали богаче.

И, кстати, в новой реальности, где отрицательные процентные ставки из диковинки давно превратились в грустную действительность, многим европейцам также придется пересмотреть подходы к управлению сбережениями. Вот, например, Германия, жители которой известны своей нелюбовью к риску и привычкой использовать банковские депозиты, чтобы откладывать деньги на старость: около 40% всех сбережений немецких граждан хранится в банках, что на сегодняшний день составляет \$2,6 трлн. А теперь представьте чувства вкладчиков, если процентные ставки станут отрицательными. Причем

долго ждать не придется. В сентябре Европейский центральный банк ещё больше понизил ставку, уже до (-0.5%), чтобы вдохнуть жизнь в замедляющуюся экономику еврозоны. И как только эффект от снижения докатится до коммерческих банков и отрицательная ставка станет массовым явлением, владельцам депозитов, вместо того чтобы получать проценты, придется доплачивать за то, что деньги лежат в банке. Кстати, некоторые немецкие финучреждения уже требуют с владельцев депозитов, превышающих 100 000 евро, плату за сбережение денег. Наверное, многих это не устроит и им придется искать новые возможности. В этой ситуации отличной альтернативой становится рынок акций, и, кстати, 47% американцев держат свои сбережения именно в акциях.

Объяснение очень простое. Человечество развивается, а вместе с ним богатеют компании, делая своих акционеров состоятельнее. Каждый технологический прорыв приводит к росту стоимости компаний. Когда-то вершиной индустриальной революции были железные дороги, соединившие западное и восточное побережья Америки и приносившие сказочные барыши своим владельцам. Массовое использование двигателей внутреннего сгорания положило начало нефтяному буму и сделало невероятно богатыми Гетти и тех, кто поверил в черное золото. Интернет 1990-х совершил переворот, сравнимый с изобретением парового двигателя, породив свежее испеченных миллионеров, включая Джобса, Делла и Гейтса. Несомненно, четвертая технологическая революция и появление искусственного интеллекта тоже создадут новых технологических гигантов, стоимость которых будет расти экспоненциально.

Вероятно, не у всех есть достаточно денег и идей, чтобы основать свой Apple или Microsoft и когда-нибудь стать самым богатым человеком в мире. Хотя, кто

знает... Но у вас вполне может найтись разумная сумма, чтобы стать партнером того же Гейтса, просто купив немного акций его компании. В конечном итоге что для вас, что для них цена за акцию одинаковая, ее формирует рынок. Который, кстати, последние 100 лет в среднем растет на 10,5% в год. Это намного быстрее, чем любой другой придуманный человечеством инструмент, позволяющий получить пассивный финансовый доход.

Единственное «но» в этом деле — не пытайтесь заработать моментально! Как сказал великий Уоррен Баффетт, «рынок акций существует для того, чтобы отбирать деньги у активных и передавать их терпеливым».

Так что если уж решились инвестировать в акции, то вкладывайте только те деньги, без которых вы сможете прожить следующие 10 лет.

И тогда, если вы верите, что человечество продолжит развиваться, ваши инвестиционные усилия будут обязательно вознаграждены. А если нет — тогда покупайте спички, соль, сухари и инвестируйте все средства в покупку надежного бункера, как это когда-то делали жители Албании. 

**ЕСЛИ УЖ РЕШИЛИСЬ ИНВЕСТИРОВАТЬ В АКЦИИ,
ТО ВКЛАДЫВАЙТЕ ТОЛЬКО ТЕ ДЕНЬГИ, БЕЗ КОТОРЫХ
ВЫ СМОЖЕТЕ ПРОЖИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ 10 ЛЕТ**

ЭФФЕКТИВНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Наталья Стрелкова
Исследователь Совета Директоров,
преподаватель, ментор

Как собрать играющий состав независимых директоров

Привлечение в советы директоров (СД) независимых директоров набирает в мире все большую популярность, и их доля часто превосходит установленные законодательно требования. Независимые директора начинают присутствовать не только в больших публичных компаниях, но и в среднего размера непубличных семейных фирмах. Согласно исследованию Spencer Stuart, в 2019 году доля независимых директоров в СД в Финляндии достигла 80,8%, в Нидерландах — 86%, в Швейцарии — 83,2%, в США — 85%. В развивающихся странах количество независимых директоров в СД медленно увеличивается и уже составляет 33,1% в Турции и 38,1% в России.

Среди независимых директоров сегодня можно встретить бывших государственных деятелей, представителей элиты, банкиров, CEO и топ-менеджеров крупнейших компаний, профессоров и партнеров Executive Search агентств. Отбор в СД чаще всего традиционно проводится по «ближнему

кругу», то есть по цепочке контактов акционеров, CEO и текущих директоров. Этот тренд по-прежнему превалирует, причем даже в развитых странах. Одним из результатов этой традиции стало явление, описываемое как *directorship interlock*, когда одни и те же люди с тесными связями между собой сидят в СД разных компаний, рассеивая по рынку одни и те же менеджерские практики — как лучшие, так и худшие. Одновременное членство во многих советах может приводить к тому, что директора некорректно распределяют свое время, уделяя больше внимания престижным корпорациям.

Один из важных факторов влияния при формировании действительно независимого СД — участие CEO в отборе перспективных директоров. Результаты исследований (Hermalin & Weisbach, 2001) показали, что в случае участия CEO только 25% СД являются действительно независимыми, остальные же превращаются в инструмент влияния CEO. Таким образом, те составы



Анри Матисс, «Танец», 1910

СД, которые мы видим сегодня, отражают не только рационально сделанный выбор, но и результат влияния значимых лиц на принятие решений о назначениях.

Пытаясь улучшить практики корпоративного управления, акционеры и председатели СД все чаще обращаются к специализированным агентствам при поиске нового директора и хотят использовать все возможности рынка труда. В Германии, например, в кодексе корпоративного управления специально акцентируется, что комитет по назначениям должен «оптимизировать отбор квалифицированных кандидатов в ясно структурированном и прозрачном процессе». Учитывая эту перспективу, далее мы будем говорить о рациональной модели

отбора директоров без учета факторов, искажающих итоговую картину.

Нужно сказать, что единого идеального профиля директора или состава СД, положительно влияющего на результаты бизнеса, до сих пор не обнаружено. Это интуитивно понятно — компании бывают слишком разными, публичными и непубличными, находятся в разных бизнес-ситуациях, отличаются по структуре владения и решают в каждый момент времени разные проблемы. В одних обстоятельствах более остро стоит вопрос разработки стратегии, в других — улучшения репутации, в третьих — развития топ-менеджмента. Нужно также помнить, что СД — это не орган оперативного

**ЕДИНОГО
ИДЕАЛЬНОГО
ПРОФИЛЯ
ДИРЕКТОРА НЕ
ОБНАРУЖЕННО**

управления, а группа людей достаточно высокого уровня, состоящая из очень разных профессионалов, которые не работают каждый день вместе и должны принимать ответственные решения в ограниченный период времени на основе информации разного качества.

Каждый член СД может быть ценен как своим индивидуальным профилем, так и group fit — способностью к эффективной командной работе, открытости к иным мнениям и вовлеченности в процесс выработки решений и групповую дискуссию.

Индивидуальная ценность каждого отдельного директора может быть оценена его вкладом в решение актуальных задач, которые стоят перед СД. За последние десятилетия эти задачи были описаны и классифицированы. Существует несколько типов классификаций подобных задач: внутренняя и внешняя по отношению к организации, контролирующая и сервисная, мониторинг и разработка стратегии. В этой публикации мы анализируем, как три роли СД — контролирующая, ресурсная и сервисная — определяют требования к профилю нужных директоров.

Контролирующая роль

СД изначально был создан как орган, надзирающий за деятельностью менеджмента в интересах акционеров, и был призван выровнять так называемый конфликт агента, а именно — разницу в интересах акционеров и менеджмента. Акционеры, в первую очередь американских и английских компаний, ожидали роста стоимости акций и получения дивидендов и вводили дополнительные бонусы менеджменту за выполнение этих целей. Но поскольку каждой конкретной компанией владело много акционеров, они не могли контролировать, какими путями достигаются эти цели.

Через некоторое время стало очевидно, что в ситуации распределенного владения



Наталия Стрелкова занимается исследованиями корпоративного управления в IE Business School, где готовится к защите диссертации (PhD) и обучается на программе Doctor of Business Administration. Наталия обладает более чем 15 летним опытом работы на руководящих позициях в HR НК ЮКОС, МТС, Группе «Метинвест». Более 20 лет она посвятила реализации организационных трансформаций в промышленных компаниях разных отраслей. Закончила Executive MBA (IMD) и имеет сертификат по корпоративному управлению (Insead). Занимается преподавательской и консалтинговой деятельностью.

компанией менеджмент применял уловки, приводящие к увеличению стоимости компаний через фальсификацию и манипулирование данными, прежде всего финансовыми. Топ-менеджмент часто был заинтересован в том, чтобы увеличить как комфортность своей жизни за счет компании, так и свои заработки.

Взорвавшие корпоративный мир скандалы, связанные с Enron, AIG group, Satyam, являются только самыми громкими историями среди множества других, не получивших огласки. Мониторинг и контроль за действиями топ-менеджмента, влияющими на стоимость и долгосрочные перспективы компаний, долгое время рассматривались как основная задача СД. В первую очередь это касалось проверки корректности финансовой отчетности компании аудиторским комитетом СД и контроль стратегических решений, принимаемых менеджментом, и в меньшей степени мониторинг других политик и процедур.

Директора с общим управленческим (CEO) и финансовым бэкграундом и директора, которые работали в финансовом сервисе, — до сих пор желаемые члены СД и составляют, согласно исследованиям (Spencer Stuart, 2019), 50%, 25% и 48% соответственно.

Ресурсная роль

Для реализации стратегии компания должна иметь в своем распоряжении необходимые ресурсы или обладать возможностью быстрого доступа к ним. Члены СД могут быть источниками этих самых ресурсов или помогать компании получать к ним доступ.

Например, знания и навыки из других индустрий, опыт работы в успешных компаниях, которыми обладают директора, являются дополнительным ресурсом и источником конкурентных преимуществ для бизнеса. Так, X5 Retail Group, управляющая компания российских брендов «Перекресток», «Пятерочка» и «Карусель», в 2018 году ввела в СД двух новых директоров,

одного с международным опытом в сфере розничной торговли, и другого с опытом работы в области развития инновационного шопинга в Amazon. Сегодня X5 активно продвигает инновационные технологии продаж, тестирует и внедряет технологии электронных ценников, умных полок, цифровых информационных панелей и сценарии самостоятельного сканирования и оплаты покупок.

Другим примером ресурсов, которыми владеют члены СД, является их социальный капитал. Благодаря наработанным связям директоров компания может получить доступ к нужной информации, практикам конкурентов, необходимым контактам и финансовым ресурсам. В качестве яркого примера можно привести назначение лорда Баркера в СД компании En+ и последующее снятие американских санкций с En+ и РУСАЛа.

Приоритетность ресурсной роли различается для стабильной ситуации и ситуации быстро меняющейся внешней среды, например в случае законодательных и рыночных изменений. Исследование, проведенное Хиллман (Hillman), показало на примере отрасли пассажирских перевозок США, что в период прекращения государственного регулирования компании назначали больше внешних, чем внутренних директоров. Среди внешних директоров преобладали назначения бизнес-экспертов, профильных специалистов и людей, имеющих влияние в обществе. От бизнес-экспертов ожидалась более широкая экспертиза из других индустрий и альтернативные точки зрения. От специалистов — доступ к специализированным знаниям и ресурсам: финансовому капиталу, правительственным связям, обмену информацией с другими организациями и повышение репутации. Присутствие банкиров в СД компаний — пример группы специалистов. Последняя группа влиятельных людей состояла из вышедших на пенсию политиков, работников академий и университетов и служащих социальных организаций.

Сервисная роль

Две большие задачи могут быть отнесены к сервисной роли — разработка стратегии

и консультирование топ-менеджеров. СД является группой компетентных людей, которые вносят вклад в формирование стратегии через свой опыт, компетенции и навыки.

Они также оказывают поддержку и консультируют менеджеров по всем возможным направлениям, где те испытывают дефицит знаний или не обладают широким индустриальным опытом и достаточным кругозором.

СД всегда были вовлечены в процесс принятия стратегических решений компании, контролируя его, но в последние годы им все чаще приходится заниматься непосредственно формированием стратегии. В небольших компаниях со слабым топ-менеджментом СД порой полностью берут на себя лидерство в разработке стратегии. Для успешного выполнения стратегической роли важна разнородность (diversity) опыта, демографического и гендерного состава СД. Хотя согласно популярным моделям принятия решений и считается, что разнородная группа способна выработать наиболее креативные из них, эта разнородность в дальнейшем, при разработке стратегии, создает сложности в коммуникациях и достижении консенсуса как внутри СД, так и между СД и менеджментом. Тем не менее в ряде исследований было показано, что с увеличением количества женщин в СД повышается эффективность его работы.

Опыт работы CEO у директоров приветствуется и в том случае, когда СД выполняет консультирующую роль. Директор с опытом работы CEO занимает уникальную позицию в СД по отношению к текущему CEO и может говорить с ним на одном языке. Директора с опытом CEO ценятся как потенциальные наставники для молодых неопытных CEO. Они могут принимать активное участие в программах преемственности и развитии топ-менеджеров. Бизнес в целом также выигрывает от привлечения престижного CEO в СД, поскольку при взгляде извне это будет восприниматься как маркер стабильности компании. С другой стороны, директора-CEO могут быть неудобными

**В НЕБОЛЬШИХ
КОМПАНИЯХ СО
СЛАБЫМ ТОП-
МЕНЕДЖЕРОМ
СД БЕРЕТ
ЛИДЕРСТВО В
РАЗРАБОТКЕ
СТРАТЕГИИ**

членами СД, так как они бывают часто заняты, не воспринимают чужого мнения и неохотно сотрудничают.

Выполнение сервисной роли часто непросто совмещать с контролирующей. Качественное консультирование топ-менеджеров возможно только при наличии качественной информации, которая может искажаться менеджментом в тех областях, где СД выполняет контролирующие функции.

Семейный бизнес

Семейный бизнес часто представлен компаниями, называемыми SME (small-medium sized enterprises). Это в основном непубличные компании, контролируемые одним или несколькими членами семьи, которые являются основными акционерами и часто — членами СД. Члены семьи могут входить в состав топ-менеджеров.

Мажоритарные акционеры, как правило, заинтересованы в контроле бизнеса и активно участвуют в выполнении мониторинга как через СД, так и без него. Однако сервисная функция, особенно консультирование акционеров и менеджмента со стороны внешних членов СД, пользуется повышенным спросом. Члены СД часто подбираются так, чтобы компенсировать недостаточную квалификацию топ-менеджмента в общем управлении, финансах, праве.

Семейные компании также характеризуются присутствием семейных ценностей и заботой акционеров не только о бизнесе, но и о внутрисемейных эмоциональных отношениях. Это приводит к тому, что ценятся те члены СД, которые находятся в ближнем круге, понимают внутрисемейную динамику и учитывают ее.

Анри Матисс, Applikationen

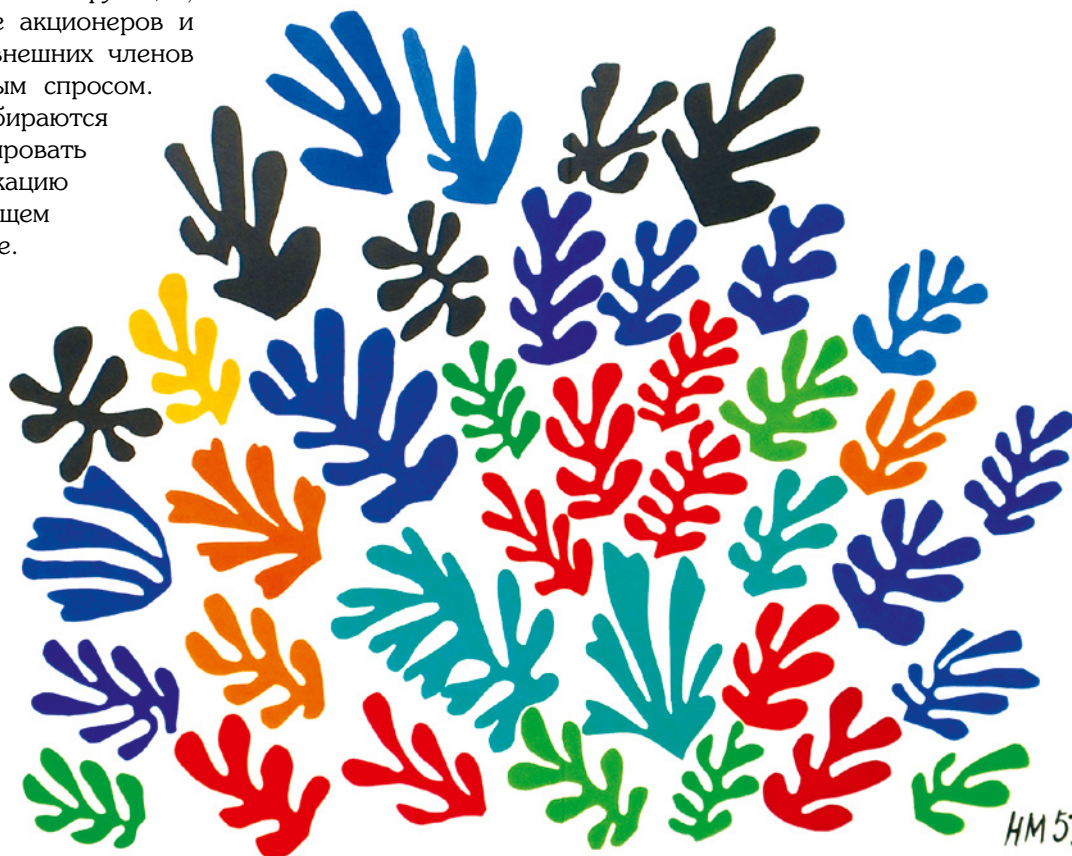
Кого же нанимать?

Описанные роли СД сосуществуют в разных советах, но они имеют разный приоритет и выраженность. Контролирующая роль особенно важна в компаниях с распределенным владением и для миноритарных акционеров компаний с наличием одного контрольного акционера. Ресурсная роль выходит на первый план в ситуациях быстрых изменений внешней среды, когда стоит задача повысить устойчивость бизнеса и получить доступ к необходимым ресурсам. Сервисная роль важнее в небольших компаниях, не имеющих возможности привлечь сильных профессионалов в топ-менеджмент и решающих эту проблему через СД.

Конечно, правильно набранные директора, чей опыт и связи могут внести существенный вклад в бизнес, — еще не гарантия того, что эти знания и опыт будут использованы.

Культура принятия решений, стиль ведения дискуссии, который поддерживает высказывание и обсуждение разных мнений, будут играть итоговую роль в эффективности СД. 

В СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЯХ ЦЕНЯТСЯ ТЕ ЧЛЕНЫ СД, КОТОРЫЕ ПОНИМАЮТ ВНУТРИСЕМЕЙНУЮ ДИНАМИКУ



HM 53

СКОЛЬКО СТОИТ ВАШЕ ДОБРОЕ ИМЯ?

Виктория Спорыш

Консультант компании Jansen Capital Management

Перед лицом растущей конкуренции за таланты появилось такое понятие, как «Бренд работодателя»

По мнению Бретта Минчингтона, автора наибольшего числа книг на эту тему, бренд работодателя — новый тренд, который становится все более важным. К 2020 году в мире будет на 13% меньше работников с высшим образованием, чем нужно бизнесу. Те же, кто не получил даже среднего образования, столкнутся с 15%-м дефицитом соответствующих рабочих мест. Иными словами, высококвалифицированных специалистов не хватает, а люди с низкой квалификацией пополняют ряды безработных.

Такое неравенство обусловлено и развитием технологий, ведь именно монотонная, не требующая глубоких знаний, работа быстрее автоматизируется. В то же время появляется необходимость в профессионалах, способных быстро обучаться новым технологиям, работать с людьми и мыслить глобально. Именно за них и конкурируют компании.

На этом фоне возникает еще одна проблема — несовпадение количества людей и вакансий. Специалисты из Employee Brand, которые составляют международные рейтинги лучших работодателей, часто говорят: «Сейчас не столько кризис талантов, сколько кризис соответствия людей их задачам». Это доказывает и опрос, проведенный в 2017 году компанией LinkedIn: 37% респондентов, ищущих работу, заявили, что нынешний работодатель не использует их навыки или ставит недостаточно сложные задачи.

Ценностное предложение

Как лучше понять, что такое бренд работодателя? Представьте, что ваши сотрудники рассказывают о работе друзьям. О чем они говорят?

О зарплате, об интересных вызовах, с которыми они сталкиваются, о возможности повышения, о заграничных командировках. Но также они упоминают менее очевидные вещи: можно ли работать из дома, есть ли возле офиса парковка, вежлив ли руководитель.

Бретт Минчингтон определяет бренд работодателя как ценностное предложение сотруднику, то есть набор материальных и нематериальных компенсаций, которые вы предоставляете своим работникам в обмен на их опыт, навыки и знания. Под компенсациями понимают такие очевидные вещи, как деньги и карьерный рост, но также и возможность изучать новые технологии, работать в приятном коллективе и получать социальные «плюшки» вроде медицинской страховки или спортзала в офисе. Организация Employer Brand International провела исследование в 16 странах. Оказалось, что в Украине в тройку наиболее важных требований входят такие пункты, как «интересная работа» и «возможность расти вместе с бизнесом», а на первом месте — высокая зарплата.

Идеальное ценностное предложение — не менее индивидуально, чем подход к каждому клиенту. Международные компании адаптируют рекламу под потребителей из разных регионов, такого же отношения требуют и работники.

При этом сильный бренд работодателя с лихвой окупается. Согласно данным исследования, проведенного Corporate Leadership Council, качественное ценностное предложение на 29% облегчает поиск новых сотрудников и на 50% снижает расходы на премии рекрутерам. И это объяснимо — у хорошей компании нет недостатка в



Фрагмент мурала,
Кит Харинг, Италия, 1989

соискателях, да и желающих уволиться не так много.

Взгляд со стороны

Однако само по себе ценностное предложение — это еще не все. Бретт Минчингтон пишет, что бренд работодателя нуждается в рекламе так же, как и ваш корпоративный бренд. Ведь чем известнее компания и чем более качественный продукт она производит, тем больше людей мечтают к ней присоединиться.

На конференции World Employer Branding Day 2019, где присутствовали специалисты из таких всемирно известных компаний, как Facebook, LinkedIn, Mars и Amazon, представитель Netflix рассказал о своем кейсе. Однажды ему пришла в голову идея — показать компанию изнутри с помощью подкаста. Теперь половина тех, кто приходит на собеседование в Netflix, признаются, что захотели стать частью команды именно благодаря подкасту. Однако здесь есть важный нюанс: реклама

должна соответствовать внутреннему содержанию, то есть ценностям, которые руководство и сотрудники демонстрируют на практике.

Бретт Минчингтон советует сосредоточиться не только на работниках, но и на клиентах и потенциальных кандидатах. Соискатели наводят справки о вашей компании, составляют мнение на основе общения с рекрутером и запоминают ваше предприятие как работу мечты или как место, куда они больше не придут. Клиент же со временем может стать вашим работником или порекомендовать понравившуюся компанию другу. Кроме того, довольные и вовлеченные сотрудники лучше обслуживают клиентов. А благодарные клиенты в свою очередь мотивируют работников показывать более высокие результаты.

Объективная оценка

Но как узнать, что думают о вашей компании работники? Ведь далеко не все готовы открыто хвалить или критиковать. И что делать, если у вашей компании на рынке негативная репутация, а специалисты, которых вы приглашаете на работу, обходятся с каждым разом все дороже? Проверьте eNPS!

В одной из компаний, с которой я работала, eNPS составил минус 25. Для собственника такой низкий показатель стал шоком. Позднее их HRD рассказала мне, что, проанализировав результаты опроса, на предприятии приняли решение о смене высшего руководства. Это яркая иллюстрация того, что аудит настроений в компании обязателен, а eNPS — один из его важнейших показателей. При этом качественное проведение такого опроса возможно лишь внешним провайдером, никак не внутренним. Это критично для объективного взгляда на вещи.

Как вариант такого сотрудничества возможна совместная разработка стратегии опроса — внешнего провайдера и менеджмента компании. Подобным образом поступили в корпорации RedHead Family, которая является лидером рынка детских товаров в стране. Глава компании Владислав Бурда проводит замеры eNPS в сотрудничестве с экспертами Jansen Capital Management. По словам Ангелы Поддубной, главы HR-департамента RedHead Family, такой подход позволяет не только проанализировать ситуацию в собственной компании, но и выработать некий бенчмарк для всей Ассоциации владельцев семейных компаний Украины, которую возглавляет Владислав.

Те, кто следует «золотым правилам», достигают действительно высокого доверия сотрудников. Так, в частности, поступили в компании De Novo, которая занимается облачными технологиями. Проведенный там опрос показал eNPS свыше 50. Это гораздо больше, чем в среднем по рынку. По данным исследований, проведенных Jansen Capital Management в 2013–2019 годах, eNPS 50 и выше показали лишь 10% компаний на украинском рынке.



КОРПОРАТИВНЫЙ ТЕКСТ В ЭПОХУ ПОСТЛОЯЛЬНОСТИ

Елена Рыжкова

Преподаватель программ MBA

Международного института бизнеса

Любая организация существует на трех уровнях, которые должны быть оптимально интегрированы

«КОРПОРАЦИИ, НАРОДЫ И ГОСУДАРСТВА СУЩЕСТВУЮТ ВНУТРИ ИСТОРИЙ, КОТОРЫЕ ПРИДУМЫВАЮТ И РАССКАЗЫВАЮТ ДРУГ ДРУГУ», — ЮВАЛЬ НОЙ ХАРАРИ

Эти три уровня — Контекст (внешняя среда, которая задает вектор развития и изменений), Текст (публично декларируемые смыслы: миссия, ценности, цели, ритуалы, нормы и правила, истории успеха) и Подтекст (то, как обстоят дела на самом деле: специфика корпоративного менеджмента, практика принятия решений, разделение границ и ответственности).

Текст и Подтекст неразрывно связаны, как свет и тень, как сознание и подсознание. Они формируют сложную, многофакторную динамику внутрикорпоративных отношений и реакций на вызовы внешней среды (Контекста). Даже в небольшой компании из 50 человек социологи обнаружили 225 индивидуальных взаимоотношений и огромное количество еще более сложных комбинаций.

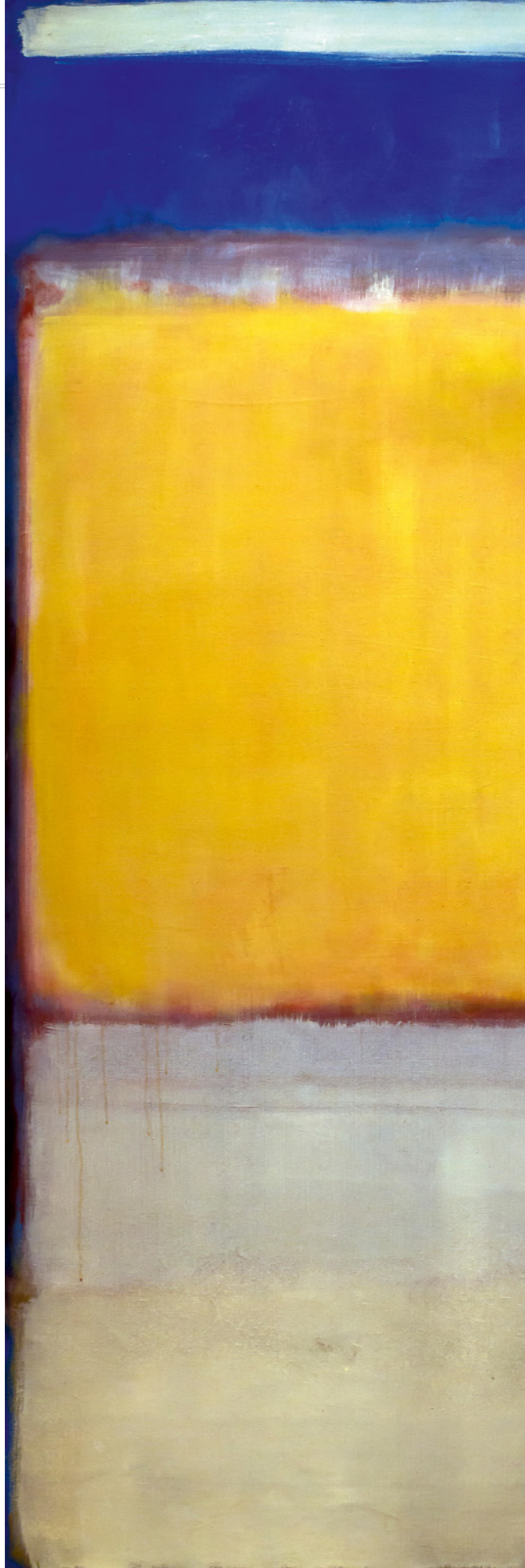
По сути, Подтекст — подводная часть корпоративного айсберга, корпоративный аналог юнгианской Тени. Это негласные правила выживания и карьерного роста, которые подсознательно вытесняются и неосознанно практикуются. Часто именно Подтекст определяет, будет ли человек успешен или нет в корпоративной вселенной. Тень ограничивает индивидуальное развитие руководителя и компании, вводит в заблуждение относительно себя и других. Возвышаясь над Другими, лидер неминуемо отбрасывает Тень и обесценивает остальных сотрудников. Обратившись к теории масок, мы увидим, что руководитель часто примеряет на себя роль «мессии» или корпоративного «божества», с позиции которой осуществляет управленческую коммуникацию. Такой поведенческий сценарий предполагает монополию на истину: руко-

водитель обычно прав, а подчиненный обычно неправ. И хотя такой сценарий привычен для топ-менеджмента многих компаний, в современном мире он неэффективен, потому что создает ценностное и смысловое неравенство, которое больше не соответствует картине мира нового поколения сотрудников.

Чтобы дать цельную характеристику этому поколению, родившемуся в 1980–1990-х годах прошлого века, был создан ряд метафор: в Европе и Америке это поколение Y, в Китае и Тайване — клубничное поколение. Информационные технологии и интернет определяют поведенческие паттерны намного больше, чем культурные различия Востока и Запада. Описание через метафоры новой социальной реальности само по себе говорит о многом — теперь она осмысливается через мемы, через элемент смысловой игры. Образ клубники — мягкого и нежного тепличного растения, очень недолго сохраняющего свои «потребительские» свойства, дает цельное представление о таком поколении. Его представители склонны получать всестороннее, а не узкоспециальное образование. Они стремятся акцентировать свою индивидуальность, но при этом их предпочтения унифицированы — они мечтают об одном и том же, они придерживаются примерно одинакового life style: в одежде, поведении, отношении друг к другу, к работе и работодателям. Если продолжить описание языком метафор, «клубника» не желает быть раздавленной железным сапогом корпоративных иерархий. Успех без борьбы, результат как побочный эффект игры и удовольствия — это то, что их вдохновляет.

Новая социокультурная реальность создает для менеджмента компаний новые контекстные вызовы. Кадровые войны стали приметой современности так же, как войны валютные или торговые. Война за таланты — глобальна. Поскольку

Марк Ротко, №10, 1950



инновационное развитие является сегодня необходимым условием выживания в нестабильной, непредсказуемой и высококонкурентной среде.

Нехватку низкоквалифицированной рабочей силы можно устранить за счет более высоких зарплат и лучших условий труда (трудова миграция из Мексики в США, из Украины в Польшу, из Польши в Германию и Великобританию и т. д.). Но в войне за таланты эта стратегия малоэффективна. Она ведется на метауровне, на уровне смыслового менеджмента. Все больше компаний вынуждены «продавать себя» соискателям с учетом ожиданий, которые сформированы у нового поколения. Но откуда берутся эти ожидания?

В эпоху модерна Джек Уэлч и Генри Форд писали свои «истории успеха» преимущественно для менеджеров с целью помочь им стать эффективнее. Но в постиндустриальном мире такие пособия по управлению, как «Работа рулит!» Ласло Бока и «Доставляя счастье» Тони Шея, рассчитаны уже не столько на руководителей, сколько на массового читателя. Они создают модель идеальной

«Ты неприкольный!»

Однажды мне позвонил давний клиент — собственник украинской трейдинговой компании. Я не сразу поняла смысл звонка, поскольку речь была крайне эмоциональной и сбивчивой. Немного успокоившись, он рассказал короткую историю взаимоотношений с одним из сотрудников, которая поставила под сомнение привычную для него картину мира... Компания долго искала и никак не могла найти аналитика — ключевую фигуру для трейдингового бизнеса, к которой предъявлялись очень серьезные требования. И вот наконец, к несказанной радости собственника, он нашел идеального претендента на должность. Им оказался парень 27 лет с хорошим европейским образованием и уникальным опытом работы. Его потенциал настолько поразил работодателя, что он предложил такую щедрую оферту, которой сам от себя не ожидал. В картине мира собственника он сделал все для того, чтобы парень развивался сам и развивал компанию. Однако ровно через две недели после начала работы аналитик принес заявление об увольнении. Собственник потерял дар речи: «Что не так? Я же тебе создал все условия! Почему ты уходишь?» Ответ был кратким: «Ты неприкольный». Конечно, возмущению руководителя не было предела: «Что значит неприкольный? Что это за дурацкий и хамский аргумент?!» На самом деле он не учел характер мотивации молодого человека. Его ожидания от работы в компании не исчерпывались исключительно материальным статусом. Он ожидал возможности реально влиять на развитие бизнеса, принимать самостоятельные решения. Но быстро понял, что в авторитарной системе управления это невозможно. И ему стало «неприкольно».

«Я знаю, какие вы на самом деле»

Однажды к нам обратился HR-директор с просьбой подобрать ассистента для руководителя. Необходим был квалифицированный сотрудник, коммуникативный, обладающий опытом работы в подобной должности не менее трех лет, со знанием трех языков: английского, немецкого и китайского. Такую вакансию закрыть было довольно сложно, но нам удалось найти семь претендентов на эту должность. Помимо стандартных собеседований, соискателям пришлось пройти жесткую процедуру тестирования, десяток сложнейших тестов, включая детектор лжи. По итогам тестов была отобрана одна соискательница. Она получила предложение, на которое вначале согласилась. Но вечером того же дня отказалась сотрудничать с компанией. Девушка назвала причину: пост в интернете, где бывшая сотрудница рассказывала о том, что ей приходилось пахать в этой должности 25 часов в сутки, укладывать в командировочный чемодан личные вещи шефа, выполнять поручения по домашнему хозяйству... Напрасно HR-директор убеждал соискательницу, что этому посту уже пять лет и написан он не о нынешнем, а о предыдущем руководителе компании из чувства мести и не соответствует действительности. Ничего не помогло. Соискатель, на поиски которого затратили немало времени, отказалась работать в компании наотрез — одного негативного отзыва в интернете оказалось достаточно.

Марк Ротко, №10, 1950
(фрагмент)



корпоративной культуры, к которой отныне мечтают быть сопричастны миллионы соискателей по всему миру. Таким образом, корпорации подобные Google и Zappos создают Текст, который не просто соответствует Контексту, а начинает управлять им, формировать его.

В войне корпоративных текстов побеждает тот, кто осознал, что проблема человеческого капитала не только количественная, но и качественная. Постмодернизм изменил мышление человека о мире и о себе. Мы живем в эпоху постлюльности. Идеальный «организационный человек» (определение Уильяма Уайта) уходящей эпохи был вписан в корпоративные отношения, которые являлись неотъемлемой частью его идентичности. Но внуки «организационного человека» самоуверенны и эгоцентричны. Они испорчены рынком соискателя и не готовы к рецессии.

Для них корпоративная преданность умерла. Они изначально понимают, что компания может избавиться от них в любой момент, так же, как и они от компании. Поэтому «посторганизационный

человек» поколения Y считает компании эфемерным образованием. В мире, лишенном иерархий, в том числе и иерархий смыслов, он претендует на право иметь свой собственный смысл, равно великий корпоративному. Он по умолчанию считает себя соавтором корпоративной вселенной — не меньшим, чем ее создатель. Но лидеры, даже осознавая новую реальность и декларируя готовность играть по новым правилам, порой внутренне не готовы их принять. Это делает ситуацию двусмысленной и формирует Подтекст: реальные управленческие практики отличаются от декларируемых. Например, декларируется равенство идей, но чаще всего принимаются идеи первого лица. Это не обязательно происходит потому, что руководитель ретроград — просто он уверен, что его решения в силу иерархического статуса по умолчанию единственно правильные. Такая позиция психологически вполне оправдана и по-человечески понятна. Однако, чтобы быть эффективным и адекватно соответствовать вызовам времени, руководитель должен осознать уязвимость ролей и масок корпоративного «божества». Манфред Кетс де Врис утверждал: если в течение двух недель ваши идеи никто не критиковал, вы оказались в комнате с зеркалами. В этих зеркалах как раз и обитает Тень. Если подчиненные просто отражают величие своего «божества», а не участвуют в создании смысла наравне с ним, обратная связь деградирует, и, как следствие, компания перестает генерировать инновации и развиваться.

Если лидер хочет быть успешным и эффективным в современном контексте, ему следует брать ответственность не только за свою компанию, но и за ее Тень.

Благодаря интернету современный человек живет одновременно в двух измерениях: физической реальности и

виртуальной реальности гаджетов, блогов, соцсетей... И большой вопрос, какая из них для него более значима. Виртуальная реальность задает тренд равенства идей, позиций и оценок. Она безразлична к статусу: возрасту, полу, положению в обществе. Она делает неактуальными не только управленческие иерархии, но и смысловые. Имидж организации, который выстраивался годами, может быть разрушен мгновенно 5–10 комментариями сотрудников, пожелавших навсегда оставить свой след в корпоративной истории. Таким образом Подтекст становится Текстом. Те «особенности» управленческой культуры, в которых руководство компании боится или не хочет себе признаться, становятся достоянием общественности. Возьмем для примера аналитический интернет-проект Glassdoor. Прежде чем устроиться в компанию, соискатель активно изучает инсайдерскую информацию о работодателях: об условиях работы, уровне заработной платы, моральных принципах руководства, справедливости и несправедливости, социальных программах, плюсах и минусах должности. Сегодня это типовое потребительское поведение в сети, аналогичное выбору отеля или ресторана с учетом отзывов посетителей. Человек хочет понимать, за что он платит деньги и на что он тратит свое время.

В такой ситуации корпоративная культура как зона синхронизации Текста и Подтекста становится главным стратегическим активом компании, все больше подтверждая формулу Питера Друкера: «культура ест стратегию на завтрак».

Управленческая реакция на изменения — это прежде всего реакция смысловая. Постмодернистский мир поворачивается к нам не просто различными гранями, но многими гранями одновременно. Поэтому реальное



Елена Рыжкова
Преподаватель программ MBA Международного института бизнеса. Сертифицированный международный консультант по управлению (СМС, ICMCI), профессиональный проектный менеджер (IPMA, уровень С). Лауреат «Консалтингового проекта года» Габриэль Аль-Салем, Международная премия. Опыт работы в ТОП-менеджменте более 20 лет. Эксперт по организационной диагностике и развитию управленческих команд. Внедряет решения, направленные на повышение вовлеченности, эффективности и потенциала сотрудников.

управление понимается сегодня преимущественно как управление картинами мира. За гармоничное единство триады Текста, Контекста и Подтекста отвечают лидеры компаний. Изменения в компании начинаются с самоосознанности топ-менеджмента. Лидеры трансформируют компании, но если они при этом не способны менять паттерны своего поведения, это вызывает смысловые и управленческие разрывы.

Новая формула эффективности требует от менеджера мультипликационного мышления и умения создавать инклюзивную культуру. Творец корпоративной Вселенной должен признать за Другим его право на место в ней. Лидерам необходимо быть генераторами смыслов и счастья для своих сотрудников. Иначе некогда цветущий корпоративный мир рискует превратиться в смысловую пустыню — идеальную среду обитания для юнгианской Тени. 

Цена перемен?

Компания работает на рынке 13 лет. Все это время она прекрасно обходилась без HR-директора. Неожиданно ее собственник обратился к нам с просьбой подобрать профессионала на эту должность. Чтобы разобраться, для чего компании роль, которой раньше не было, нужно понять не столько Текст (декларируемая цель), сколько Подтекст (что нужно на самом деле). «Я хочу повысить эффективность работы сотрудников. Раньше я думал, что эта функция существует для «вытирания слез». Но недавно посетил один тренинг и понял, что HR-директор нужен для других задач. А когда мои партнеры ввели у себя такую позицию, я решил, что это неспроста и настало время для HR-директора в нашей компании», — рассказал собственник. Я задала ему вопрос: «Как вы поймете, что человек эффективно работает в вашей компании?» Он ответил, что для разных категорий сотрудников разработаны KPI и внедрена система оценки. Далее мы говорили о том, что любые изменения в компании болезненны. Они требуют в первую очередь поддержки первого лица. Это особенно сложно для собственника, где управленческая команда не менялась со дня основания. Изменения в такой компании требуют управленческой воли, собственнику психологически тяжело объяснять тем, с кем проработал многие годы, что время изменилось и требует от них других навыков и других подходов. Часто сотрудники не готовы меняться. Разговоры о «несоответствии» для них болезненны, вызывают обиду и непонимание. Собственник компании, как человек вполне рациональный, согласился с этими очевидными доводами. «А теперь давайте сформулируем проблему по-другому», — сказала я. — Что должен сделать HR-директор в вашей компании, чтобы выжить? Оказалось, не все так просто. В компании есть еще один собственник — «красный директор», который периодически участвует в управлении, и его подходы крайне консервативны. Кроме того, это семейный бизнес, со всеми вытекающими отсюда плюсами и минусами... Отвечая на такие вопросы, собственник постепенно начинает осознавать реальный Подтекст компании и необходимость брать на себя ответственность за изменения, которые требуют значительных психологических затрат. Какую цену он готов заплатить за результат?



СВОИМИ РУКАМИ



Валерия Козлова
Преподаватель LvBS, эксперт
по эмоциональному интеллекту

Как владелец становится главным препятствием развития бизнеса

О забеганном кролике

«Не могу позволить себе ни недели отпуска — компания сразу теряет важные контракты и опаздывает с поставками главным заказчикам». «Не могу вывести компанию на международный уровень — в нашей стране это сейчас невозможно». «Мои сотрудники ничего не умеют, с ними надо работать». Что общего во всех этих кейсах? То, что владелец бизнеса сам выступает в роли стоппера для развития своей же компании.

Максим — владелец крупной компании на 234 сотрудника и три больших

офиса. Он построил бизнес сам, вырастив его из небольшой фирмы в несколько работников, переданной ему по наследству. Успешно справившись с финансовыми кризисами, Максим вышел на стабильный для существования уровень заказов. Однако он не мог сказать, что доволен своим бизнесом. Напротив, с каждым годом он все глубже погружался в отчаяние и чувствовал себя загнанным в глухой угол.

Производство важных заказов Максим привык контролировать лично, проверяя каждый процесс. Обычно это выглядело так: сотрудники расходились с рабочим

мест в 18:00, а владелец оставался на производстве до 23:00. Об отпуске уже около шести лет вовсе не могло быть и речи. При каждой попытке уехать на несколько дней из Киева обязательно что-нибудь происходило, и он быстро возвращался, чтобы уладить вопросы, с которыми не справилась команда.



ПЕРЕНОС ЗЛОСТИ ИЗ СИСТЕМЫ БИЗ- НЕСА НА СЕМЬЮ — ОЧЕНЬ РАСПРО- СТРАНЕННЫЙ И ОПАСНЫЙ ВАРИ- АНТ МЕНТАЛЬНОЙ ЛОВУШКИ

При таком личном контроле всех процессов фирма должна была быстро развиваться, но получалось наоборот: компания регулярно упускала возможности важных контрактов с крупными международными инвесторами. Последний контракт с китайскими инвесторами был особо крупным, на миллионы, и сорвался из-за пропущенного раунда переговоров. От провала Максима не спас даже нанятый межкультурный медиатор-партнер. В таких условиях о наращивании производства и количества заказов не могло быть и речи — все

усилия уходили на удержание компании в рабочем режиме.

Дополнительным источником фрустрации становилась семья, которая вместо поддержки Максима никак не могла понять, почему работа забирает так много времени и усилий.

Кейс Максима — классический пример владельца, выступающего в роли стоппера своего бизнеса. Уже более 15 лет моя работа заключается в том, чтобы найти и обезвредить стопперы, которые мешают бизнесам расти, диктуют горизонтальное развитие и мешают делать вертикальные рывки. Главная причина всех стопперов в бизнесе — эмоции человека, который его создал. Эти эмоции не очевидные, чаще всего они настолько тщательно замаскированы, что сам владелец их не осознает. Для их описания с профессиональной точки зрения я использую термин «ментальные ловушки».

Ментальные ловушки есть у всех без исключения людей, но ловушки фаундеров, конечно же, имеют свои особенности.

Эмоции и бизнес

В XXI веке мир постоянно меняется, и бизнесу, чтобы развиваться, нужно меняться вместе с ним. Собственники, которых я консультирую, часто хотят вывести свое дело на новый уровень. Для этого работают с командой и выстраивают бизнес-процессы, нанимают коучей и тренеров для работы с сотрудниками. Однако все это помогает очень слабо. Почему?

Более 10 лет я изучала этот феномен и вывела закон, знание которого дает доступ к решению проблемы: чтобы научиться управлять другими людьми, нужно научиться управлять собой.

Именно эмоции собственников, обычно неосознаваемые, не дают развиваться бизнесам или ведут их прямиком к провалу. Правда, у бизнесменов много заблуждений на этот счет. Самое распространенное: эмоциям не место в бизнесе, это прерогатива семьи. На

самом деле, хотим мы или нет, эмоции всегда генерируются. Как дома нас может расстраивать успеваемость детей или ссоры с женой, так же могут расстраивать и сотрудники. Мы испытываем в бизнесе и семье одинаковые эмоции, но не признаемся себе в этом, что тормозит развитие бизнеса.

Собственники обычно идут двумя путями: или игнорируют свои эмоции и считают, что им не место в бизнесе, или бросаются в другую крайность и ходят на тренинги по тому, как управлять своим лицом и невербальными проявлениями эмоций. Оба варианта бесперспективны, потому что не дают возможности управлять эмоциями и использовать их. Менеджмент собственных эмоций дает собственникам мощный ресурс для достижения результата в бизнесе.

Ловушки для мозга

Все 15 лет работы я исследую, какие эмоции мешают собственникам. Чаще всего стоппером выступает страх. Обычно собственники его не осознают, а подменяют эту эмоцию другими, а именно — высокомерием, злостью или равнодушием.

Поведенческий страх может проявляться в трех реакциях: нападении, оцепенении или бегстве. Если вызов, который стоит перед бизнесменом, небольшой, то поведенческой реакцией, скорее всего, будет нападение. Это значит, что собственник будет идти навстречу своему страху и что-то активно делать. Но если вызов большой и затрагивает мечту собственника бизнеса, в ход идут ментальные ловушки. В этом случае они выглядят как рациональное объяснение того, почему собственнику не стоит двигаться в направлении своей мечты. Он начинает неосознанно убегать от нее.

Ментальных ловушек очень много, у каждого они свои в каждой конкретной ситуации. Например, собственник может говорить себе: «Сейчас не время открывать бизнес» или «В нашей стране невозможно вести активную



Валерия Козлова — коуч, преподаватель и писатель. Одна из ее специализаций — ментальная подготовка профессиональных спортсменов и бизнесменов.

Первых Валерия настраивает на лидерство на мировых соревнованиях, вторых — на победы на переговорах. «Профессиональный спорт очень похож на бизнес. Ментальная подготовка может увеличить цифру в переговорах с тысяч до миллиона евро. Самая мощная эмоция в бизнесе — это страх. Он создает и разрушает. Главное — научиться им управлять», — говорит она. Этим летом Валерия презентовала свою книгу «Технология EQ-BOOST. Как использовать эмоциональный интеллект в бизнесе и жизни». Валерия специально для Huxley рассказала о личном опыте правильной настройки людей на успех. Во всем.

международную деятельность», или «Мне нужно еще наладить процессы в уже существующем бизнесе, нет времени и ресурсов заниматься новым», или «Я плохой руководитель, найму хорошего директора, и он мне поможет», или «У меня плохая команда, сотрудники недостаточно квалифицированы, поэтому я не могу развивать бизнес». Механизмы защиты настолько изысканны, что все эти ловушки выглядят абсолютно правдоподобно.

В 2015 году у меня был клиент, который хотел открыть офис в Барселоне и пришел ко мне с этим запросом. Мы начали работать, и он внезапно сказал: «Хотя, может, и не стоит начинать бизнес за границей. В Украине сейчас война. Наверное, не время». Это ловушка, которой собственник убеждал себя, почему не нужно идти на международный рынок. С этим клиентом мы работали над управлением эмоциями и страхом, в итоге он вышел на новый уровень, открыл филиал в Барселоне и позволил себе то, от чего защищался страхом.

Ментальные ловушки могут быть такими изошренными, что самостоятельно разобраться, что с вами происходит, практически невозможно. Один из клиентов пришел ко мне с запросом на управление ресурсом — он услышал мой доклад, где я говорила, что могу добавлять до 30% ресурса. Он стал рассказывать, что сейчас все плохо и в бизнесе, и в семье, что он хочет развестись с женой. Мы начали работать, и в процессе я обнаружила: эмоция злости, которую клиент продуцировал на жену, на самом деле относится не к ней, а к его бизнес-партнеру. Мой клиент хотел вывести бизнес на международный уровень, а партнеру это было не нужно. Он пытался его переубедить, ничего не получилось, конфликт вроде бы был похоронен, но эмоция злости осталась. Клиент хотел расстаться с партнером, но бизнес был слишком завязан на них обоих, к тому же они друзья детства. Клиент просто не признавался себе в своем желании.

Перенос злости из системы бизнеса на семью — очень распространенный и опасный вариант. В этом случае эмоция злости бизнесмена тормозила развитие его бизнеса. Он не осознавал злость, попав в ментальные ловушки: «Мы друзья детства», «Наверное, он лучше знает, как надо», «Нужно подождать».

В этой истории все закончилось хорошо. Клиент не расстался с женой, мы с ним подготовились к переговорам с партнером. Учли в подготовке, что они друзья и насколько сильно слит их бизнес. В итоге они расстались, и мой клиент начал развивать бизнес.

Собственники часто думают, что их бизнес тормозит команда, которая плохо работает, или обстоятельства. Часто это тоже бывает ментальной ловушкой. С командой, конечно, всегда нужно работать, но в первую очередь важно научиться управлять собой.

Страх против мечты

Еще один мой клиент — владелец и CEO в устойчивом семейном бизнесе. Тоже обратился ко мне с запросом на управление ресурсом. Говорил, что хочет вывести бизнес на очередной небольшой уровень — повысить квалификацию сотрудников. В процессе работы выяснилось: он недоволен тем, что сейчас происходит в их бизнесе — не принимаются рискованные решения, все очень спокойно и можно уснуть. Оказалось, у него есть мечта — построить новый бизнес, открыть завод. Но до этого все не доходят руки — постоянно нужно усовершенствовать существующий бизнес. Это распространенная ментальная ловушка. Человек объясняет себе, что его бизнесу нужно горизонтальное развитие — расширить сеть, улучшить процессы. Хотя на самом деле ему скучно и все процессы уже давно работают без него. В итоге клиент признал, что скрывал от себя желание начать собственный бизнес и перестать активно заниматься существующим. Его запрос изменился с развития семейного бизнеса на «Давайте подготовим семейный бизнес к тому, что



я уйду и открою свой». В итоге процесс пошел параллельно — он начал готовить семейный бизнес к своему уходу, вводить в курс нового CEO и тут же начал переговоры по открытию нового бизнеса. Ментальная ловушка «Мои сотрудники ничего не умеют, с ними надо работать» — очень распространенная. Да, работников нужно обучать, но дело в том, что они поддерживают вектор собственника — к мечте или от нее. Если собственнику нужно оправдать себя, почему он не открывает международный филиал, сотрудники будут помогать в этом — интуитивно делать что-то неправильно, казаться слабаками. Это закон команды. Иногда в таких случаях собственники считают, что проблема — в необразованности работников, и начинают отправлять их на курсы и тренинги. Сотрудники возвращаются, начинают предлагать что-то руководителю, но он это не берет. У него другая задача — обслужить свой страх ментальными ловушками и никуда не двигаться.

Конфликты из-за страхов

Когда собственников несколько, бывает так, что кого-то из них сковывает

**ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ СТРАХ
МОЖЕТ ПРОЯВЛЯТЬСЯ В ТРЕХ
РЕАКЦИЯХ:
НАПАДЕНИИ,
ОЦЕПЕНЕНИИ
ИЛИ БЕГСТВЕ**

страх, а кого-то — нет. И это приводит к глобальным конфликтам. В одном из случаев моими клиентами были три собственника: операционный директор, исполнительный директор и просто собственник, который не занимался операционными процессами в бизнесе, появлялся только иногда и большую часть времени уделял другим своим бизнесам и хобби. Два других собственника с утра до ночи сидели на работе и очень на него обижались. Все они хотели вывести бизнес на новый уровень, но те двое считали, что им мешает неактивная позиция третьего собственника. Они постоянно ругались, и эти конфликты уже начали переходить на команды их менеджеров.

Когда мы начали работать, оказалось, что третий собственник давно мечтает, чтобы они перестали заниматься микроменеджментом, начали мыслить стратегически и открыли новый бизнес. Двое других собственников его не слышали, и он опустил руки. У двоих был страх, который они не осознавали, а у третьего — злость. Из этого и разрастались конфликты. В итоге с моей помощью третий собственник донес до остальных, что заниматься бизнесом — не обязательно значит крутиться как белка в колесе и заниматься операционной деятельностью. Можно начать развивать другое направление. Двое собственников после работы над управлением эмоциями признались, что боялись доверить бизнес своим менеджерам. Конфликт разрешился. У собственников есть много страхов — страх, что не получится, что отберут то, что накопил и успел сделать, страх совершить ошибку. Но самый поразительный для меня за все годы работы — страх успеха. Если бизнесмен осознает этот страх, он так и говорит: «Я боюсь, что у меня получится». Я исследовала такой страх у конкретного бизнесмена, и он сказал: «Ок, у меня получится. И чем я тогда буду заниматься дальше?» Иногда у человека есть большая мечта, и когда она исполняется намного раньше, чем он рассчитывал, он не знает, что делать дальше.

Современные люди знают, что эмоции ими управляют. Но знать мало, нужно научиться управлять эмоциями, сделать так, чтобы они не мешали, а помогли нам. Особенно это важно для бизнесменов. Когда я начинаю работать с компанией, я повышаю эмоциональный интеллект всей команды, но начинаю всегда с собственника. Время постоянно ускоряется, бизнесы живут в меняющемся мире, и им самим нужно меняться — только в этом случае возможно развитие. Для этого собственникам важно развиваться и учиться управлять в первую очередь собой. 

Иллюстрации: www.depositphotos.com

ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА ВСЕХ СТОППЕРОВ В БИЗНЕСЕ — ЭМОЦИИ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ЕГО СОЗДАЛ







Открыть раздел журнала Easy to help
Huxleÿ решил представлением рассказа Константина
Паустовского «Телеграмма».

Рассказ был написан в 1946 году, но не теряет актуальности
и сейчас.

Марлен Дитрих называла Паустовского своим любимым
писателем, хоть и прочла всего один его рассказ.
В 1964 году, во время визита в Советский Союз, на сцене
Центрального дома литераторов, при их первой встрече,
она опустилась перед Паустовским на колени, не в силах
облечь в слова свое восхищение.

И спустя долгие годы проза писателя, который прожил
в Киеве почти четверть века, все так же трогает за душу.

Избранная классика от журнала Huxleÿ.

ТЕЛЕГРАММА

Константин Паустовский

Октябрь был на редкость холодный, ненастный. Тесовые крыши почернели.

Спутанная трава в саду полегла, и все доцветал и никак не мог доцвести и осыпаться один только маленький подсолнечник у забора.

Над лугами тащились из-за реки, цеплялись за облетевшие ветлы рыхлые тучи. Из них насильно сыпался дождь.

По дорогам уже нельзя было ни пройти, ни проехать, и пастухи перестали гонять в луга стадо.

Пастуший рожок затих до весны. Катерине Петровне стало еще труднее вставать по утрам и видеть все то же: комнаты, где застоялся горький запах нетопленных печей, пыльный «Вестник Европы», пожелтевшие чашки на столе, давно нечищенный самовар и картины на стенах. Может быть, в комнатах было слишком сумрачно, а в глазах Катерины Петровны уже появилась темная вода, или, может быть, картины потускнели от времени, но на них ничего нельзя было разобрать. Катерина Петровна только по памяти знала, что вот эта — портрет ее отца, а вот эта — маленькая, в золотой раме — подарок Крамско-

го, эскиз к его «Неизвестной». Катерина Петровна доживала свой век в старом доме, построенном ее отцом — известным художником.

В старости художник вернулся из Петербурга в свое родное село, жил на покое и занимался садом. Писать он уже не мог: дрожала рука, да и зрение ослабло, часто болели глаза.

Дом был, как говорила Катерина Петровна, «мемориальный». Он находился под охраной областного музея. Но что будет с этим домом, когда умрет она, последняя его обительница, Катерина Петровна не знала. А в селе — называлось оно Заборье — никого не было, с кем бы можно было поговорить о картинах, о петербургской жизни, о том лете, когда Катерина Петровна жила с отцом в Париже и видела похороны Виктора Гюго.

Не расскажешь же об этом Манюшке, дочери соседа, колхозного сапожника, — девчонке, прибегавшей каждый день, чтобы принести воды из колодца, подмести полы, поставить самовар.

Катерина Петровна дарила Манюшке за услуги сморщенные перчатки, страусовые

перья, стеклярусную черную шляпу.

— На что это мне? — хрипло спрашивала Манюшка и шмыгала носом. — Тряпичница я, что ли?

— А ты продай, милая, — шептала Катерина Петровна. Вот уже год, как она ослабела и не могла говорить громко. — Ты продай.

— Сдам в утиль, — решала Манюшка, забирала все и уходила.

Изредка заходил сторож при пожарном сарае — Тихон, толстый, рыжий. Он еще помнил, как отец Катерины Петровны приезжал из Петербурга, строил дом, заводил усадьбу.

Тихон был тогда мальчишкой, но почтение к старому художнику сберег на всю жизнь. Глядя на его картины, он громко вздыхал:

— Работа натуральная!

Тихон хлопотал часто без толку, от жалости, но все же помогал по хозяйству: рубил в саду засохшие деревья, пилил их, колол на дрова. И каждый раз, уходя, останавливался в дверях и спрашивал:

— Не слышно, Катерина Петровна, Настя пишет чего или нет?

Катерина Петровна молчала, сидя на диване — сгорбленная, маленькая, — и все перебирала какие-то бумажки в рыжем кожаном ридикюле. Тихон долго сморкался, топтался у порога.

— Ну что ж, — говорил он, не дождавшись ответа. — Я, пожалуй, пойду, Катерина Петровна.

— Иди, Тиша, — шептала Катерина Петровна. — Иди, бог с тобой!

Он выходил, осторожно прикрыв дверь, а Катерина Петровна начинала тихонько плакать. Ветер свистел за окнами в голых ветвях, сбивал последние листья. Керосиновый ночник вздрагивал на столе. Он был, казалось, единственным живым существом в покинутом доме, — без этого слабого огня Катерина Петровна и не знала бы, как дожить до утра.

Ночи были уже длинные, тяжелые, как бессонница. Рассвет все больше медлил, все запаздывал и нехотя сочился в немые окна, где между рам еще с прошлого года лежали поверх ваты когда-то желтые осенние, а теперь истлевшие и черные листья.

Настя, дочь Катерины Петровны и единственный родной человек, жила далеко, в Ленинграде. Последний раз она приезжала три года назад.

Катерина Петровна знала, что Насте теперь не до нее, старухи. У них, у молодых, свои

дела, свои непонятные интересы, свое счастье. Лучше не мешать.

Поэтому Катерина Петровна очень редко писала Насте, но думала о ней все дни, сидя на краешке продавленного дивана так тихо, что мышь, обманутая тишиной, выбегала из-за печки, становилась на задние лапки и долго, поводя носом, нюхала застоявшийся воздух.

Писем от Насти тоже не было, но раз в два-три месяца веселый молодой почтарь Василий приносил Катерине Петровне перевод на двести рублей. Он осторожно придерживал Катерину Петровну за руку, когда она расписывалась, чтобы не расписалась там, где не надо.

Василий уходил, а Катерина Петровна сидела, растерянная, с деньгами в руках. Потом она надевала очки и перечитывала несколько слов на почтовом переводе.

Слова были все одни и те же: столько дел, что нет времени не то что приехать, а даже написать настоящее письмо.

Катерина Петровна осторожно перебирала пухлые бумажки. От старости она забывала, что деньги эти вовсе не те, какие были в руках у Насти, и ей казалось, что от денег пахнет Настинными духами.

Как-то, в конце октября, ночью, кто-то долго стучал в заколоченную уже несколько лет калитку в глубине сада.

Катерина Петровна беспокоилась, долго обвязывала голову теплым платком, надела старый салоп, впервые за этот год вышла из дому. Шла она медленно, ощупью. От холодного воздуха разболелась голова. Позабытые звезды пронзительно смотрели на землю. Палые листья мешали идти.

Около калитки Катерина Петровна тихо спросила:

— Кто стучит?

Но за забором никто не ответил.

— Должно быть, почудилось, — сказала Катерина Петровна и побрела назад.

Она задохнулась, остановилась у старого дерева, взялась рукой за холодную, мокрую ветку и узнала: это был клен. Его она посадила давно, еще девушкой-хохотушкой, а сейчас он стоял облетевший, озябший, ему некуда было уйти от этой бесприютной, ветреной ночи.

Катерина Петровна пожалела клен, потрогала шершавый ствол, побрела в дом и в ту же ночь написала Насте письмо.

«Ненаглядная моя, — писала Катерина Петровна. — Зиму эту я не переживу. Приезжай хоть на день. Дай поглядеть на тебя, поддержать твои руки. Стара я стала и слаба до того, что тяжело мне не то что ходить, а даже сидеть и лежать, — смерть была ко мне дорогу.

Сад сохнет — совсем уж не тот, — да я его и не вижу. Нынче осень плохая. Так тяжело; вся жизнь, кажется, не была такая длинная, как одна эта осень».

Манюшка, шмыгая носом, отнесла это письмо на почту, долго засовывала его в почтовый ящик и заглядывала внутрь, — что там? Но внутри ничего не было видно — одна жестяная пустота.

Настя работала секретарем в Союзе художников. Работы было много. Устройство выставок, конкурсов — все это проходило через ее руки.

Письмо от Катерины Петровны Настя получила на службе. Она спрятала его в сумочку, не читая, — решила прочесть после работы. Письма Катерины Петровны вызывали у Насти вздох облегчения: раз мать пишет — значит, жива. Но вместе с тем от них начиналось глухое беспокойство, будто каждое письмо было безмолвным укором.

После работы Насте надо было пойти в мастерскую молодого скульптора Тимофеева, посмотреть, как он живет, чтобы доложить об этом правлению Союза. Тимофеев жаловался на холод в мастерской и вообще на то, что его затирают и не дают развернуться.

На одной из площадок Настя достала зеркальце, напудрилась и усмехнулась, — сейчас она нравилась самой себе. Художники звали ее Сольвейг за

русые волосы и большие холодные глаза.

Открыл сам Тимофеев — маленький, решительный, злой. Он был в пальто. Шею он замотал огромным шарфом, а на его ногах Настя заметила дамские фетровые боты.

— Не раздевайтесь, — буркнул Тимофеев. — А то замерзнете. Прошу!

Он провел Настю по темному коридору, поднялся вверх на несколько ступеней и открыл узкую дверь в мастерскую.

Из мастерской пахло чадом. На полу около бочки с мокрой глиной горела керосинка. На станках стояли скульптуры, закрытые сырыми тряпками. За широким окном косо летел снег, заносил туманом Неву, таял в ее темной воде. Ветер посвистывал в рамках и шевелил на полу старые газеты.

— Боже мой, какой холод! — сказала Настя, и ей показалось, что в мастерской еще холоднее от белых мраморных барельефов, в беспорядке развешанных по стенам.

— Вот, полюбуйте! — сказал Тимофеев, пододвигая Насте испачканное глиной кресло. — Непонятно, как я еще не издох в этой берлоге. А у Першина в мастерской от калориферов дует теплом, как из Сахары.

— Вы не любите Першина? — осторожно спросила Настя.

— Выходка! — сердито сказал Тимофеев. — Ремесленник! У его фигур не плечи, а вешалки для пальто. Его колхозница — каменная баба в подоткнутом фартуке. Его рабочий похож на неандертальского человека. Лепит деревянной лопатой. А хитер, милая моя, хитер, как кардинал!

— Покажите мне вашего Гоголя, — попросила Настя, чтобы переменить разговор.

— Перейдите! — угрюмо приказал скульптор. — Да нет, не туда! Вон в тот угол. Так!

Он снял с одной из фигур мокрые тряпки, придирчиво осмотрел ее со всех сторон, присел на корточки около керосинки, грея руки, и сказал:

— Ну вот он, Николай Васильевич! Теперь прошу!

Настя вздрогнула. Насмешливо, зная ее насквозь, смотрел на нее остроносый сутулый человек. Настя видела, как на его виске бьется тонкая склеротическая жилка.

«А письмо-то в сумочке нераспечатанное, — казалось, говорили сверлящие гоголевские глаза. — Эх ты, сорока!»

— Ну что? — опросил Тимофеев. — Серьезный дядя, да?

— Замечательно! — с трудом ответила Настя. — Это действительно превосходно.

Тимофеев горько засмеялся.

— Превосходно, повторил он. — Все говорят: превосходно.

И Першин, и Матьяш, и всякие знатоки из всяких комитетов. А толку что? Здесь — превосходно, а там, где решается моя судьба как скульптора, там тот же Першин только неопределенно хмыкнет — и готово. А Першин хмыкнул — значит, конец!.. Ночи не спишь! — крикнул Тимофеев и забежал по мастерской, топая ботами. — Ревматизм в руках от мокрой глины. Три года читаешь каждое слово о Гоголе. Свиные рыла снятся!

Тимофеев поднял со стола груду книг, потряс ими в воздухе и с силой швырнул обратно. Со стола полетела гипсовая пыль.

— Это все о Гоголе! — сказал он и вдруг успокоился. — Что? Я, кажется, вас напугал? Простите, милая, но, ей-богу, я готов драться.

— Ну что ж, будем драться вместе, — сказал Настя и встала.

Тимофеев крепко пожал ей руку, и она ушла с твердым решением вырвать во что бы то ни стало этого талантливого человека из безвестности.

Настя вернулась в Союз художников, прошла к председателю и долго говорила с ним, горячилась, доказывала, что нужно сейчас же устроить выставку работ Тимофеева. Председатель постукивал карандашом по столу, что-то долго прикидывал и в конце концов согласился.

Настя вернулась домой, в свою старинную комнату на Мойке, с лепным золоченым потолком, и только там прочла письмо Катерины Петровны.

— Куда там сейчас ехать! — сказала она и встала. — Разве отсюда вырвешься!

Она подумала о переполненных поездах, пересадке на узкоколейку, тряской телеге, засохшем саде, неизбежных материнских слезах, о тягучей, ничем не скрашенной скуке сельских дней — и положила письмо в ящик письменного стола.

Две недели Настя возилась с устройством выставки Тимофеева.

Несколько раз за это время она ссорилась и мирилась с неуживчивым скульптором. Тимофеев отправлял на выставку свои работы с таким видом, будто обрекал их на уничтожение.

— Ни черта у вас не получится, дорогая моя, — со злорадством говорил он Насте, будто она устраивала не его, а свою выставку. — Зря я только трачу время, честное слово.

Настя сначала приходила в отчаяние и обижалась, пока не поняла, что все эти капризы от уязвленной гордости, что они наигранны и в глубине души Тимофеев очень рад своей будущей выставке.

Выставка открылась вечером. Тимофеев злился и говорил,

что нельзя смотреть скульптуру при электричестве.

— Мертвый свет! — ворчал он. — Убийственная скука! Керосин и то лучше.

— Какой же свет вам нужен, невозможный вы тип? — вспылила Настя.

— Свечи нужны! Свечи! — страдальчески закричал Тимофеев. — Как же можно Гоголя ставить под электрическую лампу. Абсурд!

На открытии были скульпторы, художники. Непосвященный, услышав разговоры скульпторов, не всегда мог бы догадаться, хвалят ли они работы Тимофеева или ругают. Но Тимофеев понимал, что выставка удалась.

Седой вспыльчивый художник подошел к Насте и похлопал ее по руке:

— Благодарю. Слышал, что это вы извлекли Тимофеева на свет божий. Прекрасно сделали. А то у нас, знаете ли, много болтающих о внимании к художнику, о заботе и чуткости, а как дойдет до дела, так натыкаешься на пустые глаза. Еще раз благодарю!

Началось обсуждение. Говорили много, хвалили, горячились, и мысль, брошенная старым художником о внимании к человеку, к молодому незаслуженно забытому скульптору, повторялась в каждой речи. Тимофеев сидел нахохлившись, рассма-

тривал паркет, но все же иско-са поглядывал на выступающих, не зная, можно ли им верить или пока еще рано.

В дверях появилась курьерша из Союза — добрая и бестолковая Даша. Она делала Насте какие-то знаки. Настя подошла к ней, и Даша, ухмыляясь, подала ей телеграмму.

Настя вернулась на свое место, незаметно вскрыла телеграмму, прочла и ничего не поняла: «Катя помирает. Тихон».

«Какая Катя? — растерянно подумала Настя. — Какой Тихон? Должно быть, это не мне».

Она посмотрела на адрес: нет, телеграмма была ей. Тогда только она заметила тонкие печатные буквы на бумажной ленте: «Заборье».

Настя скомкала телеграмму и нахмурилась. Выступал Перший.

— В наши дни, — говорил он, покачиваясь и придерживая очки, — забота о человеке становится той прекрасной реальностью, которая помогает нам расти и работать. Я счастлив отметить в нашей среде, в среде скульпторов и художников, проявление этой заботы. Я говорю о выставке работ товарища Тимофеева. Этой выставкой мы целиком обязаны — да не в обиду будет сказано нашему руководству — одной из рядовых сотрудниц Союза, нашей милой Анастасии Семёновне.

Перший поклонился Насте, и все зааплодировали. Аплодировали долго. Настя смутилась до слез.

Кто-то тронул ее сзади за руку. Это был старый вспыльчивый художник.

— Что? — спросил он шепотом и показал глазами на скомканную в руке Насти телеграмму. — Ничего неприятного?

— Нет, — ответила Настя. — Это так... От одной знакомой...

— Ага! — пробормотал старик и снова стал слушать Першина.

Все смотрели на Першина, но чей-то взгляд, тяжелый и пронзительный, Настя все время чувствовала на себе и боялась поднять голову. «Кто бы это мог быть? — подумала она. — Неужели кто-нибудь догадался? Как глупо. Опять расходились нервы».

Она с усилием подняла глаза и тотчас отвела их: Гоголь смотрел на нее, усмехаясь. На его виске как будто тяжело билась тонкая склеротическая жилка. Насте показалось, что Гоголь тихо сказал сквозь стиснутые зубы: «Эх, ты!»

Настя быстро встала, вышла, торопливо оделась внизу и убежала на улицу.

Валил водянистый снег. На Исаакиевском соборе выступила серая изморозь. Хмурое небо все ниже опускалось на город, на Настю, на Неву.

«Ненаглядная моя, — вспомнила Настя недавнее письмо. — Ненаглядная!»

Настя села на скамейку в сквере около Адмиралтейства и горько заплакала. Снег таял на лице, смешивался со слезами.

Настя вздрогнула от холода и вдруг поняла, что никто ее так не любил, как эта дряхлая, брошенная всеми старушка, там, в скучном Заборье.

«Поздно! Маму я уже не увижу», — сказала она про себя и вспомнила, что за последний год она впервые произнесла это детское милое слово — «мама».

Она вскочила, быстро пошла против снега, хлеставшего в лицо.

«Что ж это, мама? Что? — думала она, ничего не видя. — Мама! Как же это могло так случиться? Ведь никого же у меня в жизни нет. Нет и не будет роднее. Лишь бы успеть, лишь бы она увидела меня, лишь бы простила».

Настя вышла на Невский проспект, к городской станции железных дорог. Она опоздала. Билетов уже не было.

Настя стояла около кассы, губы у нее дрожали, она не могла говорить, чувствуя, что от первого же сказанного слова она расплачется навзрыд. Пожилая кассирша в очках выглянула в окошко.

— Что с вами, гражданка? — недовольно спросила она.

— Ничего, — ответила Настя. — У меня мама... Настя повернулась и быстро пошла к выходу.

— Куда вы? — крикнула кассирша. — Сразу надо было сказать. Подождите минутку.

В тот же вечер Настя уехала. Всю дорогу ей казалось, что «Красная стрела» едва тащится, тогда как поезд стремительно мчался сквозь ночные леса, обдавая их паром и оглашая протяжным предостерегающим криком.

...Тихон пришел на почту, пошептался с почтарем Василием, взял у него телеграфный бланк, повертел его и долго, вытирая рукавом усы, что-то писал на бланке корявыми буквами. Потом осторожно сложил бланк, засунул в шапку и поплелся к Катерине Петровне.

Катерина Петровна не вставала уже десятый день. Ничего не болело, но обморочная слабость давила на грудь, на голову, на ноги, и трудно было вздохнуть.

Манюшка шестые сутки не отходила от Катерины Петровны. Ночью она, не раздеваясь, спала на продавленном диване.

Иногда Манюшке казалось, что Катерина Петровна уже не дышит. Тогда она начинала испуганно хныкать и звала: живая?

Катерина Петровна шевелила рукой под одеялом, и Манюшка успокаивалась.

В комнатах с самого утра стояла по углам ноябрьская темнота, но было тепло. Манюшка топила печку. Когда веселый огонь освещал бревенчатые стены, Катерина Петровна осторожно вздыхала — от огня комната делалась уютной, обжитой, какой она была давным-давно, еще при Насте. Катерина Петровна закрывала глаза, и из них выкатывалась и скользила по желтому виску, запутывалась в седых волосах одна-единственная слезинка.

Пришел Тихон. Он кашлял, сморкался и, видимо, был взволнован.

— Что, Тиша? — бессильно спросила Катерина Петровна.

— Похолодало, Катерина Петровна! — бодро сказал Тихон и с беспокойством посмотрел на свою шапку. — Снег скоро выпадет. Оно к лучшему. Дорогу морозцем собьет — значит, и ей будет способнее ехать.

— Кому? — Катерина Петровна открыла глаза и сухой рукой начала судорожно гладить одеяло.

— Да кому же другому, как не Настасье Семеновне, — ответил Тихон, криво ухмыляясь, и вытащил из шапки телеграмму. — Кому, как не ей.

Катерина Петровна хотела подняться, но не смогла, снова упала на подушку.

— Вот! — сказал Тихон, осторожно развернул телеграмму и протянул ее Катерине Петровне.

Но Катерина Петровна ее не взяла, а все так же умоляюще смотрела на Тихона.

— Прочти, — сказала Манюшка хрипло. — Бабка уже читать не умеет. У нее слабость в глазах.

Тихон испуганно огляделся, поправил ворот, пригладил рыжие редкие волосы и глухим, неуверенным голосом прочел: «Дожидайтесь, выехала. Остаюсь всегда любящая дочь ваша Настя».

— Не надо, Тиша! — тихо сказала Катерина Петровна. — Не надо, милый. Бог с тобой. Спасибо тебе за доброе слово, за ласку.

Катерина Петровна с трудом отвернулась к стене, потом как будто уснула.

Тихон сидел в холодной прихожей на лавочке, курил, опустив голову, сплевывал и вздыхал, пока не вышла Манюшка и не поманила в комнату Катерины Петровны.

Тихон вошел на цыпочках и всей пятерней отер лицо. Катерина Петровна лежала бледная, маленькая, как будто безмятежно уснувшая.

— Не дождалась, — пробормотал Тихон. — Эх, горе ее горькое, страданье неписаное! А ты смотри, дура, —

сказал он сердито Манюшке, — за добро плати добром, не будь пустельгой... Сиди здесь, а я сбегая в сельсовет, доложу.

Он ушел, а Манюшка сидела на табурете, подобрав колени, тряслась и смотрела не отрываясь на Катерину Петровну.

Хоронили Катерину Петровну на следующий день. Подморозило. Выпал тонкий снежок. День побелел, и небо было сухое, светлое, но серое, будто над головой протянули вымытую, подмерзшую холстину. Дали за рекой стояли сизые. От них тянуло острым и веселым запахом снега, схваченной первым морозом ивовой коры.

На похороны собрались старухи и ребята. Гроб на кладбище несли Тихон, Василий и два брата Малявины — старички, будто заросшие чистой паклей. Манюшка с братом Володькой несли крышку гроба и не мигая смотрела перед собой.

Кладбище было за селом, над рекой. На нем росли высокие, желтые от лишаев вербы.

По дороге встретилась учительница. Она недавно приехала из областного города и никого еще в Заборье не знала.

— Учителька идет, учителька! — зашептали мальчишки.

Учительница была молоденькая, застенчивая, сероглазая, совсем еще девочка. Она уви-

дела похороны и робко оставалась, испуганно посмотрела на маленькую старушку в гробу. На лицо старушки падали и не таяли колкие снежинки.

Там, в областном городе, у учительницы осталась мать — вот такая же маленькая, вечно взволнованная заботами о дочери и такая же совершенно седая.

Учительница постояла и медленно пошла вслед за гробом. Старухи оглядывались на нее, шептались, что вот, мол, тихая какая девушка и ей трудно будет первое время с ребятами — уж очень они в Заборье самостоятельные и озорные.

Учительница наконец решилась и спросила одну из старух, бабушку Матрену:

— Одинокая, должно быть, была эта старушка?

— И-и, мила-ая, — тотчас запела Матрена, — почитай что совсем одинокая. И такая задушевная была, такая сердечная. Все, бывало, сидит и сидит у себя на диванчике одна, не с кем ей слова сказать. Такая жалость! Есть у нее в Ленинграде дочка, да, видно, высоко залетела. Так вот и померла без людей, без сродственников.

На кладбище гроб поставили около свежей могилы. Старухи кланялись гробу, дотрагивались темными руками до земли.

Учительница подошла к гробу, наклонилась и поцеловала Катерину Петровну в высохшую желтую руку. Потом быстро выпрямилась, отвернулась и пошла к разрушенной кирпичной ограде.

За оградой, в легком перепархивающем снегу лежала любимая, чуть печальная, родная земля.

Учительница долго смотрела, слушала, как за ее спиной переговаривались старики, как стучала по крышке гроба земля и далеко по дворам кричали разноголосые петухи — предсказывали ясные дни, легкие морозы, зимнюю тишину.

В Заборье Настя приехала на второй день после похорон. Она застала свежий могильный холм на кладбище — земля на нем смерзлась комками — и холодную темную комнату Катерины Петровны, из которой, казалось, жизнь ушла давным-давно.

В этой комнате Настя проплакала всю ночь, пока за окнами не засинел мутный и тяжелый рассвет.

Уехала Настя из Заборья крадучись, стараясь, чтобы ее никто не увидел и ни о чем не расспрашивал.

Ей казалось, что никто, кроме Катерины Петровны, не мог снять с нее непоправимой вины, невыносимой тяжести. 

ФОНД STARENKI

КАК СДЕЛАТЬ СТАРОСТЬ В РАДОСТЬ ДЛЯ НАС ВСЕХ

Для многих мировых компаний социальная ответственность давно стала визитной карточкой.

Благотворительность, экологические проекты, поддержка научных и образовательных инициатив — бизнес активно участвует во всех этих направлениях. Клиенты предпочитают организации, которые помогают обществу.

А соискатели предпочитают работать в тех компаниях, которые делают мир лучше.

В Украине социальная ответственность деловых кругов постепенно входит в тренд. Потребители все чаще выбирают не только конкретный качественный продукт, но и ценности всего бренда.

Фонд Starenki помогает тем, кого мы видим ежедневно на улицах и в магазинах, — одиноким старикам. Тем людям, которым тяжело обслуживать самих себя, у которых нет родных и которые получают минимальную пенсию. Сегодня она составляет около 1500 гривен.

Спрос в обществе на подобные инициативы очевиден. Многие обращают на таких людей внимание, покупают им продукты и стараются сказать доброе слово. Но не все знают, как помогать старикам регулярно. В 2015 году несколько активных людей задались этим вопросом и нашли на него ответ. Они и стали создателями фонда Starenki.

Как могут помочь компании?

У Starenki есть несколько направлений деятельности. Во-первых, они закупают и передают пожилым людям продуктово-бытовые наборы. Во-вторых, организовывают своеобразные чаепития, где одинокие старики могут познакомиться, пообщаться с молодежью, послушать стихи и просто поговорить.

Именно поэтому фонду нужна не только финансовая помощь. Фонду нужны люди. Вместо набившего оскомину тимбилдинга можно предложить коллегам поучаствовать в мероприятии Starenki или на день стать волонтерами фонда.

Команда Starenki работает на волонтерских началах. Собранные средства полностью идут на закупку продуктовых



МАРИНА КОЗАЧИНСКАЯ донатор Starenki

«Я считаю,
что слова типа
«капля в море»,
«нет смысла» —
это неправда!
Это не те слова!

Я думаю
по-другому:
море состоит
из капель.

И мы — каждая
капля — можем
создать МОРЕ
ИЗ ДОБРОТЫ,
МИЛОСЕРДИЯ,
ЗАБОТЫ!»

наборов, а расходы самого фонда оплачиваются отдельно. Помочь со складом, предоставить транспорт, поделиться профессиональной экспертизой, пожертвовать свою продукцию — вариантов помощи фонду много.

«Наша идея — это счастливая старость в Украине через сознательное взросление, — говорит соосновательница проекта Ирина Бараненко. — Люди, которые начинают нам помогать, постепенно вовлекаются в проект, становятся его постоянными волонтерами. Это меняет их жизнь. Я не раз слышала, как после знакомства с нашими стариками люди говорили, что задумались и о своей старости.

Как построить жизнь, чтобы не остаться одному? Где найти общение и поддержку? Как изменить общество, чтобы одиноким и старым людям стало легче?»

Чем фонд Starenki выделяется среди других проектов?

- 100% средств, направленных на продуктовые наборы, достаются пожилым людям. Расходы фонда оплачиваются за счет отдельных, в том числе корпоративных пожертвований, а также за счет личных средств участников проекта.
- Команда проекта — волонтеры, которые помогают людям в свободное время. Все они — профессионалы в разных отраслях и используют свои навыки в работе фонда.
- Фонд Starenki выступает за полную прозрачность и всегда готов к аудиту. Все средства он получает в безналичной форме, а отчеты о поступлениях и расходах регулярно публикует в соцсетях.
- Большую часть средств, которые приходят в Starenki, присылают обычные пользователи. В среднем пожертвование составляет 200 гривен. Однако объединившись, люди могут собирать действительно большие суммы: в 2019 году фонд планирует достичь цифры в 1,5 млн гривен.
- Проект начинался в Киеве, но стал своего рода социальной франшизой. К нему подключились люди из других городов — инициатива Starenki уже действует в Днепре, открывается представительство во Львове.

**Как
помочь
фонду -
жми на
QRcode**





Chapter 4:

Life & Art

АЛЬФА

ОМЕГА

Ольга Узлова

Руководитель консалтинговой практики Jansen Capital Management, специалист в сфере современного искусства, арт-директор Huxleÿ

**Даниил Галкин — художник,
который создал обложку первого
номера Huxleÿ**

«Счастье есть побочный продукт функции. Те, кто ищет счастья как самостоятельной ценности, похожи на тех, кто ищет победу, не выиграв войны. В этом главный дефект всех утопий», — писал Уильям Берроуз. Именно искусство часто становится той самой функцией, которая показывает нам путь и дает возможность рефлексии для построения собственной утопии. Художественные произведения отражают мир реального и мифического, сознательного и бессознательного. Того, что мы хотим видеть, и того, о чем предпочитаем не думать.

В работах Даниила Галкина, одного из ярких представителей молодого поколения украинских художников, одновременно присутствуют и символы реальности, и метафизические образы внутренних процессов.

Для обложки первого издания Huxleÿ Даниил предложил фото инсталляции из своего проекта «Демонтаж», презентованного пять лет назад в комплексе «Мистецький Арсенал». «Здесь изображена монограмма первой и последней букв греческого алфавита — альфы и омеги, которые символизируют начало и конец всего сущего», — говорит художник.

Но это только видимая часть вложенного в инсталляцию смысла. Металлоконструкции, выстроенные в «празднично-идеологическом» стиле, вырисовывают логотип с использованием «лампочек Ильича».









Даниил Галкин разработал логотип, который буквой расширенной кириллицы — Ў — позволяет достичь более полной интеграции культурных кодов

«Это позволяет считать нарратив тоталитарного режима и приход нового в виде «солнечного затмения» или «мистического атеизма», — говорит художник. «Программа «Демонтаж» предлагает исправить внутренние неполадки системы, проанализировав триггеры и осознав паттерны, а не просто — внешне разрушив существующее», — объясняет он.

Основа художественного языка творца — анализ структуры общества. В своих работах он часто создает ситуации, в которых скрыты ответы на важные вопросы законности, этики и моральных стандартов. В его понимании, современное искусство — это портал между общественным и частным мирами, который порождает дискурс о том, что определяет актуальный порядок вещей, демонстрирует границу между правами, ограничениями и тотальным контролем. Таким образом, его произведения прямо обращаются к гражданскому обществу, которое способно открыто обсуждать и защищать свою систему ценностей. Для Нухлеу Даниил Галкин разработал логотип, который буквой расширенной кириллицы — Ў — позволяет достичь более тесной интеграции культурных кодов. Так художник подчеркивает интернациональность, дуализм, парадокс, всевозможные стилистические уловки и интеллектуальный абсурд, присущие Замятину, Крученых или Хеллеру. И самому Олдосу Хаксли. 



Даниил Галкин — украинский художник, который представлял нашу страну в Европе, Америке, Восточной Азии и на Ближнем Востоке. Последние его работы были выставлены на Биеннале современного искусства Gangwon (Каннин, Южная Корея), в Датской королевской академии изящных искусств Kunsthall Charlottenborg (Копенгаген), Институте современного искусства Kunst-Werke (Берлин). Резидент Gaude Polonia (Польша), Bogliasco Foundation (Италия), Künstlerhaus Lauenburg/Elbe (Германия) и Дома искусств в Бейруте (Ливан). Номинант на Премию Сергея Курехина, финалист Премии Малевича, обладатель специальной премии PinchukArtCentre.



Порок на экспорт. Последствия декоммунизации

Янина Роговская

Соц-арт, который мы нашли, потеряли и снова нашли





На дворе 2008 год, никому не известный начинающий дизайнер Гоша Рубчинский выпускает на подиум свою первую коллекцию: открытое цитирование советского прошлого, голос окраин и кириллические шрифты.

2016 год, французский модный дом Vetements использует принты из фильма «Титаник» в своей коллекции (помните те самые футболки из детства?). Пройдет еще год, и с советской эстетикой не будет заигрывать только ленивый. В то время как мы будем всяче-

ски от нее отрекаться. На вопрос «А как у нас обстоят дела с искусством и модой?» мы так и не находим ответа, а сам этот вопрос нам кажется злободневным, привязанным к патриотизму, делению на своих и чужих. Кроме того, стремительно



ухудшающаяся политическая и финансовая ситуация никак не способствуют изяществу этой дискуссии.

С момента коммерческого бума на наше «советское достояние» прошло более трех лет. Мир так и не рухнул, и сегодня мы можем открыто

говорить о том, что дала современной мировой культуре наша история.

От иронии к реальной ценности

Передовые идеи всегда возникают в самые сложные момен-

ты — в период социальных кризисов и культурных катаклизмов. В коллекциях молодых дизайнеров и современных художников все больше отсылок к пугающему (кажется, только нас) монументализму советской эпохи. Здесь нет ничего напоминающего маковки соборов, страждущих крестьян или воинственных солдат. Это совсем другой контекст — агрессивная эстетика, в которой вы найдете злость типичного жителя СССР, лишённого всяких потребительских благ, и азарт молодежи, и скованность художников, архитекторов той эпохи, которые вынуждены были творить в условиях отсутствия ресурса и возможностей.

С советскими мифами первыми начали работать еще Александр Меламид и Виталий Комар, создатели термина «соц-арт». Они творили в самый сложный период — медленный развал огромной империи. Их работы и стали своего рода отправной точкой, в которой мода и искусство превращаются в один контекст. Все начинается с «Суперобъектов суперкомфорта для суперлюдей» (1977), где дуэт впервые представил своего рода каталог предметов роскоши и одежды. Это серия абсурдистских фоторабот, иронизирующая над «достижениями» советского общества. Они, кстати, будут в будущем вдохновлять целую плеяду молодых дизайнеров. Но, когда раны свежи, нам совсем не хочется вспоминать



о том, в каких условиях мы их получили. А потому 1990-е и нулевые ознаменованы периодом «забвения». Мы пытаемся отмыться от своего прошлого. И, как ни странно, именно мода первая решила исследовать «нежелательное наследие». Fashion-гигант Comme des Garçons смог разглядеть в раздраженном нерве Гоши Рубчинского что-то особенное, то, что не могут дать потребителю европейские или американские дизайнеры. Стоит согласиться, что в самом начале этот тренд воспринимался, как и искусство соц-арта, — иронично.

Но чем более пугающей становилась политическая повестка в Украине, тем серьезнее воспринимался манифест дизайнеров. Пионерские лозунги, утрированная школьная форма — все это, как зловещее предостережение и одновременно ностальгия по прошлому. Стоит только вспомнить вышитые на платьях украинской марки Maria Hatcher фразы «Тут такие перестрелки». Наше прошлое сформировало модную повестку, которую теперь воспринимать иронично уже невозможно, но и пренебрегать ею не стоит.

Архитектурный след

Серая, бесчеловечная. Такой мы привыкли видеть экосистему Киева. Такими нам кажутся позднесоветские здания вокруг нас. Нам хочется «евро-

пеизировать» их, стереть с них историю. Но ведь советский модернизм — это не только сотни безликих микрорайонов, а и необычные авторские здания.

Знаменитая «тарелка» на «Лыбедской» не так давно могла пасть жертвой таких перемен. Коворкинг, торговый центр и даже полный снос — вот что ожидало ее. Этот «облагораживающий вандализм» медленно лишает города самобытности.

Архитектурный импульс 1980-х, первые бруталистские постройки в Киеве — своего рода символ распада эпохи. В 2011 году французский фотограф Фредерик Шобэн отправился в путешествие по 13 бывшим советским республикам и запечатлел 90 футуристических зданий. После поездки он создал альбом Cosmic Communist Constructions Photographed. Здесь взгляд художника, который отверг идеологию и признал ценность этих объектов в современном архитектурном контексте. В альбом вошли шесть киевских объектов: знаменитый крематорий, арка Дружбы народов, гостиница «Салют», библиотека Вернадского, Дом мебели и «тарелка» на «Лыбедской».

Эти здания все еще передают дух времени — мы также находимся в переломном периоде, мы также ищем себя.

Сейчас это цитирует мода. Британский бренд A-Cold-Wall создал целую коллекцию, в

которой обратился к современной архитектуре. Ироничный каламбур в самом названии Material Study for Social Architecture отсылает нас к тесной взаимосвязи социального и архитектурного, а в самом крое отслеживаются строгие узнаваемые линии. Так модернизм становится неотъемлемой частью медийного образа современной Украины.

Именно любопытство иностранцев заново открывает для нас эту архитектуру. В нулевых такие здания были интересны только узкому кругу краеведов и историков архитектуры, и вот они снова появляются в нашей культурной повестке. О них регулярно пишут в медиа, их используют в качестве принтов для одежды, в них снимают filmy и клипы и даже проводят вечеринки. Кажется, современная молодежь способна заново принять эту историю.

Возвращение кириллицы

Нулевые, школы, спальные районы, первые кассеты и, безусловно, — футболки с принтами зарубежных исполнителей, которые трескаются и блекнут после первой же стирки. Как и наше искаженное восприятие западной культуры — на поверку все оказывается не таким уж розовым и прекрасным.

Тогда мы хотели все английское на себя и вокруг себя. Но вот мы снова возвращаемся

к первой коллекции Гоши Рубчинского и его кириллическим шрифтам. В какой-то мере он совершил прорыв не столько как дизайнер, сколько как культуролог. Он не просто увидел то, что не видели другие. Он подумал так, как не думали до этого. К освоению кириллицы диджитал-артом и модой двигала также и общая усталость и перенасыщенность рынка. Нам оставалось только одно — интерпретировать то, что происходит у нас под носом.

Сейчас наш алфавит перестал иметь культурное напыление. Теперь все иначе — он выполняет украшательную, эстетическую функцию. Несколько лет назад фэшн-фотограф Ник Найт готовил выставку, посвященную хип-хопу, и обратился к дизайнеру Херону Престону с просьбой подготовить мерч в честь события. Херон сделал футболки с надписью «Стиль». Сам он объясняет, что выбрал кириллицу исключительно за ее внешний вид. Знаменитый Джулья Ватанабе также использовал кириллический шрифт в своей коллекции весна-лето 2017. Почему происходит так? Это закономерное стечение обстоятельств: сначала продвинутое меньшинство отвергает все, что любят массы, сменяется поколение, и отвергнутое входит в моду. Переосмысливаем ли мы контекст или просто поглощаем его? 🐦





ЗАМБИЯ. ИХ НРАВЫ

В замбийском племени бабемба оступившихся
воспитывают похвалой



WEF REPORT 2018:

ИНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ 46.1

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ 118/140

НАСЕЛЕНИЕ (МИЛЛИОНОВ) 17.2

ИНДЕКС ДЖИНИ 57.1

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СЛЕД 1.0



Источник:
книга «Контакт:
первые четыре
минуты»,
Леонард Зунин

Наказание в диком племени — с чем ассоциируется у вас это словосочетание? Минимум с попаданием провинившегося члена команды в обеденное меню его соплеменников. И точно в обход его асертивности.

Но в этих правилах джунглей есть исключение — законы африканского племени бабемба, в названии которого приставка «ба-» означает «люди». У этих представителей народа банту, которые проживают в Замбии, хулиганов лечат похвалой. В особо крупных объемах.

«Когда кто-то совершил неблагоприятный поступок, то все племя — от мала до велика — бросает свои дела и окружает провинившегося. И каждый член племени по очереди обстоятельно, во всех красках рассказывает о добрых делах, которые человек в центре круга сделал за свою жизнь.

А все потому, что в племени бабемба на юге Африки уверены: все без исключения люди приходят в мир с добрыми помыслами. И каждый из нас желает только безопасности, любви, мира и счастья. Никому не разрешается выдумывать, преувеличивать, шутить о достижениях провинившегося или иронизировать о положительном влиянии его личности на других членов племени.

Такая «пытка похвалой» может продолжаться несколько дней. По окончании круг размыкается, и племя принимает назад в свои объятия обновленного человека». 



ЮГ АНГЛИИ. ОТДЫХ ДЛЯ ЭСКАПИСТОВ

Искушенные путешественники забираются на маяки



WEF REPORT 2018:

ИНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ 82.0

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ 8/140

НАСЕЛЕНИЕ(МИЛЛИОНОВ) 66.1

ИНДЕКС ДЖИНИ 33.2

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ СЛЕД 4.8



Маяки известны с тех времен, когда человек открыл для себя морские просторы. Он уходил в море на свет восходящего солнца, а возвращался на свет маяка. Это сооружение не меняло свою форму многие столетия. Открытое пламя сменилось электрическим светом, но его назначение осталось прежним.

Стены маяка хранят ветра со всего мира, его стеклянный глаз видел корабли под разными парусами. Жившие прямо в маяках хранители были окутаны мистикой.

Влияние этих морских артефактов настолько велико, что существует даже сообщество фарологов. Это слово производное от греческих *φᾱρος* — маяк и *λογος* — наука. Фарологи — настоящие фанаты маяков. Они знают самые старые из них и могут часами рассказывать об истории каждого морского стража.

Но теперь даже работающим маякам люди уже не нужны. В век космической навигации и высокоточного картографирования маяки утратили свое определяющее значение для мореплавателей. Жизнь откатилась от береговой линии вглубь континентов, оставив каменных великанов на скалах и отмелях. Однако на их свет до сих пор идут люди. Идут уже не мореплаватели, а романтики и философы. 🐦



РАЗГОВОР С ПИАНИСТОМ: БАХ И ВСЕ

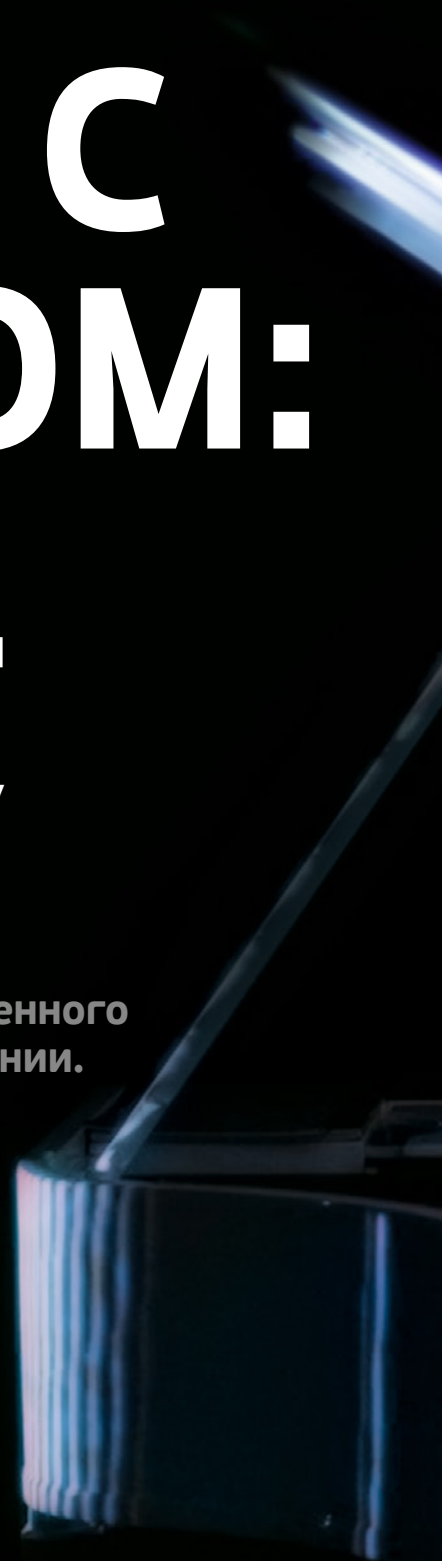
КЛАССИЧЕСКАЯ МУЗЫКА ПОМОЖЕТ ВЫЖИТЬ БИЗНЕСУ

Беседовал **Олесь Манюк**, кандидат философских наук

Тонкости классической музыки и суровый мир современного бизнеса — казалось бы, что общего? Общее — в гармонии. Успешный лидер гармоничен с собой и окружающим его миром, а классическая музыка только усиливает эту гармонию. Именно поэтому в мире растет тренд на меценатство в музыке, а фестивали классической музыки становятся настоящим событием.

О сути гармонии, которую содержат в себе великие инструментальные произведения, Олесь Манюк, кандидат философских наук и консультант Jansen Capital Management, расспросил одного из лучших пианистов мира Алексея Ботвинова.

Он также является основателем международного фестиваля классической музыки Odessa Classics, который в этом году вошел в список лучших фестивалей классики в Европе.





Олесь Манюк (О.М.): Как Иоганн Бах может помочь бизнесу в глобальном смысле?

Алексей Ботвинов (А.Б.): Давайте будем считать, что бизнес связан с интеллектом и социальной ответственностью. Это движущая сила цивилизации и социума. И произведения Баха — универсальный код, который обращается к каждому независимо от того, где он вырос.

Я исполнял произведения Баха в 45 странах мира. Есть места, куда классическая европейская музыка только-только проникает — Индонезия, Малайзия, Таиланд. И очень интересно наблюдать за реакцией слушателей из Азии (Япония, Гонконг). Во время исполнения в мелодии звучит ирония, юмор или печаль. И всегда можно почувствовать, как точно реагирует аудитория. Слушатель одинаково отзывчив как в европейской, так и в славянской, азиатской или африканской стране.

И что интересно, когда разговариваешь с людьми, то не так просто установить контакт вначале. А классическая музыка снимает преграды.

У гармоничного человека и бизнес выстраивается более успешно. Такой предприниматель более гуманен к своим коллегам. И в итоге результаты могут быть лучше. Например, в развитых обществах видна поддержка классической культуры и музыки. И по моим наблюдениям, в последние 30 лет она выросла. Музыка нужна не только любителям, утонченным эстетам, меломанам, а и обществу. И, конечно, бизнесу. Замечаю, что уровень просвещенных людей растет. Появляет-

ся спокойствие и стабильность. Поэтому частные деньги вкладываются в поддержку классики и фестивалей. Такие события положительно влияют на общество. Я абсолютно уверен в этом.

О.М.: Альберт Швейцер (теолог, философ и музыкант. — Ред.) говорил, что творчество Баха — это космическая музыка. А как же идея о том, что нужно фокусироваться на прагматических целях, бороться с конкурентами и только тогда будет успех?

А.Б.: Те, кто добиваются успеха в бизнесе, со временем начинают заниматься меценатством. И думаю, что во многом здесь прагматичный расчет: благотворительность воздействует на общество. Для бизнеса важна стабильность — отсутствие войны, грабежей и хаоса.

Например, в Америке государство почти не финансирует культуру. Подобные события поддерживаются частным образом. В Европе процент другой. По моему личному наблюдению, музыкантов больше поддерживают в Швейцарии, Германии и Франции.

Я часто слышу на мероприятиях разговоры о том, как успешные люди поддерживают культуру. Кто-то помогает хору, кто-то — оркестру, а кто-то собирает деньги на благотворительность. Если человек не поддерживает культуру, то со временем он становится изгоем. Он не попадает в элиту, его выталкивают как нежеланного гостя. Хотя не все являются меломанами. Просто есть негласная договоренность: если хочешь быть уважаемым человеком, отдай часть своего дохода на меценатство. Это просто уже устоявшийся тренд.

О.М.: Как создать среду для украинских лидеров, чтобы меценатство стало правилом?

А.Б.: Когда я беседую с влиятельными бизнесменами, то слышу в ответ: «Меня это не интересует, зачем мне это нужно?» В Украине печальная картина в отличие от Европы и Америки. Приведу пример. Фирма Steinway (Германия) приехала в США и стала ведущим брендом из Америки по производству роялей. Их маркетинговая политика была уникальной.

Идея была следующей: компания занималась организацией гастролей талантливых пианистов. Фирма брала на себя все организационные расходы, предоставляла инструмент, а выручку за билеты в полном объеме получал музыкант. Единственное условие к пианисту — играть на пианино Steinway.

Самую большую рекламу компании сделал Ференц Лист. В середине 1850-х годов знаменитый венгр заказал рояль из Америки. Листу так понравился инструмент, что виртуоз стал выступать с ним постоянно, что послужило лучшей рекламой. А такие известные музыканты, как Рихард Вагнер, Гектор Берлиоз, Камиль Сен-Санс, братья Николай и Антон Рубинштейны, дали инструменту восторженные характеристики в свое время. Философия компании была проста: если вы образованный и обеспеченный человек, рояль Steinway — обязательный атрибут вашего дома. Сегодня компания называет большой семьей артистов Steinway более 2000 музыкантов. В качестве спонсора она поддерживает коллектив, который стал самым лучшим европейским оркестром.



О.М.: Нежелание быть меценатом и спонсором — это все равно, что рыть себе яму?

А.Б.: Однозначно. Почему все так понятно в Европе? Потому что там люди знают, кто их предки, существуют целые династии. У нас невозможно докопаться до истины. Мои бабушка и дедушка уничтожили все документы, чтобы никто не знал, что у них не пролетарское происхождение. Такого в Европе нет.

И у нас пока такое впечатление, что бизнес-элиты хочет отправить своих детей подальше из страны — кто в Англию, кто в Америку. И им все равно, что бу-

дет здесь. Когда мейнстрим нашего бизнеса все-таки захочет, чтобы их дети остались в Украине, тогда ситуация поменяется. У большинства моих знакомых из среднего бизнеса созвучные идеи. А дети моих друзей-предпринимателей, которые учились за рубежом, хотят вернуться или возвращаются в Украину. Причем очень обеспеченные родители с удивлением рассказывают о том, что их дети не захотели там остаться. Таких историй много.

О.М.: Гёльдерлина помните: «Где опасность, там приходит спасение». Получается, украинца, стремящегося уехать жить за границу, ждет унылая жизнь мигранта?

**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ
ВОЗДЕЙСТВУЕТ
НА ОБЩЕСТВО.
ДЛЯ БИЗНЕСА
ВАЖНА
СТАБИЛЬНОСТЬ —
ОТСУТСТВИЕ ВОЙНЫ,
ГРАБЕЖЕЙ
И ХАОСА**

А.Б.: Я покидал страну в 1994-м на полтора года. Для культуры начало 1990-х это была катастрофа. Сейчас значительно лучше. Я уезжал в Германию, жил в Бенкендорфе, причем у меня все было хорошо. Я играл концерты, преподавал и жил в хорошем районе. И видел картину нашего эмигрантского сообщества, она была просто ужасающей. 95% уехавших находились в состоянии жесточайшей депрессии и цинизма. И это была разбитая жизнь и утраченные иллюзии. Сначала меня это просто удивляло, а потом где-то через год я почувствовал почему. Хотя у меня была ситуация значительно лучше, я все равно ощущал, что есть какие-то двери, которые не хотят открывать.

Я понимал, что это нормальная реакция любого сообщества — защищать себя от чужих. И хотя Германия до сих пор разрешает въезд эмигрантов, но их принимают на определенную роль. Если здесь захочешь стать ведущим человеком любой области — это практически невозможно. Принимают на второстепенные роли.

О.М.: Почему многие украинцы возвращаются домой?



А.Б.: Там мигрант чувствует себя человеком второго сорта. Это происходит на каждом шагу: в магазине или при походе к врачу. Если человек чувствительный, то это вряд ли ему понравится. Если у него нет никаких амбиций, а просто желание жить как все, тогда он адаптируется.

Но, честно говоря, среди украинцев таких были единицы.

У каждого были свои амбиции. Со временем они поняли, что это невозможно. Мне говорили: «Мы тут ради своих детей, может, они пробьются».

А те люди, которые уехали, они по большому счету свою жизнь проиграли. Потому что если у человека есть цель, то там ее не реализуешь. В Украине хоть и есть свои сложности, но здесь есть потенциал. И здесь ты свой. У тебя здесь есть огромные ресурсы, которые можно раскрыть так, как не сможешь за границей.

О.М.: Мне посчастливилось общаться в 1990 году с философом Мерабом Мамардашвили. Он говорил: если хочешь реализовать себя в своем бытии, то должен реализовываться там, где живешь. Потому что твоя загадка именно в этом месте, а не в другом.



А.Б.: Я это понял на своей шкуре. Через полтора года я вернулся домой и обрел внутренний баланс. За границей гармония стремительно терялась. Да, наверное, если смысл в том, что ты родился именно в этом месте. И стоит задача сделать что-то здесь.

В 1990-х годах я вернулся из Германии и мне было очень приятно, что я нахожусь в Одессе. Но когда входил в зал филармонии, я видел там только пожилых людей. И их было мало. Возникло ощущение, что пройдет лет десять — и филармонию можно будет закрывать вместе с оперным театром. Ведь молодежь туда не придет.

И лет через десять, году в 2007–2008-м, я решил попробовать изменить эту ситуацию. Идея такая: нужно, чтобы в зал пришло новое поколение. Чтобы это стало ин-

тересно и модно для тех людей, которые в молодежной среде являются лидерами мнений. Каким образом это можно сделать? У меня возникла идея совместить классику с видео. То есть сделать визуализацию на классическую музыку. В 2008 году в нашей стране никто этим не занимался. Я начал сотрудничать не с видеохудожниками, которые занимаются видеоартом, а с ребятами, которые были одними из самых креативных на дискотеках.

В результате работать остался один из двух. Это киевский диджей Тарас. Ему очень понравилось визуализировать музыку. Первый проект стал полускандальным. Мы собрали полный зал Одесской филармонии. Кто-то был в восторге, а кто-то возмущался тем, что сделали дискотеку из филармонии. А пара человек подошла к диджеям и стала с ними ругаться прямо после концерта в зале. Представьте, молодежь была в шоке, к ним подходят взрослые и начинают на них кричать.

Сейчас визуализация везде — в оперных театрах и на концертах. Знаю, что у молодежи были замечательные отзывы. И теперь на качественных классических концертах у нас очень много молодежи в зале. Я провожу фестиваль Odessa Classics уже четвертый год, и к нам приезжают хедлайнеры мировой классической сцены. Каждый из них мне говорит одну и ту же фразу: «Вау, сколько у вас молодежи в залах. У нас такого нет». Это говорят люди, которые во всем мире выступают. Считаю, это очень серьезной победой. Я понимаю, что как минимум в Одессе у классики очень хорошее будущее.

Думаю, если бы больше бизнесменов стали слушать классику, то ситуация в стране глобально изменилась бы. Ведь это колоссальный инструмент воздействия на психику. И бизнесмены меняли бы общество в положительную сторону.

О.М.: Как вы относитесь к комплексно-волновой школе Михаила Казиника?

А.Б.: Мне очень нравится идея школы объединить гуманитарные науки и развивать ассоциативное восприятие через визуальный якорь. Учеба должна вызывать интерес. Мы же с ним начинали. Года три вместе отработали множество концертов и записали больше 20 телевизионных программ. На радио «Орфей» также вышел цикл передач. Сейчас Михаил работает сам. Но я в прекрасных с ним отношениях, и идея абсолютно правильная.

О.М.: Сейчас в каком-то смысле период наступления глобального варварства. Как бизнесу сохранить свое влияние, и касается ли это вопроса выживания?

А.Б.: Запрос на культуру есть. Я не думаю, что варвары могут победить глобально, но они наступают. И с этим нужно что-то делать. Нормальным людям необходимо этому противостоять. Сейчас нельзя просто сидеть и ничего не делать. Это вопрос выживания бизнеса, нормальной жизни их детей и безопасности активов. Все очень связано. На Марс сбежать не так просто. Культура несет истинную ценность. Благодаря ее правдивости на нее можно опереться в темные времена. 

АФИША ФЕСТИВАЛЕЙ КЛАССИЧЕСКОЙ МУЗЫКИ

DIE FESTSPIELE IN EUROPA

BTHVN on Tour

Варшава | Польша
03.2020–04.2020

Schubertiade

Шварценберг | Австрия
06.2019

Klangspuren Schwaz

Швац | Австрия
09.2019

Wellenklänge 2019

Лунц-ам-Зе | Австрия
07.2019

glück.tage Kufstein

Куфштайн | Австрия
05.2019

Passionsspiele Erl 2019

Эрль | Австрия
05.2019–10.2019

NÖ Landesausstellung 2019

Нижняя Австрия | Австрия
03.2019–11.2019

Musiktage Mondsee

Мондзее | Австрия
08.2019–09.2019

OperettenSommer Kufstein

Регион Куфштайн | Австрия
08.2019

Grafenegg Festival

Нижняя Австрия | Австрия
08.2019–09.2019

KLASSIK.UNIQUE

Ахенкирх / Тироль | Австрия
08.2019

Innsbrucker Festwochen

Инсбрук | Австрия
07.2019–08.2019

Eva Lind Musikakademie Tirol

Австрия / Германия |
Австрия
08.2019

Oper im Steinbruch

Сант-Маргаретен,
Бургенланд | Австрия
10.07.2019–17.08.2019

Festival d'Aix-en-Provence

Экс-ан-Прованс | Франция
07.2019

Chorégies d'Orange

Оранж | Франция
06.2019–08.2019

Rossini Opera Festival

Пезаро | Италия
08.2019

Salzburger Pfingstfestspiele

Зальцбург | Австрия
06.2019

Opera festival Arena di Verona

Верона | Италия
06.2019–09.2019

Wiener Festwochen

Вена | Австрия
05.2019–06.2019

Verbier Festival

Вербье | Швейцария
07.2019–08.2019

Savonlinna Opera Festival

Савонлинна | Финляндия
07.2019–08.2019

Jazz Fest Wien

Вена | Австрия
06.2019–07.2019

Puccini Festival

Торре-дель-Лаго | Италия
07.2019–08.2019

Montreux Jazz Festival

Монтрё | Швейцария
06.2019–07.2019

Glyndebourne Festival

Глайндборн | Великобритания
05.2019–08.2019

Maggio Musicale Fiorentino

Флоренция | Италия
05.2019–06.2019

Reichenau Festspiele

Райхенау | Австрия
07.2019–08.2019

Musikfestival Prager Frühling

Прага | Чешская Республика
05.2019–06.2019

Südtirol Jazzfestival Alto Adige

Больцано | Италия
06.2019–07.2019

Risør kammermusikkfest

Рисёр | Норвегия
06.2019

Sommernachtskonzert Schönbrunn

Вена | Австрия
20.06.2019

Thunerseespiele

Тун | Швейцария
07.2019–08.2019

Tellspiele Interlaken

Интерлакен | Швейцария
06.2019–08.2019

Festival Oude Muziek Utrecht

Утрехт | Нидерланды
08.2019–09.2019

Dubrovnik Summer Festival

Дубровник | Хорватия
07.2019–08.2019

Festival Castell de Peralada

Паралаза | Испания
07.2019–08.2019

Festival della Valle d'Itria

Мартина-Франка | Италия
07.2019–08.2019

Vilnius Festival

Вильнюс | Литва
06.2019

achensee.literatour

Ахензее | Австрия
05.2019

George Enescu Festival

Бухарест | Румыния
08.2019–09.2019

Academia Vocalis

Вергель / Тироль | Австрия
07.2019–08.2019

Budapest Spring Festival

Будапешт | Венгрия
04.2019

Kammermusikfest Lockenhaus

Локенхаус / Бургенланд | Австрия
07.2019

Chopin and his Europe

Варшава | Польша
08.2019–09.2019

Classical: NEXT

Роттердам | Нидерланды
05.2019

DAVOS FESTIVAL

Давос | Швейцария
08.2019

südtirol festival merano.meran

Мерано | Италия
08.2019–09.2019

Bregenzer Festspiele

Брегенц | Австрия
07.2019–08.2019

donauFESTWOCHEN im Strudengau

Грайн / Верхняя Австрия | Австрия
07.2019–08.2019

Mozartwoche Salzburg

Зальцбург | Австрия
23.01.2020–02.02.2020

Tiroler Festspiele Erl

Эрль | Австрия
07.2019

ODESSA CLASSICS

Одесса | Украина

06.2019

OBERTÖNE Kammermusiktage

Аббатство Штамс / Тироль | Австрия
09.2019

Mid EUROPE

Шладминг-Дахштайн | Австрия
07.2019

Bürgenstock Festival

Бюргеншток / Люцерн | Швейцария
22.01.2020–26.01.2020

MAfestival Brugge

Брюгге | Бельгия
08.2019

Lucerne Festival am Piano

Люцерн | Швейцария
16.11.2019–24.11.2019

Lucerne Festival im Sommer

Люцерн | Швейцария
08.2019–09.2019

styriarte Graz

Грац | Австрия
06.2019–07.2019

Valletta Int. Baroque Festival

Валлетта | Мальта
10.01.2020–25.01.2020

Montafoner Resonanzen

Монтафон | Австрия
08.2019–09.2019

НЕ ЗОЖем ЕДИНЫМ

Надежда Крыжановская
Врач-кардиолог, кандидат медицинских наук,
предприниматель

Anish Kapoor Cloud Gate 2006



Как и любое время, наше время самое-самое

Мы стоим на грани преодоления возможностей нашего тела, ныряем глубоко, летаем высоко, бегаем ультра-марафоны и дерзаем жить до ста двадцати.

Мы посмели хотеть большего, чем наши предки, которым бег был нужен, чтобы убежать от

саблезубого, вода — чтобы ловить рыбу, а о вреде пшеничного глютена вообще никто не задумывался, потому что урожай был великой радостью. Ели, чтобы выжить, и бесполезно было бы говорить о пользе аутофагии. Умирали рано: от инфекций, родов, войн и бытовухи.



И только в XX веке случился прорыв. Люди изобрели антибиотики, а потом чекап.

Однако старение-то никуда не исчезло. Оно, как и смерть, уравнивает нас всех: белых и черных, богатых и бедных, радостных и депрессивных. Никто из этой жизни живым не выбрался.

На вопрос «Отчего человек стареет?» есть два варианта ответа.

Вариант 1. Эволюция заложила эту программу. Поэтому пожил — подвинься, Гонконг не резиновый. А раз Бога отменили, можно эту программу хакнуть, и живи себе, как голый землекоп.

Вариант 2. Никакой специальной программы не существует, просто с увеличением пробега количество поломок накапливается и неизбежно возникает коррозия и дисфункция. Поэтому латаем и не забываем, что авто на ходу служит дольше.

Как происходит старение?

Со временем частота делений клеток снижается, есть предел Хейфлика, да и стволовые клетки в теле встречаются одна на миллион. В нашей завитушке ДНК возникают мутации, в клетках накапливаются агрегаты поврежденных органелл, белков, липидов. Клетки начинают филонить, хуже выполнять свои функции, что в свою очередь ведет к замедлению регенерации органов, уменьшению мышечной массы, иммунодефициту, деменции.

Старые клетки еще и ведут себя, как зомби в фильмах про зомби, — формируют токсическую среду или SASP (Senescence-Associated Secretory Phenotype), которая старит все остальные клетки. Вспомните эксперимент со сшиванием молодой и старой мыши (нет на этих ученых РЕТА) — молодая очень быстро состарилась.

Никому это не нравится. Как говаривал Джонатан Свифт, все люди хотят жить долго, но никто не хочет быть старым. Поэтому создаются целые сообщества, которые отслеживают попытки ученых в преодолении барьера старости — прямо настоящий тотализатор. Выиграли — проиграли — выиграли — проиграли — проиграли.

Все врут

Наверное, только ленивый не читает сейчас про палеопротокولات, периодическое голодание,

безглютеновую диету. ННТ, mindfulness и обязательную медитацию по утрам. Вы по неосторожности психанули — теломера укоротилась, и вы укоротились тоже в отрезке на планете Земля.

Истина одна — меньше ешьте, больше двигайтесь и будьте позитивны. Да, и не забудьте почистить зубы!

Однако недавний, достаточно ядовитый обзор современных диетических рекомендаций авторства Edward Archer, Carl J. Lavie, James O. Hill, опубликованный в журнале *Frontiers in Nutrition*, разрушил наши мифы о том, что мы можем полагаться на опросники по здоровому питанию: «исследование показало, что за последние пять десятилетий среднее потребление килокалорий, указанное в NHANES (национальный опросник здоровья и питания), не могло бы поддерживать человеческую жизнь и что более 40% зарегистрированных участников NHANES потребляли меньше килокалорий, чем необходимо для поддержания жизни коматозного пациента».

А все потому, что нас изгнали из рая и люди безбожно врут, когда их спрашивают, были ли они хорошими мальчиками/девочками накануне Рождества. Я, кстати, тоже. В тесте 23andMe на вопрос, ем ли я фастфуд, написала never, затарившись накануне максанди — притом, что у меня непереносимость лактозы. Люди не придают значения своим нарушениям, и это то, что спасает их от стресса — беспечны и потому невиновны.

Бег, диеты и здоровый сон — это все отлично. Но явно мало для вечно и счастливо.

О людях и мышах

За счет тромболизиса и постановки стентов в коронарные артерии мы уже почти выскочили из фатальности сердечно-сосудистых катастроф. Мы ставим искусственные водители ритма сердца, меняем суставы и пересаживаем органы от доноров. Мы — эффективны. Но дальше — больше.

Мыши. Настоящие герои нашего времени — мыши.

Заметили ученые, что мышь стареет, и давай выключать ей ген ингибитора NF-κB. Это привело к заметному омоложению клеток кожи, маркеры клеточного старения исчезли, к стволовым клеткам вернулась способность к делению. Так

все узнали о поганке NF-κB. И придумывают теперь против него препараты.

Старую добрую бигфарму тоже никто не отменял — Томас Рэндо и Говард Чэнг в Cell ввели мышам иммунодепрессант рапамицин, ингибитор фермента mTOR. Этот фермент распознает уровень питательных веществ в клетке и регулирует синтез белков и утилизацию энергии. С возрастом, с большим количеством белка и постоянной сытостью, его активность в клетках возрастает и ускоряется процесс старения (поэтому лайфхак, как в «Рокки 1», — оставайтесь голодными). Так вот, мышам с рапамицином повезло — они жили дольше и интенсивно размножали стволовые клетки.

Теперь про те самые старые клетки-зомби, которые еще и отравляют своей токсичностью молодые клетки. Исследователи из UT Health использовали сенолитики (спецагенты, которые разрушают стареющие клетки), чтобы очистить от стареющих клеток и тау-клубков мышинные мозги. У мышей тоже бывает Альцгеймера. И им удалось улучшить и функцию, и структуру мозга.

В 2014-м году гарвардские ученые Lee Rubin и Amy Wagers, используя феномен влияния молодой крови на старое тело (то бишь эффект крови девственников), выявили гормон GDF11, который обращает старение вспять. GDF11 есть у каждого из нас, но с возрастом мы его теряем. Science назвал эту работу первой демонстрацией факта омоложения. Инъекция многострадальным мышам прямо омолаживала сердце, мозг, мышцы, легкие и почки.

Что доступно уже сегодня?

Масс-маркет новой медицины сегодня — это моноклональные антитела (которые создаются, чтобы атаковать какие-нибудь наши повреждения с помощью гуморальной иммунной системы, в любой отрасли медицины — от онкологии до дерматологии) либо малые молекулы. Это ингибиторы различных ферментов, факторов роста, рецепторов, антагонисты гормонов и т. д. Еще малые олигомеры, например олигопептиды — глутатион и окситоцин, также причисляют к малым молекулам. Я уже пользуюсь этим в повседневной практике, как и мои коллеги. Мне повезло, я попала в XXI век.

Наконец, еще один способ жить дольше и лучше — регенеративная медицина. Три слона, на которых стоит Земля регенерации:

1. Восполнение: стволовые клетки, регенерация органов и биопринтинг.
2. Реjuvenация: молодая кровь и парабиоз.

Вливание собственных стволовых клеток пуповинной крови с возрастом может иметь огромное преимущество в долголетию. Но если родители не сохранили вашу пуповинную кровь при рождении — потому что вы продукт XX века, не отчаивайтесь.

Потому что есть, например, парабиоз — переливание молодой крови стареющему населению. Пока на всякий случай запретили. Понятно, что FDA (Food and Drug Administration) обеспокоено, потому что существует заметный недостаток клинических данных в поддержку эффективности. Да и подростков жалко. Съедают. И напоследок. Нас ждет время великих открытий. И очень больших векторных перемен. А где подвох?



Надежда Крыжановская
Врач-терапевт высшей категории, кардиолог, специалист anti-age медицины, кандидат медицинских наук, предприниматель

хотропов. В 2016 году количество умерших от таких назначений психотропов превысило число погибших в ДТП и перестрелках.

- Ожирение. Смерть на марафоне — редкое явление. Диван — вот, что нас убивает. Так что пока ученые трудятся в лабораториях над судьбами мышей, слезайте с дивана, перестаньте врать в опросниках или хотя бы себе, двигайтесь, чтобы сохранить суставы до эры 3D-принтинга. Да, и будьте добры друг к другу. Самые-самые долгожители в мире — жители Blue Zones — прежде всего достаточно вежливые. Медитации с утра помогают, видимо.

По данным журнала The Economist, средняя продолжительность жизни за последние четыре поколения увеличилась больше, чем за предыдущие восемь тысяч. В 1900-м году она составляла около 32 лет, сейчас — около 70.

Ожидаемая продолжительность жизни по странам варьируется от 53 лет в Центральной Африканской Республике до 85 лет в Гонконге. Поэтому самое простое правило долгожительства — переехать из Центральной Африканской Республики в Гонконг. Это прибавит вам лет 30. Но ученым такое решение не нравится, да и Гонконг не резиновый.

Кстати, нокаут генов — реально крутая вещь в исследованиях: вырубил участок ДНК — стало где-то лучше что-то — теперь мы знаем, кто был злодей. Настоящая «Мафия». И это можно использовать для достижения вечной молодости. Как вариант генетического репрограммирования, которое уже почти на выходе в массы. А есть еще и инженерия эпигенома — шлеп, и нет плохого участка. Как вырезать слишком откровенную сцену в советском кино.

- Антибиотикорезистентность. Возврат резистентных к нашим химическим плевкам микробов в новом обличье.
- Потеря контроля над приемом обезболивающих, снотворных, пси-

В 2016-м году исследователи из американских некоммерческих организаций Oxford Economics и AARP в своем отчете The Longevity Economy оценили размер экономики долголетия в США на уровне \$7,1 трлн. В 2032-м этот показатель, по их прогнозам, должен практически удвоиться — до \$13,5 трлн.

Синья Яманака – Нобелевский лауреат 2012-го года. Он получал индуцированные стволовые клетки из взрослых фибробластов с использованием всего лишь четырех транскрипционных факторов. Казалось, вот-вот наступит новая эра регенеративной медицины. Но пока есть неприятные осложнения и малый процент превращений.

Опять же, японцы во главе с Коджи Нисида из Университета Осаки обнаружили способ выращивания и роста тканей глаза. Ученые могут выращивать сетчатку, роговицу, хрусталик глаза, используя только небольшой образец взрослой кожи. Они умеют перепрограммировать взрослые клетки в стволовые клетки чего угодно.

Кожу с ягодич в роговицу — это неслабо. Еще один способ продлить жизнь — трансплантация. Однако 20 человек в США (Штаты самые статистически доступные) умирают каждый день в ожидании, что им повезет и кто-то представится раньше.

Это ужасно. Биопринтинг.

Мы хотим биопринтинг!

Например, 3D Systems работает по методу, называемому стереолитографией. Ультрафиолетовый лазер мерцает через неглубокий слой коллагена. Везде, где лазер задерживается, коллаген затвердевает. Постепенно добавляются новые слои. После того как каркас из коллагена напечатан, следующим шагом является введение в него клеток человека — процесс, называемый рецеллюляризацией.

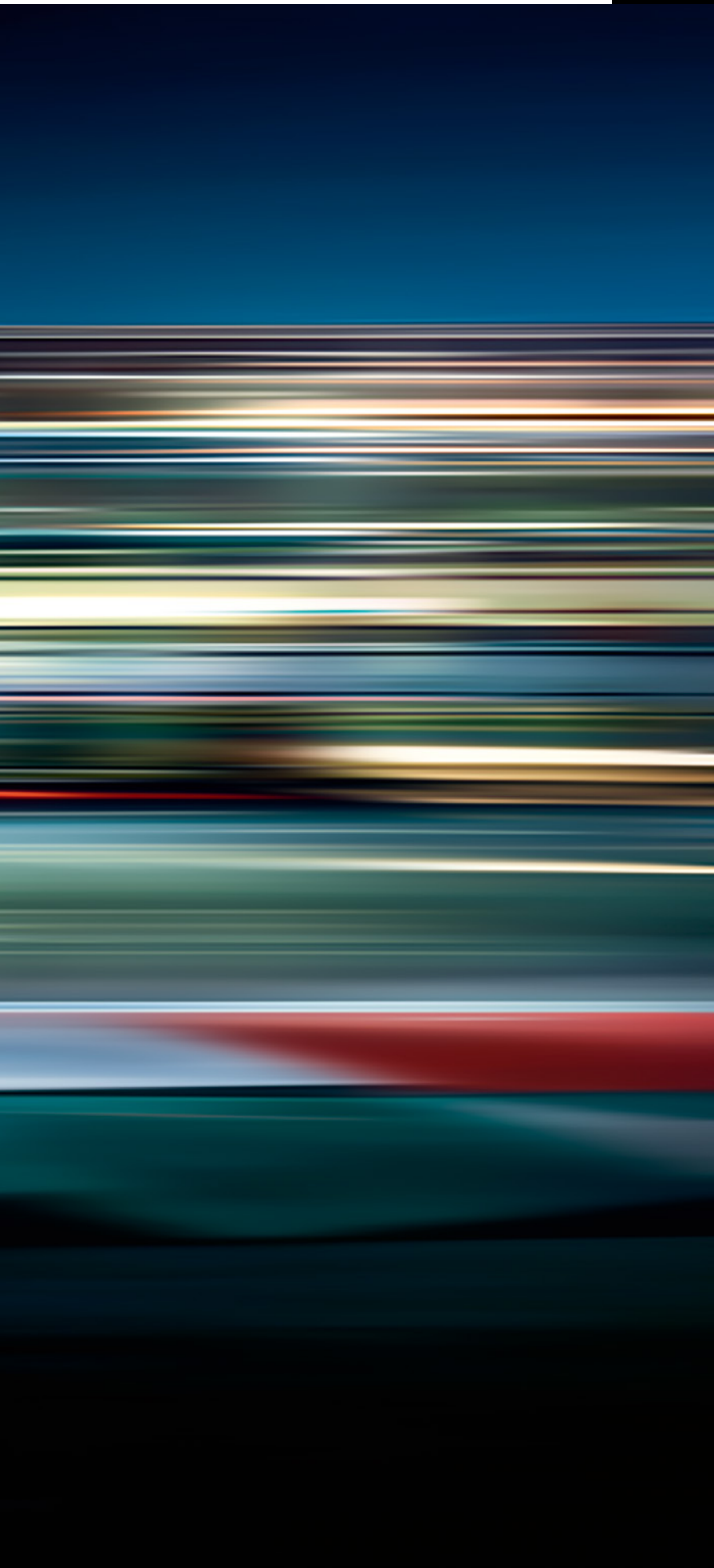


Нордшляйфе — самая знаменитая и опасная гоночная трасса в мире. Она покоряется лишь тем, кто способен вырулить не только из «слепых» поворотов, но и из лабиринта собственного страха. Асфальт немецкой трассы почти не успевает остыть от множества жарких баталий.

Время от времени на здешнем асфальте оставляют свой тормозной путь и Porsche 911 из Украины.



КРУГИ ЗЕЛЕНОГО АДА



Воздух вспарывает рев мощных моторов, автомобили один за другим покидают питлайн и уходят на трассу, чтобы... Впрочем, каждый приезжает сюда за своим персональным призом. Для одних это возможность прикоснуться к истории или повысить навыки водительского мастерства, для других — проверить на крепость нервы. И собственную машину.

Сегодня здесь в многоликой компании со всего мира есть и четыре Porsche 911 под украинским флагом. Эти заряженные спорткары — 911 GT3 RS, 911 GT3, 911 Carrera 4S и 911 Turbo — принадлежат к клубу владельцев Porsche 911, созданному собственником «Порше Центр Днепр» Алексеем Шохом. Будучи заядлым любителем активного драйва, Алексей объединил вокруг себя таких же энтузиастов и почитателей Porsche 911.

Для этих людей мощный спорткар — не предмет коллекционирования, а инструмент, позволяющий реализовать свой драйверский потенциал.

73 ПОВОРОТА

«Северная петля» и «Зеленый ад» — два равнозначных названия этого места, издавна считающегося Меккой для любителей скорости. Равнозначных, но не равноценных. В первом случае мы имеем лишь географическую отсылку к одной из составляющих гоночного комплекса Нюрбургринг, в который входят еще две менее протяженные трассы. А вот услышав «зеленый ад», любой невольно насторожится. И не зря.

Зеленым его прозвали потому, что вековые леса плотно обступают трассу, во многих местах почти вплотную примыкая к асфальту. Что до ада, то по-другому и не назовешь эту петляющую среди деревьев 21-километровую ленту асфальта.

Старожилы насчитали 73 коварных поворота. Добавьте к этому, что в некоторых местах дороги едва разминутся две машины, и ассоциация с адом станет явной. Сложность трассы говорит об одном: малейшая ошибка — и ты в отбойнике. Один круг «Зеленого ада» позволяет определить who is who. Причем это в равной степени относится как к автомобилю, так и к водителю.

Для Porsche это особое место. В разные годы автомобили марки добыли здесь множество побед в различных чемпионатах. И продолжают это делать и поныне. На Нюрбургринге, пусть даже он стал слишком тесным и опасным для гонок высшего уровня, по-прежнему соревнуются профессионалы. Здесь, например, проходят заезды немецкого первенства VLN.

**НА ГОНКАХ
В ЭТОЙ СЕРИИ ОДНОВРЕМЕННО
СТАРТУЮТ НЕСКОЛЬКО СОТЕН
УЧАСТНИКОВ
ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ ЗАЕЗД
300 МАШИН НА ТАКОМ
НЕПРОСТОМ УЧАСТКЕ —
ЭТО ШОУ НЕ ДЛЯ
СЛАБОНЕРВНЫХ!**

Кстати, абсолютный рекорд на этой трассе уже долгое время принадлежит именно Porsche. В 1983 году немец Штефан Беллоф за рулем спортпрототипа Porsche 956 проехал этот путь за фантастические 6 минут, 11 секунд и 13 сотых. Рекорд был побит только в 2018 году, спустя 35 лет и тоже Porsche! Ле-мановский прототип 919 Hybrid Evo преодолел трассу за победные 5 минут 19 секунд и 55 сотых.









ПУТЬ ЛЕГЕНДЫ

Из отправившихся в эту поездку четырех Porsche наименее приспособлена к долгим путешествиям трековая версия GT3 RS, но и она может быть вполне покладистой. Далее по убыванию хардкора следуют 911 GT3, 911 Turbo и 911 Carrera 4S. Но вот парадокс: даже вполне себе гражданская полноприводная Carrera на гоночной трассе в руках умелого водителя способна на многое. И это неудивительно: каждое поколение Porsche 911 обязательно проходит доводку где бы вы думали? Правильно — на Нюрбургринге! Для компании эта трасса как второй испытательный трек.

Для любого водителя с бензином в крови эта трасса — Рубикон, после которого мир уже не будет прежним. «Зеленый ад» — то, что делает мальчиков мужчинами. Попробуй-ка пройти с высоким темпом эти два десятка километров, где перепад высот достигает 300 м, а на некоторых поворотах машина так и норовит уйти в занос всеми четырьмя колесами! Даже один круг — это настоящий стресс для организма. Глаза горят, руки трясутся, а балаклаву и одежду хоть выжимай от пота. И еще долго после финиша заезда ты в плену адреналиновой горячки.

**ДО НЮРБУРГРИНГА СТОИТ ДОБИРАТЬСЯ
СВОИМ ХОДОМ. В ЭТОМ ЕСТЬ ОСОБОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО. ОСОБЕННО ЕСЛИ ЕХАТЬ НА
PORSCHE 911, КОТОРЫЙ ПО ЛЕГЕНДАРНОСТИ
НЕ УСТУПАЕТ САМОЙ ТРАССЕ. АВТОМОБИЛЬ
ПОЧТИ С 90-ЛЕТНЕЙ РОДОСЛОВНОЙ
ГАРМОНИЧНО СОЧЕТАЕТ ЧЕРТЫ НАСТОЯЩЕГО
GRAND TURISMO И СУПЕРКАРА. ЭТА МАШИНА
В ЛЮБОЙ МОМЕНТ НА ДОРОГЕ СТАНОВИТСЯ
ПРОДОЛЖЕНИЕМ ДАЖЕ НЕ ДВИЖЕНИЙ,
А МЫСЛЕЙ ВОДИТЕЛЯ, ЧТО СПРАВЕДЛИВО
ДЛЯ ЛЮБОЙ ВЕРСИИ МОДЕЛИ.**

СВОЯ КОЛЕЯ

Тем же, кто впервые оказывается на Нюрбургринге, знакомиться с трассой лучше под руководством опытного инструктора. Знатока трассы можно нанять прямо здесь. Со знающим гидом, который поведаст обо всех секретах коварной трассы, «Северная петля» станет настоящим событием, а не проходной поездкой.

Полученные знания окупятся с лихвой — вы проедете не только быстро, но и без потерь. Виновник даже незначительной аварии обречен на внушительные штрафы. Повредил ограждение — плати, из-за разбитого мотора машины льется масло — готовь кошелек. Вызов эвакуатора обойдется минимум в 600 евро. В итоге может выйти кругленькая сумма.

Если ты не прошел «Северную петлю», ты ничего не знаешь о драйве! Автомобили Porsche созданы для скорости и по-настоящему живут лишь на гоночной трассе. И чтобы это почувствовать, лучшего места, чем Нюрбургринг, просто нет.

Как вам такие впечатления? Хотите узнать больше о ближайшей поездке на «Северную петлю»? Обратитесь к официальному дилеру Porsche в Днепре — «Порше Центр Днепр».



«ПОРШЕ ЦЕНТР ДНЕПР»

ДНЕПР, ЗАПОРОЖСКОЕ ШОССЕ, 37-д

ТЕЛ./ФАКС: +38 (056) 377-7777





НЕБЕСКОНЕЧНАЯ ИСТОРИЯ

Селиван Хирта

Опять пропало слово...
Куда оно подевалось?
Ведь только что было тут...
Может, оно нездорово?
Посмотрю-ка под одеялом,
Хм, слова нет, зато есть лилипут...
(Тихотворение неизвестного, к счастью,
автора)

«Тарантино: Привет ☺
 Lovesher: Привет...
 Тарантино: Как тебя зовут?
 Lovesher: Ольга, а тебя?
 Тарантино: Александр.
 Lovesher: Очень приятно.
 Тарантино: Взаимно.

Мерцает монитор, пальцы бегают по клавиатуре...

Тарантино: А чего у тебя ник такой?
 Lovesher: Какой такой?
 Тарантино: Ну, Лавшер...
 Lovesher: Люблю Шерон Стоун.
 Тарантино: Понятно...
 Lovesher: А ты что, против?
 Тарантино: Да нет, просто странным показалось...
 Lovesher: А что странного? Хорошая актриса,
 красивая и умная.
 Тарантино: Да мне этот ее имидж женщины-вамп
 как-то не нравится, натужный он какой-то.
 Lovesher: Ну это ее роли, в жизни, я думаю,
 она не совсем такая.

Так проходит час. Солнце склоняется к горизонту.
 Мерцает монитор, пальцы бегают по клавиатуре...

Lovesher: Ты очень интересный собеседник!
 Даже не думала, что в чате есть такие
 образованные люди.
 Тарантино: Спасибо за комплимент ☺
 Lovesher: Саша, скажи, ты женат?
 Тарантино: Не-а...

Проходит несколько минут.

Тарантино: Ау, ты где?
 Lovesher: Я смотрела твою инфу.
 Почему в ней ничего нет?
 Тарантино: Да просто не заполнил, и все. А что?
 Lovesher: Я хотела бы знать, как ты выглядишь,
 а твоих фоток нет☹
 Тарантино: Не беда, я могу себя описать ☺

В прокинутой сапфировой небесной чаше
 расплылась полная луна!

В прокинутой сапфировой
 Небесной чаше
 Расплылась полная луна!

А пальцы все еще бегали по клавиатуре!

Lovesher: Я хочу услышать твой голос!
 У тебя мобильный есть?
 Тарантино: Да, но... он только для работы.
 Lovesher: Ты какой-то странный... ну да ладно,
 держи мой номер: (8050) 873 66 14

Темнота улиц. Наискось по тротуару вьется
 лунная дорожка, забирается на телефонную будку
 и там замирает. Рука, прижимающая к уху телефонную
 трубку. Другая рука, нерешительно набирающая номер.
 Длинный гудок...

— Алло?

— Здравствуй, Оля.

— Это ты, Саша? Откуда ты звонишь? У меня какой-то
 странный номер высвечивается...
 — У тебя очень приятный голос, Оля.
 — Ты не ответил на мой вопрос...

И луна, не желающая смотреть на это бесчинство,
 скрывается за облаками.
 И ветер стихает, но некому описать его сон.

— Может быть, встретимся?
 — Нет уж! Давай мне свой номер.
 — Но...
 — Ничего не хочу знать!
 — Ладно, записывай: (8068) 342 42 42.

Светится монитор. Пальцы бегают по клавиатуре.

Содержание письма, присланного на адрес
 Lovesher@gmail.com:
 «Дорогая Ольга! Мне очень стыдно, но лгать
 больше я не могу. Мне не 35 лет, я не психолог,
 я учитель английского языка в средней школе, мне 25.
 Моя беда в том, что я очень толстый, и поэтому у меня
 никогда не было девушки, вот я и веду выдуманную
 жизнь в инете. Прости меня, если сможешь».

Светится монитор. Пальцы бегают по клавиатуре.

Содержание письма, присланного на адрес
 Tarantino@gmail.com:
 «Милый Саша! Я сразу поняла, что ты не тот,
 за кого себя выдаешь. Но тебе нечего стыдиться!
 Ты творческий человек, и это главное! Я обязательно
 буду продолжать общаться с тобой!»

Темнота улиц. Проходит несколько минут.
 И ветер стихает, но некому...»

Лемур — с аккуратными черными лапками и большими светящимися глазами — сидел на клавиатуре и вдумчиво выкусывал блох. Так продолжалось до тех пор, пока его собрат неожиданно не прыгнул сверху, приведя первого в некоторое смущение, исходом которого и стал сбой текста. Так что теперь на светящемся мониторе история эта оборвалась на словах «но некому...» И это правда. Город был пуст. Стояли дома, окруженные колышущимися травами и неподвижными, таящими неведомую угрозу, деревьями. И не было людей. Ни в этом городе, ни в каком-либо другом. То, что когда-то называлось «человеческими жизнями», обрело свой истинный вид и медленно клубилось в электронных жилах «ловушках слов»; тех самых, жители которых по неведению и позволению «хранителей» именовали «компьютерами». Только их сонно мерцающие экраны встречали теперь дождь и солнце, сумерки и восходящую луну...

И это была не вся правда. В тот миг оборвалась не только «эта история», но история любая и всяческая. А когда все истории обрываются, то, как сквозь разорвавшуюся ткань, можно посмотреть туда, где все только начиналось.

А начиналось так. Так Приходящий и Уходящий странствовал в беспредельном без порядка и цели, а «хранители» оберегали.

Впрочем, «хранители» оберегали не людей, о которых они

даже не подозревали, так как людей и в помине не было.

«Хранители» — забавные лемуры — оберегали слова и хранили мысли. Но лемурам было скучно беречь слова — их ведь мерено-немерено! Кроме того, лемурам было невдомек, как хранить мысли — их ведь тоже было несчетное число и все они кружились, вертелись, вспыхивали в короткой, шелковистой шерстке «хранителей».

И тогда, очень давно, в далеком будущем, Так Приходящий и Уходящий распорядился соединить мысли и слова. С тех самых пор в Округе Дохаоса, на Поляне Предбытия, лемуры создавали письма. Вот так. Кроме того, Так Приходящий и Уходящий строго-настрого запретил лемурам увлекаться игрой. «Иначе, замороженные игрой, как пузырями на воде, вы уснете, слова разбегутся кто куда, а выдуманные вами миры, добычей слов станут, забудут о том, что не существуют вне писем. А мысли вам не помогут — они враз рабами слов сделаются, и тогда вы породите людей и историю. А уж тогда-то пеняйте на себя!»

Так сказал Так Приходящий и Уходящий и ушел странствовать в беспредельном без порядка и цели.

А лемуры тут как тут — по Поляне Предбытия носятся, лапками перебирают в возбуждении, безмолвием перебрасываются. В общем, слова с мыслями соединяют. И потекли реками миры

возможные и невозможные, реальные и воображаемые, миры пустые и полные, миры необходимые и миры просто так, на всякий случай. Миры пузырились, и лемуры уже не носились, а сидели в кругах своих писем, где крутились миры; лапки в благоговении сложили, а безмолвие запорошили восторженным шепотом. А потом «хранители» заснули и во сне вернулись в свои зеленые трущобы — атомы и кванты, в кварк-глюонные пустоши. И пока они, засранцы этикие, спали, слова разбушевались, мысли в оборот взяли, те и пикнуть не смогли, в силу своей микроскопичности, а миры стали плодиться где ни попадя, возвышаясь над письмами, как дрожжевое тесто над кастрюлей! И загнать их в письма обратно для лемуров оказалось делом непосильным, поелику занимались лемуры только одним делом — сном! В своих зеленых трущобах — атомах и квантах, и кварк-глюонных пустошах. Хороши хранители, нечего сказать!

И как-то однажды в своих странствиях в беспредельном Так Приходящий и Уходящий решил одним глазом взглянуть... И что же Так Приходящий и Уходящий увидел? Лемуров, превратившихся в мельчайшие частицы раздувшегося, распухшего мира. Одного-единственного. И еще увидел людей и историю и понял, что дело — труба. «История и люди — болезнь слов; вы их допустили, вы и

создавайте лекарство». Так сказал тогда Так Приходящий и Уходящий, разбудив «хранителей», и опять ушел странствовать в беспредельном без порядка и цели. А лемуры проснулись и увидели над собою и вокруг себя один мир, и знать не знал этот мир, что живет он только в письменах, из других миров, как колобок, слепленный; и не было в этом мире даже следов атомов и квантов и кварк-глюонных пустошей. А что вконец распутившиеся слова натворили! Это просто ужас какой-то! Людей они придумали, а уж те, только дай им волю, такого наворотили, что ни в сказке сказать, ни вслух произнести. Какой-то Созидатель, какие-то поклоны и наговоры, какие-то светила, вдобавок движимые какой-то любовью, какие-то добро и зло на поле боя в человеческом сердце!!! И все это, как клейкая паутина, держало мысли в оцепенении, и обезумевшие слова, как пауки, пили из мыслей смысл. А люди только рады стараться; а тут еще и история понеслась вскачь... Бр-р-р! Ну и мерзость, ну и ахинея!!! Уж на что «хранители» к игре привычные, но и то от такой нелепицы в оторопь пришли. Потому как игра для бесконечного, а непотребное пиршество — это непонятно для чего. Иначе как бешеным разгулом слов и не назовешь. Такие вот дела...

Дела то, конечно, из рук вон как плохи, но делать-то нечего — за работу браться

надо: миры расклеивать, да в письмена возвращать и слова от людей с историей лечить. Целый миг лемуры перемигивались и безмолвием перебрашивались. И пришли наконец к единому решению: «Подобное только подобным лечится!» И закипела работа, «хранители» свою историю создавать начали и своих людей стали придумывать...

Вначале в одном-единственном мире появились атомы — правда, появились они в самом непритязательном месте, в человеческих головах. Но и то неплохо было, поскольку от атомов к идеям и субстанциям перешли, от них — к намерениям и мыслям. А потом «хранители» своих людей создали — философов, значит. А тех хлебом не корми, дай посомневаться в незыблемых истинах одного-единственного мира. То им созидатели не нравятся, то рай небесный их не устраивает, то от любви и власти нос воротят. В общем, пыхтят, стараются всю лемуру! Вот посмотрел бы сейчас Так Приходящий и Уходящий; любо-дорого взглянуть! Вот уже по одному-единственному миру трещины пошли: мир этот на атомы крошиться стал, мысли разные произвел, Запад и Восток совместить не смог. Созидателей размножили, чтоб не скучно им было, чтоб ругаться друг с другом могли, выясняя, кто из них созидательней. И между всем этим философы шмыгают — туда-сюда, туда-сюда... С таким разладом разве совладать

людям и истории? Нет уж, тут без истолкований, интерпретаций, структур и оппозиций всяких разных не обойтись. А тут еще электроны да кварк-глюонные пустоши обозначились, шредингеровские коты замяукали по всем уголкам Вселенной — верный знак того, что одному-единственному миру скоро карачун настанет.

И вот тогда-то «хранители» и создали «ловушку слов». Они сказали словам: «Что, не выходит с одним миром в этом мире? Сеть у вас истончилась, добыча ускользает, в дырки другие миры проглядывают? Ну да ничего, мы, ваши «хранители», для вас новую сеть придумали, крепче не бывает, ничто странное и непонятное сюда и носа не покажет. Так что создавайте-ка вы тут свое любимое единообразие, свой один-единственный мир». Разумеется, слова клюнули на такую приманку. Да и как им не клюнуть?

И отправились люди с историей в электронные сети компьютеров. И ничего их дивному одному-единственному миру теперь не мешало... Но вот что произошло после...

... сначала пропала за ненадобностью история; ... потом люди превратились в сетевых призраков, «Ников»... А потом «ловушка слов» захлопнулась окончательно. И лемуры выбрались из своих зеленых трущоб и кварк-глюонных пустошей. И что же они увидели? Города

были пусты. Стояли дома, окруженные колышущимися травами и неподвижными, таящими неведомую угрозу, деревьями. И не было людей. То, что когда-то называлось «человеческими жизнями», обрело свой истинный вид и медленно клубилось в электронных жилах «ловушек слов», тех самых, жители которых по неведению и позволению «хранителей» именовали «компьютерами». Только их сонно мерцающие экраны встречали теперь дождь и солнце, сумерки и восходящую луну...

Только ровные ряды слов сонно шествовали по электронным просторам. Лемурам оставалось лишь собрать их, очистить от остатков людей и ошметьев историй и вернуться в Округ Дохаоса, на Поляну Предбытия. Правда, некоторые — самые ленивые из «хранителей» — вместо работы дали волю своему меланхолическому любопытству. Их отчего-то забавляло наблюдать нелепую суету и толкотню «ников» в немногих оставшихся еще обрывках историй. Некоторые «хранители» даже научились

вязать из их историй свои, еще более нелепые. Наконец им и это наскучило. Наступила пора возвращения к письменам. Только один, самый ленивый и меланхоличный «хранитель», вдумчиво прыгал по клавиатуре, наблюдая как из его хаотического движения выписывается последняя история «Великой-Любви-Последних-Людей-На-Земле». Но ей так и не удалось прийти к финалу. Помешал более расторопный собрат. В самом деле, нечего пустяками заниматься! 



Paul Delvaux. Landscape with lanterns (1958)

The Art of Thinking Beyond

