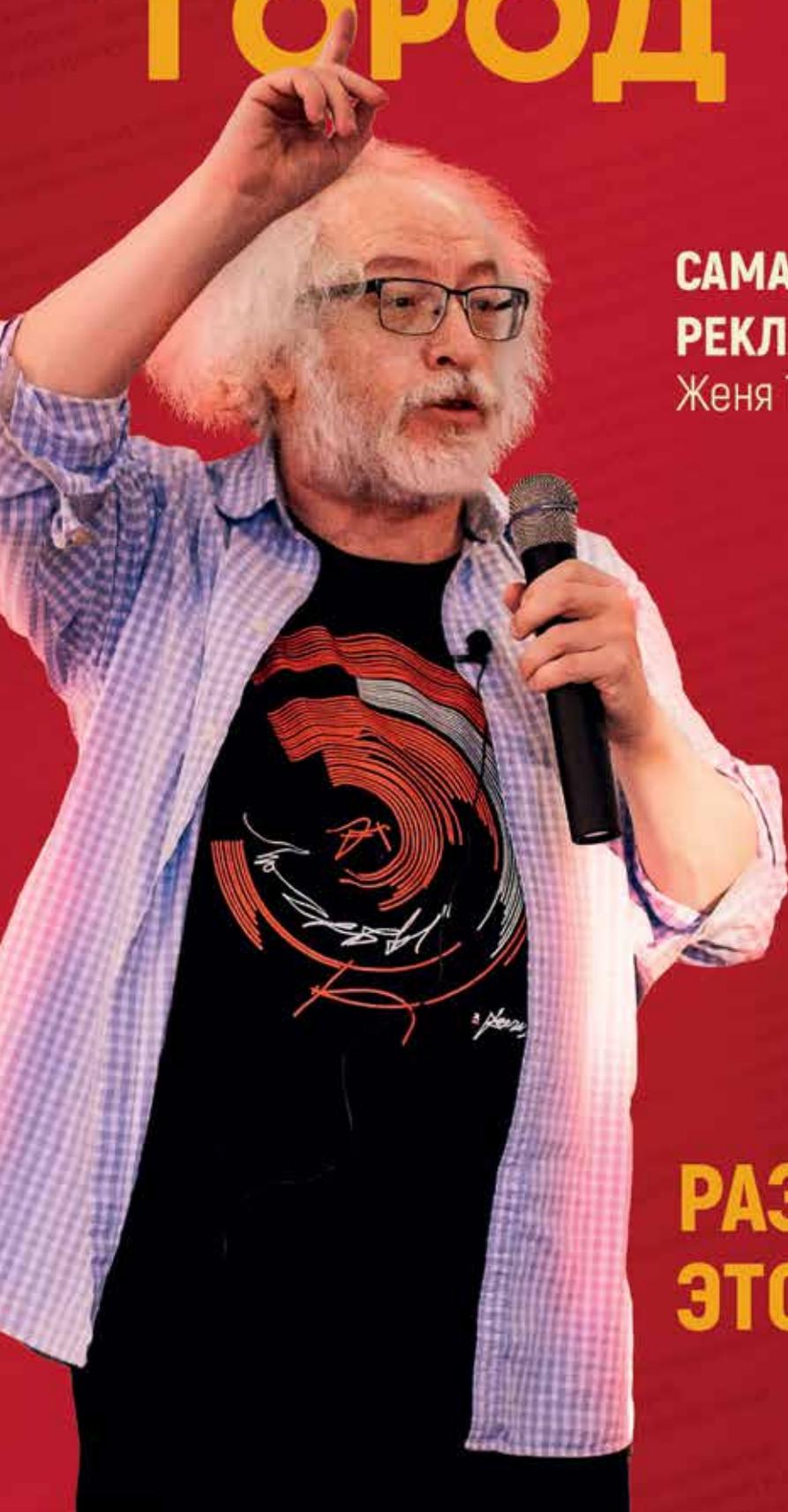


# УМНЫЙ ГОРОД

НАУКА  
БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

12+



**САМАЯ ДОРОГАЯ  
РЕКЛАМА – ОЛЕНЬИ РОГА**  
Женя Тимонова

**МАТЕМАТИКА ОБЛАДАЕТ  
СИЛОЙ ПРЕДСКАЗАНИЯ**

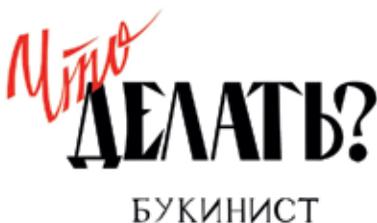
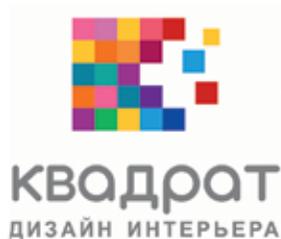
Сергей Попов

**ГРУППА ПРИНИМАЕТ  
БОЛЕЕ РИСКОВАННЫЕ  
РЕШЕНИЯ, ЧЕМ ИНДИВИД**

Полина Кривых

**РАЗНОГОЛОСИЦА –  
ЭТО ХОРОШО**

Алексей Венедиктов



Станьте партнером лектория «Живое слово» и журнала «Умный город»!  
[lectory69.ru](http://lectory69.ru) | [sci-gorod.ru](http://sci-gorod.ru) | [lectory69@gmail.com](mailto:lectory69@gmail.com) | +7 (920) 182-95-89

# Власть не сакральна

Любовь Кукушкина, руководитель  
лектория «Живое слово»

Так вышло, что во время подготовки номера мы много общались с представителями власти или сталкивались с темой власти.

Нашу конференцию «Умный город: технологические тренды – 2021» открывал министр экономики Тверской области Иван Егоров. Это один из самых дружелюбных чиновников, который поддерживает не только серьезные экономические проекты, но и городские активности, понимая их ценность в развитии региона.

На второй нашей конференции «Тверь против борщевика» выступал министр сельского хозяйства Тверской области Константин Каравайный. Конечно, он не дал гарантий, что в регионе искоренят борщевик (проблему нужно решать консолидированно), но то, что он все-таки дошел до мероприятия, – это уже некий акт неравнодушия.

Так я поняла, что с властью тоже можно общаться – не в мессенджере, конечно, а через приемную, но все-таки. Однако чаще всего я встречаю стереотипное отношение к чиновникам. С одной стороны, это заискивание: если царь, то батюшка, а если губернатор, то с большой буквы. А с другой стороны, это агрессия: если царь, то Ирод, а если губернатор, то Угрюм-Бурчеев.

Но есть и другой подход к власти, на мой взгляд, более конструктивный.

С властью можно работать по тем проектам, которые интересны обеим сторонам. С ней можно общаться на равных, без заискивания и агрессии. Как ни странно, по ту сторону баррикад тоже находятся люди. Может быть, с противоположными взглядами, со своим бэкграундом и картиной мира, но тем не менее люди. А значит, с ними можно говорить на одном языке.



Конечно, договориться можно не со всеми (и не по всем вопросам), но можно устроить чиновникам такой тест на человечность.

Власть может быть адекватной или безрассудной, коммуникабельной или закрытой. Но власть не сакральна. Если видеть в министерском кресле человека, то, может, и баррикад никаких не будет.

Ну и главное: власть рано или поздно меняется. А люди остаются.

Поэтому так важно слышать разные мнения. В этом номере мы дали высказаться около 50 героям – ученым, предпринимателям, общественникам, чиновникам, инженерам. В основном это контент лектория «Живое слово» – дайджест лекций или интервью по итогам знакомств, которые именно на лекциях и произошли. Разноголосица, как сказал один из наших лекторов Алексей Венедиктов, это хорошо. ❤️

**#лекторийживоеслово**  
**#втвериможножить**  
**#втвериможноговорить**

**Журнал «Умный город: наука, бизнес, технологии»**  
**№ 2 (7) сентябрь – октябрь 2021**  
**Свидетельство о регистрации:**  
ПИ № ТУ69-00495 от 19 августа 2019 года.  
Зарегистрировано в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Тверской области.

**Учредитель и издатель:**  
ИП Кочеткова Л.А.  
**Адрес редакции и издателя:**  
170004, Тверь, ул. Ткача, 14, кв. 47  
**Главный редактор:** Любовь Алексеевна Кочеткова  
Тел. 8-920-182-95-89  
**ISSN** 2686 – 987X

**Авторы:** Любовь Кукушкина, Дмитрий Кочетков, Екатерина Бурухина, Юрий Матвеев  
**Менеджер проектов**  
Екатерина Столбова  
**Дизайн:** Артем Ершов  
**Тираж** 5000  
**Сайт:** sci-gorod.ru  
**E-mail:** lectory69@gmail.com

**Отпечатано:** ООО «ТФП», 170006, г. Тверь, Беляковский пер., д. 46  
**Подписано в печать:** 29.09.2021  
**Дата выхода:** 01.10.2021  
**Цена:** Свободная

Печатное издание предназначено для читателей старше 12 лет.



Расписание наших лекций  
lectory69.ru

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>НАУКА</b>		<b>ТЕХНОЛОГИИ</b>		<b>СОЦИУМ</b>	
Математика и загадки Вселенной <i>Сергей Попов</i>	4	Технологические тренды – 2021 <i>Accenture, Tibbo Systems, Redis и другие</i>	22	Как бороться с борщевиком <i>Активисты, министр, главы поселений</i>	36
Может ли енот стать разумным? <i>Станислав Дробышевский</i>	6				
Удивительная Австралия <i>Юрий Наумцев</i>	8				
<b>БИЗНЕС</b>		Солнце в розетке <i>EOS</i>	25	Бизнес и благотворительность <i>Константа, Accenture, Империял, Норд-Авто, Тверь XXI век</i>	40
Лучшая реклама – рекомендация <i>Татьяна Палкина</i>	10			<b>ДИСКУССИЯ</b>	
Заходит бизнесмен в лекторий и говорит <i>Стендап предпринимателей</i>	11	Экономика не будет прежней <i>Марина Зырева</i>	28	«Эшелон на Самарканд» <i>Гузель Яхина</i>	42
Методы накопления семейного капитала <i>Константин Иванов</i>	14	Высокие технологии для детей <i>Виталий Любимов</i>	30		
Что делать, если?.. <i>Советы юристов «Солткейс»</i>	16	<b>КОМАНДА</b>		Откуда берутся тупые решения <i>Полина Кривых</i>	44
Как три девушки покоряют рынок керамической плитки <i>KERAMA MARAZZI</i>	18	Как остаться человеком в команде <i>Mitan в JetRockets</i>	31	Любимый император президента <i>Алексей Венедиктов</i>	45
		С директором можно на «ты» <i>ОТП Банк</i>	32		
					

# Женя Тимонова – про зверскую силу рекламы

#всекакужверей #купислона #аукцион #akuaku

Автор YouTube-канала «Все как зверей» Женя Тимонова рассказала в лектории «Живое слово», почему животные — отличные рекламисты, и показала, чему мы можем у них поучиться. В финале Женя устроила аукцион и продала две картины своего супруга — художника Акуаки, иллюстратора выпусков «Все как у зверей».

## Женя, почему ты называешь себя научным рекламистом?

Я занималась рекламой 13 лет, причем первые 10 лет получала огромное удовольствие. Это был период поиска языка, стиля и способов концентрирования смыслов для изменения поведения людей. Сейчас я использую все рекламные средства, наработанные в этом Шаолинском монастыре, для того чтобы рассказывать о животных и эволюционной биологии. Это интересует меня с самого детства.

## Есть ли реклама у животных?

Конечно. Когда на кону будущее твоих генов, то ничего не остается, как подключить те или иные рекламные стратегии. Кто делал это успешно, тот проходил все круги полового отбора. Так что рекламист — древнейшая профессия.

## Какие приемы мы взяли у зверей?

Яркие цвета, привлекающие звуки, эстетику... Собственно, искусство как способ производства эмоций и изменения поведения партнеров в нужную для тебя сторону возникло у наших животных предков.

## Приведи пример самой дорогой рекламы.

Оленьи рога. Представьте, что из тканей собственного тела вы синтезируете больше 10 кг сложной конструкции только для того, чтобы произвести впечатление, а на следующий год они отваливаются, и вы начинаете все заново. Когда вы жалуетесь на дорогую рекламу, вспомните про оленьи рога.

## А у кого самая дешевая реклама?

У паука пизаура удивительная. Чтобы заручиться расположением самки, он упаковывает в паутину небольшой подарок. Это может быть камушек, может быть кашка, а может быть совсем ничего — просто обертка из паутины.

## То есть нужно быть как олень, а не как пизаура удивительная?

Нет, будьте собой. На примере паука мы видим, что дешевая реклама тоже работает. 👍



Смотрите видео аукциона и интервью



## Слон ушел с молотка

Аукцион нарисованных слонов был экспериментом. Женя предварительно объявила, что деньги за первого слона пойдут на благотворительность, а деньги за второго она потратит на себя, например купит что-нибудь вкусенькое, потому что уже проголодалась. В итоге первый слон собрал 2000 рублей, а второй — 3000 рублей.

— Могу сделать спекулятивный вывод: когда вы добавляете в рекламу собственные переживания, это вызывает эмпатию и сразу хочется подключиться.

# Математика и загадки Вселенной

Как решение уравнений предсказывает космические объекты

Астрофизик Сергей Попов прочитал в Твери лекцию «Как математика объясняет законы природы». Этой теме он посвятил книгу «Все формулы мира». В лектории «Живое слово» мы записали тезисы Сергея Попова о фантастических возможностях в познании вселенной, которые дает математика.



## Непостижимая эффективность

Математика – это особый язык для описания реальности, который обладает возможностью предсказания. В обычном человеческом языке не бывает такого, что вы придумали новое слово, описывающее нечто никому не известное, а потом – хоп! – из-за дерева это нечто и вышло. Зато в результате математических манипуляций можно найти то, что пока еще не обнаружено в природе. Существует даже радикальная точка зрения, что математика и есть природа. Американский физик Юджин Вигнер назвал это «непостижимой эффективностью математики».



Формулы для фильма «Интерстеллар» реальные и написаны астрофизиком Еленой Мурчиковой, учившейся у Сергея Попова. Об этом и многом другом мы поговорили с Сергеем Борисовичем перед лекцией

## Восьмая и девятая планеты

Ярким примером непостижимой эффективности математики считается открытие Нептуна – восьмой планеты от Солнца. В XIX веке ученые заметили отклонения в движении Урана и предположили, что это может быть связано с гравитационным влиянием какого-то небесного тела. Они ввели в уравнение эту неизвестную планету и определили, где она может находиться. После математического расчета Нептун действительно был обнаружен.

Аналогичным образом уже в XXI веке появилась гипотеза Батыгина – Брауна о девятой планете (Батыгин был у Дудя, посмотрите). Правда, гипотеза базируется на наблюдениях за движением не одного объекта, как в случае с Нептуном, а большого количества небесных тел, а это сильно снижает точность и усложняет понимание, к чему все эти объекты привязаны. В 2022 году должен заработать Большой обзорный телескоп в Чили, и если он не обнаружит девятую планету, то, скорее всего, нужно развивать другие гипотезы.

## Черные дыры

Чтобы какое-нибудь тело стало спутником Земли, его нужно запустить с первой космической скоростью, то есть  $7,9 \text{ км/с}$ . Это значение считается по формуле  $v = \sqrt{G \cdot M / R}$ , где  $G$  – гравитационная постоянная,  $M$  – масса Земли,  $R$  – радиус Земли.

А что будет, если первой космической скорости задать значение скорости света (примерно  $300\,000 \text{ км/с}$ )? Свет не сможет покинуть гравитационное поле такого объекта, а значит, он будет невидим. Более того, решая уравнение, мы получим гигантскую массу при малом радиусе.

Возможность существования таких объектов предсказали еще в XVIII–XIX веках Мичелл и Лаплас, но до сих пор существование черных дыр экспериментально не подтверждено.

## Карандаш на острие

Нужно понимать, что природа делает далеко не все вещи, которые возможны согласно формулам. Теоретически можно кинуть и поставить монетку на ребро, но вероятность того, что вам удастся это сделать, близка к нулю.

В природе не реализуются неустойчивые решения, которые не соответствуют стабильным объектам. Например, белый карлик может постепенно наращивать массу, а потом резко схлопнуться и превратиться в нейтронную звезду. Нечто среднее между белым карликом и нейтронной звездой не существует. Это как карандаш на острие – он быстро сваливается.

Так что непостижимая эффективность математики действительно работает, но не всегда. Когда Месси приближается к воротам, вы ожидаете эффектный гол, но даже Месси забивает не каждый раз.

## Может ли космос быть бесконечным?

Точно мы не знаем. Логично предположить, что пространство для нашего перемещения конечно. Это значит, что если бы у нас была возможность лететь с какой угодно скоростью и какое угодно время, то более вероятно, что мы вернулись бы обратно. Однако есть идея о том, что кроме нашей существует множество вселенных, нам недоступных. В этом смысле космос бесконечен, но он конечен для нашего перемещения, хотя и велик до такой степени, что мы не доберемся до его конца никаким мыслимым способом. Это версия, которая кажется мне логичной и привлекательной.



Сергей Попов отвечает на вопросы после лекции. Многие приехали в Тверь из других городов, чтобы лично пообщаться с Сергеем Борисовичем

## Теория всего

Если одни системы уравнений следуют из других (например, как их частный случай), то, вероятно, существует базовая система уравнений, из которой следует все остальное. Это рассуждение, похожее на космологический аргумент существования Бога («Все должно иметь первопричину»), лежит в основе Теории всего.

У нас нет никаких доказательств правильности такого подхода, и вполне возможно, что математики, пытающиеся добраться до единой теории, занимаются ерундой. Однако в истории физики есть прецеденты, когда у одной теории находили более глубокий уровень. Например, теория движения планет объясняется ньютоновской теорией гравитации. Поэтому не исключено, что, исследуя только математические структуры, мы можем докопаться до сути всего. 🤖



Смотрите запись лекции на YouTube-канале лектория

Фото: Артем Ершов

# Может ли енот стать разумным?

И другие наивные вопросы  
Станиславу Дробышевскому

Антрополог Станислав Дробышевский один из самых приятных собеседников. Ему не страшно задавать наивные вопросы. В этот раз в Твери после лекции «Эволюция человека: друзья и враги» мы обсуждали, отличается ли современный хипстер со смартфоном от древнего кроманьонца и может ли енот обогнать в своей эволюции ленивых людей.



## Изменился ли человек за десятки тысяч лет и меняется ли сейчас?

Конечно. За последние 150 лет человек стал выше ростом, хотя это и небольшой период для серьезных изменений. Как правило, в масштабе 1000 лет фиксируются изменения в размере тела, за десятки тысяч лет появляются расовые различия, а по прошествии 50 тыс. лет можно говорить о видовых изменениях.

Наш вид возник от 300 тыс. до 50 тыс. лет назад. От кроманьонцев мы отличаемся тем, что у нас меньше надбровия, меньше челюсти, по телосложению мы более разнообразны, а вот по форме лица менее разнообразны.

## Насколько изменилось поведение людей?

Общий базис поведения, наверное, не менялся с австралопитековых времен. В принципе, у павианов, шимпанзе и капуцинов примерно то же самое.

В деталях, конечно, изменения есть. Большое влияние здесь оказало появление производящего хозяйства, когда выживание зависело от коллективного труда. Например, нужно было прокопать канал, и те, кто умудрился договориться и не подраться, получали эволюционные преимущества. С тех времен люди становятся добрее, уровень насилия падает. Это действующий тренд. Сейчас вероятность погибнуть меньше, чем в том же XIX веке. А человек, который действует по верхнепалеолитическим правилам, считается кровавым маньяком.



## Что было аналогом соцсетей в древности?

У австралопитеков не было ничего подобного, у неандертальцев по большому счету тоже, они жили семьями. А вот у кроманьонцев около 50 тыс. лет назад появились культурные обмены. Всякие ракушки, янтарь и т. д. находят за сотни километров от места их происхождения. Значит, скорее всего, люди ими обменивались. Эти обменные пути и были аналогом соцсетей, потому что кроманьонцы наверняка не только делились находками, но и что-то рассказывали друг другу.

Интересна обменная система Кула на Новой Гвинее. Условно говоря, люди меняли ракушки на попугайчи перья, попугайчи перья – на бататы, бататы – на ракушки, и так по кругу. В этом не было никакой материальной пользы, но люди преодолевали большие расстояния, чтобы просто потусить.

## Как менялись отношения мужчин и женщин?

Об уровне межсамцовой агрессии мы можем судить по половому деморфизму – разнице в размере челюстей и клыков. С течением времени эти показатели падали, то есть мужчины становились более похожими на женщин, а женщины – более женственными. Уже в группах австралопитеков соотношение мужчин и женщин было примерно одинаковым, то есть самцы нормально друг с другом уживались.



Фееричный ответ про енотов мы записали. Смотрите по куаркоду



Енот – символ детских занятий в лектории «Живое слово»

Кроме того, у австралопитеков была самцовая филопатрия – это когда мужчины находятся на одном месте, а женщин приводят со стороны. Это примерно так же сейчас и происходит. Как правило, мужчина приводит в свой дом женщину, а не наоборот.

Начиная с кроманьонцев уже точно была любовь в нашем понимании.

### У каких животных есть шансы стать разумными?

Ни у кого нет шансов обогнать человека, потому что мы слишком крутые конкуренты, мы заняли все экологические ниши и не даем никому развиваться.

Возможности для эволюции могут появиться у зверей, только если истребить все человечество. В первую очередь получают шанс человекообразные: какие-нибудь шимпанзе, или широконосые южноамериканские обезьяны (они шибко умные и используют орудия), или макаки (они на проконсулов похожи, от которых произошли мы).

Из неприматов мои любимцы – это еноты. Они сообразительные и отличаются ловкими пальчиками. То есть теоретически еноты могли бы развить орудийную деятельность, без которой невозможно себе представить разумность.

### Можно ли искусственно вывести разумных енотов?

Если отбирать самых умных енотов, то относительно быстро можно вывести новую интеллек-

туальную породу. А чтобы выйти на принципиально другой уровень, потребуются миллионы лет. Нас и проконсула, например, разделяют 15 млн лет. Даже если с енотами все пойдет в 10 раз быстрее, все равно около 2 млн лет этот процесс займет.

Есть еще вариант генной инженерии. Но даже если мы поймем, какие гены нужно внедрить, необходимо будет еще много чего поменять: дыхательную и кровеносную систему для нормального снабжения мозга; строение диафрагмы, чтобы енот мог говорить; мышечную систему, чтобы тяжелая голова не отвалилась, и т. д.

В итоге из енота у вас получится человек. Так стоит ли так заморачиваться? Человека проще родить.

### А если заслать енота на десятки миллионов лет назад, станет ли он разумным?

Тогда он быстро подомнет под себя планету, станет хищником высшей категории и мощным фактором отбора для других существ. Но сам он вряд ли будет развиваться, потому что у него не будет никакого стимула. Зачем, если он и так самый крутой?

Перед нашими предками стояла задача победить врагов, и это позволяло переходить на следующий уровень и в итоге достигнуть вершины. Но тот, кто достигает вершины, на ней и застревает. Мы победили всех врагов и успокоились. Остается надеяться на зеленых человечков, которые заставят нас эволюционировать. 😊



Взрослые часто стесняются озвучивать наивные вопросы и подговаривают своих детей



Мы записали интервью с Дробышевским на качелях в La Provincia. Покачивание среди деревьев вдохновляет на разговор о наших предках

Фото: Артем Ершов



# Удивительная Австралия

Парадоксы страны, которую пробовали на вкус в ресторане «Австралия»

Один из самых ярких форматов лектория «Живое слово» – это лекция-дегустация, позволяющая для раскрытия темы подключить практически все органы чувств. Узнав об открытии в Твери ресторана «Австралия», мы предложили его руководителям провести лекцию о южном континенте. Шеф-повар Константин Абдулов, несколько лет живший в Австралии, разработал для знакомства со страной специальное меню. А Юрий Наумцев, директор Ботанического сада ТвГУ, подготовил прекрасную лекцию. Австралия – это страна, переворачивающая привычные представления. Вот несколько любопытных фактов.

Юрий Наумцев три раза читал лекцию в ресторане «Австралия», и каждый раз был аншлаг. На слайде сзади улыбается квокка



«Австралия» в Твери:  
Комсомольский пр-т,  
д. 11, корп. 2  
Тел.: +7 915-740-78-29

#реклама

**Карта мира перевернута вверх ногами**  
Австралийские школьники на уроках географии учат, что их страна находится выше остальных. Интересно, что само название континента с латинского переводится как «южный».

**Страна началась с каторжного поселения**  
День Австралии отмечается 26 января. В этот день в 1787 году британский флот высадился для основания каторжного поселения в Сидней-Коув, или Сиднейской бухте, названной так в честь министра по делам колоний Великобритании. Отсюда и название самого крупного города Австралии – Сиднея. Однако открыта Австралия была еще раньше, в 1606 году, голландскими моряками. А в 1770 году берега Австралии исследовал Джеймс Кук.

**Эвкалиптовые леса часто горят, но пожар идет им на пользу**

Иконичное растение Австралии – эвкалипты, достигающие высоты 100 метров. Они богаты эфирными маслами и вспыхивает моментально, поэтому пожары в Австралии не редкость. Однако эвкалиптам это не страшно: во-первых, они быстро восстанавливаются, а во-вторых, таким образом они уничтожают менее приспособленных к огню конкурентов.

**Кенгуру – это кенгуру, а также валлару и валлаби**

Мы привыкли называть всех кенгуровых одним словом. Сами австралийцы словом «кенгуру» называют самых крупных представителей семейства, валлару – средних по размеру, а валлаби – самых мелких.

### Материк в «свободном плавании» более 40 млн лет

Как известно, суперконтинент Пангея сотни миллионов лет назад раскололся на Лавразию и Гондвану. Гондвана, в свою очередь, постепенно распадалась на Африку, Южную Америку, Антарктиду, Австралию и Новую Зеландию. Австралия отделилась от Антарктиды более 40 млн лет назад и с тех пор находится в «свободном плавании». Это определило ее уникальный растительный и животный мир. Вамбаты, кенгуру, утконосы – экзотические животные, которых не встретишь на другом континенте.

### Квокка всегда улыбается, но это ничего не значит

В семейство кенгуровых входит квокка – сумчатый бобр, похожий на маленького кенгуру (то есть валлаби). Когда он перестает жевать, его челюстные мышцы расслабляются и образуют улыбку. Квокка мог бы стать звездой «Инстаграма», если бы умел им пользоваться.

### У Николь Кидман ферма в Австралии

Доля сельского хозяйства в ВВП Австралии – 12%. Животноводческие фермы, на которых разводят коров и овец, называются станциями. Такая станция показана в фильме с Николь Кидман «Австралия». Кстати, актриса родом из Австралии и здесь у нее своя станция.

### В парках можно жарить шашлык

Австралийцы любят жарить мясо на улице, поэтому гриль устанавливают даже в парковых зонах – им можно пользоваться бесплатно либо за небольшие деньги. 🍖



Груша на пряном пюре с козьим сыром, микс-салатом и подвяленной говяжьей диафрагмой



Пельмени из дикого австралийского зайца под соусом Demi-glace с шалфеем



Десерт Pavlova, созданный в честь балерины Анной Павловой, которая гастролировала по Австралии и Новой Зеландии в 1926 году



**Шеф-повар Константин Абдулов – о менталитете австралийцев**

- Австралийцы видят смысл не в том, чтобы заработать как можно больше денег, а в том, чтобы наслаждаться жизнью. Любой чистильщик бассейнов получает достаточно, чтобы хорошо жить и путешествовать по стране.
- Ужин в ресторане, а не дома, в порядке вещей, поэтому вечером все заведения под завязку. Более молодая аудитория собирается в пабах.
- Поскольку мужчин в Австралии гораздо больше, женщины чувствуют себя расслабленно и не так сильно следят за своей внешностью.

- Когда ты идешь по улице, любой незнакомый человек может тебе сказать: «Привет, классная рубашка!» – и спокойно заговорить о чем-нибудь.
- В Австралии очень низкий уровень преступности. Можно оставить телефон на лавке и вернуться через пару часов – он будет лежать на месте.
- Если неправильно выбросил мусор, тебе придет штраф. Если вышел ночью покурить на балкон и потревожил соседей, тебе придет штраф.

Фото: Артем Ершов

# Все держится на личных рекомендациях

Кейс Татьяны Палкиной и семейного агентства недвижимости



Любовь Кукушкина

В этом году мы с мужем удачно продали двухкомнатную квартиру, чтобы переехать в новую, более просторную. Конечно, много нервов потратили в соцопеке на выделение долей детям, потому что прошлое жилье приобреталось по маткапиталу. Но все пошло гораздо проще и быстрее, когда мы обратились за помощью к риелтору Татьяне Палкиной. Она нашла покупателей буквально за один день, взяла на себя переговоры и подготовку документов, организовала нотариальную сделку и сопровождала нас вплоть до передачи квартиры. Сейчас нам приятно ее рекомендовать, и это, кстати, отличный пример для любого бизнеса.

## Таня, какой процент клиентов приходят к тебе по личной рекомендации?

Думаю, что около 90%. Моими первыми клиентами были друзья и знакомые, затем знакомые знакомых и так далее. Сейчас мы стали работать вместе с мужем, и наше агентство недвижимости можно назвать семейным. Как жена и мать двоих детей я очень хорошо понимаю, что значит искать свой дом, какие могут быть трудности. А как юрист я понимаю, что нужно делать, чтобы все эти сложности преодолеть.

Конечно, со временем клиентов становится больше, но я отношусь к ним точно так же, как я относилась бы к своим друзьям. Преимуще-

ство малых компаний как раз в том, что они могут по-человечески вникнуть в ситуацию каждого клиента и уделить ему больше времени, а взамен получить благодарность и хорошие рекомендации. Какие продвинутые рекламные технологии не используй, а человек по-прежнему больше доверяет своим знакомым.

## Мы не ожидали, что удастся так быстро и выгодно продать квартиру. Чем был вызван рост цен на недвижимость в этом году?

Факторов несколько. Это снижение ставки рефинансирования, а вслед за ней и ставок по вкладам и ипотеке в целом. Введение программы льготной ипотеки. Разогнал рынок отложенный спрос, накопившийся в период самоизоляции. Пандемия повлияла на решительность семей, давно планировавших купить жилье большей площади. А дальше цены пошли вверх, и люди, увидев этот рост, стали покупать в страхе, что завтра станет дороже.

## На что особенно обратить внимание при покупке вторичной недвижимости?

Таких моментов очень много: непогашенные долги и банкротство продавца, нахождение объекта недвижимости под залогом, нарушение прав несовершеннолетних собственников, многочисленные перепродажи... На каждый случай можно рассказать историю, но, к счастью, всего этого можно избежать. Хороший риелтор сразу видит сомнительные схемы и недобросовестных продавцов.

## Какие заботы ты можешь взять на себя?

Помогу со всем, что связано с покупкой / продажей недвижимости. Вы можете попросить как о полном сопровождении, так и об отдельных услугах. Также я готова бесплатно проконсультировать, если есть вопросы. 🙌



Татьяна и Василий Палкины, семейное агентство недвижимости «Квартиры онлайн»

Тел. 8-996-922-33-48

#реклама



Екатерина Кузьмина с коллегами на бизнес-стендапе

## Заходит бизнесмен в лекторий и говорит

Успешные предприниматели выступили на бизнес-стендапе #2

«А у вас шутки будут?» – спрашивают те, кто собирается прийти на бизнес-стендап в лекторий «Живое слово». Шутки у нас практически на любом мероприятии, но фишка бизнес-стендапа – это разбор кейсов и практические советы от успешных предпринимателей. По итогам выступлений зрители выбирают лучшего спикера – причем голосуют они долларом, а точнее, бюллетенем в виде доллара с изображением кандидата.

## КАК ДИЗАЙН ИНТЕРЬЕРА УВЕЛИЧИВАЕТ ПРИБЫЛЬ

**Екатерина Кузьмина, основательница дизайн-студии «Квадрат»**

Перед стендапом мы с коллегой пошли в кафе, чтобы обсудить предстоящее выступление. Мы взяли ноутбук, но не нашли нигде такой простой вещи, как розетка. Точно скажу, что больше я в это кафе не приду. Вот вам пример, как дизайн интерьера влияет на бизнес.

Прежде чем разрабатывать дизайн-проект, я подробно знаколюсь с концепцией бизнеса. Мелочей не бывает. Важно грамотно сделать зонирование и выстроить удобную навигацию. Это позволит донести до клиента именно то, что вы хотите.

Хороший дизайн продает продукт. У нас был отличный кейс с ЖК «Мичуринский». Мы разработали дизайн квартир и рассказали об этом в интервью. Пока интервью монтировалось, квартиры уже были проданы.

Интерьер важен не только для клиентов, но и для сотрудников. По опросу Headhunter, 90% сотрудников связывают комфорт в офисе с эффективностью работы. Стильная организация офисного пространства – это также вклад в HR-бренд и успех своего бизнеса.

## КАК ОБЩАТЬСЯ С ВЛАСТЬЮ

**Дмитрий Гуменюк,**  
**директор «Тверской швейной фабрики»,**  
**депутат заксобрания Тверской области**  
Любимый мой пример, как не надо делать,  
– это письмо с множеством адресатов,  
напоминающим братскую могилу: «Прези-  
денту Российской Федерации, генераль-  
ному прокурору Российской Федерации,  
в Лигу наций...» – а в конце: «главе Цен-  
трального района... прошу разобраться  
с собачками».

В итоге главе района приходят письма  
из администрации Президента, генеральной  
прокуратуры и т.д. Он находит нормативные  
документы, цитирует их и пишет, что заяви-  
тель ответ получил... Но настоящей коммуни-  
кации не происходит.

Я понимаю, что сложно разобраться в сис-  
теме власти, разработать некую дорожную  
карту решения вопроса и пойти по цепочке.  
Поэтому, если вы не знаете конкретное  
ведомство, которое могло бы помочь,  
я бы рекомендовал обратиться к депутату.  
У нас три уровня депутатов – муниципаль-  
ный, региональный, федеральный. Эти  
люди, как правило, интегрированы в тусовку  
и могут подсказать методы решения про-  
блемы. Я считаю, что путь общения – самый  
правильный.



## КАК ЗАЩИТИТЬ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ

**Виктория Соловьева,**  
**партнер юридической фирмы**  
**Law & Commerce Offer**

В 70% случаев, когда суды отказывают  
в защите коммерческой тайны, проблема  
в том, что коммерческая тайна не была  
оформлена документально.

Закон требует определить перечень  
информации, которая составляет коммер-  
ческую тайну; установить порядок обра-  
щения с этой информацией; вести учет лиц,  
получивших доступ к коммерческой тайне;  
урегулировать отношения по использованию  
информации; нанести гриф «Коммерче-  
ская тайна» на материальные носители.

Следующая по популярности ошибка:  
компания не донесла до сведения сотруд-  
ников или контрагентов режим коммерче-  
ской тайны. Я советую уведомлять коллег  
об ответственности и назначать штрафы.  
Добиться оплаты штрафа гораздо проще,  
чем возмещения убытков.

Разумеется, сотрудники должны быть озна-  
комлены под подпись с документами, состав-  
ляющими режим коммерческой тайны.  
Разглашение конфиденциальной информа-  
ции – это основание для увольнения.

## КАК ВЫЙТИ ИЗ КРИЗИСА

### Денис Магдин, сооснователь сети фитнес-клубов «Атлетик Джим»

Апрель 2020 года. Введены жесткие ограничения ведения бизнеса, но с сохранением всех обязательств. «Атлетик Джим» теряет 250 млн рублей при обороте полмиллиарда, то есть половину от всех входящих.

Мы понимаем, что нам остается только ждать. Но мы также понимаем, что необходимо сохранить коллектив. Знаете, как бывает: муж уезжает в командировку, потом возвращается, а жена уже его не любит. Чтобы такого не произошло, мы принимаем участие в волонтерском проекте, общаемся друг с другом, придумываем игру для сотрудников «Форт Боярд». Держим в тонусе наших клиентов – проводим с ними онлайн-тренировки и максимально «засоряем» постами «Инстаграм».

В результате, когда губернатор в 23:00 информирует о том, что на следующий день фитнес-клубы могут работать, «Атлетик Джим» единственный открывается сразу же в 8 утра. Все потому, что, несмотря на кризис, мы играли, общались и оставались друзьями.

Кризис – это норма нашей жизни. Шедевры искусства – литература, кино – построены на этом. Без кризиса жизнь стала бы невыносимо скучной. С бизнесом то же самое. Кризисы цикличны, и нужно каждый раз собираться с духом, чтобы из них выходить.



## ДОЛЛАРОВЫЙ МИЛЛИОНЕР

Больше всего долларов-бюллетеней собрал Денис Магдин за свой эмоциональный рассказ. Денис встретится в финале с победителем стендапа № 1 Дмитрием Войтюком и другими соперниками, которых выберут зрители. Приходите и голосуйте! 💵

Группа поддержки  
«Атлетик Джим»

Фото: Артем Ершов

# Первый шаг инвестора

Простые правила, которые помогут создать семейный капитал

## Три сценария ваших отношений с деньгами

**Сценарий бедности.** Растущий доход до 50–60 лет, отсутствие накоплений, а после выхода на пенсию – резкое падение доходов и дожитие за чертой бедности. Это сценарий большинства.

**Сценарий богатства.** Постепенный рост доходов, формирование и управление капиталом, который не только обеспечивает ваш пассивный доход, но и преумножается, давая возможность оставить его в наследство детям и внукам.

**Сценарий комфорта.** Капитал не работает, но он есть, и в «возрасте дожития», как говорит наше государство, вы режете его на кусочки и тратите.

Здоровые финансовые привычки помогут вам перейти из сценария бедности в сценарий богатства и комфорта.

На своих лекциях я часто спрашиваю:  
– Кто хочет иметь семейный капитал и жить безбедно?  
В зале сразу лес рук.  
– А кто над этим работает?  
Остаются две руки, причем одна из них моя.  
Причины, по которым люди не инвестируют, мы рассматривали в прошлом номере.  
В этот раз я предлагаю остановиться на конкретном «первом шаге» в личном инвестировании и методах, которые помогут его сделать.

**Константин Иванов,  
бизнесмен,  
инвестор**



Примерная таблица накоплений в статье на сайте журнала

### Подушка безопасности

Итак, первый шаг любого инвестора – это создание подушки безопасности.

Это три месячных расхода (не дохода!), если вы живете один, и шесть месячных расходов, если у вас есть семья и дети.

Подушка безопасности – то, на что нужно копить в первую очередь. Она должна быть в рублях и храниться дома. Именно из нее потом рождается кэш-составляющая вашего сложного инвестиционного портфеля.

Сформировать и не трогать подушку безопасности – это первый и самый сложный шаг в инвестициях. Если вы через него продрались – дальше будет проще. Просто сожмите зубы и не трогайте подушку безопасности.

Подушка не только поможет сохранить капитал, но и даст уверенность в завтрашнем дне.

Например, если вы потеряли работу и вам не на что кормить семью – вы идете на любую должность, лишь бы выжить. А подушка позволит существовать в прежнем ритме и спокойно искать новое место: за месяц точно найдете вариант лучше, чем за день.

Психологический комфорт и возможность выбора – для первых инвестиционных шагов это уже супер.

Но здесь возникает вопрос: как сформировать подушку, откуда взять деньги, если их постоянно не хватает?

Все просто. Воспитывайте здоровые финансовые привычки и пользуйтесь проверенными методами мотивации. Их несколько.

### Метод «Заплати сначала себе»

Абсолютно с любого дохода откладывайте 10%. Не в конце месяца – а в ту же секунду, как деньги поступили на ваш счет, чтобы не успеть подумать и засомневаться. Это избавит вас от сложной системы бюджетирования и учета, при которой, как советуют коучи, надо вести учет каждой копейки. Для многих это неподъемно – поэтому просто отрежьте от большого пирога маленький кусочек.

### Метод «Аскеза»

Откажитесь от какой-нибудь привычки, на которую вы тратите деньги. Например, каждый день вы пьете по три чашке кофе, а потом отказываетесь от обеденного кофе и 200 сэкономленных рублей отправляете на инвестиционный счет. 200 рублей в день – это 6000 рублей в месяц. Через какое-то время, при разумном распоряжении, чашка кофе может стать квартирой, хорошим обучением для вашего ребенка и т.д.

### Метод «Челлендж»

Как правило, это публичная история. В «Инстаграме» вы обещаете своим подписчикам: «Ребята, я буду откладывать 10 тыс. рублей в месяц, а если нет, то побреюсь налысо вместе с бровями». Публичное обещание отлично мотивирует не сдаваться.

\*\*\*

А также: пользуйтесь кэшбэками, возвратами, скидками и налоговыми вычетами, сейчас государство предоставляет для этого отличную возможность. Все это работающие методы первичного накопления капитала.

Но этого недостаточно.

Накопление состоит из двух этапов:

- 1) откладывать;
- 2) не тратить.

С первым мы уже примерно разобрались, а вот со вторым намного сложнее. Не тратить деньги поможет сила воли... а также подушка безопасности, о которой я сказал выше. 🐹

# Что делать, если..?

4 кейса от юридической фирмы «Солткейс»

Анна Кирсенева, руководитель юридической компании «Солткейс», по нашей просьбе разобрала 4 кейса от своих доверителей. Эти ситуации довольно часто возникают в бизнесе.

## 1

**Иногда организация может столкнуться с незаконными действиями государственных органов (например, отказ в рассмотрении заявления, незаконное размещение сведений о компании в реестре недобросовестных поставщиков и т.д.). Что делать в таких случаях?**

**Анна:**

Такие действия госорганов можно обжаловать в суде при наличии на то оснований. Но, даже если компания выиграет суд, нет гарантии, что государственный орган быстро исполнит его решение (или вообще исполнит).

**Важно!** Компания вправе просить суд присудить в ее пользу судебную неустойку – астрент – за каждый день неисполнения решения суда. Государственные органы крайне болезненно воспринимают, когда с них что-то взыскивают, поэтому астрент для них – это хорошая мотивация быстрее исполнить решение суда.



## 2

**По закону арендодатель вправе увеличить арендную плату в одностороннем порядке. Что делать, если повышение арендной платы «неадекватное»?**

**Анна:**

Арендатор вправе продолжать вносить сумму, согласованную в договоре, увеличив ее на размер повышения рыночных ставок, уплачиваемых за аренду аналогичных помещений. В этом случае суд не удовлетворит иск арендодателя о взыскании разницы между арендной платой, «неадекватно» увеличенной, и той, которую вы продолжили платить.

Информацию о величине арендной платы можно взять со специализированных сайтов, например Avito, Cian. Такие объявления надо распечатать – они будут аргументом в переговорах с арендодателем или доказательством, если дело дойдет до суда. Если же аналогичные варианты найти сложно, стоит заказать исследование для определения арендной платы в отношении арендуемого помещения.

**Важно!** В одностороннем порядке арендодатель имеет право увеличивать плату не чаще одного раза в год. Количество увеличений арендной платы по соглашению сторон не лимитируется.

## 3

**По договору компания обязана поставить товар в течение 10 дней после получения аванса. Но покупатель аванс не перечисляет – ни в срок, предусмотренный договором, ни позже. Что делать поставщику?**

**Анна:**

В этом случае поставщик имеет право приостановить или отказаться от исполнения договора, уведомив об этом покупателя. Поставщик также вправе потребовать возмещения убытков. Например, если приобретен конкретный товар под запрос покупателя, но в итоге он не был отгружен. При этом спрос на товар отсутствует, и его приходится либо возвращать продавцу, либо перепродавать, но с большой скидкой. В первом случае убытки поставщика – это оплата товара, неполученный доход + расходы, связанные с возвратом товара. Во втором случае – это разница между ценой первоначального договора и ценой, по которой товар был продан. Однако если поставщику удалось продать товар более выгодно, оснований для взыскания убытков нет.

**Важно!** В деле о взыскании убытков в суд необходимо представить не только договоры, но и переписку сторон, в том числе преддоговорную, которая фиксирует договоренности сторон. Это может быть переписка по обычной почте, e-мэйлу или посредством мессенджеров. Ее следует хранить, даже несмотря на доверие контрагенту.

Если у вас возникнут вопросы, связанные с предпринимательской деятельностью, присылайте их на [a.kirseneva@saltcase.ru](mailto:a.kirseneva@saltcase.ru)



## 4

**Выдан заем. Есть расписка о получении займа, но в ней отсутствует срок возврата. Чтобы не потерять деньги, в течение какого срока надо обратиться в суд? Имеет ли право займодавец требовать уплаты процентов за пользование суммой займа, если это не указано в расписке?**

**Анна:**

При отсутствии срока возврата займа он определяется моментом востребования. Срок исковой давности составляет три года и начинается исчисляться со следующего дня после даты, указанной в требовании. Обратите внимание, что в рассматриваемой ситуации истребование суммы займа и обращение в суд ограничены 10 годами с даты выдачи займа. То есть если с даты выдачи займа (даты расписки) прошло 7,5 лет, то осталось всего 2,5 года на востребование суммы займа и обращение в суд в случае невозврата или частичного возврата займа.

**Важно!** Проценты за пользование суммой займа, если они не предусмотрены распиской или договором займа, могут быть начислены. Их размер определяется ключевой ставкой ЦБ, действовавшей в соответствующие периоды. 



Юридическая фирма «Солткейс»  
8-910-938-07-35  
[saltcase.ru](http://saltcase.ru)

170006, г. Тверь, ул. Брагина,  
дом 2, офис 21.

#реклама



## KERAMA MARAZZI – это про любовь

Как три девушки покоряют рынок керамической плитки в Тверской области

Юлия Жукова, Людмила Антипова и Светлана Орлова развивают бренд KERAMA MARAZZI в Тверской области. Молодые, стильные, с классическим женским антуражем: каблуки, красная помада, много эмоций. При этом они же поднимают керамогранит весом 18 кг, инспектируют стройки, отгружают вагоны с плиткой на Дальний Восток и справляются со всеми трудностями, казалось бы, типично мужского строительного бизнеса. Как у них это получается?

Интервью в салоне KERAMA MARAZZI напоминало девичник: и по количеству участвующих женщин, и по теплой, непринужденной атмосфере, и по тому, что все говорили одновременно: очень многим хотелось поделиться.



Юлия Жукова,  
директор KERAMA MARAZZI,  
владелец бизнеса



Людмила Антипова,  
директор KERAMA MARAZZI,  
владелец бизнеса.  
Юля и Люда – сестры



Светлана Орлова,  
ведущий менеджер KERAMA  
MARAZZI. Подруга Юли  
с детского сада

## «Мы же девочки, мы хотим создавать красоту»

*Расскажите, пожалуйста, как устроен бизнес KERAMA MARAZZI в Твери?*

### **Юля:**

Наша компания – официальный дистрибьютор завода KERAMA MARAZZI в Тверской области. Мы представляем торговую марку на территории региона: отвечаем за имидж, развитие, продажи по всем каналам сбыта. У завода KERAMA MARAZZI две производственные площадки – в Орле и поселке Малино Московской области. Мы отгружаем плитку напрямую с заводов, а в Твери содержим собственные склады. У нас пять магазинов – три фирменные торговые точки KERAMA MARAZZI и два магазина «Континент», где представлены разные бренды.

*С чего все начиналось?*

### **Люда:**

Семейный бизнес начался в 1999 году, с вагона плитки по бартеру, а первым магазином стал небольшой ангар на улице 15 лет Октября. Наша мама Вера Алексеевна им управляла, а мы с Юлей помогли.

### **Юля:**

Все было очень просто: без CRM, 1С, интернета... Плитка была только розовая, зеленая, голубая и белая, чуть позже появились декоративные элементы и бордюры. А мы же девочки, мы хотели создавать красоту. Карандашом на бумаге рисовали проекты, придумывали сочетания плитки и бордюра. В магазине было очень душевно, и клиенты это чувствовали. Это было не совсем про бизнес – скорее, про желание помочь людям.

### **Света:**

Мы с Юлей дружим с детского сада, всегда поддерживали связь. А когда я стала искать работу после университета, девчонки уже работали у Веры Алексеевны и позвали к себе. Я пришла осмотреться и осталась на много лет именно из-за этой атмосферы. Здесь все друзья – и мы между собой, и мы с клиентами и партнерами.

*Почему вы работаете именно с заводом KERAMA MARAZZI?*

### **Люда:**

Когда мы начинали, в России было много заводов по производству плитки. Но в итоге нашим основным поставщиком стал KERAMA MARAZZI, мы вместе уже 15 лет. Для нас важно, что KERAMA MARAZZI инвестирует в производство, в сотрудников, в розничную сеть. Президент компании Лариса Витальевна Новикова – профессионал высочайшего класса.

### **Юля:**

Перед выпуском новой коллекции дизайнеры KERAMA MARAZZI отправляются в путешествие «за вдохновением». Однажды мне выпала честь поучаствовать в одной из таких поездок в Италию. Мы были в Венеции: бродили по улицам, посещали музеи, жили в винтажной гостинице, проникаясь атмосферой чудесного города. То есть вся эта плитка – с историей и с эмоциями. Каждый элемент, каждый декор несет в себе дополнительные смыслы.

**Да, мы открыты к идеям, подкинь дровишек – сразу разовьем!**



**Света:**

Новый год у плиточников наступает в марте – это время крупных выставок, новых коллекций и каталогов. Президент компании KERAMA MARAZZI Лариса Витальевна Новикова проводит масштабную презентацию. Мы узнаем, какие города и страны вдохновили дизайнеров на создание тех или иных коллекций. Вернувшись в Тверь, мы определяемся со складской программой, а потом зовем гостей и делаем праздник у себя.

**Люда:**

Сегодня KERAMA MARAZZI активно развивает сантехническое направление. В Орле запустили производство сантехники полного цикла, отсюда все наши дизайнерские раковины и санфарфор для ванных комнат. Отдельное внимание уделяется направлению обоев: в наших салонах представлен ассортимент высочайшего качества, с уникальным дизайном и эксклюзивными паттернами.

**Для меня не существует никаких других вариантов, кроме как двигаться вперед.**

**«Мы все фанаты своего дела»**

*Сколько человек в вашей команде?*

**Люда:**

Порядка 50 человек, большинство, конечно, девочки. У нас большие планы по развитию проекта, а значит, и по увеличению штата.

**Юля:**

Мы постоянно прокачиваем сотрудников. Обучающие семинары я провожу сама: как правило, это вкусные завтраки в небольших группах. Совмещаем приятное с полезным. Отдельный курс проводим по новым коллекциям, а также регулярно повторяем блок технической информации, чтобы сотрудники могли ответить на любой вопрос клиента.

**Света:**

Плитка – такое дело. Ты сразу понимаешь: это либо твое, либо нет. Мы фанаты своей работы и благодаря этому прошли все кризисы. Пандемийный год стал одним из самых успешных за историю компании – сама не понимаю, как нам удалось все это продать 😊.

**«Сработала магия общения»**

*Я знаю, что вы еще сплотили дизайнерское сообщество Твери, начав организовывать мероприятия для дизайнеров.*

**Люда:**

Да, этому сопутствовало несколько факторов. Во-первых, продукция завода стала сложнее, появились непривычные фактуры вроде ржавого дерева. Розница была к этому не готова, а дизайнер с развитой фантазией и чувством вкуса мог сделать красивый проект и рассказать о продукте. Во-вторых, на волне импортозамещения KERAMA MARAZZI предложил коллекции такого высокого уровня, что сложился пазл, и мы стали устраивать презентации для дизайнеров, архитекторов и девелоперов.

**Юля:**

Изначально дизайнерское сообщество Твери было очень разрозненным и конкурентным. Мы начинали встречаться малыми группами по небольшим инфоповодам вроде презентации новой раковины 😊. И сработала магия общения, начали складываться коллаборации: один нашел

для себя визуализатора, другой – декоратора... Сейчас наши встречи – это клуб друзей. Нам удалось вырастить в Твери дизайнерское сообщество. Девчонки признаются: «Если бы не энергия вашей святой троицы, этого бы не было».

**Света:**

Да, мы открыты к идеям, подкинь дровишек – сразу разовьем!

**Люда:**

Наши клиенты – это ведь не только розница. Это и стройки, и рестораны, и гостиницы, и вузы, и детсады. Мы работаем со всеми ведущими застройщиками Твери и Тверской области. Наша плитка используется при отделке фасадов, мест общего пользования. А в новостройках, где сдаются квартиры с ремонтом, это еще и санузлы. Так что мы общаемся со всеми: и с застройщиками, и с дизайнерами, и с рестораторами...

*В общем, такие хрупкие девушки контролируют весь строительный рынок 😊.*

**Света:**

У нас нет задачи стать монополистами и завоёвывать мир. Я считаю, у человека должен быть выбор. Но мы хотим быть любимыми для своих клиентов. В целом KERAMA MARAZZI – это про любовь. Если бы мы не любили этот завод, мы бы этим не занимались.

**«Люблю шок в глазах строителей»**

*Что дает вам силы двигаться вперед?*

**Света:**

Занятие любимым делом и друзья вокруг. Мы все как сестры, даже ковид вместе перенесли. Созванивались и обсуждали рабочие вопросы. Мы просто не можем без этого жить.

**Люда:**

Осознание того, что ты находишься на своем месте. Понимание, зачем ты ходишь на работу. Это очень важно.

**Юля:**

Азарт коммуникаций с новыми людьми, с новыми объектами. Я обожаю вызовы. Одной из моих целей было увеличить географию наших поставок. И сейчас границы открываются сами, мы начинаем поставлять плитку по всей России: Омск, Уфа, Сочи, Крым, Санкт-Петербург, Калуга, Дальний Восток. Я люблю шок в глазах строителей, когда приходит кудрявая блондинка на стройку и говорит: «Здравствуйте, я ваш поставщик плитки». Люблю разрушать стереотипы. В моей машине все время катаются образцы плитки. Муж смеется: «Долго это будет еще продолжаться?» А я отвечаю: «Всегда!» Для меня не существует никаких других вариантов, кроме как двигаться вперед. 🙌



**Мы общаемся со всеми: и с застройщиками, и с дизайнерами, и с рестораторами**



instagram.com/  
kerama\_marazzi\_tver/

# Технологические тренды – 2021

Коротко на примере компаний в Тверской области

Первая конференция «Умный город» прошла в стендап-формате, популярном в лектории «Живое слово». Перед руководителями и экспертами инновационных компаний Тверской области была поставлена задача – за 10 минут рассказать о технологиях, которые разработаны или применяются на предприятиях. Модератор – эксперт фонда «Сколково» Олег Баранник задавал каверзные вопросы. Конференция получилась крайне насыщенной и при этом не занудной, а наоборот – неформальной и прикольной. Журнал «Умный город» публикует тезисы, которые прозвучали на одноименной конференции.

## ТОТАЛЬНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ

**Иван Егоров, министр экономики Тверской области**

Сейчас почти все вопросы, которые мы решаем, так или иначе связаны с технологиями. Когда мы обсуждали вакцинацию, то большую часть времени говорили о реестрах и базах данных. В экономике цифровизация становится одним из главных вопросов. Все компании, которые стремятся быть успешными, становятся инновационными.

**Марина Зырева, директор IT-компании «АКИТ-центр», руководитель рабочей группы по цифровизации промышленности Тверской области**

Государство обгоняет бизнес в цифровизации, которая неизбежна и несет за собой изменение экономики. Бизнесу, желающему быть в глобальном тренде, следует об этом задуматься.

*Подробнее о цифровой экономике на стр. 28.*

## ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Дмитрий Горынин, руководитель Технологического центра Accenture в Твери**

Около 90% компаний сейчас используют облачные технологии. Это удобно и сокращает расходы бизнеса. Лучше использовать облачный сервис по бухгалтерии, чем содержать армию бухгалтеров. Объем рынка облачных технологий составляет 200 млрд долларов, а через два года, по оценкам специалистов, составит от 400 до 500 млрд долларов.



## ПРОГРАММИРОВАНИЕ БЕЗ ПРОГРАММИСТОВ



### Павел Дергачев, сооснователь Redis

Мы разработали сайт-музей к 100-летию Андрея Сахарова *sakharov.space*, погружающий вас в биографию выдающегося физика и общественного деятеля. Задача была сделать рассказ эффективным, как фильм. Разработка сайта заняла бы не меньше полугода, поэтому мы решили использовать платформы NoCode. Конструкторы сайтов Readymag и Tilda не отвечали нашим требованиям (кстати, это разработки с российскими корнями), и мы сделали выбор в пользу американской платформы WebFlow. Это позволило завершить сайт, в два раза сократив сроки и затраты.

## АНТИКОНТРАФАКТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### Максим Соловьев, директор завода Shell в Торжке

82% топливных масел Shell в России производятся в Торжке. Никто не может повторить качество продукта, сделанного по усовершенствованной технологии GTL («газ в жидкость»). Товарный знак Shell оценивается более чем в 42 млрд долларов. Чтобы защитить бренд от пиратов, в 2017 году компания разработала антиконтрафактную технологию. Каждой канистре присваивается уникальный 16-значный код, который можно проверить на сайте [ac.shell.com](http://ac.shell.com).



### Виктор Поляков, руководитель Tibbo Systems

Пандемия повысила спрос на программистов. Помимо очевидного решения («все в разработку!»), рынок постепенно предлагает и другое – разработку почти без кода: Low/No Code. Как это выглядит? Вместо кода – картинки, вместо клавиатуры – мышь, вместо пары лет в колледже – пятидневный онлайн-курс, вместо года на запуск решения – один-два месяца. А выходе – такой же работающий продукт. Следующий уровень доступности – это когда вам останется только сказать: «Мне нужен сайт для продажи пиццы».

## РОСТ ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ



### Георгий Голиченко, руководитель отдела маркетинга Toadman Interactive

В 2020 году объем мирового рынка видеоигр вырос почти на 20% и составил 175 млрд долларов. Объем российского рынка вырос на 35%, это 163,4 млрд рублей. Если в мире как игровые платформы лидируют мобильные телефоны, то в России – ПК, что связано с пиратством. В ближайшее время рынок видеоигр вырастет еще на 15–18%.



## АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ



### **Олег Степанов,** **генконструктор АО «Исток»**

Мы создаем ветроэнергетические установки, в том числе мобильные ветроэнергетические комплексы, пригодные для использования в условиях сурового климата. Также мы единственный в России производитель преобразователей солнечной энергии, которые поставляются в Министерство обороны. Например, это персональные зарядные устройства с солнечными батареями.



### **Иван Перевалов,** **руководитель проектного** **отдела «Теплов»**

Мы помогаем оптимизировать расходы на отопление и водоснабжение. Вот несколько лайфхаков. Тепловой насос Viessmann в 3,5 раза энергоэффективнее, чем традиционный электрокотел. А благодаря солнечному коллектору в нашей широте с мая по сентябрь можно экономить на подготовке горячей воды до 70% в месяц. Комбинирование теплового насоса и солнечного коллектора позволяет снизить расходы на отопление и водоснабжение до 40% относительно традиционного газового котла.



### **Дмитрий Труш, руководитель комму-** **никационного департамента «ДКС»**

Компания «ДКС» разработала преобразователь солнечной энергии EOS, который можно использовать в бытовых условиях. С его помощью можно обеспечить электричеством весь дом и зарядить электрокар. EOS скоро выйдет на рынок, и его можно будет устанавливать в частных домах, которых в России больше 15 млн. Проект в тренде зеленой энергетики и шеринг-экономики: представьте, что вы можете генерировать электроэнергию для себя, а излишки продавать тем, кому она нужна. В Германии 60% электроэнергии вырабатывается благодаря такой микрогенерации.

*Подробнее о разработке «ДКС»  
читайте на стр. 25.*



## ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

### **Юрий Кравченко, исполнительный директор «Трилинк»**

Мы создаем стенды дополненной реальности. Они позволяют наглядно представить большой массив информации и вывести ее на экран для презентации. Кроме того, информацию можно постоянно обновлять своими силами. Наши заказчики – это не только школы, но и компании, которым необходимы, например, стенд для выставки или карта филиалов с дополненной реальностью. 😊

# Солнце в розетке

Портативная система EOS от «ДКС» наполнит дом солнечной энергией

Представьте, что у вас дома стоит устройство размером с холодильник. Оно превращает солнечную энергию в электричество, которое можно использовать для питания дома и подзарядки электрокара. А излишки энергии можно продавать в сети. Это краткое описание российско-итальянской разработки «ДКС» – EOS (Energy Omni System), которое уже опробовано в Европе и скоро выйдет на российский рынок. Подробнее об устройстве и трендах солнечной энергетики мы поговорили с руководителем этого проекта Денисом Власовым.



Денис Власов, руководитель проекта EOS на «ДКС»



Солнечный инвертор EOS с устройством для зарядки электромотоцикла

## Россия + Италия = EOS

*Денис, почему «ДКС» начала смотреть в сторону солнечной энергетики?*

Мы всегда создавали новые продукты и были первопроходцами в России. А возобновляемая энергетика сегодня – это один из самых перспективных рынков. Как компания-новатор мы понимаем, что пора строить эту отрасль в стране. К тому же «ДКС» много лет выпускает источники бесперебойного питания, а их компонентная база близка к солнечным инверторам. Появление EOS – логичное продолжение нашей работы.

*Как Италия и Россия сотрудничают в этом проекте?*

EOS – это совместная разработка российских и итальянских инженеров компании «ДКС». Первое поколение EOS было проверено на более опытном рынке в Италии, где солнечная энергетика достаточно обыденная вещь. Теперь EOS будет развивать этот рынок в России. А мы с итальянскими коллегами продолжим работать над следующим поколением устройства.

## Стильный гибрид

*В чем уникальность EOS?*

На рынке есть два типа устройств. Первые преобразуют солнечную энергию в переменный ток, который можно потребить здесь и сейчас. Однако, когда светит солнце, большинство людей находятся на работе и потребление электричества минимально.

Второй тип устройств – это накопители солнечной энергии, которые позволяют использовать электричество в удобное для вас время.

В «ДКС» создали универсальную, гибридную установку. Она преобразует солнечную энергию и накапливает ее, пока вы на работе. Мы используем лучшие на сегодня литий-железо-фосфатные аккумуляторы.

Источниками энергии могут быть солнце, электросеть и генератор. Это обеспечивает бесперебойность электричества. Кончается заряд в аккумуляторе – автоматически включается генератор. Все эти процессы можно контролировать в мобильном приложении.

Большой плюс в том, что установка стильная, компактная и отлично впишется в интерьер вашего дома. Над дизайном EOS работали наши итальянские коллеги.



Система идеально подходит для загородных домов



Управлять системой можно через приложение в смартфоне

### Солнечно и прохладно

*Для кого вы делали EOS?*

В первую очередь это актуально для загородных домов, где есть проблема со стабильностью электричества. Устройство рассчитано на 6 кВт и просто в использовании. Также у нас есть решение b2b на 18 кВт – оно подходит для удаленных от «цивилизации» гостиниц, магазинов, глэмпингов и т.д. Сейчас популярен отдых на природе, но отсутствие стабильного электричества приносит дискомфорт. С помощью солнечной энергетики этот вопрос решается.

*Насколько Россия пригодна для солнечной энергетики? Вроде солнца у нас не особенно много.*

Летом энергии солнца достаточно для бытовых нужд. Осенью и зимой ее меньше, тогда подключается второй источник. Для сравнения, вся Европа покрыта солнечными панелями, хотя там не теплее. Есть миф, что Россия – холодная страна, поэтому здесь солнечная энергия неэффективна. Но это не так! Идеальные условия для солнечной энергетики – солнечно и прохладно. В этом смысле Владивосток перспективнее Сочи. Мы всерьез рассматриваем использование солнечной энергии, чтобы запатить предприятие «ДКС» на Дальнем Востоке.

### Углеродная нейтральность

*Какие глобальные тренды подтолкнули «ДКС» к этой разработке?*

Европа, США, Китай сейчас активно говорят про движение к углеродной нейтральности к 2050 году. Мы видим этот процесс в деле. В 2020 году больше чем на 30% сократилось производство автомобилей с двигателем внутреннего сгорания, и сумасшедшими темпами развивается производство электромобилей.

Уровень потребления энергии постоянно растет – только за последние 20 лет он вырос в два с лишним раза. Если грамотно использовать возобновляемую энергию, то можно обеспечить рост потребления электроэнергии и уменьшить негативное влияние на экологию самых грязных углеводородов. Европе в 2020 году 10% электроэнергии было выработано за счет использования ветра и солнца.

*Каким будет мир к 2050 году?*

Я надеюсь, он станет более комфортным для всего человечества.

*Но окажется ли Россия готова к углеродной нейтральности?*

С одной стороны, это угроза, но с другой стороны – вызов для нашей экономики. Россия постепенно начинает к этому готовиться. Первый важный шаг – это принятие в конце 2019 года закона о микрогенерации, который позволяет вам продавать сгенерированную электроэнергию, а сети обязывает ее покупать! Когда компания «ДКС» представляла свою продукцию на выставке RENWEX «Возобновляемая электроэнергетика и электротранспорт», мы увидели большой интерес к этой теме.

*Вы верите в Россию?*

Конечно. То, что «ДКС» инвестирует в производство такого уровня, – это лучший ответ на ваш вопрос. ☀



«ДКС» планирует продвигать технологии солнечной энергетики на российском рынке

# Экономика не будет прежней

Марина Зырева – о том, как цифровизация повлияет на бизнес и жизнь

«Цифровизация неизбежна, как в свое время электрификация», – утверждает Марина Зырева, директор IT-компании «АКИТ-центр» и руководитель рабочей группы по цифровизации промышленности Тверской области.

За чашкой кофе в VupaVupa мы обсудили, как этот глобальный тренд уже в ближайшее время повлияет на экономику, и публикуем тезисы нашей беседы.

## Цифровой быт

Перевод физических сущностей в цифровую реальность уже привычная вещь. Личный кабинет на госуслугах – это, по сути, ваш цифровой двойник. Там можно записаться на прививку, оформить выплаты или погасить долги, исключая физическое присутствие. Другой пример: любой из нас может пользоваться услугами онлайн-кинотеатров или размещать рекламу в Facebook. Все это элементы нового цифрового пространства, которое сейчас возводится вокруг нас.

Цифровизация скоро придет и в большие промышленные предприятия, и в малый бизнес. Дата-сайентисты и цифровые архитекторы – вот профессии ближайшего будущего.



## Больше субъектов

В отличие от традиционной экономики Адама Смита и Джона Кейнса, в цифровой экономике гораздо больше объектов и субъектов. Например, если цифровизировать VupaVupa, мы сможем точно знать, насколько востребован этот конкретный столик, сколько времени за ним проводят клиенты и почему. Мы узнаем, кто из сотрудников взаимодействует с клиентом и как часто. Экономическим субъектом, таким образом, выступает не юрлицо, а каждый отдельный сотрудник.



Оцените свои цифровые компетенции

Оцените цифровую зрелость вашего предприятия



### Чистая математика

Сейчас мир переживает эпоху глобального накопления данных и перевода их в цифровую плоскость. Логичное следствие этого процесса – цифровая трансформация. Это будет абсолютно новая экономическая реальность. Мы сможем предугадывать спрос клиентов и строить эффективные бизнес-модели, основанные не на гипотезах, а на серьезной предиктивной аналитике. Больше нет нужды в оценочных суждениях и формулировках типа «Я так решил», «Нам показалось». Чистая математика. На этом будет построена вся экономика будущего.

### Общее цифровое пространство

Часто предприятия в одном городе даже не догадываются о ресурсах друг друга. Директор одного тверского завода рассказывал, что закупал в Китае детали, которые производят буквально по соседству! Но он об этом не знал! На рабочей группе по цифровизации промышленности Тверской области мы обсуждали возможность единой цифровой площадки для тверских предприятий. А в июне на форуме в Нижнем Новгороде я узнала, что эту программу внедряют уже на федеральном уровне. Национальная промышленная площадка сделает более удобным шеринг оборудования, поиск контрагентов, выстраивание единой производственной цепочки. Благодаря этому производственная инфраструктура Тверского региона может стать более понятной и прозрачной.

### Цифровое неравенство

Мы наблюдаем узурпацию цифрового интеллекта такими странами, как США и Китай. Например, Facebook и Alibaba аккумулируют гигантскую часть мировой информации.

В России лидером по цифровизации выступает государство. Понятно почему – для этого требуются большие инвестиции. Поражает искусственный интеллект налоговой службы, анализирующий триллионы налоговых деклараций. «Газпром» планирует, что к 2025 году доля доходов от цифровых услуг будет в два раза больше, чем от нецифровых.

Процессы по цифровизации бизнеса идут намного медленнее. Однако тот, кто не уйдет в цифру, – уйдет с рынка. При этом далеко не все понимают, какую информацию нужно цифровизировать, чтобы она стала цифровым активом, а не помойкой данных. Наша команда готова оказать методическую поддержку таким предприятиям.

По моему опыту, часть предпринимателей ощущает цифровизацию как вызов, а часть не понимает, зачем им это нужно. Я стараюсь сформировать квалифицированный спрос, но каждый выбирает сам. Как говорил консультант по менеджменту Уильям Деминг, «вы можете ничего не менять: выживание – это не обязанность». 😞

**Тот, кто не уйдет в цифру, – уйдет с рынка.**

# Высокие технологии для детей

В «Кванториуме» открылся новый сезон

Директор детского технопарка «Кванториум» Виталий Любимов напомнил о возможностях, которые есть у детей в Тверской области.

В «Кванториуме» и IT-кубе занимаются более 1500 детей, плюс к этому 1000 школьников Тверской области примут участие в проекте «Мобильный технопарк». Группы у нас сформированы, все желающие могут присоединиться при наличии свободных мест.

Напомню про направления в «Кванториуме».

**Промробоквантум.** Здесь обучают основам робототехники на платформе Arduino. Ребята программируют элементы умных устройств.

**IT-квантум.** Направление стало самым популярным у наших учеников. Главная цель – изучение языков программирования, в основном это язык C.

**VR/AR.** Ребята изучают 3D-редакторы, создают объекты для создания виртуальной / дополненной реальности, разрабатывают собственные приложения.

**Промышленный дизайн.** Дети узнают основы двухмерной и трехмерной графики, моделируют объекты и печатают на 3D-принтере.



**Аэроквантум.** Ребята собирают и программируют квадрокоптеры, разрабатывают социальные проекты с использованием аппаратов. Кроме того, они получают навыки пилотирования – тренировочные полеты проводятся в аудиториях и на открытом воздухе в теплую погоду.

**Хайтек.** Здесь проекты можно мастерить руками: освоить основы пайки, изучить работу лазерных и фрезерных станков.

Кроме технических, в «Кванториуме» есть **дополнительные направления:** математика, английский, китайский и шахматы.

Для тех, кто хочет более глубоко погрузиться в IT, уже как 2 года работает центр **IT-куб**. Здесь ребята могут сконцентрироваться на четкой специализации – изучить языки Java или Python, получить навыки системного администрирования.

Бесценно, что полученные знания можно применить на реальных проектах – для этого существует проект **IT-гараж**. Ребята объединяются в команды для решения конкретных задач. Например, почти готово приложение для баскетбольного клуба «Тверь», через которое игроки и болельщики смогут получить всю актуальную информацию. Дорабатывается сайт для медицинских учреждений, позволяющий не только записаться на прием, но и получить онлайн-консультацию.

Мы пытаемся выйти за пределы города Твери. В этом году мобильный технопарк отправится в 6 районов Тверской области: Весьегонск, Сандово, Калязин, Старица, Андреаполь, Нелидово.

Занятия в «Кванториуме» проводятся бесплатно для детей от 12 до 18 лет, базовый курс программирования в IT-кубе открыт для детей от 8 лет. А для ребят младше 8 лет существуют платный курс «Первые детальки».

Пока занятия доступны только для детей, но мы понимаем, что взрослым тоже все интересно, поэтому будем над этим работать. 🎮

# Быть человеком в команде

Илья Якямсев – о том, как новичку стать своим, вырасти в компании и пойти дальше

Стендап-комик и айтишник (так бывает) Илья Якямсев выступил в Твери на Trampoline Meetup. Это митап, который проводится каждый последний четверг месяца в офисе IT-компании JetRockets. По традиции один доклад про технологии, второй – про что-нибудь популярное и жизненное. Например, Илья Якямсев рассказал про правила коммуникации в IT-командах и не только.

## Станьте Лунтиком

Идеальный сотрудник – это Лунтик, инопланетянин из «Спокойной ночи, малыши» с огромным любопытством и эмпатией. Большинство людей, которые не пережили испытательный срок, ушли не потому, что не умели программировать, а потому, что никак не воспринимали входящую информацию.

## Вы ничего не знаете

Первое, что нужно сказать себе на новом месте работы, – «Я ничего не знаю». Расстаньтесь со старыми представлениями, составляйте заново словарь: в каждой команде «ревью кода» означает что-то другое. Большая ошибка – считать, что вы специалист. Не бойтесь спрашивать и забудьте про страх выглядеть тупым. Те, кто считает, что они все и так знают, идут демонстрировать свой профессионализм в очередную компанию.

## Любая работа заканчивается

Я знаю людей, которые приходят на новую работу с мыслью закончить ее на пенсии. Ваше место работы (как и вы) не вечно, просто однажды ваши цели и цели работодателя сошлись. Обновляйте резюме каждые полгода – это позволит послать вашего начальника, если он сошел с ума. Хорошие менеджеры понимают, что такой широкий взгляд позволяет людям про-



Запись выступления Илья Якямсева на YouTube-канале Trampoline Meetup

являть инициативу, говорить правду, и это идет на пользу компании. Плохие менеджеры стремятся запереть сотрудников в коробку.

## Поймите структуру

Хороший сотрудник не тот, который лучше всех программирует, а тот, кто понимает, как результат его работы отразится на компании. Нужно понимать структуру «я – команда – компания – клиент – рынок».

## Не можешь объяснить – не знаешь

Под «Я знаю» подразумевается, что человек может обосновать свою позицию и показать источник. Не все тимлиды в состоянии это сделать. Если вам говорят: «Вы ничего не знаете» – и ничего не могут объяснить, это манипуляция. Валите либо становитесь тимлидом путем удушения.

## Задайте себе 5 «Почему?»

В хорошем итальянском ресторане начинающий повар 10 лет учится готовить макароны. Потому что, если он запретит все, макароны будут великолепны.

Растите в глуть, разбирайтесь с базой. Посмотрите на ваш код и ответьте на вопрос «Почему?» пять раз подряд. Обычно все режутся на втором «Почему?». Чтобы знать что-либо основательно, нужно проваливаться на пять уровней вниз. 🍷



# Trampoline

Trampoline значит «батут», это отсылка к фразе Илона Маска «Батут работает». Trampoline Meetup для всех, кто интересуется IT. Расписание на сайте [trampoline.to](http://trampoline.to)



# С нами МОЖНО НА «ТЫ»

Как операционный центр  
ОТП Банка в Твери формирует  
новую корпоративную культуру

ОТП Банк, входящий в европейскую финансовую группу (OTP Group), перевел в Тверь более 20 своих подразделений. Для этого в 2018 году здесь построили большой операционный центр и всего за 1 год сформировали команду из 700+ человек. Проект удалось реализовать в том числе благодаря сильной корпоративной культуре, которая делает работу в большой компании комфортной и эффективной. По каким правилам живет международный европейский банк, мы поговорили с руководителем операционного центра ОТП Банка в Твери Ольгой Закипневой.

## Конкурс городов

*Ольга, почему ОТП Банк выбрал для размещения своего операционного центра Тверь?*

Этому предшествовал серьезный конкурс городов, которые оценивались по множеству критериев, в том числе и по уровню социальной стабильности и вовлеченности городской власти в решение локальных проблем. В финал вышли несколько городов, но Тверь в итоге победила.



Город подкупил и великолепной транспортной инфраструктурой: за один день можно съездить в Москву или Питер и успеть вернуться; и уровнем образования: около 60% нашего коллектива — молодые специалисты, выпускники местных вузов.

Для нас было важно, что Тверь уже является хабом для нескольких операционных центров других крупных компаний и что город заинтересован в таком взаимодействии с ОТП Банком.



## Лучший офис Твери

*Почему компания построила центр, а не арендовала помещение?*

Мы сразу решили создать то место, в которое люди захотят устраиваться на работу. Наша цель была привлечь людей и продолжать оставаться центром притяжения для нужных нам кандидатов. А значит, и рабочее пространство должно соответствовать. Ни одно из имеющихся помещений нам не подошло. Тогда мы решили сами построить «лучший офис Твери». Это стало нашим лозунгом.

*Каким вы видели новый офис?*

Прежде всего мы шли от запросов сотрудников. Мы спрашивали у коллег, что им необходимо для того, чтобы рабочее место было комфортным и эргономичным. И до сих пор мы во всем следуем этому принципу — прежде всего идти от желаний персонала. Существуют разные подходы к выстраиванию атмосферы в команде, для себя мы выбрали именно такой.

Большая парковка, зона обучения, зона отдыха, кухня, гардеробная — все это, вплоть до деталей рабочего места, продумывалось с учетом богатого опыта банка и рекомендаций самих сотрудников.

**Горизонтальный и вертикальный рост**  
*Сложно было найти первых сотрудников?*

HR-бренд ОТП Банка в Твери, как и само здание, создавался, по сути, с нуля. Положение Твери между двумя столицами и помогало и мешало одновременно. Я считаю победой, что мы дали возможность людям, ездившим на работу в Москву, вернуться в родной город и найти возможности для реализации здесь. Например, так поступил руководитель одного из наших подразделений, до этого он работал в другой компании. Некоторые наши сотрудники переехали из Омска, где располагается другой крупный операционный центр банка. Большая часть персонала — это молодые и перспектив-



ные тверитяне. Под Новый 2019 год, когда достроилось здание, мы в него переехали с командой из 165 сотрудников!

*Часто работодатели говорят о дефиците квалифицированных кадров на рынке. Как твоя команда с этим справилась?*

Мы искали специалистов как на внешнем рынке, так и проводили конкурсный отбор на новые позиции внутри банка. В ОТП возможен как активный вертикальный рост (когда сотрудники получают повышение в своем подразделении), так и горизонтальный рост (когда они меняют профиль и переходят в другое подразделение). В Твери размещено больше 20 подразделений ОТП Банка: контакт-центр, подразделение по работе с задолженностью, бизнесовые бэк-офисы, HR, служба безопасности и другие. У сотрудников и соискателей большой выбор. Мы поощряем профессиональное развитие, зачастую принимая сотрудников без опыта и помогая им вырасти внутри.

### **Интеллектуальная мотивация**

*Как твоя команда мотивирует сотрудников?*

У каждого подразделения, будь то контакт-центр или служба безопасности, свой KPI, поэтому мы разрабатываем целевые программы для каждого подразделения. При этом коллектив ОТП Банка открыт к диалогу, никто не сидит за закрытой дверью. Успехи каждого подразделения мы транслируем на всех сотрудников, поощряем коммуникации внутри компании.



Люди часто самостоятельно объединяются на разные социальные проекты, например по спасению бездомных животных. У нас есть небольшая программа «Эколидер» — это переходящий кубок по оптимизации печати. Тем самым мы поощряем подразделения экономить бумагу, спасать лес и заодно упрощать бизнес-процессы. Для детей сотрудников в банке проходят увлекательные мастер-классы, в том числе и в вашей лектории «Живое слово». Конечно, пандемия вносит коррективы, но мы максимально поддерживаем такие активности и стараемся принимать участие во всех значимых мероприятиях в Твери.

*Мне приходится слышать, что современное поколение не всегда ценит такие плюшки от компаний. Ты с таким сталкивалась?*

Меня, наоборот, радует, что у современного поколения высокие требования, это же хороший знак! Комфортное рабочее место или корпоративные подарки стали стандартом, о котором можно даже не говорить.

Мощный тренд в том, что на первый план выходят не материальные, а интеллектуальные стимулы. Для многих важна интеграция в крутые проекты и образовательные активности. Я очень ценю в молодежи этот запрос на обучение. Каждый наш сотрудник может составить ИПР — индивидуальный план развития, выбрать образовательные программы, которые помогут прокачать его навыки.

### Никакой жесткой иерархии

*Ты часто говоришь, что у вас молодой коллектив. Какой средний возраст в компании?*

Среди более 700 сотрудников у нас работают как 18-летние, так и сотрудники старше 50 лет. И мы ими гордимся. Это баланс между опытом и задором молодости. Средний возраст сотрудников Тверского операционного центра примерно 25–35 лет. Когда мы говорим «молодой коллектив», то имеем в виду в первую очередь современный взгляд на мир, способность быстро адаптироваться к новому, а это далеко не всегда зависит напрямую от возраста.

*Что ты имеешь в виду под современным взглядом на мир?*

Например, мы приветствуем обращение на «ты», если это комфортно для всех участников диалога. Многие сотрудники в деловой переписке прикрепляют фразу «Со мной можно на ты». Это упрощает коммуникацию и позволяет решать вопросы быстро, без ненужных сложностей.

У нас нет жесткой иерархии. Любой сотрудник может подойти ко мне или к другому руководителю с предложением. Новички часто удивляются, что директору можно говорить «ты» и обращаться с любым вопросом. Но скоро они привыкают к такому формату общения.

Такое двустороннее взаимодействие позволяет менять наш мир к лучшему. Когда к нам подошли сотрудницы и сказали, что хотят играть в волейбол, мы ответили: «Окей,



без проблем!» — и обеспечили всем необходимым. Когда мы собираем обратную связь, все активно принимают в этом участие, потому что знают: опросы нужны не для отчетности, а для реального улучшения процессов.

*Какого результата ты ждешь? Что позволит тебе сказать: «Наши усилия не напрасны»?*

Все наши усилия направлены на то, чтобы людям хотелось идти на работу. Почти треть жизни человек посвящает рабочим вопросам, и мы считаем, что каждый достоин того, чтобы проводить это время с приятными эмоциями. Коллеги даже придумали такой лозунг: «Жизнь драйв, работа в кайф!» Мы стараемся, чтобы каждый мог сказать это про себя. 😊



# Как бороться с борщевиком

В Тверской области состоялась первая региональная конференция



Запись конференции  
на YouTube-канале  
лектория

Борщевик Сосновского – ядовитый сорняк, который, по самым скромным подсчетам, занял более 40 тыс. гектаров в Тверской области и увеличивает свою площадь на 10% в год. Лекторий «Живое слово» организовал первую региональную конференцию, на которой выступили активисты, чиновники и главы муниципальных образований.

## Сообща

Каждую неделю летом я езжу к родителям в Красный Холм по бежецкой трассе и не могу спокойно смотреть на нашествие борщевика, – сказала Любовь Кукушкина, руководитель лектория «Живое слово». – Я решила помочь тем ресурсом, который есть у лектория. Мы умеем организовывать мероприятия, предоставлять качественную информацию и знакомить людей друг с другом. Так родилась идея конференции – собрать активистов и представителей власти, чтобы понять, чем мы можем быть полезны друг другу в борьбе с борщевиком.



На сайте сообщества  
«Антиборщевик»  
много полезной  
информации



## Просвещением

Москвичка Мария Попова с детства каждое лето проводила в калязинской деревне Треухово. Увидев, что все вокруг зарастает борщевиком, она стала методично уничтожать сорняк на своей территории и создала движение «Антиборщевик», которое стало всероссийским. Ребята рассказывают, как грамотно бороться с борщевиком, выстраивают диалог с местными властями, ведут интерактивную карту с очагами заражения. Ну и просто «фигачат борщевик»: подкапывают, режут зонтики, рубят лопатами, вспахивают тракторами, опрыскивают гербицидами.

– Глобальный вред от борщевика еще и в том, что он уничтожает биоразнообразие, – говорит Маша. – В природе на территории, оккупированной борщевиком, из 124 видов остается 10, а из 30 – 1.

При этом «осознание проблемы в обществе – на стадии отрицания и гнева». Поэтому ключевая задача проекта «Антиборщевик» – просветительская. Важно объяснить людям, что каждый из нас в состоянии убрать хотя бы территорию у своего дома. Листовки, уроки в школах, настольные игры про борщевик, посты в соцсетях – в ход идет все. Полгода назад Маша завела канал в «Тик-Токе», сейчас там более 50 000 подписчиков. Уровень осознанности в обществе растет, но борщевик размножается куда быстрее.



Народная карта борьбы  
с борщевиком

### Народной картой

Николай Петров – айтишник из Пскова. Под его руководством для «Антиборщевика» разработана интерактивная карта, куда каждый может наносить зоны поражения.

– Вы едете в электричке и видите из окна заросли борщевика. Или гуляете по набережной и обнаруживаете, что берег зарастает. Просто откройте карту и обведите контуры зараженной территории, – объясняет Николай.

Данные с карты ребята используют для выездов на борьбу с борщевиком и для аргументации в переговорах с местной администрацией. По задумке, у каждого пораженного участка – поля, деревни – должен появиться координатор, который будет контролировать борьбу с борщевиком на этой территории. Когда у каждого клочка земли найдется ответственный – человек или организация – бороться с борщевиком станет в разы проще.

Карта делается на собственные средства, для проекта нужны волонтеры-айтишники.



### Региональной программой

Иван Осокин – руководитель Россельхозцентра по Тверской области. Еще в 2011 году Россельхозцентр вместе с Минсельхозом разработал план мероприятий по борьбе с борщевиком, а в 2014-м подготовил концепцию региональной целевой программы по механическим, агротехническим и химическим мерам борьбы до 2020 года. Но ничего из запланированного не было выполнено. За 10 лет площадь поражения борщевиком выросла в 1,5 раза.

– В 2021 году это более 40 тыс. гектаров, при этом мы считаем только сельскохозяйственные земли (114 тыс. гектаров), не исследуем обочины дорог и лес, где сейчас тоже много борщевика. В целом каждый третий населенный пункт Тверской области заражен борщевиком.

Россельхозцентр планомерно занимается борьбой с борщевиком: в 2021 году они обработали 150 гектаров в разных районах Тверской области. Могли бы взять больше, заказы были – но не хватает трудовых ресурсов. Мало кто идет на сложную работу, несмотря на достойную зарплату: около 80 тыс. рублей в месяц.

– Самые эффективные гербициды для борьбы с борщевиком – глифосат содержащие, однако к 2022 году заканчивается их срок регистрации, их могут вывести из оборота. И мы получим еще одну большую проблему в борьбе с борщевиком.



### Федеральной программой

Константин Каравайный – министр сельского хозяйства Тверской области. В своем выступлении он назвал одну из ключевых проблем: борьба с борщевиком ведется разрозненно. За территории, пораженные борщевиком, отвечают разные структуры: Минсельхоз, Минлесхоз, муниципалитеты, сельские поселения, а также частные лица. Единой ответственной структуры в области нет, как нет и региональной программы.

– Хотя, на мой взгляд, борщевик – проблема такого колоссального масштаба, что программа должна быть федеральной, – говорит Константин Каравайный. – Силами региона не справиться.

Он объяснил, что деньги на борьбу с борщевиком в Тверской области выделяются, но косвенно – в рамках других программ, в частности программы мелиорации сельскохозяйственных земель. Этого недостаточно.

Константин Каравайный сказал, что готов к диалогу с рабочей группой «Тверская область против борщевика», в которую могут входить все желающие.

### Изменением законодательства

Виктория Соловьева – партнер юридической компании Law&Commerce Offer. На своем дачном участке она борется с борщевиком – хотя «по закону» делать этого не обязана: штрафы за борщевик введены только на сельхозземлях, а ее участок относится к категории ИЖС.

– Часто владельцу земельного участка проще заплатить штраф, чем очистить землю от борщевика, – говорит Виктория.

Менять законы можно на региональном уровне, для этого нужна плотная работа с Законодательным собранием.





### Активностью муниципалитетов

Руководители районов и поселений рассказали о своем опыте борьбы с борщевиком. В дискуссии приняли участие Юрий Капытин, первый замглавы администрации Лихославльского района; Александр Слепышев, замглавы Конаковского района; Дмитрий Керданов, глава администрации Каблуковского сельского поселения.

Денег на борьбу с борщевиком недостаточно, но удастся выкроить от 200 до 400 тысяч рублей в год, в зависимости от муниципалитета. Пока гасят борщевик с одной стороны, он подступает с другой.

Дмитрий Керданов, биолог по образованию, не скупился на военные метафоры:

– Это реальная война, и пока борщевик побеждает почти без боя. ✂

Благодарим  
IT-компанию  
JetRockets  
за предоставленное  
помещение

### Бизнесом

Алексей Артимович – предприниматель. Несколько лет назад они с партнером создали компанию «Областной центр по борьбе с борщевиком». В отличие от Россельхозцентра, ребята работают по чисто коммерческой модели: не ждут заказов, а сами активно предлагают и продают услугу.

– В этом деле не может быть конкурентов, – говорит Алексей Артимович. – Борщевика, к сожалению, хватит на всех. Однако многие люди не знают, что проблему с борщевиком можно решить за небольшие, в общем-то, деньги: от 500 рублей за сотку земли.



### Вашим участием

По итогам конференции было принято решение сформировать рабочую группу, которая будет вести диалог с представителями власти.

Кроме того, необходимо призывать жителей выходить на борьбу с борщевиком. Чем больше вовлечено население, тем больше шансов поднять проблему на федеральный уровень. Каждый может внести свой вклад в общее дело.

Лекторий «Живое слово» со своей стороны готов проводить просветительские мероприятия совместно с сообществом «Антиборщевик» и выступать коммуникатором между активистами и властью.

*Если вы хотите присоединиться к нашей инициативе,  
напишите на почту лектория [lectory69@gmail.com](mailto:lectory69@gmail.com).*

# Бизнес и благотворительность

Тверские компании – о работе с фондом «Константа»

Благотворительный фонд «Константа» помогает семьям в кризисных ситуациях и выпускникам детских домов. Благодаря его работе дети остаются в семье, возвращаются из детдома к родственникам, находят приемных родителей. В журнале «Умный город» мы рассказываем о тверских компаниях, которые помогают фонду ежедневно доказывать, что ребенок в семье – это константа.

## Accenture со студентами создает веб-приложение

**Анна Антонова, специалист по развитию HR-бренда в Тверском технологическом центре Accenture**

С фондом «Константа» мы работаем уже несколько лет: на Новый год дарим подарки, к 1 сентября покупаем канцелярию. На одной из встреч «Константа» озвучила, что нуждается в новой системе учета семей, которым нужна помощь. На тот момент все данные они вносили в Excel, что было очень неудобно.

И мы решили создать для «Константы» современное веб-приложение, где можно будет комфортно работать с информацией. При этом мы пошли дальше и подключили студентов, которые проходят практику в Accenture: это студенты ТвГУ, ТвГТУ, колледжа им А.Н. Коняева и школьники из «Кванториума». Начинающим айтишникам очень важно делать продукт, который приносит реальную пользу.

В рабочую группу собралось около 15 человек. Месяц мы прокачивали их по теории, давали основы системного анализа, фронтенда, бэкенда, БД. Сейчас они разделены по задачам, каждый делает свою часть, при этом они плотно общаются и видят проект комплексно: от требований заказчика до реализации. Мы встречаемся с ребятами каждую неделю в офисе Accenture и видим, как у них горят глаза. Первый раз такое было: дали домашнее задание вечером, а к утру уже был результат!



## «Империал» продвигает благотворительность как образ жизни

**Дмитрий Войтюк, руководитель ГК «Империал»**

Я регулярно перевожу в фонд свои личные средства, а сейчас пытаюсь приобщить к этому коллег. При этом я помогаю не адресно, а фонду в целом – пусть сами решают, на какие проекты направить.

Второе, чем я могу помочь, – это компетенции. Недавно выступал перед выпускниками детдома с лекцией о финансовой грамотности. В детдомах этому не учат – ребята не знают, что такое коммунальные платежи, и не представляют, что делать с финансовой подушкой.

И третье – мы с фондом делаем совместные мероприятия. «Константа» проводила благотворительную лотерею на дне рождения «Империала» (мне достался главный приз – билеты на спектакль Ренаты Литвиновой). А в августе стартовала акция с рестораном I'm Rest: деньги за все купленные десерты были переданы «Константе» – для детей, которые не могут позволить себе сладкое или школьную форму.

Моя глобальная цель – чтобы благотворительность стала такой же органичной частью нашей жизни, как спорт, прогулки, путешествия. Сейчас большинство сомневается: надо ли помогать, зависит ли что-то от меня? А мне хочется, чтобы не сомневались. При этом моя позиция – работать надо именно с фондами, я за профессиональный подход к благотворительности.



### АН «Тверь XXI век» устроило секретарем Анастасия Воловодова, директор компании

Мы приняли участие в проекте «Включайся и будь успешен» (реализуется совместно с фондом «Хранители детства». – Прим. ред.), где подопечные фонда «Константа» проходят стажировки и устраиваются на работу в тверские компании.

К нам в агентство пришла Маргарита – девочка ответственная, работающая, целеустремленная. Мы ее взяли секретарем – сначала на практику, но буквально за пару дней обучили и трудоустроили официально.

Маргарита выполняет всю офисную работу: встречает клиентов, заказывает канцтовары, работает с документами. В сложный летний период Рита не только работала в офисе, но и помогала нашим юристам. Юриспруденция ей интересна: она хочет развиваться в этом направлении и, возможно, получить высшее юридическое образование.

Нашему агентству требуется целый пул профессий: юристы, бухгалтеры, экономисты, специалисты по недвижимости. Я очень надеюсь, что наши вакансии будут и дальше закрываться фондом «Константа».

### «Норд-авто» принял в дружный коллектив Анна Соколова, ведущий специалист отдела персонала ГК «Норд-авто»

Мы провели экскурсию для подопечных фонда «Константа»: познакомили с компанией, рассказали, какие бывают должности. Альбина, одна из девочек в группе, сразу записалась к нам на собеседование. Мы взяли ее на стартовую должность администратора дилерского центра. Альбина досрочно прошла испытательный срок (месяц вместо трех!) и сейчас успешно работает.

Конечно, были трудности. Девочка росла в деревне и не знала, как пользоваться компьютером. Все пришлось осваивать с нуля. Но Альбина оказалась очень упорной, даже на выходных изучала программу и в итоге неплохо освоила. Альбину курировали наставник и руководитель, они подсказывали и отвечали на вопросы.

Сначала Альбина относилась к людям настороженно, но в «Норд-Авто» очень дружный и понимающий коллектив. Я видела, как ребята стараются ее поддержать. До этого Альбина работала в гипермаркете – занималась раскладкой товара, таскала тяжелые коробки... А у нас тепличные условия, красивый дресс-код. Конечно, ей здесь нравится!

Альбина сейчас на старте карьеры, но она может расти, переходить в другие отделы. Все пути для нее открыты. 😊



«Константа» сотрудничает со многими крупными компаниями. Можно выбрать удобный формат партнерства, связавшись с представителями фонда



В 2021 году Гузель Яхина второй раз выступила в лектории «Живое слово». В 2018 году она представляла здесь книгу «Дети мои»



## Гузель Яхина:

### Главный герой – и спаситель, и убийца одновременно

Действие романа «Эшелон на Самарканд» происходит в 1923 году. Пять сотен детей эвакуируют на поезде из голодающей Казани в Самарканд, где их ждет спасение. Начальник эшелона Деев делает все невозможное, чтобы довести ребят живыми. Гузель Яхина облекла в форму приключенческого романа страшную историю о голоде в Поволжье. Третья книга писательницы, так же как и предыдущие («Зулейха открывает глаза», «Дети мои»), вызвала неоднозначную реакцию – от негодования до благодарности. В лектории «Живое слово» Гузель Яхина ответила на вопросы читателей, которые интересовались прежде всего художественными особенностями романа.

#### Что вас особенно шокировало в теме голода?

Голод в Поволжье – одно гигантское потрясение, и нельзя сказать, что более страшно, а что менее страшно. Убийства, самоубийства, каннибализм, в том числе детский... В сборнике архивных документов можно прочитать, как отец законопатил окна глиной и поджег собачью кожу, чтобы все члены семьи угорели. Однако никто не угорел, и тогда он задушил всех и пошел сдаваться в сельсовет.

Читаешь такое – и волосы шевелятся. А потом уже не шевелятся, потому что подобных историй сотни и ты быстро к ним привыкаешь. Нормой в то время считалось, что на улицах ползают лежащие, спят беспризорные... Было понятие «кибиточное состояние», когда вся деревня уходила в поисках пищи.

Сдвиг нормы происходит очень быстро, и, наверное, именно это было для меня самым большим потрясением.

#### Как можно описывать эти события, не отпугивая читателей?

Если описывать события фотографически, то получится хоррор. Я же пыталась показать картину голода через восприятие персонажей, через лексику.

Роман выстроен по законам приключенческого жанра: там есть динамика, быстрая смена кадра, кинематографичность. Есть художественные допущения: люди, которые должны были быть идеологическими врагами, объединяются ради спасения детей. Конечно, для меня это глубоко трагический роман, но, я надеюсь, его вполне смогут осилить и подростки.



Запись встречи на YouTube



## Отразился ли голод в Поволжье на истории вашей семьи?

Да, это часть моей семейной истории. Дедушку с отцовской стороны звали Загрей, он родился в 1909 году в многодетной семье. Но очень скоро, после 1917 года, его отдали в детский дом. Тогда в этом не было ничего необычного – многие семьи так поступали из-за голода. Дедушка сбежал из детского дома, беспризорничал, а в 1920-е годы на одном из таких эшелонов его отправили в Самарканд.

Дедушка мне мало об этом рассказывал. Помню только, что половина детей в этом эшелоне умерли. Дедушку спасли, и он стал самым пламенным коммунистом из тех, кого я знала. Он говорил, что государство его вырастило, накормило, дало образование. Правда, дедушка не задавался вопросом, почему же так произошло, что семьи были вынуждены отдавать своих детей.

## Как вы создавали детские образы?

Изначально меня пугал риск эксплуатации детской темы. Дети истощенные, больные, беспризорные – как об этом писать? Однако потом я поняла, что это история про невероятную живучесть: дети становились зверьками, которые выживали. Это история про невероятную спайку: дети объединялись, чтобы противостоять этому ужасу. Это история про интересные слова, которые дети использовали. Так я нашла в теме много витального, соленого, энергичного.

Конечно, дети в то время были как маленькие взрослые с присущими взрослым пороками. Но я решила, что не буду описывать ни детские преступления, ни проституцию, которые имели место быть и на которые я оставила лишь намеки в некоторых кличках. Сами дети не виноваты в том, что страшное время сделало из них маленьких взрослых.

# 500

кликер детей Гузель Яхина придумала сама. Среди них есть и «тверские»: Спирт Со Ржева и Тверской Кондрашка



Актриса Тверского театра драмы Елена Соколова прочитала отрывки из романа

Фото Елены Насибуллиной

## Мальчик Загрейка – это отсылка к вашему дедушке?

Да, но кроме имени у них нет ничего общего. Загрейка – это символический персонаж. Персонаж, которого сейчас назвали бы аутистом, но тогда такого слова не было. В своей голове он несет войну и при этом во всем свете видит только одного человека – начальника эшелона Деева, за которым готов бежать всегда, даже будучи ослепленным в буквальном смысле.

Загрейка для меня символ советского человека. Не случайно именно он закрывает роман. Можно сказать, что «Эшелон на Самарканд» – это книга про то, что обществу пора перерасти фазу маленького слепого мальчика и повзрослеть.

## Символом чего является главный герой?

Начальник эшелона Деев – это воплощение двойственности советского. Я постаралась сделать так, чтобы первую половину романа он производил на читателей только положительное впечатление. Деев жертвует собой и делает все, чтобы спасти детей. Он настолько жалостлив, что берет всех ребят, которых встретит на пути. Деев – это огромное бьющееся сердце.

Однако во второй половине романа мы узнаем, что он много убивал во время продуктовых реквизиций, крестьянских восстаний и т. д. Деев не хотел этого делать, но каждый раз ружье стреляло, и люди погибали. Таким образом, на руках этого хорошего человека много крови.

С одной стороны, он действительно герой, а с другой стороны, убийца. Такая двойственность для меня суть советского периода. Наша история не черная и не белая, она и то и другое одновременно, поэтому до сих пор мы не можем примириться с советским прошлым и вынести окончательное и однозначное суждение о нем. ☹️



Дизайнер книги Андрей Бондаренко предложил использовать для обложки картину Александры Платуновой «Беспризорники», написанную в 1926 году в Казани. Он подкорректировал цвета и изменил фон

# Откуда берутся тупые решения

Интеллектуальная прививка  
от Полины Кривых

Психофизиолог Полина Кривых рассказала в лектории «Живое слово», почему мы принимаем дурацкие решения, и как можно этого избежать.

## Конформизм

В 1951 году психолог Соломон Аш поставил эксперимент, в котором нужно было из трех линий разной длины выбрать самую короткую. Простейшее задание, с которым справится любой человек. Все участники, за исключением одного испытуемого, были подставными: их подговорили давать очевидно неправильный ответ. В итоге более 70% испытуемых повторяли за большинством.

Вероятность того, что вы поддадитесь давлению, зависит от размера группы: чем она больше, тем сильнее ее влияние. Однако если вы найдете единомышленников, то вам будет проще принять решение, которое кажется вам правильным.

## Особенность принятия решений в группе

Группа склонна принимать более рискованные решения, чем индивид. Сделав любой выбор, даже самый глупый, люди пытаются оправдать его и обосновать. Членам группы свойственны самоцензура, страх высказывать противоположное мнение и иллюзия единодушия.

## Абилинский парадокс

Бывает, что группа единогласно принимает решение, которое на самом деле не нравится никому. Просто все ошибочно считают, что это нужно кому-то другому, и молча соглашаются.

Это Абилинский парадокс, имя которому дала история одной семьи, решившей съездить



в город Абилин в США. Поездка вышла отвратительной, и только по возвращении домой один человек сказал: «Вообще-то я не хотел ехать, просто не сказал об этом». «И я тоже!» – присоединились остальные.

Важно иметь в команде человека, который имеет смелость говорить, что думает.

## Иллюзия прозрачности

В веселой компании нам весело, в грустной – грустно. Эмоциональное заражение происходит благодаря системе зеркальных нейронов, помогающей нам поставить себя на место другого человека. Технически это выглядит так: если вы видите, как человек тянется за чашкой, то у вас в коре головного мозга активизируются те же нейроны, что и у этого человека. Существует более сложная система ментализации, которая позволяет представлять психическое состояние других людей исходя из предыдущего общения с ними и предположений об их желаниях и убеждениях.

Значит ли это, что мы видим других людей насквозь, а они понимают, что чувствуем мы? Конечно нет. Это лишь иллюзия прозрачности. Система зеркальных нейронов и система ментализации помогают нам предположить, что думает другой человек. Что он думает на самом деле, вы не узнаете, пока не спросите. ...



## Как Александр III заложил мины под русскую историю и за что его так любит Путин

Алексей Венедиктов в лектории «Живое слово» рассказал об ошибках императора, которые привели к революции

Главред «Эха Москвы» и журнала «Дилетант» Алексей Венедиктов редко выступает с лекциями в регионах, но в лектории «Живое слово» он приехал, потому что давно обещал. «Мы вас ждали четыре года», – сказала ему Любовь Кукушкина, руководитель лектория. «Ничего, четыре года – это всего лишь треть царствования Александра III», – ответил Венедиктов под смех в зале. На «Дилетантских чтениях» в Твери мы пытались разобраться, за что же императора так любит Владимир Путин, лично открывавший памятники Александру III в Ялте в 2017 году и в Гатчине в 2021 году. Честно говоря, мы так и не поняли, за что, но пусть Владимир Путин сам поставит галочки, где нужно.

### □ За то, что возражал отцу

«Бульдожка» – такое прозвище дали Александру домашние за неуклюжесть и упертость.

Вообще, он был вторым сыном и не должен был наследовать престол. К этой роли Александр II готовил своего старшего сына Николая, но тот внезапно умер от болезни.

Александр публично возражал отцу в Госсовете и стал надеждой консервативной оппозиции. Личные отношения осложнялись тем, что у отца была фаворитка княгиня Юрьевская. Император венчался с ней через пару дней после смерти жены, что, безусловно, было очень неприятно Александру.

Однажды цесаревич Александр оскорбил офицера, и тот сообщил, что застрелится, если не получит извинений в течение суток. Александр даже не подумал, и офицер сдержал слово. Отец, узнав о трагедии, был разгневан и заставил сына идти за гробом покойного. Но это ничему Александра не научило – он остался таким же упрямым и грубым на язык.



Владимир Путин открывает памятник в Ялте

### □ За то, что не «присягал каким-то скотам»

Александр II был убит в тот день, когда он должен был подписать Конституцию. Планировалось созвать народное представительство – некий предпарламент, который помогал бы государю управлять. Но теракт 1 марта 1881 года изменил ход российской истории.

«Чтобы царь присягал каким-то скотам?» – передают мемуаристы слова Александра III, ставшего императором в 36 лет. 29 апреля 1881 года он издает «Манифест о незыблемости самодержавия».

### □ За то, что заморозил терроризм

Во время суда над убийцами Александра II многие обращались к Александру III с напоминанием о том, что смертная казнь в России отменена. Но император отныне будет проводить публичные казни террористов. Например, в 1887 году будет повешен брат Ленина – Александр Ульянов. Теракта не было, был замысел – для Александра III это уже достаточное основание для казни.

Так ему удается подавить терроризм, но не справиться с ним. Для власти террористы – это сошедшие с ума мальчишки, а не социальное явление. Неправильная оценка проблемы – неправильное ее решение.

Борясь с терроризмом, Александр III сам заложил несколько бомб под русскую историю.

### □ За то, что ограничил доступ к образованию

При батюшке Александре II было разрешено детям лакеев, кучеров, мелких торговцев поступать в гимназии. Чтобы они могли сдать экзамен, были созданы подготовительные классы. Образование открывало путь наверх.

Однако Александр III закрыл подготовительные классы, считая, что для «подлого сословия» образование ненужно и опасно. Таким образом, он заблокировал социальный лифт прямо с первого этажа. Это привело к радикализации молодежи, лишенной каких-либо перспектив.

Также император ограничил автономию университетов: их стали возглавлять не выборные ректоры, а назначенные попечители; преподаватели, поддерживавшие студентов, увольнялись; студентов сдавали в солдаты за малейшую провинность... Между тем университеты выпускали в том числе и бюрократию, на которую должно было опираться государство. Стоит ли удивляться, что бюрократия впоследствии перейдет на сторону революции.

Владимир Путин открывает памятник в Гатчине



## □ За то, что изменил миропорядок

Соперниками России были Франция и Англия, а союзниками – Германия и Австро-Венгрия. Однако Александр III изменил расстановку сил и заключил франко-русский союз. Чем было вызвано решение императора? Он помнил, что Германия не поддержала Россию в Русско-турецкой войне. Кроме того, его жена Мария Федоровна была германофобкой. Зависимость государственных решений от субъективных факторов – это глубинная проблема самодержавия.

Франция выдала России займ, который сделает обязательным участие России в Первой мировой войне, которая, в свою очередь, послужит детонатором революции.



Однажды на границе с Афганистаном казачий есаул поймал контрабандистов. Среди них были английские офицеры. Контрабандистов есаул расстрелял, а англичан выпорол. Это задело королеву Викторию. Она написала ноту и потребовала наказать есаула. Что сделал Александр? Он отправил есаулу телеграмму: «Поздравляю с полковником! Если бы повесил этих англичан, стал бы генералом».

## □ За то, что не было войны

Александра III называют миротворцем. Он не любил армию и вряд ли мог произнести слова: «У России есть два союзника: армия и флот», – выгравированные на памятнике в Ялте. Это цитата из мемуаров великого князя Александра Михайловича, который якобы слышал, как Александр III это кому-то говорил. Никаких свидетельств больше нет.

При императоре строился флот, а вот армия не модернизировалась. Потом это скажется на готовности России к Первой мировой.

Армия чувствовала себя оскорбленной таким пренебрежением. Александр III отменил традиционный майский смотр в Петербурге, когда 100-тысячный гарнизон выходил на Невский и весь город сбегался на это зрелище.

Так что фраза про «двух союзников» неверна. Армия и флот станут первыми, кто предост Николаю II. Именно военачальники будут слать царю телеграммы с просьбой отречься от власти.

## □ За то, что наступал на национальности

Александр III вел жесткую национальную и конфессиональную политику. Всех неправославных – католиков, протестантов, магометан, иудеев – он считал «недоподданными» и отсекал им службу. К примеру, на Кавказ назначались генерал-губернаторы, которые не говорили на местных языках и не знали местные обычаи.

Еще при Александре II началось, а при Александре III расцвело наступление на украинский язык: на нем было запрещено издавать книги и вести преподавание.

Финляндия была абсолютно лояльна царской власти, но император запретил печатать местные марки, на которых изображались национальные герои. Казалось бы, мелочь, но это был удар по самолюбию народа. Куда будут потом бежать революционеры? Да, в Финляндию.

Часто говорят о том, что среди революционеров было много нерусских. Все верно. У них не осталось другого пути делать карьеру, как идти в протест.



# ЖИВОЕ СЛОВО

ЛЕКТОРИЙ  
В ТВЕРИ



**КТО ДОСТИГАЕТ  
ВЕРШИНЫ,  
ТОТ НА НЕЙ  
И ЗАСТРЕВАЕТ**

**ДРОБЫШЕВСКИЙ**

**ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭНЕРГИЮ СОЛНЦА  
И УПРАВЛЯЙТЕ ЕЙ ЧЕРЕЗ ПРИЛОЖЕНИЕ**

Денис Власов, ДКС

**СОТРУДНИКИ МОГУТ ОБЩАТЬСЯ  
С ДИРЕКТОРОМ НА «ТЫ»**

Ольга Закипнева, ОТП-Банк

**ЧАШКА КОФЕ  
МОЖЕТ СТАТЬ КВАРТИРОЙ**

Константин Иванов, SMALLY

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПОЛНОСТЬЮ  
ИЗМЕНИТ ЭКОНОМИКУ**

Марина Зырева, АКИТ-центр



**ЖИВОЕ  
СЛОВО** ЛЕКТОРИЙ  
В ТВЕРИ

