

Я від Яніки
Яніка Мерило

Шедеври нон-фікшн

Ця книга – про те, як ІТ-технології почали ставити на службу людині і суспільству. Про те, як стала можливою поява електронного квитка, електронних засобів оплати та голосування, про те, як крок за кроком в нашій країні народжується електронний уряд.

Це книга про те, як світ поступово перетворюється на сучасний, динамічний і, в першу чергу, зручний для життя. І це розповідь про шлях і зусилля авторки, Яніки Мерило, яка хоче створити суспільство, в якому людині було б комфортно, спокійно і безпечно жити.

У форматі PDF A4 збережений видавничий макет.

Яніка Мерило

Я від Яніки

© Яніка Мерило, 2020

© В. С. Мурич, переклад, 2021

© М. С. Мендор, художнє оформлення, 2021

© А. К. Панченко, фото для обкладинки, 2020

© Видавництво «Фоліо», марка серії, 2019

* * *

Яніка знає, як зробити Україну європейською державою. Вона розповідає про свій шлях до мети, не приховуючи поразок і радіючи перемогам, і я радий, що частину цього шляху, пов'язану з роботою, ми пройшли разом, а друзями цей шлях продовжуємо. «Я від Яніки» – книга, сповнена оптимізму й надії, навіть коли складно.

Володимир Омелян, міністр інфраструктури (2016–2019)

Яніка дивним чином вміє об'єднувати людей і досягати результатів. Її емпатія, доброта, креативність і неймовірна допитливість роблять її ідеальним партнером, про якого тільки може мріяти архітектор.

Мануела Гатто, директорка Zaha Hadid Architects

Ви тримаєте в руках не просто книгу, а захоплюючу історію життя успішної бізнесвумен і леді-лідера, яка, пройшовши непростий шлях, стала тригером змін і трансформацій у різних сферах життєдіяльності декількох міст і навіть країн. Яніка Мерило повертає нас своєю книгою до подій недавнього минулого, змушує задуматися над важливими моментами історії й надихає на подальший цифровий розвиток і рух вперед.

Юрій Гусев, голова Херсонської обласної державної адміністрації, заступник міністра оборони України (2015–2016)

Відмінна книга про початок шляху. Рекомендую!

Давид Арахамія, Голова депутатської фракції «Слуга Народу»

Яніка – це справжній друг Покрова. Вона допомогла реалізувати проекти, про які ми навіть не знали, не могли уявити, що вони у нас будуть. На всіх етапах реалізації Яніка була поруч, і це залишається незмінним – разом йти до кінця, до позитивного результату, до перемоги. При цьому все, що вона робить, – не для реклами, не для картинки – це щиро і від душі. Те, що сьогодні велика рідкість.

Олександр Шаповал, мер Покрова

Яніка – ідеальне доповнення будь-якої організації, що відкриває нові двері. Дуже мало таких людей, які за одну ніч створять презентацію для важливих зустрічей разом із ринковим аналізом і її впевнено презентують. Нескінченні перельоти, відрядження з ночівлею, це вимагає особливої витривалості. На додаток до всього, вона ростить дитину і пише вірші.

Урмас Сиирумаа, засновник фонду US Invest і президент Олімпійського Комітету Естонії

Дитинство в атмосфері трьох мов, життя на дві країни, теологія, ІТ, космос, електронний уряд, інвестиції, журналістика, державні реформи, допомога ветеранам АТО і глибока віра в те, що правильне бачення передую правильній реальності. Неймовірна історія жінки, розказана нею, на самому початку цієї історії.

Рекомендується всім, хто й досі вірить у те, що стать зумовлює професію, а великі державні зміни – заняття виключно для чоловіків.

Ольга Руднева, директорка Фонду Олени Пінчук

Є різні історії. Одні наповнені фактами, цифрами і подіями. Інші – емоціями, персонажами і яскравими моментами. Книга Яніки – це мікс першого і другого. Але в будь-якому випадку, це вкрай цікаве читання, яке захоплює з перших сторінок.

Борислав Береза, народний депутат України VIII скликання

Коли Яніка приєдналася до Arvoraperi, вона була двадцятирічною програмісткою. Спочатку вона зачарувала красою і вмінням комунікувати, а з часом – професіоналізмом і працездатністю. Завдяки допомозі Яніки народилися найкращі у сфері інвестицій медіа, онлайн-сайт і форум, на якому були присутні всі зацікавлені в інвестуванні. А Яніка стала таємничою зіркою фінського світу інвестування.

Ельяс Репо, керівник і головний редактор Arvoraperi

Яніка – це нереальна енергетика. Вона здатна зарядити ідеями навіть заморочених адмінів. Ми наживо познайомилися на зустрічі разом із Євгеном Уткіним і одразу пішли в тематику IT і змін в країні. Говорячи про скасування довідок, захисту IT-бізнесу і створення цифрових сервісів, мимоволі перша асоціація – Яніка. І це, справді, велика щоденна праця, яка змінює Україну на краще.

Олексій Гриценко, підприємець, один із засновників Автомайдану

– Слухай, давай я підйду до того депутата ось у цьому? – і молодий депутат тієї ж фракції гордо зняв піджак.

А під ним – футболка з великим написом «Я від Яніки».

Я засміялася:

– Не треба. Тільки я «від Яніки».

Розділ 1

Створення мого маленького світу

«Дівчино, а ви тут часто?»

Хоча навряд чи він так запитав. У нього відмінне почуття гумору і досить креативне мислення. Вища філософська освіта і вища художня, все-таки.

А вона тут, справді, бувала часто. Моя мама влітку підробляла гідом, і саме Казанський собор був тим місцем, куди вона постійно возила туристів, щоб показати всю красу Пітера. Так вони і познайомилися: у той день тато отримав диплом у пітерському університеті і йшов додому з пакетом продуктів повз лавочку, на якій сиділа незнайомка.

Далі моя доля була вирішена. Після доленосної лавочки пройшло кілька років вокзальних перонів в Пітері і Тарту, сотні листів і десятки дзвінків «вічного 07».

Сімдесят друга! Чекаю, затамувавши подих!

Не може бути, повторіть, я впевнений – вдома!

А, ось уже відповіли... Ну, здрастуй, – це я!

В. Висоцький

Хто зміг би протистояти моїй юній мамі? І тато вирішив переїхати в Тарту – маленьке зелене університетське містечко в Естонії. Точніше, переїхати, залишивши собі в Пітері крихітну майстерню від Спілки художників «на горищі», біля самого Литейного.

Почувши «майстерня», дехто, мабуть, уявляє високі білі стіни і стелі, багато повітря й величезні картини на стінах. Усе було з точністю до навпаки. Крихітна майстерня, хоча і в прекрасному місці, у самісінькому центрі Пітера, але не на першому, а на останньому поверсі, куди не доходив ліфт навіть у ті моменти, коли працював. Великі залізні двері царських часів пам'ятали, напевно, всю історію останніх століть від останнього царя до першого художника-авангардиста, і ліфт самотійно вирішував, як часто і куди йому їхати. «Кого я тільки не пережив, і вас переживу». А міг взагалі нікуди не доїжджати, як це сталося з татом в одну новорічну ніч, яку він там і провів, поки наступного дня на роботу не вийшли чергові і зі свят не повернулися сусіди, які прийшли на допомогу. Зазвичай тріск

ліфта було чути навіть у майстерні, і з того часу я боюсь ліфтів.

Але коли день був хороший і ліфт доїжджав на пів поверху нижче сходового майданчика, треба було відкрити двоє старих дверей, щоб, пригинаючись, увійти до майстерні. Сама майстерня, напевно, була площею метрів двадцять – з маленькою кухнею і ще меншим туалетом. Милися на кухні, і воду підігрівали на плитці в каструлях. Боже, як я любила цю майстерню, дворики старого Пітера, білі ночі, розведення мостів і знайомі станції метро! Я не була там із 2014 року.

Узимку, на канікули, а іноді й на довгі вихідні, ми їздили до Пітера, влітку – завжди до Кам'янця-Подільського і в Чабани біля Києва. Туди мене привозили після закінчення навчального року та залишали з тіткою в Чабанах або в бабусі-дідуся в Кам'янець-Подільському на ціле літо.

Батько народився в Ізяславі, біля Кам'янця, під час війни. Але незабаром молода сім'я переїхала в сам Кам'янець, тут дідусь пропрацював головним бухгалтером на різних заводах усе життя. Цим він змінив сімейну традицію, яка почалася ще з 1200 року родинною лінією священиків.

Кам'янець для мене рідне місто, де в одній із хрущовок на третьому поверсі й у дворах навколо них я провела багато років свого дитинства. Якщо батьки сперечалися з приводу того, де саме я навчилася розмовляти російською: слухаючи їхні розмови вдома, у дворах Таллінна і Чабанів чи постійно бігаючи в Пітері на Кузнечний ринок (це теорія мами), то з українською завжди було все очевидно – я навчилася від батька.

З мовами від мого народження у нас все було і складно, і просто. Просто, тому що тато вирішив одразу почати розмовляти зі мною винятково українською і не можу згадати жодного випадку, коли ми б спілкувалися російською. Інакше було б якось дивовижно й незвично. З мамою тато розмовляв російською, хоча мама, слухаючи нас, трохи навчилася й української. Сорок років потому, працюючи гостьовим лектором в університеті Івана Франка у Львові, мама дуже шкодувала, що тоді не навчилася вільно розмовляти українською. А з мамою ми спілкувалися естонською.

Ось так і вийшло, що я виросла в сім'ї, де було постійно три мови й суміш різних культур і світосприйняття.

Із журналів я читала «Барвінок», вечорами ми слухали програму «Время», святкували з салютами Новий рік, я обов'язково читала Лесю Українку та історію України, ходила до естонської школи і не відчувала жодних протиріч.

І що ж зрештою вийшло? Я виросла в оточенні трьох мов, і потім освоювати нові, фінську й англійську, було, напевно, простіше, хоча працювати над ними довелося постійно, як і досі я працюю над удосконаленням української мови та термінології. Одна справа розмовляти

вдома з татом, інша – прямі телеефіри. Сама потім переслуховую їх та роблю висновки, а іноді це робить педагог з української, виділяючи помилки. Для мене володіти чистою й красивою мовою – це елементарна повага до мови, до себе і до моєї країни.

Постійні подорожі тоді стали нормою, і я почала відчувати, що немає нічого страшного, коли ти опиняєшся в новій країні і знову «на валізах» – це звичайне життя. Однак, не так просто було, коли я з мамою в одинадцять років переїхала до Фінляндії. Це був переїзд до нової країни, і довелося одночасно вчитися у двох школах – і в Естонії, і у Фінляндії.

Пізніше я жила в різних країнах і містах, і тоді вже досить просто освоювалася. Щоправда, з часом було вже важче розлучатися з місцями й містами. До 20 років я, в основному, прожила в Естонії, потім – п'ять років у Фінляндії, ще п'ять – в різних країнах, у тому числі в Штатах під час ІТ-буму, а з 2007-го постійно живу десь між Україною й Естонією.

І немає жодної «кризи ідентичності». Я естонка й українка, і не бачу в цьому протиріч, так само як і не бачу причин аналізувати «а хто я більше?». Абсурдне питання. Не вимірювала. А в дитинстві, коли мене запитували: «А ти хто?», натякаючи на те, що я «естонка-українка», я безневинно відповідала – «Я Яніка». Мій тато українець, мама естонка, і я не бачу необхідності визначатися на процентному співвідношенні чи щось ускладнювати.

Розділ 2

Розлучення батьків, бабуся й дідусь і кімнати, сповнені світлом

Коли мені було одинадцять, батьки вирішили розлучитися. Нехай це залишиться їхнім особистим життям, але справа була в різних характерах і темпераментах. Батько, або «тато», дуже любив маму, і, хоча мама потім вийшла заміж, а тато одружився, а потім ще раз розлучився, вона залишилася його любов'ю на все життя. І тепло, і сумно.

Не знаю, що стало останньою краплею, але мама взяла мене й поїхала на рік до Фінляндії, а тато приїхав в порожню квартиру. Вона дуже боялася, що він відвезе мене в Україну, а він, напевно, і не думав, що може нас втратити. Просто вони були такі. Складно було.

Чи залишаються після цього шрами, не мені судити, але я досі чомусь боюся, що коли хтось піде, він уже не повернеться. Навіть коли кохана людина вночі встає попити води, я одразу прокидаюся. Не знаю, можливо, це пов'язано з пам'яттю про тата, що залишився сам самотою в порожній квартирі.

Потім мама познайомилася з вітчимою, і він став одним із найрідніших членів нашої сім'ї. Вони разом уже майже двадцять років. Батько поїхав назад до Пітера, вважаючи, що йому як художнику там простіше, ніж у маленькому Тарту. Моя мама зараз вже вийшла на пенсію – вона все життя пропрацювала в Тартуському університеті доцентом, вивчаючи вимираючі фінно-угорські мови, точніше вотську.

Мій перший крок був в Тарту, перше кохання – в Чабанах, перший зуб випав десь під Усть-Лугою в подорожах з мамою до вотів, а «Касабланку» я полюбила у Фінляндії.

Коли ми з мамою переїхали до Фінляндії, мені було одинадцять років. Я, по суті, майже не говорила фінською, знала тільки ті слова, яких мама мене навчила під час прогулянок за містом або які чула по телебаченню.

Ми переїхали в Турку – зелене студентське містечко, схоже на Тарту, – і мене відправили до школи біля будинку. До того часу я не розмовляла фінською, але тут довелося почати: адже уроки проводилися саме цією мовою. До того ж, незабаром треба було здавати іспити й у Фінляндії, і в Естонії. Зрештою, у тому ж році я закінчила школу в двох країнах й освоїла базу фінської мови, зокрема переглядаючи (і прослуховуючи) фільми англійською, читаючи і переписуючи субтитри фінською. Із першого класу я навчалася у спеціалізованій мовній школі, англійська у мене була значно кращою, і це стало виходом – вчити другу іноземну через краще знайому першу іноземну. Я, напевно, кілька сотень разів переглянула «У джазі тільки дівчата» і «Касабланку». І досі люблю ці фільми, навіть пам'ятаю багато діалогів і цитат; ну і «Zorro», а ще, треба зізнатися, мультик «Чіп і Дейл». Дівчинка з дитинства у Радянському Союзі після «іжачків у тумані» потрапила до Фінляндії...

Цей рік у Фінляндії я пам'ятаю майже як учорашній день. Великі порожні кімнати і тріск підлоги, від якого я кожного разу здригалася. Сік, який розбавляли водою, щоб економити, і купони, які вирізали з газет: там писали, де сьогодні продукти дешевші. Не кажучи вже про те, як смачно я навчилася готувати смажений і панірований оселедець. До речі, звичка дивитися в магазині «що сьогодні дешевше» і, виходячи з цього, готувати, залишилась і донині – хоча, можливо, вже й не особливо потрібна. Але мама, яка залишила все татові, після повернення з Фінляндії на зароблені гроші купила гарну квартиру в новобудові поблизу лісу. Від школи це був, напевно, найбільш віддалений будинок міста, і я вставала о 6:30, щоб сісти на автобус о 7:05 і з пересадкою встигнути на уроки о 7:45. Вставала і снідала я сама, і не прокинутися з першим дзвінком будильника означало гарантовано спізнитися на уроки. Мені зараз здається, що я рідко запізнювалася, і це точно навчило почуттю відповідальності. Проте за будинком був прекрасний ліс, де вітчим мене навчив кататися на лижах, а потім допоміг опанувати й гірськолижний спорт на тих небагатьох гірках, а точніше пагорбах, які можна знайти в Естонії.

Після смерті матері вітчима квартиру у лісі замінили на білий будинок початку минулого століття з високими стелями й верандою. Колись тут був кінотеатр, але в радянські часи побудували стіни й розділили будинок на кілька квартир. Коли мої купили будинок, вони прибрали зайві стіни, і він знову став світлим, сповненим повітря і простору. Будинок, де завжди з задоволенням зустрічають друзів.

Дідусь помер, коли я приїхала до Естонії здавати іспити. У нього був швидко прогресуючий рак крові, і він не хотів, щоб я приходила до лікарні і бачила його слабким і безпорадним.

«Його більше нема», – просто сказала бабуся й зачинила двері до кімнати, де я гралася з подружками. Як зараз пам'ятаю, як стало тихо – тоді немов зникли звуки і навіть повітря.

Так я його й запам'ятала: темноволосим, радісним і працьовитим – він присвятив своє життя сільському господарству. Пам'ятаю, як він стояв у світлій кухні на першому поверсі «хрущовки» посеред парків, де я постійно перелазила через балкон, щоб стрибати по гаражах або лазити по деревах.

«Наша лисичка прийшла», – сміявся дідусь, укладаючи в гриль нову курку, коли з коридору лунав мій голос. Як багато було світла й любові. І як тихо стало в той день, коли він пішов...

Бабуся померла, коли я вже вчилася в університеті і жила своїм життям. Вона хворіла, напевно, на хворобу Альцгеймера або на щось схоже – коли поступово зникає пам'ять, не вдається впізнавати близьких чи картинки з минулого. Ти бачиш, як людина віддаляється, не розуміючи, що відбувається. Спочатку її покинула довгострокова пам'ять, а згодом і дідусь зник, потім поступово і ми стали тими незнайомими людьми, які до неї приходили. Їй, напевно, було складно...

Ми не розуміли, що бабуся не виходить в місто не тому, що не хоче, а тому, що боїться. Боїться своєї розгубленості, того, що вже не завжди розуміє, куди йти, і все більше віддаляється від звичайного і звичного життя. Навіть на сьогоднішній день не існує ліків, які б вилікували цю хворобу, є тільки ті, що сповільнюють відхід. Я й досі докоряю собі, що ми не зрозуміли цього раніше. Хоча що могла помітити двадцятирічна дівчинка, яка живе в іншому місті, якщо навіть моя мама не помічала...

Я досі уві сні бачу бабуся. Вона нічого не говорить, але вона завжди в кімнаті мого дитинства, де багато світла, і я розумію, що вона хоче сказати: «Відпусти, не край серце». І в її словах так само багато світла, як було в моєму дитинстві – і я прокидаюся в сльозах.

Дев'яності. Молодий стартапер і найприбутковіший бізнес

Напевно, вперше моя підприємницька жилка проявилася приблизно через рік після розлучення батьків – у будь-якому разі, так мені пригадується. Значить, мені було, плюс-мінус, дванадцять років. Якось вийшло, що мій тато зайнявся приватним бізнесом, що тільки-но почав відроджуватися в молодій Естонії, яка тільки-но відновила свою незалежність. Точніше, на бізнес, думаю, його наштовхнула моя суперактивна мама, якій і тоді ніхто не міг сказати: «Ні».

Вона перекладала в Тартуському театрі «Ванемуйне» роботу іноземних хореографів і якось налагодила дружбу з продавцями програм і квитків. Ви ж пам'ятаєте, що в ті роки вони разом із гардеробниками були головними. І саме вони пустили маму до театру продавати наліпки. Гномики, Снігуроньки, Червоні капелюшки, усе, як годиться. Точніше, мама сама не продавала, а приносила татові наліпки, які він малював і друкував у підвальній майстерні. Разом із програмами у дівчат років 70 можна було купити і прекрасних гномиків або Снігуроньку. Я й досі пам'ятаю запах цих наклейок. Йшли перші роки незалежності з валютними магазинами, жуйками «Турбо» і наклейками з гномами.

Звучить, можливо, і не переконливо, але ці гномики дозволили мені купити цілі полиці нових книг, і батьки, напевно, теж щось придбали. Але якось поступово період гномиків пройшов і настав період «Шансу» – настільної гри, яку тато намалював, друкував у Пітері і продавав у Росії та Естонії. Настала епоха молоді республіки з безготівковими коштами й першими Nintendo. Пам'ятаю, як в ЦУМі за продані татові ігри давали талони, на суму яких я могла вибрати чимало усілякого дивного товару.

І саме гра Nintendo, куплена за «Шанси», зіграла важливу роль у моєму найприбутковішому бізнесі. Коли тато черговий раз поїхав до Пітера, він залишив у коридорі ключі від підвалу, що виявилось фатальною помилкою. Юна завзята душа потрапила до підвалу і виявила сотні ігор у великих стосиках. І народилася чудова ідея монетизації.

Товар є – потрібен канал збуту. Школа. Добре, якщо є канал збуту, потрібен маркетинг. Шкільне радіо. Хто має доступ до шкільного радіо? Правильно – керівник бібліотеки. І як його мотивувати? Взяти в долю. Ще потрібна логістика. Завдяки Nintendo це теж можна вирішити.

Ось так і вийшло, що у свої дванадцять я створила перший і досі найприбутковіший стартап. Домовилася з хлопчиками, що вони будуть носити ігри до школи, а за послугу доставки зможуть пограти на моєму Nintendo. Керівник бібліотеки буде оголошувати на шкільному радіо, що в бібліотеці продаються ігри, і за це отримуватиме половину прибутку. Бізнес ішов прекрасно, і хлопчикам набридло стільки грати в Nintendo. Розуміння

важливості маркетингу і вміння ділитися прибутком в дванадцять років мене досі дивує. Зрозуміло, що весь оборот був прибутком, адже прямих витрат не було. Скільки я встигла заробити – не знаю, але батьки говорили, що я ще рік не просила у них кишенькових грошей. Неправильне фінансове рішення, погоджуюся. Частину заробленого я точно витратила на книги, на що зазвичай і витрачала всі кишенькові гроші.

Як я на таке наважилася? Ігор у тата було безліч, на грі було і мое ім'я, і він завжди дозволяв брати, скільки захочу.

Тато дізнався двадцять років потому – я випадково проговорилася. Він довго і гордо сміявся, а потім запитав, чи я торгувала в університетах. Ні, це була вже не я – у мене і так попит перевищував пропозицію.

Розділ 4

Дівчина в ІТ, порушення «харчових ланцюжків» і перша робота

Не пам'ятаю, коли або чому я стала цікавитися комп'ютерами, але пам'ятаю, що мама для своєї дисертації купила комп'ютер вже в 90-му році. Мені було років десять, і ми з мамою користувалися ним за графіком. Іноді вона і вночі вставала, щоб продовжити свій час. До речі, це була єдина річ, яку мама забрала з собою під час розлучення.

Комп'ютери тоді були, скоріше, рідкістю, інтернет ще не був доступний звичайним користувачам. Ішов перший рік дев'яностих. Насправді це був настільки безінтернетний час, що сучасним дітям, напевно, він здався б епохою, яка настала одразу після того, як вимерли динозаври, і безпосередньо перед середньовіччям, коли телевізор дивилися ще при свічках. Чесно кажучи, я пам'ятаю і дискети, і тетріс, DOS і потім dial-up. Синій екран та ігри, де видно пікселі. Напевно, це вже мало хто пам'ятає.

Термінали з інтернетом були доступні тільки в комп'ютерному класі фізфаку, а сам клас чомусь був доступним для всіх. Це стало моїм улюбленим місцем, сюди можна було прийти після школи і залишатися до закриття. Звідти всі мої друзі й соратники. Клуби я не любила, ніколи туди не ходила, навіть вино навчилася пити запізно, у свої двадцять, не кажучи вже про інше. До речі, інше, міцніше, так і не навчилася пити, не люблю. Відмінницею я точно не була, але зрештою на випускній грамоті було більше п'ятирок, ніж четвірок. Чи має це зараз значення? Навряд чи. Мені вже тоді було складно вчити предмети, які я не розуміла, навіщо треба вчити. Любила історію й літературу, хоча шкільна програма того часу робила все, щоб убити любов до книг.

Хто у свої шкільні роки хоче читати або зрозуміє «Іліаду» або «Одіссею», або навіть «Старий і море» Хемінгуея? Зараз я, до речі, Хемінгуея дуже люблю. Майже все, крім «Старого і моря». І моя любов не пройшла, тому що багато читаючи, я розуміла – є ще стільки реально цікавого. Хоча іншим у шкільний час здавалося, що простіше здатися... Єдине, що я пам'ятаю зі шкільної літератури, – це монолог Гамлета англійською. Повністю. Така у нас була сувора вчителька англійської літератури. А оскільки школа була спеціалізованою, з поглибленим вивченням мов, то деякі предмети також викладали англійською.

У наш час постійно обговорюється вплив батьків на вибір професії, але у мене точно в генофонді не було запрограмовано, що я стану ІТ-шницею. За часів мого далекого дитинства про професію «айтішник» навіть не чули, от і не було її в жодному генофонді. Так, звичайно, були інженери й адміністратори систем, але не було в нинішньому розумінні програміста в той далекий 1979 рік, коли я народилася. А мама забрала комп'ютер із собою під час розлучення, швидше, для зручності, ніж із глибокої любові до інженерії.

Мій батько – художник, він точно не заперечував. У той час для нього комп'ютер був зайвою річчю на столі, яка забирала місце у фарб й ескізів. Коли через 20 років він купив ноутбук і став користуватися електронною поштою, а ще через п'ять років після винаходу WhatsApp і месенджерів став користуватися й ними, я відчула, що тепер офіційно настав справжній прорив технологій. Я тата дуже люблю, але це правда.

Із впливом вітчима складніше визначитися. Він закінчив факультет астрофізики, але з початку вільного ринку працював в одній із найбільших ІТ-компаній Естонії, яка займалася збиранням комп'ютерів під своїм брендом, Astrodata. Софт не писали, тільки комплектація комп'ютерів. Вітчим часто мене брав із собою на виїзні заходи компанії, і це були вихідні з реально крутими людьми. Саме людьми, не просто фахівцями.

Мій перший підробіток влітку був саме в його компанії – тоді я у свої сімнадцять років приїхала в Таллінн підтримати хвору маму вітчима. Хтось зі співробітників Astrodata теж захворів, я його тимчасово заміняла й зуміла переконати керівника, що створювати домашні інтернет-сторінки для компаній – це майбутнє. Зараз це, напевно, звучить смішно, але насправді в 1996 році мало в кого були взагалі домашні сторінки, і я намагалася переконувати великі туристичні компанії й роздрібних постачальників, що «за цим справді майбутнє».

«Навіщо? Адже в нас «Жовті сторінки» в товстих довідниках. Ось ми в томі 3 на 655 сторінці», – було типовою відповіддю. Крутий маркетинг.

До цього часу, звичайно, у мене вже була своя домашня сторінка, я вміла їх створювати, і швидко зрозуміла, що переконувати купити інновації нудніше, ніж самій писати код і створювати таку сторінку. Врешті-решт, декілька років я пропрацювала в Olivetti програмістом інтернет-банків, що було реально круто – бо це означало поїздки до Італії, у

маленьке містечко Івреа, у містечко співробітників Olivetti, де було так нудно, що раз на рік там змінювали напрямок руху, щоб хоч якось оживити містечко хоча б на кілька днів. Але для мене ці робочі поїздки, коли для нас світ тільки відкривався, були просто чудовими.

Тож, коли зараз запитують: «Як ти потрапила в ІТ?», я не знаю, що відповідати. Просто так усе склалося. Хоча, коли писала книгу, я у мами навіть запитала, чи пам'ятає вона ці переломні моменти.

«Це у будь-якому випадку сталося б, незалежно від окремих факторів», – просто відповіла вона.

Спасибі, що в моїх батьків не було свого бачення мого майбутнього, не було й амбіцій, ким я обов'язково повинна стати. Ні балериною, хоча з раннього дитинства я довго займалася художньою гімнастикою й балетом, ні філологом, як мама. У них навіть якось на думку не спадало, що треба визначати мій вибір або долю.

Розділ 5

Про Бога, ВНЗ і найдорожчий бренд у світі

Я вважаю, що освіта у сфері сучасних ІТ й інновацій в Україні, дійсно, на сумному рівні. Так, з вищою математикою, звичайно, все відмінно, але ступінь інноваційності та відповідності сучасним очікуванням ринку, а також впровадження нових технологій – не дуже. Я навіть не порівнюю зі Штатами, де круті інновації часто з'являються в результаті співпраці приватного сектора, держави й університетів.

«Нам би з десяток комп'ютерів у комп'ютерний клас», – відповів проректор одного з крутих вишів, коли я запитувала його про те, як можу підтримати розвиток у сфері інновацій.

Це не смішно, а сумно. «Ні, не потрібне новітнє середовище розвитку й тестування кіберспеців», – відповів інший проректор, коли я запропонувала навчання на кіберполігоні.

«А що як студенти зрозуміють, що вони круті, і підуть?»

«У такому випадку краще взагалі не розвивати знання і вміння, щоб вони не пішли?» – не зовсім розуміла я.

«Ну якось так. Вони або зрозуміють, що круті, і пойдуть за кордон, або – що вони реально слабкі. Але ми ж цього теж не хочемо показувати».

І це не жарт, а реальність.

Приблизно на такому рівні була й освіта у сфері програмування в Естонії за часів моєї молодості, і майже все перехідне покоління росло самоучками. Приватний сектор був далеко попереду, і не хотілося витратити ані хвилини на академічні знання, всі розвивалися разом й окремо через реальну роботу. Такий був час – час особливо яскравих контрастів старої програми вишів і нових можливостей у роботі й «реальному житті», як нам здавалося. Уже потім, коли Талліннський Технічний університет став співпрацювати з приватними компаніями щодо створення програми навчання, і банки разом зі Skype створили Естонський ІТ-коледж, ситуація почала змінюватися.

З 16–17 років я постійно крутилася в айтишній тусовці: разом ходили з наметами на літні фестивалі, разом грали в сквош, разом збиралися вечорами в комп'ютерних класах, щоб сидіти в чатах біля темних екранів і грати в MUD (Multi-User Dungeon) а пізніше – у першу версію Halo, чорні термінали і Command Line.

Так вийшло, що я вирішила вчитися не ІТ, а чогось зовсім іншого – теології. На класичній навчальній програмі теології в Тартуському університеті я досліджувала історію релігії й релігій світу, вивчаючи напам'ять Біблію й занурюючись в іврит.

Можливо, це була генетична підсвідомість по лінії дідуся Аркадія або просто звідкись взявся інтерес, але я вирішила, що тільки зараз, після закінчення школи, є час вчитися того, що реально цікавить. Потім у житті доведеться вчитися того, що знадобиться, але не факт, що це буде цікавим. Не так багато хороших кар'єр побудовано на вищій освіті священника, але коли ще в житті буде можливість вчитися того, що цікаво?

Саме священниками були всі мої прадіди, починаючи з Варлаама Хутинського, що жив у XII столітті й був канонізований двісті років потому. Як дивно бачити свого далекого предка на іконах, знаючи, що рід триває, не перериваючись, і я народилася з прізвищем мого прадіда, зображеного на іконі. Якось дивно, але круто...

Я ніколи не хотіла стати священником, але мене цікавить і завжди цікавила психологія мас й архітектура церков. Як за допомогою релігії впливають на свідомість мас? Психологія управління масами, комунікація та відмінний маркетинг. GR-менеджмент (Government Relations) з самого початку не дуже вийшов, якщо можна трохи пожартувати. Однак потім ще й як налагодився!

Свою дипломну роботу я збиралася написати про «ринкову вартість бренду Ісуса», але очікувано, що до цього не дійшла, тому що через роботу в ІТ остаточно переїхала в Таллінн.

І я справді вважаю, що Біблію створювали круті маркетологи й копірайтери, якщо

використовувати сучасну термінологію. До речі, без іронії і з глибокою повагою. Ну як можна було б краще сказати, ніж «на початку було Слово, і Слово було у Бога, і Слово було Бог»? Я до релігійності ставлюся зі щирою повагою, як до потреби або бажання вірити у щось. І нерідко теж ходжу до церкви поставити свічку. Просто. Мені подобалося б, якби було щось більше за життя і якесь умовне плече, на яке можна покласти голову. Навіть Ейнштейн, крутий прагматик, вірив в умовного бога, бажаючи, щоб хтось в так само умовному харчовому ланцюжку був вищим за нього. І щоб не просто розібрати все на біти, байти й молекули. Нехай щось залишиться. І щоб любов була не просто хімічною реакцією, а чимось набагато більшим.

Так і вийшло, що спочатку я вчилася зовсім не за профілем і тільки потім опанувала підприємництво та менеджмент, і врешті-решт закінчила у Великій Британії магістерську програму сталого менеджменту. Але це точно буде не все.

Розділ 6

IT-boom, Nokia, гвинтокрили і Pet Shop Boys

Через кілька років під час роботи в Olivetti я познайомилася з прекрасним фінським IT-шником Самі, з яким ми згодом подружилися. І зрештою вирішили створити спільну IT-компанію для аутсорсингу.

Естонія в кінці 1990-х і на початку 2000-х була ще в стадії низьких зарплат. У цих умовах цілком логічно було продавати наші послуги Фінляндії. Зараз вже Естонія не така дешева, і через високі податки на зарплату (50 % +) IT-шники на руки отримують не набагато більше ніж в Україні, при цьому ціни на життя в Естонії вищі. Як жартував один український IT-шник, який переїхав до Естонії: «Це раніше я був багатий підприємець, тепер я простий IT-шник». Хоча, звичайно, за якістю життя, послуг і правосуддя Естонія вже – справжня Європа. Зараз IT-шники і в Естонії, і в Україні далеко не найбідніші, це точно.

Пізніше завдяки Самі ми почали продавати послуги Nokia Networks, і деякий час наші програмісти літали на гвинтокрилі на роботу в Гельсінкі. Не знаю, легенда це чи ні, але перельоти припинилися, коли один топовий керівник нібито пробурчав, що він довше дістається на роботу через затори в Гельсінкі, ніж естонські IT-шники летять з Таллінна. Був 2000 рік, і всі аналітики ще віщували, що IT-ринок буде рости майже вічно, хоча підприємства вже почали попереджати: «Ми не можемо виправдати очікування 1000-разового зростання прибутку».

У Фінляндії один відомий керівник IT-компанії навіть зателефонував у пориві люті одному

аналітику й попередив не розхитувати очікування: «Якщо ви такі розумні, йдіть і керуйте самі, я ніколи не зможу забезпечити таке зростання, яке ви закладаєте в оцінку підприємства, а мені потім за нього відповідати».

Nokia з головним офісом у Фінляндії була значно жвавішою й сподівалася дуже скоро досягти 40 %-ої частки світового ринку в продажу мобільних телефонів, разом із тим створюючи через субпідряди ще кластер успішних ІТ-компаній. Такі були часи, і не так вже й давно.

До речі, історія створення та падіння, переродження і знову падіння Nokia мені здається відмінним прикладом для багатьох підручників у сфері менеджменту та маркетингу, гідним того, щоб на хвилинку на ньому зупинитися.

Історія Nokia починається з 1865 року, коли Фредерік Ідестам заснував першу паперову фабрику в Тампере, а другу – в маленькому фінському містечку Nokia (Нокія). Звідти й ім'я майбутнього виробника мобільних телефонів. Але в ті 1800-і – 1900-і роки попереду ще була довга історія виробництва електроенергії, гумових виробів і кабелів. Можливо, ви пам'ятаєте, були навіть шини Nokia. У 1980-х компанія стала третім найбільшим у Європі виробником телевізорів, але настала криза, і компанія вирішила сконцентруватися на діяльності, яка займала лише кілька відсотків від обороту – телекомунікації. Виробництво шин вивели з корпорації і сконцентрувалися на зв'язку, а незабаром – на мобільних телефонах. У результаті керівник Nokia наклав на себе руки, і до важелів правління прийшов Йорма Олліла, який разом із командою вивів майже збанкрутілу компанію у світові лідери.

Як і Nokia, так і Олліла був наповнений життям. Коли один журналіст наважився написати, що «Олліла напрочуд малого зросту й у нього неширокі плечі», інші журналісти збунтувалися не на жарт. Як таке взагалі можна писати? У великого керівника просто не можуть бути неширокі плечі. А під час прес-конференції всі завмирали, відстежуючи приховані сигнали – якого кольору у Олліла краватка або як він моргнув, щоб зрозуміти, купувати акції чи продавати. Усі сайти зависали від навантаження, бо дуже багато жителів Фінляндії були малими акціонерами Nokia, і під час прес-конференції перезавантажували форуми і новинні сайти, чекаючи будь-якого сигналу «купувати або продавати».

Це був час, коли ми отримали субпідряд від Nokia, потім від Microsoft і ще декількох компаній. Ніщо не віщувало швидких змін.

Приблизно тоді нашим клієнтом став і Arvoraferi – незалежна медіакомпанія з журналом і найпопулярнішим новинним сайтом у сфері інвестицій. У наглядову раду Arvoraferi входили керівники банків і фінської біржі, оскільки було вирішено, що саме ця платформа повинна бути об'єктивним і незалежним джерелом біржової інформації, новин і аналізів.

Панувало відчуття постійного тріумфу інтернет-технологій, і десь у 2001 році Arvoraferi

запропонувала викупити нашу ІТ-компанію. Ніщо не віщувало, що ця бульбашка ось-ось лопне і що у сфері ІТ взагалі є пузир. Усе йшло вгору нереальними темпами. Мені був приблизно 21 рік.

Настрій був урочистий і бойовий. Ми писали презентації нашої компанії з недитячими валюаціями. Пам'ятаю, як на останню сторінку презентації я вставила фото мого улюбленого Jaguar S-type і на фон вирізала пісню Pet Shop Boys «I've got the brains, you've got the looks, let's make lots of money» – «У мене є мізки, ви собою класні, давайте заробимо купу грошей».

Трохи епатажу було сприйнято з гумором, бо тоді керівником фінської біржі й Arvoraerі був зовсім непростий бізнесмен, який, свідомо чи ні, копіював Гордона Гекко з фільму «Уолл-стріт», де амбіції були цілком дозволені, – greed is good. Він посміявся, побачивши фото «Ягуара», і ми подружилися на довгий час. А потім ці спогади увійшли і в ролик на честь 30-річчя Arvoraerі, який і зараз ще можна знайти в YouTube.

Приблизно тоді ж грянув грім. Точніше, саме тоді, коли в березні 2000 року ми вели переговори про продаж. Пузир лопнув, коли цього ніхто не чекав. Аналітики ще ввечері впевнено писали, що «повітря у валюаціях, звичайно ж, є, але стрімке зростання продовжиться».

Розділ 7

Містер Хамфрі, переїзд до Фінляндії, «вільна смуга й зелене світло» і кінець одного міхура

Що ж трапилося? Простіше кажучи, винахід інтернету і його вихід в маси дозволили народитися цілком новому типу бізнесу – доткомам (це кінцівки адрес більшості домашніх сторінок – .com). Старому бізнесу довелося перебудувати свої процеси й запит на нове, на те, що нещодавно народилося. У 1993 р. створили перший браузер Mozilla, а до кінця 1997-го вже у третини домогосподарств у Штатах був інтернет.

Масово створювалися нові стартапи, які швидко зрозуміли, що «медіа й піар – наше все». Енергія й ресурси часто вкладалися вже не у створення реального продукту, а в рекламу й маркетинг. Як сказав керівник однієї великої компанії: «Кожного разу, коли я даю пресконференцію, акції компанії піднімаються на 15 %. Тому ми вирішили проводити конференції щопонеділка».

Але ситуація досить швидко вийшла з-під контролю, і реальні показники обороту й прибутку вже навіть суто теоретично не могли відповідати міфічним захмарним

очікуванням, створеним самими компаніями, медіа та аналітиками. З 1995-го по 2000 рік індекс Nasdaq піднявся на 400 %. Очікування зростання або «price to earnings» були в середньому 200, у той час, як більшість компаній були збитковими.

Пузир dot.com лопнув у прямому значенні цього слова за один день, коли з сукупності обставин впав Nasdaq, й інвестори швидко почали розуміти, що за красивими обіцянками часто стоїть порожня каса. Венчурний капітал «пішов у засідку лікувати рани», а великі компанії про всяк випадок заморозили інвестиції в ІТ.

Спробуйте вести переговори про продаж ІТ-компанії в такий час. І це незважаючи на те, що в нас як в аутсорсерів, які продавали робочі години, був реальний оборот і абсолютно зрозуміла послуга.

Справа закінчилася тим, що купили не саму компанію: я перейшла до них працювати, отримала опції Arvorapec, хороші умови й мій перший Jaguar S-type. Це була відповідь від керівника біржі на мою презентацію. Jaguar я чомусь назвала «сер Хамфрі», бо мене, напевне, надихнув головний герой «Касабланки» Рік Блейн у виконанні Хамфрі Богарта і сер Хамфрі в серіалі «Так, пане міністре». І досі в мене старий спортивний Jaguar. Просто не знаю машини кращої й «з душею». А опції під час продажу Arvorapec потім конвертувалися в нормальний бонус.

У Фінляндії я, напевно, одразу виявилася «нестандартним явищем». Юна дівчина в правлінні солідної компанії у фінансовому секторі, ще й займається ІТ? Це як?

Фінляндія за своєю суттю й поза сферою ІТ досить консервативна: на все свій час, місце й порядок. Ти закінчуєш школу. Потім, якщо ти хлопчик, ідеш до армії, і якщо хочеш стати топовим керівником, краще і там не лінуватися, а далі – до військового училища, і добре було б стати, як мінімум, офіцером. Це і престижно, і показує працездатність та дисциплінованість. Потім ВНЗ і перше місце роботи. А потім крок за кроком кар'єрними сходами, і так років до 35 ти можеш завоювати собі місце під сонцем у середньому менеджменті. Середній вік керівників біржових компаній – 52 роки. Тих, хто молодший 40 років – всього до 10 %, і лише третина з них – жінки. Ось така статистика.

А тут приходить Яніка: «Добрий день». Точно всупереч будь-якій статистиці й поза правилами. Приблизно 22-річна дівчина, тоді ще блондинка, яка працює у сфері ІТ й фінансів і в топменеджменті.

І що відповісти, коли зараз у мене запитують: «Простіше ж бути дівчиною? Правда ж, простіше звертатися і спілкуватися? Так?» Ні! Звичайно, не простіше. Звичайно, дівчиною не простіше бути ні в бізнесі, ні в топменеджменті, ні в політиці, ні навіть в ІТ. Хоча складно порівнювати, я хлопцем не була. Але, по-перше, імовірність, що ти проб'єшся в «топи», об'єктивно менша. Абсолютно нічого особистого, тільки статистика. По-друге, ніхто поки що не відміняв і реальну за статистикою різницю в зарплатах, і це не міф. Міфом швидше

е те, що існує повна рівноправність. Права, можливо, і рівні, але умови різні.

Також «завдяки» забобонам, ти кожного разу повинна доводити більше ніж солідні, з правильною школою чоловіки. Ці криві погляди «що ти, дівчино, знаєш?». І навіть коли ти дісталася вершини, завжди знайдуться ті, хто залишиться при своїх глибоко шовіністичних переконаннях. Навіть зараз, коли я вже 25 років в ІТ і говорила загалом про український космос і про те, що «дозволили приватний космос», знайшовся 80-річний інженер «Південмашу», який не зміг не залишити під моїм дописом коментар, що «красивій дівчині краще в бутиках продавати, ніж про космос говорити». Я розумію, складно сприйняти, що я молода, та ще й дівчина, і говорю про космос, але я не уявляю, як хтось міг би застосувати такий тон щодо чоловіків. «Ти так добре виглядаєш, що тобі краще б до спортзалу ходити, ніж говорити про ІТ». Не зустрічали? Я теж жодного разу.

Можливо, мені й було б краще в бутиках і в спортзалі, але я вірила, і досі вірю, що працездатність – основна запорука успіху, і що я можу всього досягнути сама, власними силами, як моя мама. Нещодавно Ілон Маск розповів про запоруку своїх успіхів: «Коли інші працюють 8 годин на добу, а ти 14–16, ти просто робиш і встигаєш вдвічі більше, і це створює велику ймовірність успіху». До речі, це теж просто статистика.

У Гельсінкі я орендувала кімнату у свого друга ІТ-шника, який створив свій дотком і дуже навіть успішно продав його великому оператору. Принаймні, тоді ще так здавалося. Якко чи Яска багато в чому був одним із символів успіху епохи доткомів у світі. Про нього і його брата писала британська газета «Financial Times» як про наймолодших ІТ-мільйонерів, які змінювали Ferrari на Lamborghini, щоб стати в чергу на Koenigsegg. І ще, як приклад часу, Яска потрапив на чергові шпальти «Financial Times» тому, що отримав найбільший у світі штраф: під час руху «занадто часто змінював смугу» – 44 000 євро. А потім побив власний рекорд штрафу за перевищення швидкості, отримавши новий – 77 000 євро. День народження Яска провів у Росії, літаючи на винищувачі MiG.

«The drag was nice and wide», – пояснив сам молодий мільйонер чесно й без пафосу, просто констатуючи. Ця цитата була багато в чому символом того часу – порожня дорога, зелене світло, і ти летиш на швидкості вдвічі більшій за дозволену.

Яскина квартира була в трьохстах метрах від моєї роботи. Маленька квартирка-студія знаходилася в самісінькому центрі Гельсінкі біля залізничної станції й трамвайних колій. Кожного разу, коли проїжджав трамвай, весь будинок здригався. На честь мого в'їзду Яска подарував пляшку шампанського, яку ми ввечері відкоркували з мамою – вона приїхала в гості з Естонії. Ми не зрозуміли, чому шампанське затишно укладене в коробці, випили усього по келиху. «Ну таке-е». Вранці вилили залишки. Яска, освічений і веселий, лише чемно потім натякнув, що ми під вечірні суші від нудьги вилили шампанське «Dom Perignon» мого року народження. За ціною, скажімо так, зовсім не середньою.

Але вже скоро сталося те, що часто траплялося в епоху доткомів. Прийшла податкова

і зажадала, щоб Яска оплатив податки від продажу частини акцій стартапу. Усі, як і раніше, розраховували, що ринок продовжить рости. Але він не ріс, і вільних акцій виявилось недостатньо, щоб сплатити податки. А решта акцій були під заборорою продажу, що теж часто трапляється, коли продаєш частку в компанії. Тоді для якірних інвесторів починається період «lockup», у перебігу якого акції продавати не можна, щоб не «розгойдати» ціну на них. Інакше інші власники акцій сказали б: «Ага, той, хто знає, більше продає, значить мені теж треба продавати», і почалося б падіння курсу, хоча причин для цього не було. До того ж, треба дати сигнал, що засновники залишаються мотивованими.

Тільки за одну рекордну ніч ціна акцій, які залишалися під заборорою продажу, упала на 8 мільйонів євро. Ти просто дивишся, як все падає і не маєш жодної можливості на щось вплинути. У результаті Яска пройшов через особисте банкрутство і якийсь час іздив на моєму «Ягуарі»: мені він не був особливо потрібен – я ж пішки ходила і на роботу, і по центру.

На сьогодні Яска створив карту оплати Pskt, мета якої – навчити дітей користуватися грошима. Ми досі дружимо. Ось такі бувають історії й життя.

Розділ 8

Реформи 90-х, журналістика й четвертий рік у Фінляндії

Не пам'ятаю, коли саме, але мене почала цікавити економіка новітнього часу країн, що розвиваються: Прибалтики, Росії та України після розпаду СРСР; шлях проведення реформ чи їхня відсутність, розвиток ринків й економік; як різні молоді й немолоді команди вибрали шлях своєї країни, намагаючись майже навіпацки перейти від розваленого соціалізму до відкритої й успішної ринкової економіки.

«Ми навіть не знали, що є можливим, а що – ні, тому творили дива», – написав потім у своїх мемуарах перший прем'єр Естонії Март Лаар.

«Про таке ми читали лише в підручниках і не думали, що це можливо зробити в житті», – додав те саме радник реформ в Естонії, колишній прем'єр-міністр Швеції Карл Більдт.

Я читала все, що тільки на цю тему публікувалося, – від книг до статей, і це було моїм справжнім основним хобі. Коли мені було 19 чи 20 років, найбільший медіаолігарх назвав мене «найкращим в Естонії фахівцем з економіки країн, що розвиваються». Це, звичайно, було перебільшенням, але вже з підліткового віку я насправді дуже захоплювалася ринками, реформами й аналітикою. Чомусь розуміла суть і могла аналізувати і, як

виявилось пізніше, прогнозувати. Із 2015 року під час переїзду в Україну я вирішила принципово не бути в політиці, бути технократом і лише зрідка дозволяти собі «мудрувати». Ти або говориш, або робиш. Але коли ти робиш, твої слова сприймають інакше, не так, як коли ти просто сторонній аналітик.

Але тоді, у далекому 2001 році, я ще мудрувала. Якось вийшло, що в головний журнал для інвесторів Argoraregi треба було написати статтю про економіку Росії. Я написала, вона підійшла, так і пішло. Мені виділили свою колонку на порталі, вона стала популярною навіть у колі аналітиків та керуючих фондами, і років зо три я вела свою колонку про ринки «Jaapika». Іноді писала статті в журнал, брала інтерв'ю у ключових діячів. За вечір до чергового інтерв'ю і до нічного потягу мені подзвонили: «Вибачте, будь ласка, не виїжджайте, у пана ХХ з «ЮОкоса» несподівані зміни в планах». Подальше зараз вже частина історії: з літаком, злітною смугою, ФСБ й арештом Михайла Ходорковського.

У надійних руках головного редактора Argoraregi я, крім своєї основної роботи керівником ІТ, пройшла і справжню школу Журналістики. Саме Журналістики з великої літери. Факти повинні бути завжди на 100 % перевірені від першоджерела або від надійних головних світових медіа. Джерела треба цитувати точно, слово має силу. Нічого не можна припускати. Ти або знаєш і перевірив, або краще не пиши. Фінляндія – країна, яка не любить профанації і спотворення фактів. А це був журнал і портал, який вважався кращим. І тут знову Яніка. Добрий день. Знову в найконсервативнішій сфері біржі, фінансів і аналітики. Це як у моєму улюбленому коміксі, де маленька овечка вчепилася зубами у вовка. «Олесею, – сварить її мама, – ти знову порушуєш правила харчового ланцюжка».

Я постійно порушувала правила харчового ланцюжка, надзвичайно багато працювала і набагато більше мусила доводити своє право взагалі існувати в цьому ланцюжку. Як я вдячна керівникам Argoraregi, які вирішили, що я гідна цього, й захищали, коли я трішки по-хорошому бешкетувала. Завжди потрібні ті, які вірять, створюють і підтримують команду. Один у полі не воїн. У жодному полі, ніхто. До речі, ще краще сказав керівник Alibaba, один із найуспішніших керівників у світі, Джек Ма. «Я не знаю нічого про технології та маркетинг і юридичні питання, я тільки знаю про людей», – заявив він на виступі в Парижі. Ключ успіху – це команда, і твоя команда повинна бути щаслива. Я теж завжди в це вірила.

У 2012 році я стала ще й радницею Марка Міхельсона – керівника парламентського комітету закордонних справ із питань Росії й України в Естонії – і багато років писала колонки в різні інвест-видання й портали Фінляндії та Естонії. А приблизно з 2005 року до 2007-го вже й сама видавала в Естонії свій журнал інвестицій «Profit». Але недовго – до того, як пішла працювати в інвест-фонд і продала журнал одному банку (не пам'ятаю, чи можна за договором називати його назву).

Так що із журналістикою й аналітикою пострадянських економік у мене давня любов, і досі мене дратує продажність, маніпуляції й неповага чи байдужість до фактів, які часто можна

зустріти в нашому медіапросторі. Як мало залишилося Журналістів. І настільки важлива сила Слова.

Розділ 9

Створення Kazaa, перший електронний рай і Естонський Фонд Розвитку

Я була щаслива у Фінляндії. Любила свою роботу, й незрозуміло чому мене взяли у свою компанію Керкко і його дружина Херріет – вони, напевно, більше ніж на 30 років старші за мене. Сам Керкко поставляє рідкісні метали великим компаніям і є почесним послом Греції. Еліта старих грошей і «блакитної крові». Середовище, де негідно показувати своє багатство. Я бачила, що деякі навіть зрізали бирки на пальто, які залишали в загальних гардеробах. Можна купувати дороге, але в будь-якому випадку підкреслювати це – поганий смак. Чому вони взяли мене в компанію – я не знаю, але вдячна їм. Так само, як і з Яско, з Керкко ми дружимо сім'ями, і він завжди запитує, як поживає моя мама, підкреслюючи саме останнє «а». Вечорами – опера або театр, улітку – красиві острови Фінської затоки.

Історія Фінляндії для мене закінчилася продажем ArvoraRegi великій біржовій компанії «Talentum», монетизацією опцій і рішенням, що я не хочу бути простим гвинтиком у великій організації. Команда поступово розійшлася, і це стало кінцем однієї історії.

А для мене це стало початком історії у сфері інвестицій. У фонді «Martinson Trigon Venture Partners» чи MTVP я трохи навчилася умовляти інвесторів увійти до фонду, а в державному «Estonian Development Fund» з 2007 року зрозуміла, як інвестувати разом із приватними інвесторами і як відбувається розвиток екосистеми.

У 2003 році в Естонії несподівано з'явився Skype. Можна в прямому сенсі слова говорити «несподівано з'явився», оскільки історія успіху Skype була багато в чому випадковістю. Чотири основних засновники з Естонії зустрілися з найкрутішим танцем Янусом Фріісом (Janus Friis) і шведом Ніколасом Зенстрьомом (Nikolas Zennström), і повторилася приблизно та сама історія – «у нас є мізки, ви класні, давайте заробимо багато грошей», тільки в незрівнянно більшому масштабі. Естонці справді були кращими програмістами й проектними менеджерами, а Янус і Ніколас знали практично все про інвесторів і маркетинг. І вийшла синергія.

Я іноді з'являлася в цій тусовці через одного із співзасновників Skype, Тойво Аннуса, з яким тісно спілкувалася. Не пам'ятаю, що писалось в книгах і розповідалось в блогах про створення Skype, тому розповім по секрету й коротко. Тойво помер у 2020 році від інсульту. Йому було 48 років, і до цього часу він був уже не тільки засновником Skype, але,

напевно, найактивнішим бізнес-ангелом в Естонії, який і через свої підприємства, і безпосередньо від себе інвестував у понад 100 стартапів. Це була одна з найболючіших втрат – у всіх сенсах цього слова.

Але повернімося до часів, коли ми були ще зовсім молодими: у кінець 1990-х – початок 2000-х. Спочатку народився Kazaa. Пам'ятаєте такі програми, альтернативи Napster, через які можна було завантажувати музику, ігри та фільми? Поступово законодавство ставало все менш толерантним, і в результаті не рятували вже й різні Sealand. До речі, це цікава історія. Розповім, якщо раніше не чули.

Вирішив майор британської армії Рой Бейтс збунтуватися проти системи і створити «власне королівство», до речі, в прямому сенсі слова. Під час Другої світової війни Британське королівство створило в нейтральних водах різні оборонні конструкції зі сталі та бетону. Про всяк випадок. А в 1950-ті роки покинуло їх. А майор Бейтс вирішив створити свою радіостанцію, що знаходиться поза межами драконівських законів радіомовлення Великої Британії. І що для цієї мети могло б підійти краще ніж нічийні, з точки зору міжнародного закону, землі або води?

Terra Nullius. Вишка була захоплена Роем, який оголосив дану територію Sealand. Тим часом Велика Британія зробила висновки і, доки Рой призначав свою дружину принцесою Джоан, підірвала інші вишки.

У 1968 році в результаті однієї з найскладніших юридичних баталій і знахідки документів XVII століття суд визнав, що Велика Британія все-таки не має юрисдикції над спорудженням. Таким чином, Sealand був визнаний і de facto.

Чому я про це розповідаю? Тому що такий прецедент напрошується й на інші приклади, які містять у собі слова «свобода», «нічия територія» й «інтернет». Через кілька десятиріч років винайшли інтернет, і Sealand став пропонувати рай і притулок для представників інтернет-сервісів, сайтів і платформ, які бунтували проти обмежень, як колись і Рой. У Sealand на деякий час знайшли свій рай і WikiLeaks, і PirateBay, і багато інших бунтарів.

Створений сервіс під ім'ям HavenCo був на межі легального й можливого. Це був перший у світі електронний офшорний рай. Тому те, що робило його сильним, робило його і слабким, і Sealand після багатьох атак і внутрішніх конфліктів таки перевів послуги хостингу в Лондон, і початковий сенс забезпечення свободи загубився.

Також законом вже визначили поняття піратства, і поступово файлообмінники – подібні до Napster, Kazaa і PirateBay – почали закриватися.

Але команда Kazaa не була б крутою, якби у них не було «плану Б». Хоча, можливо, це завжди й був «план А» – просто використовувати Kazaa для тестування технології peer-to-peer, технології обміну масивних даних, для того, щоб потім продавати цю

технологію. І коли закритися Kazaa, постало питання: «Для чого можна ще використовувати дану технологію?» Правильно – для передачі голосу. І поступово на тій же технології зародився Skype.

Це зараз здається, що для Skype все було просто, як прогулянка в парку, а вони пройшли всі кола пекла підприємця-початковця. На ринку вже були месенджери: Microsoft і ICQ. Знайти інвесторів завжди важко, і до того ж, не було особливо великих історій IT-успіху і єдинорогів з Естонії або Швеції. Ericsson не рахується, це історія вже більш ніж столітньої давності.

Пройшовши десятки байдужих венчурних капіталістів, бізнес-план Skype потрапив на стіл до Стіва Юрветсона й Тіма Дрейпера, які в подальшому стали інвесторами «Space X» і «Tesla», інвесторами Hotmail і ще багатьох крутих стартапів. Так вийшло (не знаю, чи це збіг), але батьки Стіва – естонці, які під час війни емігрували до Сполучених Штатів, і Стів народився вже там. І хоча сам він вже не розмовляє рідною мовою, він відчуває себе естонцем. Саме йому держава Естонія з гордістю подарувала першу картку електронного резидента країни. Йому й журналісту Едварду Лукасу (Edward Lucas), який завжди вболівав за Естонію, вірив, що путінський режим ні до чого доброго не призводить, і навіть написав одну з перших у світі книг про кібершпionaж.

Але повернімося до Skype. Бізнес-план Skype потрапив на стіл Стіва, й почалася спільна історія любові й боротьби. Хоча головний офіс Skype офіційно перебував у Стокгольмі, команда інжинірингу з чотирма співзасновниками залишалася в Естонії, і Skype виправдано вважали естонським. І 500 мільйонів євро, що надійшли естонським засновникам після подальшого продажу Skype Майкрософту, тільки посилили цю думку.

Так і вийшло, що в Естонії з'явився «свій Skype» завдяки багатьом різним моментам, але ще не особливо завдяки самій Естонії як державі. Хоча держава вчасно поставила правильне питання: «Що треба зробити, щоб це не залишилося одноразовою історією й у нас з'явилося багато нових «скайпів»?»

Не треба просто «залити» компанії грошима або починати змінювати закони, треба зрозуміти, у чому реальна проблема. А проблем було багато – стартаперство ще не було «крутим за замовчуванням», не існувало достатньої кількості акселераторів і менторських програм, не було платформи бізнес-ангелів і достатнього венчурного капіталу. І тоді Естонія стала вирішувати саме ці проблеми, закривати прогалини, які заважали розвитку. Податків не чіпали, не вони були суттю проблеми. Одним із постулатів фіскальної політики було те, що податків має бути кількісно мало, вони повинні бути всім зрозумілі й не мати лазівок і винятків. Адже коли багато різних податків, це ускладнює адміністрування для всіх. Крім того, коли є податкові пільги або різноманітне оподаткування, починають шукати лазівки. У результаті такого мислення й підходу Естонія вийшла на перше місце в рейтингу «простоти сплати податків», і на збір податків витрачалось найменше коштів у Європі.

Тоді й вирішили створити один із способів підтримки стартапів – Естонський Фонд Розвитку. Ідея була досить проста: оскільки на ринку немає достатньої кількості венчурних інвесторів, які інвестували б у високотехнологічні стартапи на ранній стадії і з високим ризиком, державі треба взяти частину ризиків на себе, підтримати грошима й стати гарантом для інвесторів.

Для інвестицій держава виділила 2 % акцій Естонського Телекому, які належали їй і котувалися на біржі, і для кожної інвестиції фонд продавав акції. А сам Фонд підпорядковувався безпосередньо парламенту.

Я стала четвертим співробітником Фонду. До мене в команді були лише керівник Фонду, керівник відділу інвестицій та перший інвестиційний менеджер. Інтерв'ювала мене ціла команда, і зрештою я стала другою інвест-менеджеркою.

Завжди круто перебувати під час народження чогось важливого. Ти реально відчуваєш себе частиною історії, навіть маленької, і відчуваєш цей неймовірний адреналін, знаючи, що будується щось абсолютно нове, чого раніше не було.

Фонд допомагав «експортноорієнтованим компаніям із високотехнологічною складовою» знайти інвесторів і міг інвестувати тільки в тому випадку, якщо на тих самих умовах, хоча б у масштабі 50 % інвестицій, знайшовся б приватний інвестор. Тільки разом із приватними грошима, оскільки лише розумні й зацікавлені інвестори вкладають власні кошти й допомагають. І це запорука реального успіху. Фонд зі свого боку давав гроші на решту, допомагав у всіх юридичних питаннях і додавав солідності. «Хто ваш інвестор?» «Держава Естонії». Звучить як гарант, принаймні, надійності.

Як взагалі інвестор інвестує в стартапи? Часто просто на довірі до засновників та ідеї. Складно реально прорахувати ймовірність глобального успіху. У тебе може бути найкрутіший продукт, але неправильний час, бо, наприклад, увійшли сильні конкуренти, які демпінгують ринок або настала криза, чи просто виявилось, що даної проблеми не існує в такому масштабі, як думали стартапери, або засновник вирішив, що «він втомився і більше не хоче».

Як приклад можна навести український стартап PetCube, про який довго і з постійною надією думали, що він буде великою історією успіху. Якщо ви не в курсі, це розробка камер-асистентів для домашніх улюбленців, які залишилися вдома самі, але хотіли б почути голос господаря. Так – начебто є потрібний продукт. Так – начебто є і сильні інвестори, але який дохід отримують інвестори від інвестицій, складно сказати. Всесвітньої історії успіху поки немає, і недостатньо того, що є ідея, продукт й інвестори. Бо, врешті-решт, успіх – це не просто переконати інвесторів, але й заробити їм очікуваний прибуток. І трохи більше.

Як сказав один естонський венчурний інвестор: «Я дивлюся на людей, які прийшли за

грошима, і ставлю собі запитання, чи вірю я, що вони зароблять мені десять мільйонів? Чи горять їхні очі? Тоді я множу суму, яку вони просять, на три і приймаю рішення».

Так було і з роботою у Фонді. Звичайно, ми намагалися для себе відповісти на всі логічні запитання: чи вирішує даний продукт реальну проблему, у чому справжні конкурентні переваги, чи є вже у команди історія успіху. Але завжди залишався коефіцієнт непередбачуваності. Чи буде все збігатися і чи все вийде? Щоправда, участь в інвестиції активного і професійного приватного інвестора підвищувала ймовірність успіху.

Естонський Фонд Розвитку пропрацював 11 років, а потім його ліквідували й передали портфель інвестицій приватному фонду. Ні, нічого не сталося, просто держава вирішила, що Фонд виконав своє завдання: на ринку вже досить венчурного капіталу, прогалини вже немає, і Фонд більше не потрібен, оскільки його роль виконана. Таке трапляється.

Найуспішнішими інвестиціями Фонду залишилися, напевно, Cleveron і, через SeedBooster, GrabCAD. Cleveron – це виробник посилових автоматів, до лав клієнтів якого входить і Walmart. GrabCAD – це платформа, на яку інженери можуть завантажувати свої креслення, а кому потрібно, то й купувати, і вивантажувати.

Крутий був досвід того часу, коли й сама держава працювала як стартап, і намагалася зрозуміти, як не лише не заважати, а й допомагати.

Розділ 10

Урмас Сиирумаа, створення кварталу Ротерманн і п'ять років в US Invest

Я ненавиджу «інтриги й плітки у вигляді версій» і тому просто скажу, що збіглося кілька моментів, і я пішла з Фонду до приватного інвестора Урмаса Сиирумаа, в його фонд US Invest.

Урмас Сиирумаа розпочав свою службову кар'єру, організуючи охорону вищих урядових гостей Президента. Він прийшов до цього своєю працею, без високопоставлених кумів і «тата, який подарував квартири». Навпаки, він виріс без батька, і було зовсім не просто, він сам розповідав про це кілька разів в інтерв'ю.

Незабаром Урмас створив власне охоронне підприємство ESS, яке згодом виросло в найбільшого гравця в Естонії, потім – у Прибалтиці, згодом стало найбільшим у Східній Європі. Зрештою ESS, перейменоване у Falck, було продано світовому лідеру G4S, але за крутої умови: «Ми вас купимо, але протягом десяти років ви продовжите керувати ним, у

вас це добре виходить».

Ніяких державних грошових потоків або «наколядував мільйони». Можна й так.

На той час, коли я прийшла в US Invest, маленька імперія виросла вже в більшу, і вартість активів фонду становила більше 300 мільйонів євро. Це були й охоронні підприємства, і електростанція на відновлюваних джерелах енергії, і приватний медичний центр, і швидка допомога, сотні тисяч квадратних метрів нерухомості в центрі Таллінна й Риги, художня галерея, оператор WiMax та багато іншого.

За п'ять років роботи в US Invest і з Урмасом я просто дуже багато чого навчилася, навіть не знаю, з чого почати перераховувати.

Хоча почну від самого початку – з того дня, коли я прийшла в його світ. І це, справді, світ US. Урмас – інвестор із великої літери з глянцеви́х журналів, бізнес-газет і всіляких топів. Історія Попелюшки, чи як там це називається, щоправда, Попелюшка – чоловік. Але при цьому він надзвичайно проста й хороша людина.

Ми познайомилися на одному із бізнес-заходів, у мене були непрості часи у стосунках з керівником інвестиційного департаменту Фонду Розвитку, якого потім звільнили, і тут все збіглося і в часі, і в ситуації. Зараз, коли я гуглила дати для книги, знайшла навіть статті про те, як «Фонд втратив інвестиційного експерта, віддавши його Урмасу», тобто мене. Не знаю, чи була я втратою для Фонду, але для мене перехід до Урмаса був початком нового шляху розвитку, і не тільки в тому, як робити правильні Excel-таблиці розрахунку майбутньої вартості, хоча й це теж.

«Ваші документи в Excel, звичайно, круті, але іноді не треба ускладнювати, усе зводиться до простих показників і логіки. Базова потреба в продукті є? Є. Ринок зростає? Зростає. Приблизно скільки?» Ще декілька запитань – і на серветці можна прикинути, що відбудеться далі. Ми навіть подумали про те, щоб зберігати ці серветки – зрештою, розрахунки, записані на них, відрізнялися від реальності в середньому всього відсотків на п'ять. Просте іноді не треба ускладнювати. «Мистецтво серветок».

Як не треба й ускладнювати спілкування з людьми. Будь-якими. Урмас знає практично всіх, і всі знають його. Він також знає і дні народження співробітників – від керівників до прибиральниць. І він обов'язково привітає. Хоча в US я не працюю з 2012 року, Урмас зателефонував і привітав мене й у цей день народження, як інколи він телефонує, щоб просто поспілкуватися. Тепло й приємно.

В один із перших місяців роботи в US Урмас підійшов до мого столу й попросив: «Слухай, зателефонуй, будь ласка, йому й скажи щось», – не пам'ятаю вже що. Той, кому треба було сказати щось, був особою з тих обкладинок, на яких не було Урмаса.

«Як я зателефоную, ми ж не знайомі?» – спитала я розгублено. Він подивився на мене й посміхнувся: «Ну ось і познайомитесь».

І поступово я перестала думати про статуси чи посади. Просто люди. Якщо треба, поспілкуйтеся. Не припускайте, а запропонуйте і запитайте.

Ще один урок від Урмаса – коли я щось самовпевнено стверджувала, він завжди запитував: «Ти знаєш чи припускаєш?» Натяк зрозумілий. Тепер уже й мої помічниці звикли, що я можу передати найнеочікуваніший номер зі словами: «зателефонуй йому». І не ставлять запитань. Зателефонувати, так зателефонувати. Познайомитися, так познайомитися.

Урмас, який після періоду заборони конкуренції створив уже нові охоронні підприємства, досі може ввечері зайти до супермаркету, щоб подивитися, чи коректна й чиста форма в охоронців, або зайти на будівництво, щоб поспілкуватися з будівельниками. Є люди, яких реально влада не псує.

Але, можливо, найважливіший приклад він показав із реновацією кварталу Ротерманн. Мрії обов'язково збудуться, коли ти віриш, працюєш і показуєш приклад.

Квартал Ротерманн знаходиться в центрі Таллінна, і ми називали його «новим серцем Таллінна». Саме тут мало відродитися старе в новому образі. Ротерманн був створений в царські часи, ще в 1850-ті роки, купцем Крістіаном Ротерманном. Це був торговий дім, навколо якого розташовувався маленький промисловий квартал із соляними й борошняними складами, а ще там займалися виробництвом спирту. Візитівкою кварталу стала цегляна труба, яку було помітно ще здалеку.

Під час окупації Естонії будівлі були націоналізовані й стали потихеньку розвалюватися, як і багато чого іншого. До 1979 року будівлі були в такому жахливому, навіть примарному стані, що Андрій Тарковський зняв у них частину фільму «Сталкер». Ту частину, яка показувала безнадійність. Радянська епоха настільки зруйнувала історичний квартал, що багато будинків (існувала така думка) не підлягали реконструкції. Але вони просто ще не знали Урмаса. А в нього було бачення, як зі старого кварталу за допомогою кращих архітекторів створити такий, куди люди захочуть прийти, щоб провести вільний час, де буде відчуватися життя, а сам квартал стане будинком для креативних людей і всіх, хто цінує якість і стиль. Обов'язково зберегти старе, просто реновіувати і зробити щось нове.

«Цього ніколи не вийде», – говорили навіть оптимісти, бачачи справжні руїни.

«Це ніколи не окупиться», – казали з жахом фінансисти, коли Урмас пояснював своє бачення й говорив, що не буде економити на проєкті Ротерманн.

«Добре», – погодився Урмас, щоб не сперечатися з тими, хто ще не розумів. Він зробить,

і тоді вони самі все побачать. «Нехай воно не окупиться, але я маю право зробити щось для душі й для майбутніх поколінь, не економлячи на мрії».

І так поступово будівля за будівлею почали відроджуватися придбані Урмасом більше 70 000 квадратних метрів у центрі Таллінна. Я прийшла в US Invest саме тоді, коли почалася реконструкція першого будинку.

За допомогою місцевих і міжнародних архітекторів кожен будинок почав жити своїм життям і набувати нового образу. За принципом: зберігаючи старе, додати щось архітектурно нове й сучасне. У 2009 році перша будівля потрапила до фіналу архітектурної премії Євросоюзу, трохи згодом наступний будинок одержав головну нагороду Muinsuskaitse як найкраща відреставрована будівля Естонії.

До кінця 2010-го, тобто за 10 років, квартал Ротерманна ожив саме так, як це бачив Урмас, – і в що не вірила більшість. Центральна маленька площа була відновлена, так само як і будинки навколо неї. Принцип був такий: квартал може ожити лише тоді, коли там триває життя. Вдень – це бізнес і магазини, увечері – це ресторани й бари, а вночі – це люди, які прийшли додому, бо живуть на верхніх поверхах. Мешканці вмикають світло, і в кварталі триває маленьке життя. Кожна деталь мала значення: де знаходяться кубики для сидіння, де пішохідний перехід, де реально проходять люди, і що там розташовано.

Поступово Ротерманн став найпопулярнішим центром для оренди офісів ІТ-компаніями, рекламними агентствами та іншими креативщиками, як і було задумано десять років тому. На офіси черга, а квартал – це те місце, де можна показати гостям круту сучасну архітектуру або ввечері посидіти з друзями у крафтових пивоварнях.

Наступним придбанням Урмаса стала оборонна фортеця царських часів, яка довго використовувалася як в'язниця й отримала назву «Батарей». Це той випадок, коли охоронці історичних будівель полегшено зітхнули: історичний пам'ятник у надійних руках. Хто-хто, а Урмас уже точно зможе перетворити старий депресивний комплекс біля моря на новий світлий простір, зберігши його історію.

Це історія однієї мрії й передбачення, в які творець вірив у той час, коли всі навколо залишалися скептиками. І говорив: «Нехай твоя праця буде твоєю творчістю, і виходячи з цього, гроші самі прийдуть». Такі історії з реального життя вчать більше ніж будь-який підручник.

Розділ 11

Життя інвест-менеджерки і реформа електронного здоров'я в Естонії

Чим же займається в реальному житті інвестиційний менеджер в інвест-фонді? Саме інвест-менеджеркою у 2007 році я прийшла до фонду, а у 2012-му пішла з нього членом правління, коли в мене народився син. Я пам'ятаю, як у пологовому будинку ще допрацьовувала таблиці. Життя повноцінної інвест-менеджерки, яка працює в декількох країнах, і новонароджений син просто не сумісні.

Звичайний день – це коли ти розриваєшся між своїми таблицями й презентаціями, таблицями інших, купую різних договорів і наглядових рад портфельних підприємств.

У моєму випадку за ці п'ять років я була в наглядових радах приблизно десяти компаній, вивчала нові ринки, відповідала за продаж портфельних підприємств. Залежно від рівня залученості, це все може займати від декількох годин до десятка годин на тиждень на кожну компанію. А якщо ситуація кризова або компанія в процесі продажу чи реструктуризації, то, звичайно, і більше.

Так вийшло, що протягом декількох років до продажу приватного медичного центру стратегічному інвесторові я була членом його наглядової ради й допомагала реструктурувати і продавати компанію. Протягом цих років довелося вивчити також ринок медичних послуг Естонії. І зараз я б хотіла розповісти трохи про медичну реформу в Естонії, і що з цього зрештою вийшло. Мені здається, що це актуально для України, де наразі відбуваються реформи.

Уже в кінці 1990-х Естонія почала проводити медичну реформу, багато в чому схожу на нашу, за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Або навпаки, естонська схожа в чомусь на британську модель. І в Україні вибрали британську, але може вийти й естонська.

На початку реформи вирішили, що медичні центри й лікарі первинки повинні самі керувати своїми ресурсами, так ефективніше. Тобто, вони повинні оформитися як окремі юридичні особи з прозорою звітністю про діяльність, прибуток і збитки за законодавством організацій з обмеженою відповідальністю, як українські ФОПи.

Сімейні лікарі почали підписувати декларації з пацієнтами й отримувати дохід у залежності від кількості пацієнтів у реєстрі плюс фіксована доплата на пацієнта за аналізи. А у віддалених місцях отримували ще й доплату.

Для ефективності лікарі первинки часто стали об'єднуватися в центри сімейних лікарів, щоб разом орендувати приміщення й набрати необхідну кількість пацієнтів для організації осередку приватної лабораторії. Саме в приватних лабораторіях лікарі первинки, а часто і вторинки, закуповують послуги. За лабораторіями стоять інвестори, які мають ресурси для інвестування в обладнання й нові технології, а співпраця з лікарями гарантує їм постійний потік, за рахунок якого окупаються інвестиції.

Щороку через Лікарняну Касу, аналог НСЗУ, проводяться конкурси на конкретну кількість прийомів до вузьконаправлених спеціалістів, і виграти замовлення можуть як центри, що належать державі, так і приватні. Часто це не покриває витрат державних центрів, і вони пропонують також платні послуги. Так, вибираючи час прийому до вузьконаправленого спеціаліста, ти можеш вибрати водночас і час до державної системи бронювання: або «швидко за свої гроші», або, можливо, і до того ж лікаря «на безкоштовний час», тобто за держзамовленням, але місяців через два. Це створило певну ситуацію холодної громадянської війни, де держава стала певною мірою конкурувати з приватним ринком, пропонуючи нижчі ціни, але це був побічний ефект реформи.

Водночас увага в основному зосереджувалася на сімейних лікарях, тобто з будь-якою проблемою ти спочатку потрапляєш до сімейного лікаря, який намагається вирішити проблему або, на свій розсуд і за необхідності, виписує направлення до вузьконаправленого спеціаліста. Отримавши направлення, ти можеш сам записатися до будь-якого необхідного спеціаліста, який має вільний від держзамовлення час прийому. Якщо не отримав направлення, то постарайся все-таки вмовити сімейного лікаря або йди на платний прийом.

За підсумками 2019 року Естонія вийшла на 29 місце в світовому рейтингу GHS. Україна в цьому рейтингу на 93 місці. Але не все так добре, як здається на перший погляд. Максимально дозволений час очікування до вузьконаправленого спеціаліста – 43 дні. Це приблизно 6 тижнів, і 30 % пацієнтів не потрапляли навіть в ці часові рамки. До того ж, середній час очікування ближчий до шостого тижня, ніж до третього. Погодьтеся, не з кожною проблемою хочеться чекати так довго, і зрештою, хоча я сплачую неمالенький соціальний податок, при потребі ходжу до приватних вузьконаправлених спеціалістів. Медичною системою взагалі задоволені 60 % пацієнтів. Багато це чи мало, мені складно судити.

При цьому лікарні в дуже хорошому стані, за рахунок державних грошей і європейських структурних фондів закуплено нове обладнання. Екстрена допомога безкоштовна для всіх, і коли життя в небезпеці, прийом відбувається буквально одразу. Коли життя не в небезпеці, очікування може тривати й до 6 годин залежно від ступеня проблеми. Так, в Естонії справжньою проблемною ділянкою став доступ до вузьконаправлених спеціалістів, але така ситуація спостерігається в багатьох країнах.

Чим Естонія реально сильна – це електронною медициною або eHealth, або digital health.

З 2008 року вся система медицини тільки електронна. Усі діагнози й аналізи вносяться в карту пацієнта, додається поступово й інформація від приватних лікарів і лабораторій. Старі картки й діагнози при цьому не оцифровані.

Електронний рецепт запустили в 2010 році, і вже через кілька місяців більшість пацієнтів

воліли мати електронний рецепт, а не паперовий. Як це працює? По суті дуже просто. Лікар вводить у центральний реєстр інформацію про те, які тобі ліки виписали, ти йдеш до аптеки, показуєш свій паспорт або ID-карту, фармацевт вводить твій унікальний ідентифікаційний код в реєстр рецептів, на підставі інформації видає ліки й робить позначку, що ліки видано. Таким чином з'являється повна звітність за рецептурою, і в сімейного лікаря є точні дані про лікування. До речі, ті, кому з папером комфортніше, ще й зараз можуть отримати і паперовий рецепт. Це теж демократія – право вибору, але на сьогодні в паперовому вигляді рецепти хочуть отримувати тільки декілька відсотків з усіх пацієнтів.

Водночас я сама можу через кабінет пацієнта побачити всі свої діагнози, аналізи й рецепти, а також історію, хто дивився мою інформацію. За замовчуванням доступ до карти має тільки сімейний лікар або фахівець, до якого я прийшла, але я можу сама керувати своєю картою, тобто вирішувати, кому до якої частини карти давати доступ.

Співпраця з приватним сектором за принципом держзакупівель поширюється також і на швидку допомогу. Наприклад, приватний інвестор може інвестувати в створення бригад швидкої допомоги відповідно до законодавства та брати участь в конкурсі Лікарняної Каси. Наприклад, бригади приватної швидкої допомоги Karell, у раді якої я була кілька років, брали виклики з центру «112» й обслуговували свій периметр у радіусі 3 кілометрів. Я не знала тоді ще, що і з «112» у мене має бути своя окрема життєва історія.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<https://www.litres.ru/yanika-merilo/ya-vid-yaniki/?lfrom=362673004>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.