

МЕНИДЖЪР

цена 7 лв. www.manager.bg

брой 2 (268) февруари – март 2021

ДА МЕЧТАЕМ
КАТО ОБЩНОСТ:
НЯКОЛКО „СКАНДАЛНИ“
ИДЕИ ЗА БЪЛГАРИЯ

БОГДАНА, КИРИЛ И ДАМЯН ВЪТЕВИ

ИСТОРИЯ ЗА ПРИЕМСТВЕНОСТ В БИЗНЕСА,
КОЯТО СЕ ПИШЕ В **ТАНДЕМ**

ИМА ЛИ МЯСТО
ЗА НОВИТЕ
(РОБО) КУЧЕТА?

УРОЦИ ПО
ЕСТОНСКИ
ПРАГМАТИЗЪМ



VIVACOM

Истински
неограничени планове

unlimited



МЕГАБАЙТИ



МИНУТИ / SMS



TIDAL

МУЗИКАЛНА ПЛАТФОРМА

ОТ

34⁹⁹
лв./мес.

тел. 123

vivacom.bg

Условията са валидни при 24м. договор за Unlimited 50 до 28.02.21 г. Неогр. минути и SMS-и са към всички мрежи в България. Неогр. мобилен интернет е с макс. скорост до 50 Mbps. Вкл. 11 200 MB в роуминг в ЕС. Прилага се EU роуминг регулация при спазване на ПСП. Повече на vivacom.bg.

УПРАВИТЕЛ

ДЕНИЦА ДИМИТРОВА ✉ dadimitrova@manager.bg

ГЛАВЕН РЕДАКТОР

ЕЛИЦА НИКОЛОВА ✉ ednikolova@manager.bg

ОТГОВОРЕН РЕДАКТОР

БОРЯНА ТЕЛБИС ✉ btelbis@manager.bg

РЕДАКТОР СПЕЦИАЛНИ ПРОЕКТИ

ВЕНЦИСЛАВ САВОВ ✉ vsavov@manager.bg

РЕДАКТОР

ПЕТЪР ХЕРАКОВ

АРТ ДИРЕКТОР

РОСЕН ЙОРДАНОВ

ДИРЕКТОР ПРЕДПЕЧАТ И ПРОИЗВОДСТВО

БОРИСЛАВ МИРАЗЧИЙСКИ

ДИЗАЙН И ПРЕДПЕЧАТ

МИЛЕНА ВЪЛЧИНОВА

КОРЕКТОР

СЕНКА СИМЕОНОВА

СПЕЦИАЛИСТ МАРКЕТИНГ И КОМУНИКАЦИИ

МАГДАЛЕНА МАРТЕВА-СИМЕОНОВА

✉ mmsimeonova@manager.bg

МЕНИДЖЪР РЕКЛАМА

КРАСИМИРА АЛЕКСАНДРОВА

✉ kalexandrova@manager.bg

СТАРШИ ЕКСПЕРТ ОНЛАЙН РЕКЛАМА

ДАРИНА КЮЧУКОВА ✉ dkyuchukova@manager.bg

СПЕЦИАЛИСТ ОНЛАЙН РЕКЛАМА

ДИАНА УЗУНОВА ✉ duzunova@manager.bg

СПЕЦИАЛИСТ СЪБИТИЯ

МАРТИН ГЕОРГИЕВ ✉ martingeorgiev@manager.bg

МЕНИДЖЪР ПРОДАЖБИ И АБОНАМЕНТ

МАРИН ГЕНОВ ✉ mgenov@manager.bg

ГЛАВЕН РЕДАКТОР

НА САЙТА „МЕНИДЖЪРНЮЗ“

ИРИНА ВЕЛЕВА ✉ iveleva@manager.bg

ГЛАВЕН РЕДАКТОР НА САЙТА „ОБЕКТИ“

ВЛАДИМИР ТОДОРОВ ✉ vtodorov@obekti.bg

РЕДАКТОР НА САЙТА „НОВИТЕ РОДИТЕЛИ“

ВЕСЕЛИНА МОНЧЕВА ✉ vmoncheva@noviteroditeli.bg

ДИРЕКТОР ФИНАНСИ И АДМИНИСТРАЦИЯ

Деница Коцева

КОРИЦА

Юлиан Донов

Съдбата на имитаторите е да са граждани на страната Папагалия. И да губят постоянно посоката, следвайки само готови модели. В „Имитация и демокрация“ Иван Кръстев и Стивън Холмс напомнят за цветарката Елайза от пиесата „Пигмалион“ на Джордж Бърнард Шоу. Тя е обучена от професор по фонетика да говори на един език с най-изисканите в най-изисканата компания. Разликата е, че при Елайза, наричана от професора „мое творение“, това води до битка за самостоятелност (а не до превръщането ѝ в чатбот например). И най-доброто подражание на превъзходен образец слага крайна точка в еволюцията и прогреса. Затова излизаме от Папагалия със следващите страници, на които търсим разликата между полезното заемане на технологични и тактически средства и сляпата имитация на възгледи, морал, стремежи. Стартираме с 16-годишния Боян, работещ по дигитална здравна платформа с отворен код, четирима български учени в Цюрих, които създават успешни стартапи в академична среда, и двама съдружници в аутсорсинг фирма за електроника, които растат с бг бранд в музикалната индустрия. Вижте амбициозните цели, които можем да си поставим като общност, в „Няколко „скандални“ идеи за България“, пътя на съвършения бостънски хардуер и на българските IT компании в робоиндустрията, както и естонските жени начело на гържавата, в която дори популистите се занимават главно с икономика. И разбира се, „Предай нататък“ – основателят на Месопреработвателна компания „Тандем-В“ Кирил Вътев предава на децата си бизнеса, куп предприемачески уроци, но и смелост и самочувствие, с които да вървят своя път. Защото абсолютно всичко може да бъде по-добро от вчера.

Приятна работа.

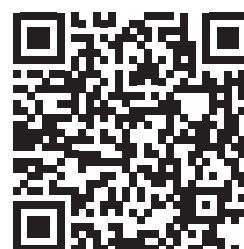
Елица Николова

Печат

АЛИАНС ПРИНТ

пълноцветно обслужване

Абонамент за „Мениджър“ тук:



Издава „МИТ ПРЕС“ ООД,
част от „ВМ ФИНАНС ГРУП“ АД

съдържание

Game On

- 7 КОД СЛЕД КОД**
Боян Апостолов от Велико Търново създава онлайн платформа, в която свързва лекари и пациенти
- 9 СЪСТЕЗАТЕЛЕН УМ**
Български екип от Технологичния университет в Цюрих развива трета стартап компания след два успешни екзита
- 11 ЧУЙ РАЗЛИКАТА**
Усилвателят Куго Dulo вече е в една от най-големите платформи за музикални инструменти в Европа

Longform

- 14 НЯКОЛКО „СКАНДАЛНИ“ ИДЕИ ЗА БЪЛГАРИЯ**
4 предложения, които няма да чуете от политическите партии
- 18 А МИНИСТЕРСТВО НА ИМИДЖА МОЖЕ ЛИ?**
Изграждането на бранд на една държава е дълъг процес, който изисква натрупването на положителни новини всеки ден
- 20 ДЪЩЕРИТЕ НА БАЛТИЙСКИЯ ТИГЪР**
Жените, които ще продължат да управляват Естония с прагматизъм
- 24 ЗАЩО ЩЕ ИМА ОЛИМПИАДА**
Факторите, които наклоняват везните в полза на Токио 2021
- 27 ВЪПРОСИ НА РАСТЕЖА**
„Черните лебеди“ ли стават „новото нормално“?

Leadership

- 30 ПРОФИЛ: ПРЕДАЙ НАТАТЪК**
Семейство Вѐтеви за приемствеността и смелостта в бизнеса
- 40 КАЗУС**
Случаят с колегата, който заслужаваше повишение, но не го получи (заради пандемията)
- 42 ПОВЕЧЕ ОТ ЛЕКЦИЯ ЗА ОЧИТЕ**
Заради прехода на всичко в онлайн среда повече от всякога жадуваме за смислено общуване



45 НОВИЯТ МЕНИДЖЪР Е МАЛКО КАТО АВТОМОНТЪОР

Интервю с националния селекционер по футбол Ясен Петров

48 МВА ЗА СМЕЛИТЕ

7 магистърски програми, които предизвикат ума и разширяват кръгозора

50 HR ШАМПИОНИ

Победителите в годишните награди на Българската асоциация за управление на хора

52 ДА ИЗЛЕЗЕШ ОТ ОБУВКИТЕ НА БЕЗОС

Какво се очаква от престолонаследника на Amazon Анди Джаси

Business

54 ИМА ЛИ МЯСТО ЗА НОВИТЕ (РОБО)КУЧЕТА

Умните машини и софтуер по света и у нас

61 ПРЕДИ ДА ЗАВАЛЯТ ДОСТАВКИТЕ С ДРОНОВЕ

С каква скорост се автоматизира логистичният сектор у нас

64 МАШИНИ В ДОБРО НАСТРОЕНИЕ

Красимир Кръстев, RPA Consulting

66 ИНЖЕНЕРЪТ Е ТВОРЕЦ

Николай Кривошиев, ЕХНАТОН

68 НОВИЯТ ИНДУСТРИАЛЕН ИНТЕЛЕКТ

Проучване на Siemens и Longitude Research за ролята на AI

70 ПОМОЩНИЦИ, А НЕ КОНКУРЕНТИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Роботите в УниКредит Булбанк

71 НОВ ПЕРИОД ЗА ЧОВЕШКАТА ЕКСПАНЗИЯ В КОСМОСА

Плановите, които имат висок шанс да се превърнат в реалност

76 ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ АПИС В ПОМОЩ НА БИЗНЕСА

77 ВЪЗОБНОВЯВАНЕ НА СДЕЛКИТЕ

Тенденциите в пазара на сливания и придобивания

79 В ОЧАКВАНЕ НА ПЪРВИТЕ ЕНЕРГИЙНИ КООПЕРАТИВИ

Разговор с Мария Трифонова, експерт в областта на енергийната икономика и климатичните политики

80 ИНТЕРНЕТ НА НЕЩАТА МИНАВА НА СЛЕДВАЩОТО НИВО

Назаем от блога на A1

82 НЕЩО СТАРО, НЕЩО НОВО...

Бижутерските компании използват отгледани в лаборатории и рециклирани диаманти и метали

87 С ГАРАНЦИЯ ЗА БЪРЗА ЛИКВИДНОСТ

Д-р Валентина Григорова-Генчева, директор „Злато и нумизматика“ в Първа инвестиционна банка

Ad&Media

90 КЪДЕ ОТИВАТ ВСИЧКИ

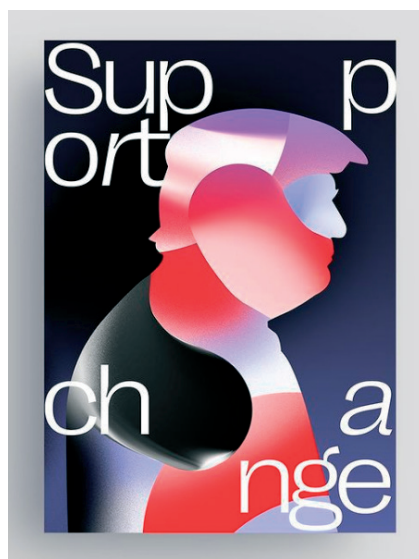
Жюстин Томс за това къде сме и къде ще бъдем, когато не сме във Facebook

92 ДА ПОПИТАШ МЪСК И ПУТИН

Clubhouse среща хора с опит, които нямат скрупули да си задават и неудобни въпроси

94 РЕКЛАМИТЕ, ЗА КОИТО ИСКАМЕ ДА СИ ГОВОРИМ

Интервю от Виетнам с творческия директор Саид Наир



104

98 ВЪПРОС НА „РАЗГОВОР“

Кристина Констандаче, глобален директор „Развитие“ в Rakuten Viber

100 30 СЕКУНДИ СУПЕРСЛАВА

Тазгодишната реколта от реклами от финала на първенството на Националната футболна лига в САЩ

104 ДИЗАЙНЕРСКА РАБОТА

Актуални ще са противоречиви комбинации на ръба между истината и илюзията, пъстрото и бледото, реда и безпорядъка

106 СЕКСЪТ, ГРАДЪТ И БРАНДОВЕТЕ

Изобщо марка ли си, ако те няма в поредното продължение на куловата тв поредица?

110 ТОЗИ ПОДКАСТ ЩЕ ВИ „УБИЕ“

На развитите подкаст пазари изникват все повече мърчандайзинг проекти, които разширяват възможностите за позициониране и приходи

Life

113 5 НЕЩА, КОИТО НАУЧИХ ПРЕЗ ПОСЛЕДНИЯ МЕСЕЦ

От Васил Върбанов



авторите

които спазиха сроковете този месец



За пореден път **НАЧО СТРИГУЛЕВ** ни води през света на технологиите и смелите идеи, както и в открития Космос. На стр. **71** четем за следващия скок към звездите, но преди това – на стр. **14** Начо ни провокира да мечтаем по-смело като общност за по-смысле-ното бъдеще на страната ни и децата ни. Авторът е трикратен призвор в журналистическия конкурс Mtel Media Masters. Занимава се с журналистика в областта на науката и технологиите от 1999 г. и е дългогодишен технологичен редактор в списание „Мениджър“.

Икономическият редактор, част от екипа на сайта „Мениджър Нюз“ – **НИКОЛАЙ НЕЙЧЕВ**, ни среща с екип от български учени в Технологичния университет в Цюрих, които знаят как се прави наука и бизнес (стр. **9**). Разказва ни за Куго Dulo – смелата идея на Емил Кирилов и Георги Кирчев от „Зек Инженеринг“, които започват да произвеждат и китарни усилватели (стр. **11**). А на стр. **92** е текстът му за новата „елитна“ социална мрежа Clubhouse.



Чат ботът ли е новият най-добър приятел на маркетинг отдела и може ли пазаруването да е лесно и приятно за клиента като разговор с близък приятел? **КРИСТИНА КОНСТАНДАЧЕ**, глобален директор „Продажби“ в Rakuten Viber, ни разказва как дигиталните инструменти за комуникация помагат на бизнеса на стр. **98**.



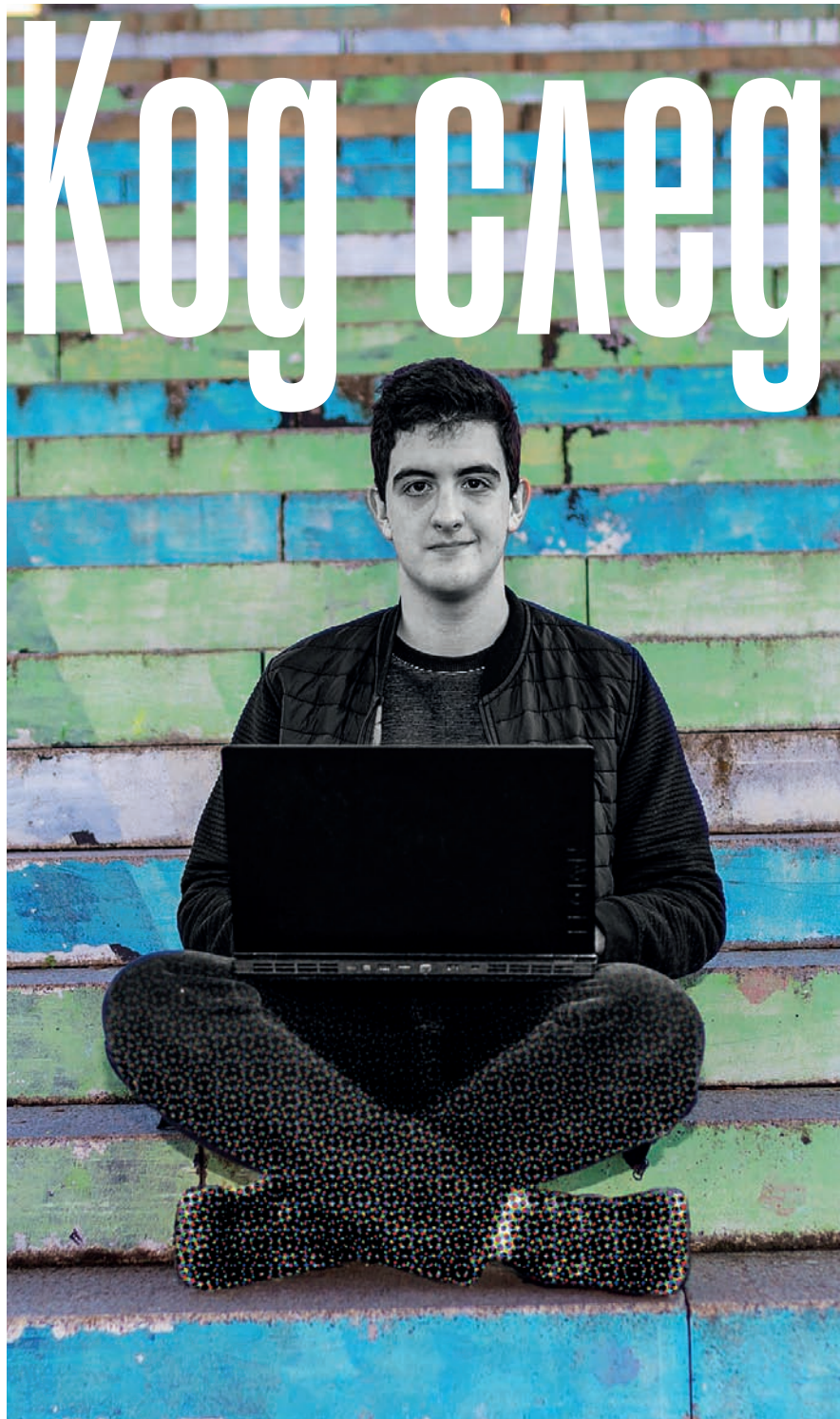
Къде сме и къде ще бъдем, когато не сме във Facebook? Разберете на стр. **90** от текста на **ЖЮСТИН ТОМС**, която се занимава с дигитален маркетинг горе-долу, откакто го има и у нас. Жюстин е собственик и ръководител на „Ей Би Си Дизайн енд Комуникайшън“. Автор е на повече от 15 книги. Преподава в няколко учебни заведения, сред които СофТУни и НБУ.

Първият гост в новата ни рубрика „Пет неща, които научих през последния месец“ на стр. **113** е **ВАСИЛ ВЪРБАНОВ** – мениджър на радио „Тангра Мега Рок“, организатор на концерти, водещ на няколко радиопредавания и на „Моят плейлист“ по БНТ1. Говори ни за ръгби, акули и неподозирани житейски обрати. Че за какво друго. Той е Васил Върбанов, ние – не сме.



„МЕНИДЖЪР“ БЛАГОДАРИ НА ВСИЧКИ АВТОРИ В ТОЗИ БРОЙ:

Антон Андонов | Бисер Костадинов | Бойко Василев | Габриела Беличовска | Максим Бехар | Методи Шуманов | Милена Хаджииванова | Неда Новачкова | Спасен Григоров |
С обща статия участват Генчо Павлов и Иван Гергов – адвокатска кантора CMS, София



16-годишният Боян Апостолов от Велико Търново създава онлайн платформа, в която свързва лекари и пациенти – и прави крачка нагоре в желанието си да бъде полезен на обществото

✍ Габриела Беличовска 📷 Мириян Пантелеев

код

В началото бяха електроуредите у дома: едно от любимите му занимания като дете е да разглежда в детайли как са сглобени те, както и да изучава какво стои зад фасадата на програмите и игрите на компютърния екран. „Още тогава знаех, че искам да се занимавам с технологии и дигитални проекти, с които да помагам на хората“, казва Боян Апостолов сякаш става дума за много далечно минало. На 16 години той вече е близо до целта си, създавайки стъпка по стъпка и код след код сайт за безплатни лекарски консултации. Добър повод да се замислим как пандемията променя ценностите и целите на дигиталното поколение, но темата ще оставим на културните антрополози. Напук на очакванията десетокласникът Боян не учи в математическата, а във великотърновското СУ „Емилиян Станев“. Платформата „ОнлайнДоктор-Система“ обаче е част от дипломната му работа в края на едно от обученията, които е преминал в SoftUni (стартираният от родения в същия град Светлин Наков университет, който става все по-полезен за малки и големи програмисти, дизайнери и маркетинголози, както и за пазара на труда).

В SoftUni Боян преминава няколко гистанционни курса, включително по езика за програмиране C#, който използва за изграждане на сайта.

В първата вече достъпна версия на „ОнлайнДоктор-Система“ пациентът се регистрира в базата данни, с което си осигурява достъп до чат, където да се свърже незабавно с лекари и да получи онлайн преглед чрез смартфон или друго дигитално устройство. После информацията от проведената сесия се съхранява в платформата, за да може да бъде прегледана от потребителя отново при сходни оплаквания. Освен на случаен принцип конкретен медицински специалист се избира и въз основа на три критерия – име, град, в който се намира, експертиза. След като докторът се запознае с оплакванията достатъчно добре, при необходимост може да издаде предписание, а пациентът да добави отзив за обслужването. Комуникацията може да се осъществява или директно в сайта, или по мейл, а едно такова решение изглежда особено важно във времена на световна пандемия, защото може да избегне струпването и чакането пред кабинети заради по-леки проблеми, които има как да се разрешат и от разстояние. Всеки може да създаде консултация, на която лекар да откликне с помощта на система. Календар напомня за насрочените прегледи и позволява промяна и отмяна на час за виртуална среща с човек с неразположение.

Едно от предизвикателствата на Боян е да получи достъп до данни на специалисти. Тях интегрира с допълнително изграден софтуер от друга платформа с концепция, подобна на неговата, с което си осигурява първоначална



БОЯН В ГОЛЯМАТА КАРТИНА

НАД 71 ХИЛ.

нови здравни приложения са лансирани през 2020 г. в глобален мащаб.

Потребителите на App Store инвестират средства в приложения за здраве и фитнес с

30 %

повече спрямо година по-рано.

Времето, което потребителите прекарват в здравни приложения, е нараснало с

25%

за една година до 5,4 млрд. часа.

Източник: App Annie

база с хора от здравната система в цяла България. Тук обаче за кратко рискува да се доближи до тънката линия между позволеното и забраненото. „Сетих се, че ако препращам потребителя към първоизточника на информацията, това ми дава право да я използвам“, обяснява Боян. Накрая така и решава да постъпи. Интерес към проекта вече имат и лекари от родния град на 16-годишния ученик. Междувременно със сайта си той участва в националния конкурс „Кой е SUPER STEM в твоето училище?“, където става областен победител в своята възрастова група в категория „Технологии“. В списъка обаче вече се появява ново препятствие – многото потребители, пораждащи висок трафик, който Боян опитва да поддържа с увеличаването на хостинга. За да утържи на напрежението, са му необходими още средства, така че се впуска в търсене на възможности за финансиране. В момента такива очаква да намери в XIX национална олимпиада по информационни технологии на Софийския университет, както и в стипендията за ученици на сдружението „Клуб на IT мениджърите в България“. Решението на проблема може да дойде и от негови колеги програмисти с повече опит, които могат да допринесат за развитието на системата – Боян им дава достъп до нея по всяко време чрез отворен код. Напред към финализирането на проекта го води не само стремежът да се справи отлично с преждевременния си дипломен труд, но и желанието му да развие дългосрочно решение, което улеснява живота на хората. И после да продължи нагоре с още по-смели проекти. **M**

Състезателен ум

✍ Николай Нейчев 📁 личен архив

Представата за разсеяния професор, който витае в облаците и живее сред купища разпилени листове, отдавна е в коша. Модерната визия илюстрират група български учени, които успяват да използват по най-добрия начин благоприятната бизнес среда в Швейцария, за да превърнат научните си разработки в продукти, а себе си от доктори по компютърни технологии в предприемачи. Проф. Мартин Вичев, д-р Петър Цанков, д-р Веселин Райчев, Борис Паскалев и техните екипи от Техническия университет в Цюрих – четвъртият най-добър в сферата си институт според класацията на Times Higher Education, отдавна са се научили как да срещат науката и бизнеса.

През февруари третата им стартираща компания – Lattice Flow, привлече финансиране от 2,8 млн. евро от фондове за рисков капитал като BtoV (с инвестиции във Volocopter и Raisin) и Global Founders Capital (подпомогнали развитието на компании като Revolut, Zalando и Delivery Hero). Въпреки че е в ранна фаза на развитие, Lattice Flow, чиято цел е да открива и поправя грешки при разработването на модели за изкуствен интелект, вече има преговори за партньорство с Bosch, американската армия и Siemens. „Организациите следят всички наши научни разработки по те-

Български екип от Технологичния университет в Цюрих развива трета стартър компания след два успешни екзита



Според д-р Петър Цанков ключът към успеха в създаването на стартър в академична среда се крие в радикалните решения. „Трябва да се избягват инкрементални подобрения на съществуващи методи. Те не са интересни, имат ограничен принос и често водят до сложни решения. Трябва да се подбират фундаментално нови подходи и нововъзникнали проблеми“

мата от последните 4 години и сами проявяват интерес към практическото им приложение. Така още преди формалното създаване на компанията вече

имахме контакт с тях и те знаят какво могат да очакват от нашия продукт“, казва д-р Петър Цанков, изпълнителен директор на Lattice Flow. Професорите в Цюрих са съоснователи на още две спин-off компании. Целта на основаната през 2017 г. ChainSecurity е да открива проблеми в сигурността на „умните договори“ под блокчейн мрежата на Етериум. Тя беше придобита в началото на 2020 г. от една от четирите основни одитиращи компании в света – PricewaterhouseCoopers.

DeerCode пък използва изкуствен интелект, за да открива грешки в големи масиви компютърен код. Тя беше придобита през септември миналата година от Snyk, компания за киберсигурност с пазарна оценка от 2,6 млрд. долара.

„Голяма част от университетите работят по този модел – търсят решение на даден проблем, на базата на което се правят стартъпи, а когато големите фирми разпознаят в тях технология с потенциал, правят сериозни оферти за придобиване“, разказва Цанков. Само през 2020 г. в Техническия университет в Цюрих са създадени 34 нови компании, повече дори от Университета в Станфорд. Привлекли са финансиране за близо 370 млн. евро, а средната стойност на екзит на такава компания е 142 млн. евро.

Модели на финансиране

„Правителствата в Европа се опитват да финансират стартъпи, но това не е много добър модел, защото задушават компаниите. Кандидатстването по грантове идва с много допълнителна работа и процедури, които забавят тяхното развитие“, смята Цанков. Вместо това спинофите от Техническия университет в Цюрих избират подкрепата от страна на фондовете за частен капитал, тъй като те поставят ясни изисквания какво трябва да се постигне за следващите шест месеца, осигуряват нови пазари, помагат с маркетинга и стимулират растежа. Така вместо безвъзмезден грант от 500 хил. евро например Lettice Flow ще се стреми да получи поне 10 млн. евро при следващ рунд на финансиране.



Проф. Мартин Вичев определя основната си цел в Техническия университет в Цюрих като „създаване на нови технологии, изследвания и топ студенти“



„Когато се търси първоначално финансиране, най-често решаващият критерий е какви са компетенциите на екипа и как са уредени взаимоотношенията им“, добавя Веселин Райчев, който е технологичен директор на DeerCode. При подобно финансиране основното не са средствата, а именно партньорското отношение и съвместната работа за разширяването на стартъпа.

Бизнес каляване в академична среда

Стига да имаш в себе си състезателен характер, бизнес каляването може да става и в академичните среди, тъй като те са силно конкурентни. Необходимо е с малко думи да успееш да обясниш кое в твоя проект е иновативното и полезното. „Голяма част от способностите ми да убеждавам придобих именно при разработката и презентирането на научни проекти. Разликата е, че не се състезаваш с други развойни екипи, а с други стартъпи“, казва Цанков, който няма диплома по икономика, бизнес администрация или публично говорене. Вместо това обаче с времето той е развил добра мрежа от познати, които управляват

подобни стартъпи, включително и в САЩ. Тези контакти му дават възможност да се съветва с опитни професионалисти, които знаят какво ще впечатли инвеститорите и в какво трябва да бъдат убедени, за да бъдат успешни преговорите.

„А след това човек трябва да бъде отдаден на визията и много гъвкав, за да се адаптира по всяко време, тъй като всички идеи се развиват и превръщат в нещо различно“, отбелязва Борис Паскалев, изпълнителен директор на DeerCode. „Науката помага в онези стъпки, които ще ви дадат предимството продуктът да е по-добър. Няма обаче да ви спести да направите самия продукт. За това обикновено е нужно да създадете екип и култура на работа“, казва Веселин Райчев.

Съществува и обратният ефект - бизнесът да стимулира науката

„Например в бизнеса излизат проблеми, които са интересни и които могат да се концептуализират от изследователите и те да стигнат до решението на много по-фундаментален проблем от директния проблем, който се е появил“, обяснява проф. Мартин Вичев, чиято основна цел в университета той определя като „създаването на нови технологии, изследвания и топ студенти“. Засега екипът няма много големи наблюдения над средата в България и предпочита да не прави паралели. „Ако в България има не само програмисти, но и други специалисти, се надявам някой ден да се върна като инвеститор, който да помага за развитието на подобни стартъпи и у нас“, казва Цанков. **M**