



# БИЗНЕС РОССИИ

БИЗНЕС РОССИИ № 4 (158) АПРЕЛЬ 2014

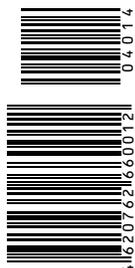
BUSINESSOFRUSSIA.COM

**VIII НЕДЕЛЯ**  
российского бизнеса  
стр. 12

**КРЫМ**  
Орден на груди  
планеты Земля  
стр. 98

**НИКАС САФРОНОВ**  
О ДОСТАТКЕ И САМОДОСТАТОЧНОСТИ

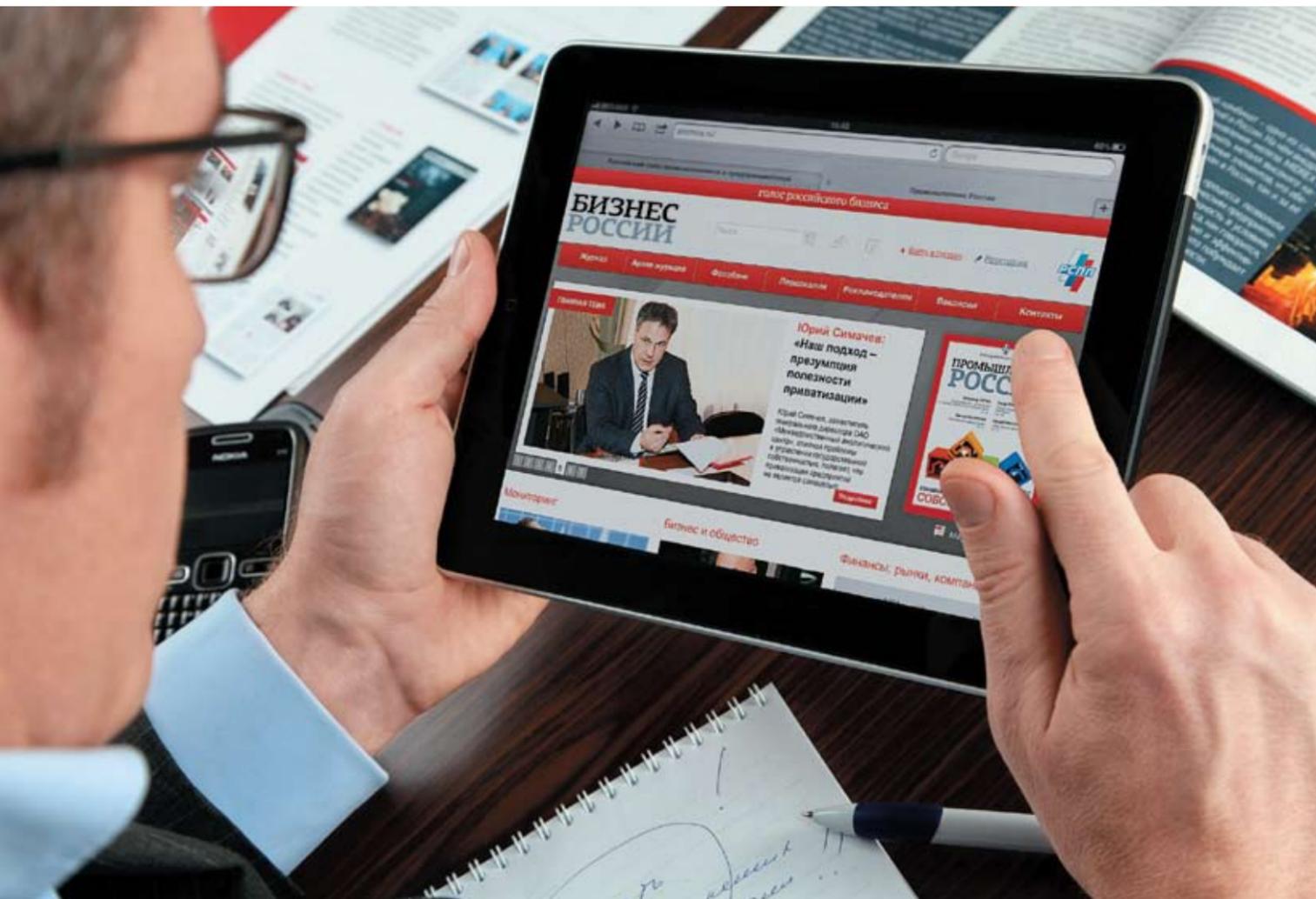
16+



0 4 0 1 4  
416207621660012

# БИЗНЕС РОССИИ

## ГОЛОС РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В СЕТИ



**businessofrussia.com**  
**бизнесроссии.рф**

Март оказался чрезвычайно интересным месяцем для бизнеса. И дело не только в появлении в России двух новых субъектов или установлении температурных рекордов.

Состоялось ключевое для РСПП событие – Неделя российского бизнеса, кульминацией которой стал отчетно-выборный съезд РСПП. Для предпринимателей важно обсудить с представителями органов власти направления развития страны, основные проблемы и вызовы, которые стоят перед российской экономикой, а также сформировать конкретные меры, которые позволили бы и решить старые проблемы, и ответить на новые вызовы.

В этом году у членов РСПП была возможность представить свои предложения на самом высоком уровне – в Съезде принял участие Президент Российской Федерации В. В. Путин. С его участием состоялась дискуссия по наиболее значимым для предпринимателей темам – нехватка квалифицированных кадров, обеспечение роста конкурентоспособности российской промышленности, повышение качества предпринимательского климата, в том числе на региональном уровне. В Съезде и других мероприятиях Недели российского бизнеса также участвовали заместители Председателя Правительства РФ, руководство Администрации Президента РФ, ключевые министры, руководство Банка России, главы субъектов Российской Федерации.

Российский союз промышленников и предпринимателей получил от Президента РФ высокую оценку своей деятельности, включая солидные экспертные возможности РСПП, которые используются и Правительством РФ, и Администрацией Президента РФ.

Формат предварительного проведения конференций позволил представить на Съезде уже проработанные предложения – по снижению административных барьеров, включая подготовку законопроекта



**АЛЕКСАНДР ШОХИН,**  
Президент РСПП,  
председатель  
редакционного совета

*Александр Шохин*

о государственном и муниципальном контроле, по повышению качества профессионального образования и повышению гибкости рынка труда, по дальнейшему развитию интеграционных процессов в рамках подготовки проекта договора о Евразийском экономическом союзе. Экологическая и промышленная безопасность – одна из тем, где бизнесу и власти непросто «договариваться», но по ряду направлений удалось выйти на компромисс. Хотя есть и традиционно сложные темы, например уровень тарифов обязательного страхования ответственности владельцев опасных объектов.

Отдельный вопрос – налоговая политика. Неделя российского бизнеса началась с обсуждения вопросов деофшоризации в рамках Ежегодной налоговой конференции. Основное, что беспокоит предпринимателей, – боязнь избыточного «закручивания гаек» в условиях, когда ключевые российские институты для бизнеса уступают по качеству западным аналогам.

Правда, публичное обещание не повышать налоговую нагрузку в среднесрочной перспективе несколько повысило настроение участников НРБ, как и поддержка Президентом РФ позиции бизнеса по приоритету стимулирующих мер по деофшоризации. Действительно, «запретами здесь мало чего можно добиться. Главное направление работы в другом: необходимо повышать привлекательность российской юрисдикции, улучшать деловой климат, укреплять правовые гарантии защиты собственности, совершенствовать деятельность судебной системы, включая третейское судопроизводство».

Плодотворно обсуждалась тема новых механизмов поддержки российской промышленности. Вариант законопроекта о промышленной политике, представленный Минпромторгом России, оказался неплохим, т.к. содержит ряд конкретных мер для бизнеса, включая специальный инвестиционный контракт.

А вот четких предложений по мерам поддержки российского бизнеса в ситуации, если новые риски реализуются максимально неблагоприятным для предпринимателей способом, не прозвучало. Докапитализация – инструмент для избранных, а на более массовые варианты поддержки компаниям, похоже, рассчитывать не стоит.

Главная идея, обсуждавшаяся в ходе Недели российского бизнеса, – необходимость радикальной смены экономической политики в условиях появления новых рисков и вызовов. Страна не должна идти по мобилизационному сценарию, наоборот, Россия должна стать самой привлекательной юрисдикцией для бизнеса не только на постсоветском пространстве, но и по отношению ко всем ключевым конкурентам. Это не амбициозная задача, а насущная необходимость.

Так что будем работать!



## СОДЕРЖАНИЕ

### ■ МОНИТОРИНГ

- 8 Бизнес-дневник
- 10 Индекс деловой среды в марте
- 12 Неделя российского бизнеса: подвести итоги
- 18 Деловые Утренники: фирменный стиль
- 20 Александр Ситников  
Обзор законодательства за март 2014 г.

### ■ ГЛАВНАЯ ТЕМА: «ГЧП в ЖКХ»

- 28 ЖКХ: надежда на частных инвесторов
- 36 Владимир Маркин:  
«Функция министерства – расширять возможности взаимодействия»
- 42 Павел Курзаев:  
«Долгосрочные тарифы – панацея для ЖКХ»

46 Александр Чуваев  
Источник проблем – неэффективное регулирование

48 Елена Довлатова:  
«Нужно создать условия для подъёма отрасли»

### ■ ЛИЧНОСТЬ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ

54 Никас Сафронов:  
«Хорошо работать – это выгодно!»

### ■ КОМПАНИИ И РЫНКИ

- 66 Александра Андреева  
О медиации
- 72 Алексей Кондратьев  
ЕМВА Бизнес-школы РСПП: первый шаг в большое будущее
- 78 Юником24:  
быть лучшими – тоже искусство
- 80 Деловой вестник

### ■ БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО

- 86 Александр Костюк  
Испытание дружбой
- 92 Ильгиз и Евгения Валинуровы:  
«Простые решения»
- 98 «Орден на груди планеты Земля»
- 104 Рецепт ресторана «Обломов»
- 106 Новинки сезона

## The Monitor

### ROUNDING UP RUSSIAN BUSINESS WEEK 2014 (P. 12)

On March 17 – 21 the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs held its annual Russian Business Week, a keynote event discussing and formulating proposals with relation to pertinent trends in business/state engagement. This time, the RBW concentrated on the outcomes of Russia's B20 presidency. In the words of the Russian President Vladimir Putin, who was an honorary guest speaker at the RSPP annual congress, "[in 2013] global leader received the biggest ever package of recommendations, most of which were subsequently reflected in the St Petersburg Summit papers. Our common cause is to fix higher economic standards, development of national industry. This will be the driver of economic growth, scientific and technological progress and social cohesion. This means new jobs and new opportunities for millions of citizens to fulfill themselves and get proper



salaries. This also means new growth areas for complex development of our vast territories". Altogether, the Russian Business Week – 2014 staged around 20 events including conferences, forums, roundtable meetings discussing key issues of Russian economic development.

## In the headlines

### PUBLIC UTILITY: HOPES PEGGED ON PRIVATE INVESTORS (P. 28)

Public utilities remains one of the most backwards markets in Russia from the point of view of private

capital leverage. To change the situation for the better, Russian government have recently decided to develop PPP and improve the investment climate in the sector via introducing foreseeable tariff regulation and bank loans. As a consequence, the market is now witnessing first steps of PPP.

One way to attract investors to the sector will be to make public utility tariff increases foreseeable, a move that will enable prospective investors think through their business models. Starting April 2014 the Ministry of Housing and Construction will be scrupulously monitoring the modernization of utilities, starting with investment generation, across the regions of Russia. Speaking at the Public Utility Forum, the agency's deputy head Andrey Chibis said that all the legal underpinning necessary for the fundraising will have been put in place by that time.

For the present, the majority of investors operate as concessions. However, more flexible models will have to be developed if banks are to offer new lending products.

Several companies have already shown their interest in investing in public utilities, including the real-estate developer Morton Group which submitted its utilities modernization program for the Moscow Region in March.



## Personality with the Editor

### NIKAS SAFRONOV: "IT PAYS WELL TO WORK WELL" (P. 54)

Contemporary painting is an inhospitable firmament for stardom. This goes for Russia with its apparent lack of notable painters. Among the very few who have managed to come to international prominence is Nikas Safronov. His is a household name in Russia, admirers and critics are polarized on his work. He is the recipient of numerous titles and awards.

Mr Safronov is a very busy man indeed; every day is filled with work, appointments, exhibitions and social events. Interviewers have beaten a path to his doorstep, too. Still, right on the eve of his birthday, Mr Safronov graciously agreed to an interview with the Business' editor in chief Yevgeniya Shokhina. What becomes clear from the start: Nikas is an outgoing, outspoken sort of person, never one to mince words when it comes



to contemporary lack of spirituality, bringing up the young or charities. And sure enough, he talks about an artist's creative process, professional tricks of trade and different schools of painting.

## Business and Society

### THE TRUE VALUES OF ILGIZ AND YEVGENIYA VALINUROV (P. 92)

They know that good laugh is better than arguing, that personal example is more effective than teachery tone,



they know how to fill their life with unforgettable, cheerful and upbeat moments, their family is their tower of strength, they're quick off the mark, unafraid of obstacles and what's more, they're convinced that there is happiness out there. Yelena Bystrova tried to pick up from her interlocutors how not to overcomplicate matters and how to deal with problems as they come along.

The young family (their marriage is only five years old) have already got five kids. You'll probably say it's not easy. Such fecundity is bound to be fraught with troubles: proper accommodation, money, work. Frictions between the parents as to how to best bring up their little ones is 'business as usual' for many young families.

Of course, the Valinurovs have had their own dose of teething troubles, yet they've grown used to taking them in their stride and pulling together as one cohesive body.

As for child-rearing practices, they decided not to stick to any specific one, be it austerity or free rein.

They don't believe in one-size-fits-all techniques. The only true way to deal with children is to set a good example yourself while letting you kids acquire their own experience. And the key is, of course, love.

Even now Ilgiz and Yevgeniya are beginning to shop around for various educational possibilities for their kids. Forward-thinking, you may very well say so.



Адрес:  
Кутузовский пр-т, 2/1

Телефон:  
+7 (495) 229 83 05

**TATLER**  
CLUB



## Мониторинг

НРБ – площадка для дискуссии  
«Аэрофлот»: полёт нормальный  
Коррупция: аппетиты растут!



**АНДРЕЙ КОСТИН**, президент – председатель правления ОАО Банк ВТБ

«Те изменения, которые происходят в банке “Россия”, – это шаг вперёд к тому, чтобы наша экономика, наш банковский сектор стал поистине сектором национальной валюты. Россия должна продавать отечественную продукцию – от вооружения до газа и нефти – за рубли и покупать товары тоже за рубли, тогда мы в полной мере используем те преимущества, которые даёт нам рубль как конвертируемая валюта».

(Из ответов на вопросы журналистов, 28 марта).



**СЕРГЕЙ КАТАСОНОВ**, первый заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по бюджету и налогам

«Необходимо создать мотивационную базу для нашего бизнеса. Ограничительные меры не работают, необходимы меры государственной поддержки, гарантии, инструменты льготного кредитования».

(Из выступления на круглом столе «Финансовые источники экономического роста в России: каковы резервы?», 26 марта).



**СЕРГЕЙ ГЛАЗЬЕВ**, советник Президента РФ

«России нужно вырваться из порочного круга экспорта капитала и “промывки” наших денег через офшоры с уходом от налогов. Нужно создавать положительные обратные связи, которые будут замыкать внутренние источники кредита на рост производства, который будет давать рост доходов, это вызовет рост потребления и конечного спроса».

(Из выступления на Московском экономическом форуме, 27 марта).



**ВАЛЕНТИНА МАТВИЕНКО**, Председатель Совета Федерации ФС РФ

«Мы знаем, что у Крыма большой потенциал, и надо создать условия, чтобы этот потенциал эффективно заработал. Я уверена, что туда активно пойдёт отечественный и не только отечественный бизнес, если создать систему преференций, государственной поддержки. Может быть, создать, как предлагается, свободную экономическую зону, а может быть, и другие возможные здесь преференции».

(Из выступления на встрече Владимира Путина с членами Совета Федерации, 27 марта).



**УСПЕХИ**

**ПОЛЁТ НОРМАЛЬНЫЙ**

В непростой экономической ситуации любая позитивная новость, связанная с деятельностью российских компаний, воспринимается с особым удовлетворением. На сей раз порадовал «Аэрофлот». Оказывается, по темпам роста эта компания – вторая в Европе. Это следует из опубликованного недавно влиятельным международным изданием Airline Business ежегодного рейтинга европейских авиаперевозчиков.

«Аэрофлот» заметно опередил таких своих конкурентов, как Air France-KLM, British Airways, Lufthansa и Swiss. Если темпы роста выполненного пассажирооборота и предельного пассажирооборота в среднем по Европе за год выросли лишь на 6% и 5% соответственно, то у российского перевозчика они увеличились на 19,2% и 17,9%. Согласитесь, впечатляет.

Согласно данным Airline Business, «Аэрофлот» уже второй год подряд попадает в пятёрку крупнейших авиаперевозчиков Европы по выполненному и предельному пассажирообороту, оставаясь там единственной российской компанией. Будем надеяться, что пока – единственной. Скоро и другие подтянутся.

**ИНИЦИАТИВА**

**КАЖДЫЙ РЕШАЕТ САМ**

Приплачивать работникам за информацию о нечистых на руку работодателях будут в скором времени чиновники. За жалобы на бизнесменов, которые платят серые зарплаты, граждане будут получать денежные вознаграждения.

По сведениям «МК», в ряде российских регионов такие меры уже принимают форму закона. Первой такую сделку между чиновниками и работниками узаконила Кемеровская область. Там информаторам, сообщаящим о зарплатах в конверте, будут платить по 10% от суммы, которую удастся взыскать с нечистого на руку работодателя. Таким образом, в регионе надеются получать документально подтвержденные сведения о выплатах серых зарплат. Анонимки принимать не будут, однако чиновники обещают информаторам полную конфиденциальность.

Похоже, что гражданам придётся решать для себя морально-этическую проблему. С одной стороны, серые

зарплаты – плохо. С другой – «стучать» и ябедничать тоже как-то нехорошо.

Что выбрать? Пусть каждый решает сам.



**КОРРУПЦИЯ**

**АППЕТИТЫ РАСТУТ**

Глава МВД России Владимир Колокольцев озвучил сумму, которой удовлетворялись мздоимцы-чиновники в 2013 г. Размер средней взятки по России составил 145 тыс. руб., что в 2 раза больше, чем аналогичный показатель 2012 г.

Такой резкий рост «финансовых запросов» сложно объяснить, к примеру, поправкой на инфляцию: цены всё-таки галопируют не такими темпами.

Владимир Колокольцев на заседании расширенной коллегии МВД России отразился, что количество пресечённых сотрудниками полиции фактов взяточничества со стороны организованных групп или преступных сообществ увеличилось на 60%.

Может быть, резкий рост аппетитов взяточников как раз и связан с усилением работы МВД? В «цену вопроса» теперь закладывается своего рода «надбавка за риск»?

**РЕГУЛИРОВАНИЕ**

**РЕЗЕРВЫ РОСТА**

Очень, казалось бы, простой рецепт повышения ВВП предложили «Ведомости». Оказывается, качество нормативных актов и законов, регулирующих повседневную деятельность бизнеса, – не фигура речи. Их регулирующее воздействие влияет на издержки предпринимателей, желание развивать или, напротив, прекращать работу компаний. Сейчас бизнес теряет из-за мелочного и плохо организованного регулирования триллионы рублей. По оценкам экспертов Национального института системных исследований проблем предпринимательства, издержки достигают около 3% от оборота компаний.

Оказывается, сокращение объёмов отчётности и более прозрачная процедура принятия новых норм, например в Австралии в 2005–2006 гг., дали 1,3% дополнительного ежегодного прироста ВВП. Эффект от будущей оптимизации регулирования до 2025 г. в еврозоне оценивается в 1,5% ежегодного повышения производительности труда. Эффект от «умного» регулирования в России может достигать 1,5–2% ВВП, что может компенсировать расходы на присоединение Крыма и возможные потери от санкций.

Казалось бы, всё просто: вот он – резерв роста. Но как его практически использовать – вот в чём вопрос.

Обычно важную роль в оценке последствий принятия новых норм и законов играет парламент. В России парламентский фильтр работает слабо: депутаты послушно одобряют подавляющее большинство правительственных и президентских законопроектов. И как, интересно, эту ситуацию исправить?



# ИНДЕКС ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ В МАРТЕ

В марте 2014 г. прошёл очередной раунд опроса представителей российского бизнеса. Согласно предварительным результатам опроса, значение сводного Индекса претерпело падение на 7,8 пункта до 39,2 пункта, и это рекордно низкое значение Индекса за всё время наблюдений.



**Мария Глухова,**  
Управляющий директор Управления  
РСПП по экономической  
политике и конкурентоспособности,  
к.э.н.

**В** марте снижение показали все показатели за исключением Индекса социальной и инвестиционной активности.

Значительный негативный вклад внёс показатель «Индекс личных оценок делового климата»: он потерял 15,9 пункта, достигнув тем самым значения 20,3 пункта. 49% участников опроса указали, что состояние делового климата за прошедший месяц ухудшилось, при этом пятая часть всех респондентов поставила крайне негативные оценки.

Также большое падение пережил Индекс финансовых рынков, он снизился до 28,6 пункта против 41,3 пункта в прошлом месяце, и это минимальное значение Индекса за 2 года наблюдений. Значение индикатора «финансовое положение компаний» в марте составило 32,8 пункта (-13,5 пункта). Также значительное снижение наблюдается в случае оценок состояния фондовых и валютных рынков: в первом случае показа-

тель потерял 10,7 пункта, во втором – 13,8 пункта.

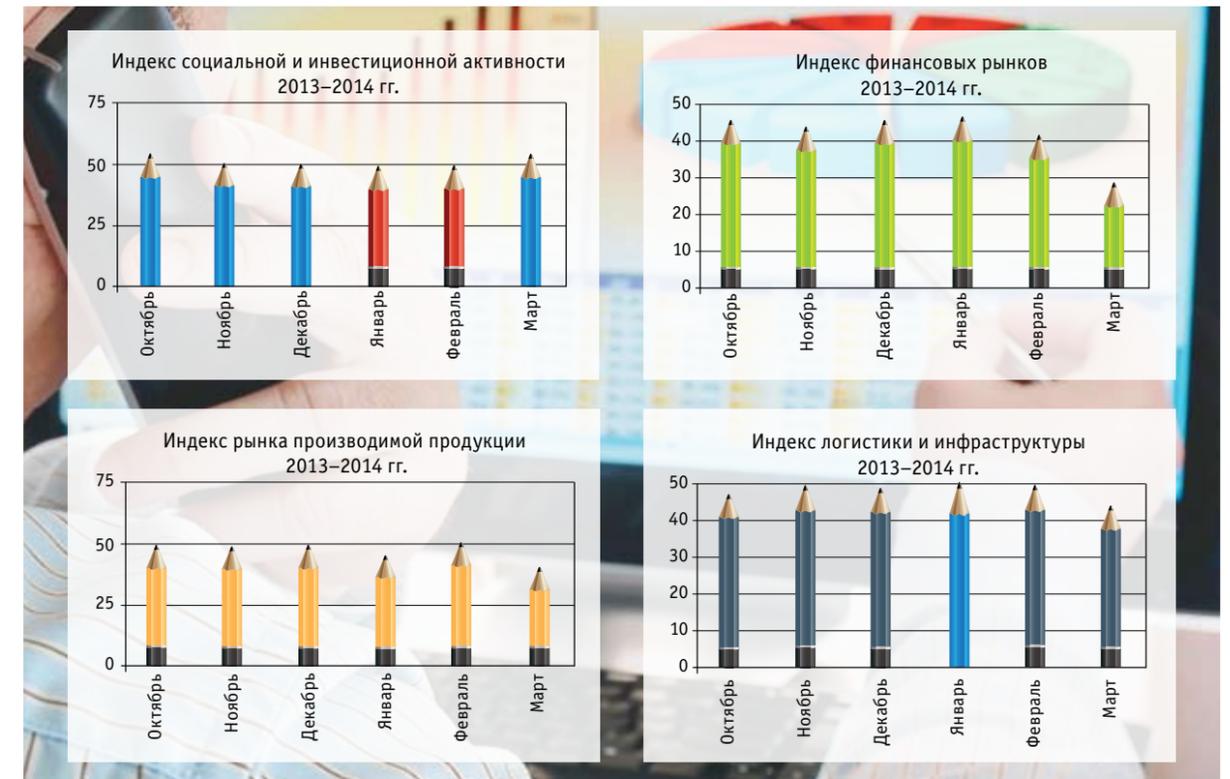
Индекс B2G etc. упал на 11,2 пункта, он вышел из позитивной зоны оценки впервые с сентября 2013 г. со значением 41,3 пункта. Показатель «взаимоотношения компаний с органами государственной власти» потерял 13,5 пункта, оценка взаимоотношений с банками и финансовыми институтами снизилась на 10,5 пункта, а показатель «взаимоотношения с иностранными партнёрами» упал на 9,4 пункта.

Индекс рынка производимой продукции в марте составил 41,6 пункта против февральского значения 48,6 пункта. Единственным индикатором, который показал рост, стал «уровень конкуренции» – он прибавил 3,8 пункта до значения 69,8 пункта. Спрос в отрасли и спрос на продукцию/услуги компаний респонденты оценили крайне негативно: составные компоненты Индекса потеряли 16,6 и 13 пунктов соответственно. Цены закупок также существенно

## Индекс деловой среды РСПП

Показатели	Январь	Февраль	Март
Индекс рынка производимой продукции	45,5	48,6	41,6
Индекс логистики и инфраструктуры	50,6	49,6	43,8
Индекс B2B	48	51,2	45,3
Индекс B2G etc.	51	52,5	41,3
Индекс финансовых рынков	46,2	41,3	28,6
Индекс личной оценки делового климата	39,2	36,2	20,3
Индекс социальной и инвестиционной активности	48,5	49,6	53,3
Индекс деловой среды РСПП	47	47	39,2

**Индекс B2G etc. упал на 11,2 пункта, он вышел из позитивной зоны оценки впервые с сентября 2013 г. со значением 41,3 пункта.**



выросли, в данном случае показатель снизился на 6,3 пункта. Также ухудшилась ситуация с ценами продаж.

Индекс B2B после кратковременного пребывания в зоне позитивной оценки в марте претерпел падение на 5,9 пункта до 45,3 пункта. Новых заказов на продукцию/услуги компаний стало значительно меньше: показатель потерял 16,9 пункта и составил минимальное значение за последние 2 года наблюдений – 46,4 пункта. Преимущественно негативные оценки получили индикаторы «обязательства компаний перед контрагентами» и «обязательства контрагентов перед компаниями»: в первом случае составной компонент Индекса упал на 9,4 пункта, во втором – на 4 пункта. Единственным показателем, который смог показать рост в марте, стали «сроки выполнения существующих заказов на продукцию/

услуги»: он прибавил 6,8 пункта по сравнению с февралём.

Индекс логистики в марте продолжил падение: он снизился на 5,8 пункта до 43,8 пункта. Падение Индекса связано с тем, что респонденты резко негативно оценили состояние логистики, в целом данный компонент Индекса составил 41,7 пункта против 58,5 пункта в феврале. В то же время среднее время доставки и уровень складских запасов, согласно ответам участников опроса, почти не изменились, если сравнивать с февральскими значениями показателей.

Индекс социальной и инвестиционной активности прибавил 3,7 пункта в марте, тем самым он перешёл в позитивную зону оценки со значением 53,3 пункта (косвенно это свидетельствует о во многом психологических причинах столь низких оценок по другим компонентам).

При анализе Индекса социальной и инвестиционной активности можно выделить следующую динамику его компонентов:

- доля компаний, в которых действуют социальные программы для работников, выросла на 7,2% до 60,4%;
- то же число организаций указало, что в их организациях существуют социальные программы для иных групп граждан, в феврале их было меньше на 20%;
- к сокращению персонала были вынуждены прибегнуть 22,9% компаний, в прошлом месяце таких организаций было на 10,1% меньше. Примерно на 5% увеличилось количество компаний, которым пришлось использовать различные варианты сокращения рабочего времени. Доля компаний, осуществлявших наём на работу новых сотрудников, не изменилась по сравнению с февральскими данными, она составила 70,8%.

**БР**



Владимир Путин, Президент РФ



Александр Шохин, Президент РСПП, и Владимир Путин

## НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: ПОДВЕСТИ ИТОГИ

С 17 по 21 марта 2014 г. Российский союз промышленников и предпринимателей провёл ежегодную Неделю российского бизнеса – ключевое мероприятие, на котором обсуждаются и формируются предложения по актуальным направлениям взаимодействия государства и бизнеса. В 2014 г. ключевой темой стало повышение конкурентоспособности российской юрисдикции, без которого невозможно ответить на новые вызовы для экономики страны.

### НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

В течение Недели российского бизнеса состоялось множество дискуссий, как по уже традиционным для предпринимательского сообщества темам, таким как снятие административных барьеров или совершенствование системы технического регулирования, так и по новым вопросам, в

частности в формате Белорусско-Казахстанско-Российского бизнес-диалога, прошло детальное обсуждение проекта Договора о Евразийском экономическом союзе.

Общую тональность Недели задавала Ежегодная налоговая конференция, которая в 2014 г. была посвящена вопросам деофшоризации. Основной итог дискуссии,

который был поддержан министерством, которое отвечает за экономическое развитие, – только «принуждение» не решает задачу возвращения российского бизнеса из офшоров, необходимы стимулирующие меры, а также как минимум сопоставимое (а лучше превосходящее) качество деловой среды и основных институтов для

предпринимателей, включая судебную систему.

Главное не допускать отката назад. «Мы достаточно плотно сотрудничаем с правительством в вопросах ликвидации административных барьеров, в ряде случаев мы продвигаемся довольно серьёзно, но, к сожалению, параллельно появляются новые барьеры», – отметил Президент РСПП. На мероприятиях НРБ бизнес ставил вопрос о необходимости совершенствования системы экспертизы проектов нормативных правовых актов на национальном и наднациональном уровне, вплоть до включения положений об обязательности такой экспертизы в отдельные международные договоры.

Принципиальный для бизнеса вопрос – реформирование систе-

мы обеспечения промышленной и экологической безопасности. Хотя проведённая совместно с Открытым правительством и Ростехнадзором работа по изменению законодательства в области промышленной

**Предложенная повестка диалога предпринимательского сообщества и государства была поддержана на Съезде РСПП Президентом РФ Владимиром Путиным.**

безопасности и позволяет бизнесу применять современные технологии и оборудование, при необходимости легально обосновывая отступление от существующих правил промышленной безопасности, работы предстоит много, включая завершение работы над законопроектами о стимулировании внедрения наилучших доступных технологий.

Это лишь часть тем: в рамках Недели обсуждались вопросы

развития финансовой системы России, применения механизмов ГЧП, развития высокоскоростного транспорта, стимулирования социальных инвестиций, развития пенсионной системы и системы саморегулирования, а также ряд других направлений социально-экономической политики. В общей сложности в рамках Недели российского бизнеса прошло около 20 мероприятий, конференций, форумов, круглых столов, координационных совещаний, на которых обсуждались ключевые проблемы развития российской экономики.

На главном для Российского союза мероприятия – отчётно-выборном съезде РСПП – были зафиксированы итоги и основные направления работы на перспективу по всем блокам взаимодействия бизнеса и власти, но обсуждение было сконцентрировано на наиболее критичных вопросах повышения привлекательности российской юрисдикции.

Предложенная повестка диалога предпринимательского сообщества и государства была поддержана на Съезде РСПП Президентом РФ Владимиром Путиным. По его словам, Россия должна быть конкурентоспособной по всем ключевым

параметрам деловой среды, в том числе за счёт создания максимально благоприятных условий для инвестиций, для становления новых производств и для подготовки квалифицированных кадров, так как конкурентоспособность отечественного бизнеса – это залог национальной конкурентоспособности в целом. И даже в рамках решения задачи по деофшоризации экономики – Президент РФ обра-



Слева направо: Александр Шохин, Максим Топилин, Министр труда и социальной защиты России, и Михаил Шмаков, председатель Федерации независимых профсоюзов России



Алишер Усманов, генеральный директор ООО «Газпром инвестхолдинг»



Алексей Мордашов, генеральный директор ОАО «Северсталь»

ИГНАТ СЛОВЕНКО/РСПП

тил внимание на ответственность российского бизнеса перед обществом в вопросах возвращения в национальную юрисдикцию – он сделал акцент на стимулирующих мерах. «Наша цель – не просто взять и ограничить возможности для использования офшорных схем. Мы прекрасно понимаем, что запретами здесь мало чего можно добиться. Главное направление работы в другом: необходимо повысить привлекательность российской юрисдикции, улучшить деловой климат, укреплять правовые гарантии защиты собственности, совершенствовать деятельность судебной системы, включая третейское судопроизводство», – добавил Президент РФ.

**Площадка для дискуссий и не только**

Отчётно-выборный съезд РСПП стал настоящей площадкой для выработки общих подходов и решений. Бизнесу удалось обсудить и стратегические вопросы развития страны с участием Президента РФ, и реализацию этой стратегии с профильными министрами.

«Стартовое» выступление Министра финансов России по определению не могло настроить предпринимателей на оптимистичный лад, особенно в условиях декларируемой им ограниченности мер поддержки для бизнеса в условиях стагнации экономики. Даже обещание не повышать фискальную нагрузку не подняло настроение бизнесу – недавнее «скоропальное» принятие решения по росту нагрузки на работающий по «упрощёнке» малый бизнес в части налога на недвижимое имущество подтвердило обоснованность сдержанных оценок этого обещания.

Правда, предложенные Министром экономического развития

**Глобальная конкуренция развития международных цепочек в создании стоимости приносит новые вызовы по обеспечению эффективности и конкурентоспособности российского бизнеса.**



Давид Якобашвили, председатель совета директоров корпорации «Биоэнергия»



Сергей Генералов, президент Группы компаний «Промышленные инвесторы», и Евгения Шохина, президент Бизнес-школы РСПП, генеральный директор ООО «Издательский дом РСПП»



Игорь Юргенс, председатель правления Института современного развития (ИНСОПР)



Александр Шохин и Сергей Кантаржи, директор департамента корпоративных продаж ООО «Канон Ру»



Вагит Алекперов, президент ОАО «Лукойл»

ФОТО:ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

России и Министром промышленности и торговли России меры по стимулированию инвестиционного климата и повышению конкурентоспособности российской промышленности (включая давно ожидавшийся закон о промышленной политике) задали более конструктивный тон дальнейшему обсуждению.

Неожиданно активная дискуссия состоялась по вопросам развития ЖКХ, которую начал Александр Чуваев, председатель Комиссии РСПП по жилищно-коммунальному хозяйству, член Правления РСПП. Он отметил, что применение новых технологий и совершенствование регулирования открывают принципиально новые возможности для развития сектора.

Традиционная претензия российских компаний – отсутствие «длинных и дешёвых» денег для реализации инвестиционных проектов. Тем больший интерес вызвало выступление Анатолия Аксакова, президента Ассоциации региональных банков России, члена Правления РСПП. Он подробно остановился на тех ограничениях, которые не дают возможность российскому банковскому сектору в полном объёме выполнять функции источника средств для экономики.

Тема ликвидации избыточных административных барьеров прошла красной нитью через всю Неделю российского бизнеса. Особенности формирования административных барьеров на примере строительного сектора и практика борьбы с ними были озвучены на Съезде Леонидом Казинцом, председателем Комиссии РСПП по жилищной политике, членом Бюро Правления РСПП.

**Устойчивые темпы развития**  
В современных условиях развитие промышленности невозможно без повышения производительности. Как отметил



Дмитрий Пумпянский, председатель совета директоров ОАО «Трубная металлургическая компания»



Владимир Груздев, губернатор Тульской области



Владимир Потанин, владелец и президент УК «Интеррос», генеральный директор ГК «Норильский никель», и Игорь Шувалов, первый заместитель Председателя Правительства РФ



Алексей Улюкаев, Министр экономического развития России



Антон Силуанов, Министр финансов России



Ольга Голодец, заместитель Председателя Правительства РФ

ФОТО:ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

член Бюро РСПП, председатель Комитета РСПП по интеграции и торговой политике, генеральный директор ОАО «Северсталь» Алексей Мордашов, глобальная конкуренция развития международных цепочек в создании стоимости приносит новые вызовы по обеспечению эффектив-

ности и конкурентоспособности российского бизнеса. «Новые вызовы предъявляют новые требования к подготовке профессиональных и квалифицированных кадров. Перед нами всеми стоит задача обеспечить одновременно модернизацию экономики, рост производительности труда



Слева направо: Виктор Черепов, исполнительный вице-президент РСПП, Управляющий директор управления по взаимодействию с региональными и отраслевыми объединениями РСПП, Владимир Якунин, президент ОАО «РЖД», и Александр Шохин



Слева направо: Андрей Бугров, вице-президент ЗАО «Холдинговая компания "Интеррос"», Анатолий Карачинский, президент группы компаний «Информационные бизнес системы» (IBS) и Давид Якобашвили



Леонид Казинец, председатель совета директоров корпорации «Баркли»



Анатолий Чубайс, генеральный директор государственной корпорации «Российская корпорация нанотехнологий»



Олег Фомичёв, статс-секретарь – заместитель Министра экономического развития России

и создание современных высокотехнологичных, высокопроизводительных рабочих мест», – отметил он. По словам Алексея Мордашова, общая задача – модернизация трудового законодательства для создания гибкого и сбалансированного рынка труда,

отвечающего требованиям современной экономики. Важнейшей частью совершенствования системы профессионального образования является формирование системы профстандартов. В течение 2014 г. будет разработано примерно 250 профес-

сиональных стандартов по профессиям коммерческого сектора экономики, а в ближайшее время будет утверждён состав Национального совета развития квалификаций.

Увеличение темпов экономического роста также невозможно без поддержки отечественного производителя, о возможных мерах которой рассказал член Бюро РСПП, председатель Комитета РСПП по техническому регулированию, стандартизации и оценке соответствия, председатель совета директоров «Трубной металлургической компании» Дмитрий Пумпянский. «Необходимо также при реализации сегодняшних и будущих масштабных инфраструктурных, международно значимых спортивных и социальных проектов, энергетических проектов российских нефтегазовых компаний предусмотреть в проектной документации производство и применение продукции, товаров и услуг российского происхождения, конечно, используя, где нужно, передовые зарубежные технологии на условиях локализации, доля которой должна быть не менее 60%», – считает он. Не менее важно повысить эффективность системы технического регулирования, стандартизации и сертификации на наднациональном уровне.

Говоря о совершенствовании деловой среды в России, нельзя забывать о региональном уровне, на котором, собственно говоря, и работают инвесторы. В ходе Съезда в присутствии Президента РФ представителями Агентства стратегических инициатив, «Деловой России», «ОПОРЫ России», РСПП и ТПП подписано соглашение о сотрудничестве по подготовке и проведению национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Рейтинг позволит дать

независимую оценку эффективности работы региональных властей по улучшению качества деловой среды.

Подводя итоги дискуссии на съезде, Президент РФ ещё раз подчеркнул, что РСПП и органы власти тесно сотрудничают. Он заявил, что «мы будем вместе работать, потому что без вашего прямого участия, без того, чтобы получать от вас обратную связь по результатам того, что происходит, конечно, ничего эффективного сделать невозможно».

Учитывая, что в 2014 г. Съезд РСПП был отчётно-выборным, на нём не только обсуждались содержательные вопросы, но и решались не менее важные организационные задачи Российского союза промышленников и предпри-

**НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ПРОХОДИЛА НА ФОНЕ ПОЛИТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ, КОТОРЫЕ ОТРАЗИТСЯ НЕ ТОЛЬКО НА ЖИЗНИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СООБЩЕСТВА, НО И В ЦЕЛОМ ОКАЖУТ ВЛИЯНИЕ НА ОБЩУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ В РОССИИ И МИРЕ.**

нимателей. Александр Шохин был переизбран Президентом Российского союза промышленников и предпринимателей – это решение поддержало Правление РСПП, затем его одобрил Съезд РСПП. Также были избраны новые составы Правления РСПП, Бюро Правления РСПП и Контрольно-ревизионной комиссии.

Неделя российского бизнеса – время не только для дискуссий, но и для определения «лучших из лучших». В рамках Недели прошло награждение победителей Всероссийского конкурса РСПП «Лучшие российские предприятия. Динамика, эффективность, ответственность – 2013» и Всероссийского конкурса деловой журналистики РСПП.

Как отметил на итоговой пресс-конференции Президент РСПП Александр Шохин, Неделя российского бизнеса проходила на фоне политико-экономических событий, которые отразятся не только на жизни предпринимательского сообщества, но и в целом окажут влияние на общую экономическую ситуацию в России и мире. Каким будет это влияние, зависит от эффективности взаимодействия бизнеса и власти. **БР**

**expert.ru**



Деловой. Патриотический

Полная информационная картина дня: мир глазами русского бизнеса

Актуальная аналитика, экспертные оценки, прогнозы. Архив исследовательской и аналитической информации по различным отраслям экономики и сферам предпринимательской деятельности | expert.ru/analysis

Экспертные экскурсии | expert.ru/forum

Онлайн-подписка на издания медиахолдинга «Эксперт» и книги, рекомендованные нашими экспертами | expert.ru/fsubscribe

Полный доступ к архиву expert.ru для постоянных подписчиков

Тематические проекты:

- Практика Бизнеса | expert.ru/cases
- IT | expert.ru/ikt
- Лизинг | expert.ru/leasing
- Петербургский экономический форум | expert.ru/forumspsb
- Факторинг | expert.ru/factoring

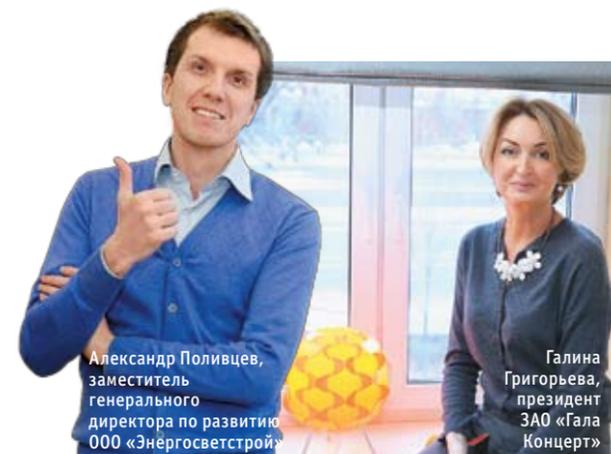
Следуйте за нами:



Реклама



Слева направо: Яков Любодеский, исполнительный директор Союза органического земледелия; Антон Чупило, руководитель программы «Я люблю зелёный», член Правления Фонда «Русский Углерод» и «Московского Президент Клуба»; Семён Вуйменков, заместитель начальника отдела инновационных проектов Департамента инновационного развития Минэкономразвития России, к.э.н.; Евгения Шохина, президент Бизнес-школы РСПП; Максим Гришин, руководитель программы EcoCommercial Building Россия и СНГ, Bayer Material Science; Алексей Ходоров, директор по корпоративным отношениям «Алкоа Россия», член совета директоров ЗАО «Алкоа СМЗ» и ЗАО «Алкоа Металлург Рус»



Александр Поливцев, заместитель генерального директора по развитию ООО «Энергосветстрой»

Галина Григорьева, президент ЗАО «Гала Концерт»



Ирина Силина, генеральный продюсер Студии «Амбер», и Вячеслав Коновалов, партнёр в компании Support Partners, генеральный директор Консалтинговой компании R2U, основатель/управляющий директор Australian Business In Europe (ABIE)



Алёна Попова, основатель Фонда открытых проектов, координатор Гражданского корпуса, инвестор



Галина Мельникова, управленец высшего звена, сертифицированный коуч, консультант в области организационного развития, исполнительный директор компании «Горизонт»



Давид Мардашев, директор по обучению Chanel



Игорь Ниесов, заместитель директора ИКМ НИУ ВШЭ, генеральный директор ООО «Психология и бизнес консалтинг групп»



Слева направо: Андрей Кошелев, советник по взаимодействию с госорганами EN+development; Сергей Мытенков, управляющий директор Управления информационных и коммуникационных технологий РСПП; Алексей Кондратьев, управляющий директор ИК «Промышленные инвестиционные решения»



Вера Карнакова, брокер-директор Группы генеральных агентов



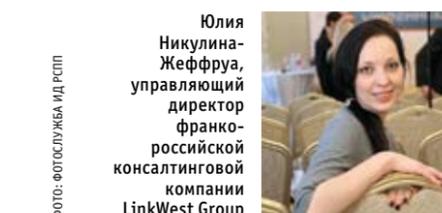
Сергей Турко, главный редактор издательства «Альпина Паблицер»



Юлия Ракова, генеральный директор ООО «Агентство серийного предпринимательства», руководитель направления инновационных проектов предпринимательского сообщества «Сколково»



Слева: Иван Алёхин, президент компании «Новые технологии»



Юлия Никулина-Жеффруа, управляющий директор франко-российской консалтинговой компании LinkWest Group



Евгений Карнаков, президент Группы генеральных агентов



Владимир Малёшин, советник председателя совета директоров компании «Адамас», консультант-эксперт журнала «Управление персоналом», член редколлегий журнала «Кадровик», энциклопедии «Карьера»

## ДЕЛОВЫЕ УТРЕННИКИ: ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

Казалось бы, совсем недавно Бизнес-школа РСПП начала претворять в жизнь проект Деловых Утренников. Но с каждым новым мероприятием они становятся всё более популярными. Почему? Наверное, главное – их практическая ценность. Принцип «Практики – для практиков» реализуется неукоснительно.

Учитывая очень продуманный подбор приглашённых экспертов, раскрывающих очередную, обязательно актуальную тему мероприятия, каждый из его участников получает информацию, которую можно и нужно использовать в практической деятельности. Плюс к этому – очень непринуждённая, раскованная обстановка, царящая на Утренниках. Никакой «заорганизованности», но при этом – раз-

говор откровенный, по гамбургскому счёту. Впору, наверное, говорить об уже выработанном, своём, индивидуальном, даже – фирменном стиле Деловых Утренников Бизнес-школы РСПП.

Именно так, в соответствии с этим стилем, прошли очередные Утренники. 26 февраля – «Устойчивое развитие и инновационная экономика: российский путь», 12 марта – «Женское предприни-

мательство в России». Темы, согласитесь, непростые. И тем не менее, как оказалось, вполне доступные: как для живого обсуждения, так и для конкретных, применимых на практике выводов.

Следующий Деловой Утренник состоится 23 апреля. Тема, как всегда, интересная: «Практика урегулирования корпоративных споров». Приходите. Обсудим, поспорим. Будет интересно. Гарантируем! **БР**

## ОБЗОР ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ЗА МАРТ 2014 Г.

В последнее время были приняты нормативные изменения, которые окажут влияние на работу компаний различных отраслей в будущем. С 21 февраля 2014 г. вступило в силу Постановление Правительства РФ, устанавливающее новые формы осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для федеральных нужд. Интерес представляет законопроект об отмене «золотых парашютов» в госкомпаниях. Следует обратить внимание, что с 3 марта 2014 г. упразднена Служба Банка России по финансовым рынкам, но в составе центрального аппарата ЦБ РФ были созданы девять новых структурных подразделений. Внесены изменения в Налоговый кодекс РФ, касающиеся рассмотрения арбитражными российскими судами РФ и Верховным Судом РФ исполнения решений о взыскании налоговых санкций в отношении организаций. В новом обзоре предлагаем вам ознакомиться более подробно с этими и иными изменениями законодательства. В следующем выпуске мы уделим внимание правовым последствиям существующих и возможных экономических санкций в связи с ситуацией с Крымом.



Александр Ситников,  
Управляющий партнёр VEGAS LEX

### НОВЫЕ ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕМ ЗАКУПОК

**НАЗВАНИЕ:** Постановление Правительства РФ от 10 февраля 2014 г. № 89 «Об утверждении правил осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для обеспечения федеральных нужд» (Правила).

**О ЧЁМ:** Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» ввёл новые формы контроля за осуществлением закупок, в том числе ведомственный контроль. Ведомственный контроль осуществляется государственными и муниципальными органами, органами управления государственных внебюджетных фондов в отношении подведомственных им заказчиков (казённых учреждений, бюджетных учреждений и т.п.).

Правилами устанавливается порядок осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для федеральных нужд. Ведомственный контроль осуществляется путём проведения выездных и документарных мероприятий на основании приказа руководителя органа ведомственного контроля или уполномоченного им лица. Основания и периодичность проведения контрольных мероприятий Правилами не определены, следовательно, решение указанных вопросов отдано на усмотрение руководителя органа ведомственного контроля. Проверяемое лицо должно быть уведомлено о контрольном мероприятии заработной

плате, однако конкретный срок для такого уведомления Правилами не предусмотрен. В ходе проведения контрольного мероприятия уполномоченные сотрудники органа ведомственного контроля имеют право на беспрепятственный доступ на территорию проверяемого лица, истребование необходимых документов и получение объяснений. По итогам проведения контрольного мероприятия составляется акт проверки. В случае выявления нарушений подлежит разработке план их устранения, а если нарушения содержат признаки административного правонарушения, материалы проверки подлежат направлению в ФАС России. **КОМУ ИНТЕРЕСНО:** государственным и муниципальным заказчи-

ПРАВИЛАМИ  
УСТАНОВЛИВАЕТСЯ  
ПОРЯДОК  
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ  
ВЕДОМСТВЕННОГО  
КОНТРОЛЯ В СФЕРЕ  
ЗАКУПОК ДЛЯ  
ФЕДЕРАЛЬНЫХ НУЖД.



кам, а также юридическим и физическим лицам, участвующим в государственных и муниципальных закупках.

**ВСТУПИЛО В СИЛУ:** 21.02.2014 г.

**ОТМЕНА «ЗОЛОТЫХ ПАРАШЮТОВ» В ГОСКОМПАНИЯХ**  
**НАЗВАНИЕ:** законопроект №378667-6 «О внесении изменений в Трудо-

во кодекс Российской Федерации в части введения ограничения размеров компенсаций, выходных пособий в связи с прекращением трудового договора для отдельных категорий работников государственных корпораций,

государственных компаний, государственных унитарных предприятий, хозяйственных обществ, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном (складочном) капитале которых находится в государственной собственности».

**О ЧЁМ:** госкомпании стали на один шаг ближе к законодательному ограничению верхнего предела компенсаций топ-менеджеров до

шестикратного размера среднего месячного заработка, выплачиваемых в случае увольнения по решению уполномоченного органа юридического лица либо в случае смены собственника имущества, при условии отсутствия вины лиц,

шестикратного размера среднего месячного заработка, выплачиваемых в случае увольнения по решению уполномоченного органа юридического лица либо в случае смены собственника имущества, при условии отсутствия вины лиц,

**ГОСКОМПАНИИ СТАЛИ НА ОДИН ШАГ БЛИЖЕ К ЗАКОНОДАТЕЛЬНОМУ ОГРАНИЧЕНИЮ ВЕРХНЕГО ПРЕДЕЛА КОМПЕНСАЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ДО ШЕСТИКРАТНОГО РАЗМЕРА СРЕДНЕГО МЕСЯЧНОГО ЗАРАБОТКА.**

шестикратного размера среднего месячного заработка, выплачиваемых в случае увольнения по решению уполномоченного органа юридического лица либо в случае смены собственника имущества, при условии отсутствия вины лиц,

шестикратного размера среднего месячного заработка, выплачиваемых в случае увольнения по решению уполномоченного органа юридического лица либо в случае смены собственника имущества, при условии отсутствия вины лиц,

осуществляющих функции единого исполнительного органа, их заместителей, главных бухгалтеров, а также членов коллегиальных исполнительных органов.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** топ-менеджерам компаний, более 50% уставного капитала которых находится в государственной собственности.

**ОПУБЛИКОВАН/ВСТУПАЕТ В СИЛУ:** законопроект прошёл второе чтение 14.03.2014 г.

### УПРАЗДНЕНИЕ ПОСЛЕДНЕЙ РЕИНКАРНАЦИИ ФКЦБ

Согласно информационному сообщению Банка России от 28.02.2014, опубликованному на сайте <http://www.cbr.ru>, с 03.03.2014, спустя полгода после начала работы, упразднена Служба Банка России по финансовым рынкам. Вместе с тем в составе центрального аппарата ЦБ РФ были созданы девять новых структурных подразделений: шесть департаментов (развития финансовых рынков, допуска на финансовый рынок, сбора и обработки отчетности некредитных финансовых организаций, страхового рынка, коллективных инвестиций и доверительного управления, рынка ценных бумаг и товарного рынка), два главных управления (рынка микрофинансирования и методологии финансовой доступности, противодействия недобросовестным

практикам поведения на финансовых рынках) и Служба Банка России по защите прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров. В связи с изменением структуры ЦБ РФ акционерным обществам и их участникам следует понимать, что с 3 марта 2014 г. все заявления, уведомления, сведения и иные документы, касающиеся вопросов:

- регистрации выпусков эмиссионных ценных бумаг, отчетов об итогах выпуска проспектов ценных бумаг, выдачи раз-

решения на размещение и (или) организацию обращения эмиссионных ценных бумаг российских эмитентов за пределами Российской Федерации, а также о допуске ценных бумаг иностранных эмитентов к размещению и (или) публичному обращению в РФ;

- государственного контроля за приобретением крупных пакетов акций акционерных обществ в соответствии с главой XI.1 Федерального закона «Об акционерных обществах»;

- освобождения эмитентов от обязанности раскрывать ин-

формацию в соответствии со статьёй 30.1 Федерального закона «О рынке ценных бумаг», – в отношении эмитентов федеральной группы следует направлять в Департамент допуска на финансовый рынок, в отношении иных эмитентов – в соответствующее территориальное учреждение Банка России.

С указанной даты все жалобы от физических и юридических лиц будут рассматриваться Службой Банка

служивание полётов воздушных судов в воздушном пространстве РФ не будут учитываться в налоговой базе по налогу на прибыль независимо от последующего назначения использования по-

**СБОРЫ ЗА АЭРОНАВИГАЦИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОЛЁТОВ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ В ВОЗДУШНОМ ПРОСТРАНСТВЕ РФ НЕ БУДУТ УЧИТЫВАТЬСЯ В НАЛОГОВОЙ БАЗЕ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ НЕЗАВИСИМО ОТ ПОСЛЕДУЮЩЕГО НАЗНАЧЕНИЯ ПОЛУЧЕННЫХ СРЕДСТВ.**

лученных средств. То же самое касается сумм, полученных из федерального бюджета в качестве компенсаций расходов за

### ВЗЫСКАНИЕ НАЛОГОВЫХ САНКЦИЙ В ОТНОШЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

**НАЗВАНИЕ:** проект Федерального закона «О внесении изменений в статью 105 части первой и главу

25.3 части второй Налогового кодекса РФ» (№ 466656-6).

**О ЧЁМ:** законопроект подготовлен в целях реализации Закона РФ о поправке к Конституции РФ, предусматривающей объединение Верховного Суда и Высшего Арбитражного Суда, а также передачу в адрес Верховного Суда вопросов осуществления правосудия, которые ранее относились к компетенции Высшего Арбитражного Суда.

Президентом предложена поправка ст. 105 Налогового кодекса РФ, согласно которой дела и исполнение решений о взыскании налоговых санкций в отношении организаций рассматриваются арбитражными российскими судами РФ и Верховным Судом РФ.

Кроме того, в главу 25.3 «Государственная пошлина» Налогового кодекса РФ предлагается внести ряд изменений технического характера. В частности, предложено увеличить госпошлину с 200 до 2 тыс. руб. для организаций, подающих заявления в суды общей юрисдикции, об оспаривании ненормативных правовых актов, решений или действий (бездействий) органов государственной власти, местного самоуправления, должностных лиц, государственных



России по защите прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** акционерным обществам и их акционерам, а также прочим эмитентам ценных бумаг.

**ОПУБЛИКОВАН/ВСТУПАЕТ В СИЛУ:** 03.03.2014 г. упразднена Служба Банка России по финансовым рынкам.

### О НАЛОГОВЫХ СБОРАХ ЗА АЭРОНАВИГАЦИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОЛЁТОВ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ В ВОЗДУШНОМ ПРОСТРАНСТВЕ РФ

**НАЗВАНИЕ:** Федеральный закон от 21.02.2014 № 17-ФЗ «О внесении изменений в статьи 251 и 270 части второй Налогового кодекса РФ».

**О ЧЁМ:** согласно изменениям, сборы за аэронавигационное об-

аэронавигационное обслуживание полётов судов государственной авиации, освобождённых согласно законодательству России от платы за аэронавигационное обслуживание. Вместе с этим не включаются в расчёт налоговой базы расходы, понесённые за счёт указанных сборов и компенсаций.

Напомним, что до изменений подобные сборы относились к средствам целевого финансирования и при условии их использования по назначению не учитывались в составе налоговой базы по налогу на прибыль. Целевой характер устанавливался источником целевого финансирования или федеральным законом.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** организациям, осуществляющим аэронавигационное обслуживание полётов воздушных судов.

**ВСТУПАЕТ В СИЛУ:** 01.01.2015 г.



SHUTTERSTOCK.COM

ных или муниципальных служащих и Верховном Суде РФ.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** налогоплательщикам, обращающимся в суд надзорной инстанции, а также физическим и юридическим лицам, обращающимся в суды общей юрисдикции.

**ОПУБЛИКОВАН/ВСТУПАЕТ В СИЛУ:** в настоящий момент законопроект внесён на рассмотрение в Государственную Думу РФ.

**Уточнение порядка осуществления технологического присоединения к электрическим сетям**

**НАЗВАНИЕ:** Постановление Правительства РФ от 20.02.2014 № 130 «О внесении изменений в Постановление Правительства РФ от 27.12.2004 № 861».

**О ЧЁМ:** изменения, вносимые указанным Постановлением, коснутся порядка осуществления технологического присоединения к

электрическим сетям. Данным Постановлением Правительства РФ детализованы и уточнены:

- процедура и сроки восстановления (переоформления) документов о технологическом присоединении к электрическим сетям;

акта определения границ балансовой принадлежности сторон, акта разграничения эксплуатационной ответственности сторон, акта осмотра электроустановки и акта о выполнении технических условий).

Постановление может способствовать уменьшению количества споров между сетевыми организациями и потребителями по вопросам составления, восстановления и переоформления документов о технологическом присоединении.

• порядок проведения осмотра энергопринимающих устройств потребителя и проверки выполнения потребителем и сетевой организацией технических условий в рамках договора об осуществлении технологического присоединения.

Кроме того, Постановлением утверждаются типовые формы документов, составляемых в процессе технологического присоединения (акта об осуществлении технологического присоединения,

Постановление может способствовать уменьшению количества споров между сетевыми организациями и потребителями по вопросам составления, восстановления и переоформления документов о технологическом присоединении.

**КОМУ ИНТЕРЕСНО:** всем потребителям электрической энергии, а также лицам, планирующим осуществление технологического присоединения энергопринимающих устройств к электрическим сетям  
**ВСТУПИЛО В СИЛУ:** 25.03.2014 г. **БР**



**INNOPROM**

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ**

**9 —12 Июля 2014**

- Более **570 компаний-экспонентов**
- Бизнес-делегации из **70 стран** мира
- Более **53 000 посетителей**, в том числе владельцы и топ менеджеры крупнейших российских и международных компаний
- **50 000 кв м** высокотехнологичного выставочного пространства МВЦ «Екатеринбург ЭКСПО»

Деловая программа **INNOPROM:**

- Более **150 мероприятий**
- **Актуальные** темы
- **Глобальные** лидеры
- **Деловая элита** России, Европы, Азии, США, Латинской Америки и Африки

ТЕЛЕФОН ГОРЯЧЕЙ ЛИНИИ

**8-800-700-82-31**

(звонок по России бесплатно)

[WWW.INNOPROM.COM](http://WWW.INNOPROM.COM)

Организаторы:



Оператор:



При поддержке:





**ПМЭФ2014**

ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ

Реклама

6+



**22-24  
МАЯ**

[www.forumspb.com](http://www.forumspb.com)

Генеральный партнер



Генеральный партнер



Генеральный партнер



Стратегический партнер



Официальный  
автомобиль  
Форума



Mercedes-Benz

Партнеры



Телекоммуникационный  
партнер

Интеллектуальный  
партнер



## Главная тема

Владимир Маркин: «ГЧП – не панацея от всех бед.

Главное – экономическая модель»

Прибыльное ЖКХ: миф или реальность?

Ржавеющий локомотив на запасном пути



**БУКВА ЗАКОНА**

В начале 2014 г. премьер-министр Дмитрий Медведев подписал Постановление Правительства РФ «О мерах по снижению рисков частных инвестиций и развитию государственно-частного партнёрства в сфере ЖКХ». Как объясняют в пресс-службе Минстроя России, этот документ должен дать толчок для развития в стране концессионных отношений и притока капитала в отрасль. «Сегодня привлечение частных инвестиций в сферу ЖКХ, развитие

В целом постановление достаточно чётко регулирует механизм работы концессий. В частности, в качестве обязательств концессионера устанавливаются плановые показатели его деятельности. Документ также устанавливает предельный размер расходов средств на реконструкцию объекта соглашения, которая осуществляется в течение всего срока действия соглашения концессионером. Также устанавливается новый метод регулирования тарифов на производимые концессионером товары,

**В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ИМЕННО КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ЧАСТНЫЙ ОПЕРАТОР, ПРИВЛЕКАЕМЫЙ К УПРАВЛЕНИЮ ИНФРАСТРУКТУРОЙ НА КОНКУРСНОЙ ОСНОВЕ И СПОСОБНЫЙ ОБЕСПЕЧИТЬ ИНВЕСТИЦИИ, ПОМОЖЕТ ПОДНЯТЬ «КОММУНАЛКУ» НА ДОЛЖНЫЙ УРОВЕНЬ.**

государственно-частного партнёрства – одно из ключевых направлений жилищно-коммунального хозяйства. В настоящее время именно квалифицированный частный оператор, привлекаемый к управлению инфраструктурой на конкурсной основе и способный обеспечить инвестиции, поможет поднять “коммуналку” на должный уровень», – объяснил на пресс-конференции замминистра строительства и ЖКХ России Андрей Чибис. В частности, документ должен усовершенствовать механизм передачи прав на основании концессионного соглашения и обеспечить снижение рисков частных инвестиций. Так, он вносит изменения в типовое концессионное соглашение в отношении систем коммунальной инфраструктуры и иных объектов, в том числе объектов водо-, тепло-, газо- и энергоснабжения, водоотведения, очистки сточных вод, переработки и утилизации бытовых отходов. По сути, формируется новый тип концессионных соглашений.

оказываемые услуги, а также значения долгосрочных параметров регулирования работы. Более того, изменение тарифов осуществляется по правилам, действовавшим на момент заключения соглашения, при этом по согласию сторон и по согласованию в порядке, установленном российским правительством.

**ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ**

По словам ведущего эксперта УК «Финам Менеджмент» Дмитрия Баранова, суть государственно-частного партнёрства заключается в том, что какой-то крупный проект, например инфраструктурный, осуществляется совместно на деньги государства и частного инвестора. В результате они делят расходы и доходы между собой. Эффективность проектов ГЧП определяется так же, как всех прочих проектов, – сроками его осуществления и возврата средств, но здесь добавляется ещё одна деталь – нужно учитывать, что если государство может ждать возвра-

## ЖКХ: НАДЕЖДА НА ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ

Рынок ЖКХ остаётся одним из самых отстающих в России с точки зрения привлечения частного капитала. Чтобы изменить ситуацию в отрасли, российские власти решили развивать механизм государственно-частного партнёрства. В ближайшее время правительство планирует улучшить инвестиционный климат в отрасли за счёт прогнозируемого регулирования тарифов и привлечения банковских кредитов. В результате на рынке стали появляться первые примеры ГЧП в ЖКХ.

По итогам 2013 г.  
**ПРОСРОЧЕННАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ**  
 НАСЕЛЕНИЯ ЗА ПОСТАВЛЕННЫЕ КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ В РОССИИ  
 достигла  
**259 млрд руб.,**  
 за первый месяц текущего года данный показатель вырос  
 ещё на 3% и на 1 февраля 2014 г. достиг  
**267,25 млрд руб.**

та средств достаточно долго, то частный инвестор рассчитывает получить свои средства раньше, поэтому он выбирает такие проекты, где чётко прописаны сроки возврата его средств или же доходность проекта очень большая. «Окупаемость и рентабельность в каждом проекте своя, главное, нужно учесть, что частный инвестор вкладывает свои средства на определённый срок и рассчитывает на заранее установленные параметры проекта», – говорит эксперт. Привлекательность же схем

долгий период вложения средств. Как правило, проекты, предлагаемые к инвестированию, требуют вложения значительных средств сразу, а их возврат начнётся через несколько лет и полностью завершится лишь через два-три десятилетия. Учитывая нестабильность экономической ситуации в нашей стране, возможные политические и административные риски, бизнес не считает возможным осуществлять такие вложения.

Ещё одна сложность привлечения инвесторов – это высокий

в России достигла 259 млрд руб., за первый месяц текущего года данный показатель вырос ещё на 3% и на 1 февраля 2014 г. достиг 267,25 млрд руб. Более того, за прошедший год просроченная задолженность за ЖКХ выросла на более чем 27%. В каждом регионе есть свои дополнительные сложности, например на объёмы задолженности в регионах Крайнего Севера большое влияние оказывает миграционный фактор: население переезжает в регионы с более благоприятным климатом и мега-

полисы, а долги так и повисают «мёртвым грузом».

В итоге долги граждан за коммунальные услуги занимают второе

место в «долговом» списке России: так, на первом месте по сумме долга находятся банковские займы (440,3 млрд руб. просрочка), на втором месте – ЖКХ, на третьем месте – ипотечные кредиты (40,5 млрд руб.). По данным «Секвойя кредит консолидейшн», причиной

**Сложность привлечения инвесторов – это высокий процент просрочки по оплате услуг ЖКХ, а следовательно, непредсказуемость финансовой модели.**

ГЧП состоит в том, что государство берёт на себя часть расходов, причём зачастую гораздо большую, чем те расходы, которые предстоит понести частному инвестору. Как отмечает Дмитрий Баранов, главный фактор, который останавливает инвесторов, – слишком

процент просрочки по оплате услуг ЖКХ, а следовательно, непредсказуемость финансовой модели. По аналитическим данным «Секвойя кредит консолидейшн», по итогам 2013 г. просроченная задолженность населения за поставленные коммунальные услуги

уже традиционного роста уровня просроченной задолженности населения за коммунальные услуги стало сразу несколько совокупных факторов. В первую очередь это низкий уровень платёжной дисциплины. Такие настроения подогреваются сохранившимися ещё с советских времен лозунгами, что все ресурсы – это общее достояние, поэтому платить необязательно. Кроме того, зачастую цена и качество предоставленных услуг не сопоставимы, что приводит к нежеланию потребителей их оплачивать. Во-вторых, влияние оказывает ежегодный рост тарифов: на протяжении последних нескольких лет тарифы за коммунальные услуги стремительно растут, в несколько раз опережая темпы роста уровня инфляции в стране. По словам аналитика «Инвесткафе» Даниила Маркелова, рост тарифов ЖКХ за последние 5 лет составил 117%, в то время как инфляция выросла на 43,7%. Более того, темпы роста тарифов значительно превысили темпы роста доходов населения (54%). К примеру, по итогам 2012 г. на услуги ЖКХ приходилось больше 9% всех трат, в 2013 г. – уже 11,5%. Для сравнения: в Белоруссии данный показатель не превышает 3,5%, на Украине – 10%, в Казахстане – 5%. В результате, по прогнозам аналитиков «Секвойя кредит консолидейшн», коммунальная задолженность населения в ближайшее время будет увеличиваться и дальше, а уровень задолженности по итогам года вырастет более чем на 15%.

Чтобы сократить объём просроченной задолженности, меры принимаются на всех уровнях: правительство предлагает ограничить рост долгов благодаря системе

авансовых платежей для тех, кто вовремя и в полном объёме не платит за услуги ЖКХ. В свою очередь, управляющие компании, ТСЖ, ЖК и ЖСК стали активно сотрудничать с коллекторскими агентствами. Доля проблемной задолженности, поступившей в работу коллекторским агентствам, оценивается в пределах 10–15%. «Профессиональное взыскание задолженно-

по маркетингу и продажам «Секвойя кредит консолидейшн» Елена Терехова. По её словам, при профессиональном взаимодействии с неплательщиком коммунальных услуг необходимы анализ его финансового положения и причин задолженности, поддержка регулярности контактов и при необходимости корректировка долга. Эффективность работы коллектор-

**Рост тарифов ЖКХ за последние 5 лет составил 117%, в то время как инфляция выросла на 43,7%.**

сти в сегменте ЖКХ становится всё более востребованным продуктом. Коллекторские агентства сегодня готовы предложить компаниям данной отрасли использовать в работе самый прогрессивный инструмент, основу которого составляет мощная программно-техническая база и квалифицированный кадровый персонал», – говорит заместитель генерального директора

ских агентств достигает более 90% на досудебном этапе.

По словам управляющего директора «ЗИП Реалти» Евгения Скоморовского, сегодня рынок профессиональных управляющих компаний, занимающихся жилой недвижимостью, только формируется. Основную массу сегодня составляют совершенно

**НЕТ РОСТУ  
ТАРИФОВ ЖКХ!**

PHOTOPRESS.RU



ИНТЕРПРЕСС/ИТАР-ТАСС

непрозрачные компании, нередко выросшие из старых ЖЭКов и ДЕЗов. «Отрасль пока не может влиять на принятие законов и отстаивать свои интересы на высоком уровне. При этом крупные поставщики коммунальных услуг – пре-

му увеличение ответственности управляющих компаний и создание реальных механизмов контроля пойдут на пользу прежде всего профессиональным игрокам, поскольку должны убрать сомнительные компании, которых

стороны, жильцы получают действенный механизм для отзыва не устраивающих их УК из-за некомпетентности сотрудников. Помимо этого, планируется введение обязательного лицензирования для управляющих компаний. «Сегодня практически любой желающий может зарегистрировать ОАО с уставным капиталом в 10 тысяч рублей и выйти на рынок. Требования минимальны, что создаёт почву для злоупотреблений. Лицензирование позволит сразу отсеять заведомо некомпетентные УК», – добавляет эксперт. Кроме того, отлаживаются методы контроля деятельности управляющих жильём: уже действуют общественные центры контроля, которые собирают жалобы и передают их в соответствующие органы.

#### Перспективы развития

Одним из способов привлечения инвесторов в отрасль должна стать предсказуемость роста тарифов ЖКХ, которая позволит потенциальным инвесторам просчитать предельно чётко будущую бизнес-модель. С апреля Минстрой России планирует начать пристально следить за выполнением регионами стоящих задач в сфере модернизации ЖКХ, в

первую очередь речь идёт о привлечении в отрасль инвестиций. Как заявил на Всероссийском форуме ЖКХ заместитель главы ведомства Андрей Чибис, к этому времени будет готова вся необходимая для роста инвестиций законодательная база. «Я понимаю желание регионов искать федеральную поддержку, но стоит ключевая задача – заместить эти средства частными инвестициями, а вместе с деньгами придут и кадры», – объявил он.

сейчас большинство», – говорит эксперт. По её словам, обязательное раскрытие информации об УК может стать серьёзным рычагом, позволяющим навести порядок и убрать с рынка недобросовестные компании. В частности, недавно был, наконец, разработан профессиональный стандарт для специалистов по управлению жильём. С одной стороны, это позволяет запустить государственные программы по подготовке соответствующих специалистов. С другой

### БОЛЬШИНСТВО СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ НЕДОВОЛЬНО КАЧЕСТВОМ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ.

жде всего энергоресурсов – отстаивают свои интересы намного более успешно», – говорит эксперт. Поэтому возникают новые правила, призванные улучшить ситуацию на рынке. Ещё одна проблема, по словам генерального директора RDI Service Анны Дугар-Жабон, заключается в том, что большинство собственников жилья недовольно качеством предоставляемых услуг. «Рынок управления жильём сегодня крайне непрозрачный и коррупционно ёмкий. Поэтому

В ближайшее время планируется внедрить индекс предельного роста совокупного платежа для потребителей услуг ЖКХ: планка будет задаваться субъекту в целом, а регион уже будет устанавливать предельные индексы для муниципалитетов. При установлении предельного индекса

таль исполнительного директора НП «ЖКХ Развитие» Елена Солнцева, процедура прописана предельно чётко и индексы утверждаются не позднее 15 октября каждого года. Следующим шагом, по мнению экспертов, должно стать принятие закона о ГЧП. В настоящий момент большинство

в марте 2014 г. крупный застройщик ГК «Мортон» представил программу по модернизации объектов ЖКХ в Подмосковье. По словам генерального директора Центра ГЧП ГК «Мортон» Владимира Павлова, в настоящее время на территории Подмосковья эксплуатируется 661 комплекс очистных сооружений, в которые сбрасывается около 2 млн куб. м сточных вод в сутки. Однако существующие инженерные системы с трудом справляются

**НА ТЕРРИТОРИИ ПОДМОСКОВЬЯ ЭКСПЛУАТИРУЕТСЯ 661 КОМПЛЕКС ОЧИСТНЫХ СООРУЖЕНИЙ, В КОТОРЫЕ СБРАСЫВАЕТСЯ ОКОЛО 2 МЛН КУБ. М СТОЧНЫХ ВОД В СУТКИ. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ СИСТЕМЫ С ТРУДОМ СПРАВЛЯЮТСЯ С ТАКОЙ НАГРУЗКОЙ.**

роста платежа будет учитываться уровень инфляции прошлого года, а также региональный коэффициент. Впрочем, на переходный период до 2015 г. Федеральная служба по тарифам (ФСТ) сможет менять региональный коэффициент по некоторым субъектам. Регионы будут вносить в ФСТ свои предложения по установлению предельных индексов, при этом учитывать свои инвестиционные программы и концессионные соглашения, однако окончательное решение остаётся за правительством. Как объяснила замести-

**ГК «МОРТОН» В 2011 Г. ЗАКЛЮЧИЛА ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНТРАКТ С АДМИНИСТРАЦИЕЙ БАЛАШИХИ НА СТРОИТЕЛЬСТВО КАНАЛИЗАЦИОННЫХ ОЧИСТНЫХ СООРУЖЕНИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ 80 ТЫС. КУБ. М В СУТКИ.**

инвесторов работает по концессии, однако необходимо разработать более гибкие модели, которые бы позволяли создать новые банковские продукты по кредитованию этой сферы. В том числе фонду ЖКХ необходимо расширять сферу деятельности, внедрить функцию гарантирования процентных ставок.

В России уже есть компании, которые заинтересовались инвестициями в сферу ЖКХ. В частности,

с такой нагрузкой: в области образовалось более 20 проблемных зон, к тому же, по оценкам экспертов, изношенность инженерных сетей сегодня достигает почти 60%. В результате ГК «Мортон» стала одной из крупнейших компаний, которая приступила к модернизации объектов ЖКХ Подмосковья на принципах государственно-частного партнёрства. В частности, в 2011 г. с администрацией Балашихи был заключён инвестиционный контракт



SHUTTERSTOCK.COM



на строительство канализационных очистных сооружений производительностью 80 тыс. куб. м в сутки в микрорайоне Салтыковка, новый комплекс с общим объемом инвестиций 1,47 млрд руб. обеспе-



пяти пилотных проектов на общую сумму 9,9 млрд руб., а в целом, по оценкам экспертов ГК «Мортон», реализация 23 проектов в Москов-

процент неплательщиков – это достаточно состоятельные люди, которые смотрят на задержку платежей как на льготное кредитование, так как банковские ставки сегодня значительно превосходят существующие пени. Кроме того, в документе планируется прописать аналогичную ответственность и для самих ресурсоснабжающих органи-

**Если все эти проекты будут реализованы, то вполне возможно, что государству удастся создать широкую сеть ГЧП в ЖКХ, потенциально ведь этот сектор сулит инвесторам миллиардные прибыли.**

чит потребности в канализации жилой застройки нескольких городов ближайшего Подмосковья с численностью 4 млн жителей. В 2013 г. уже была завершена первая очередь строительства. Партнёром по реализации этой программы выступает Сбербанк. В частности, подписанный банком и строительной компанией меморандум предполагает участие банка в течение последующих 5 лет в реализации масштабных проектов ГК «Мортон» по модернизации систем водоснабжения и водоотведения в Московской области. В частности, только в 2014 г. банк готов рассмотреть возможность финансирования

ской области может потребовать инвестиций в объёме 40 млрд руб. В дальнейшем привлечению инвесторов в отрасль, по словам Анны Дугар-Жабон, будут способствовать законодательные инициативы. В частности, сейчас активно прорабатывается законопроект «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с укреплением платёжной дисциплины потребителей энергоресурсов». Таким образом, планируется решить проблему неплатежей, преследующую сейчас большинство домохозяйств. По данным Минэнерго России, значительный

заций за предоставление неверных счетов. Более того, уже давно обсуждается идея о предоставлении бытовых скидок управляющим компаниям: если эта норма будет внесена, то управляющие компании смогут генерировать дополнительную прибыль, получая коммунальные ресурсы по оптовым ценам и продавая их жильцам по розничной стоимости. «Если все эти проекты будут реализованы, то вполне возможно, что государству удастся создать широкую сеть ГЧП в ЖКХ, потенциально ведь этот сектор сулит инвесторам миллиардные прибыли», – отмечает Евгений Скоморовский. **БР**

«Сегодня российский нефтегазовый сектор стоит на пороге новых вызовов и перемен. Необходимо обсуждать вопросы, связанные с привлечением инвестиций в нефтегазовую отрасль страны, фискальной политикой в этой сфере, воспроизводством минерально-сырьевой базы, развитием рыночной инфраструктуры, внедрением инновационных технологий и новейших технических разработок».

**А.В. Дворкович, Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации**



«Роль нефтегазового сектора в российской экономике продолжает оставаться высокой. Доля нефтегазовых доходов в бюджете РФ в 2012 году составила почти 50%. За 12 лет добыча нефти в России выросла более чем в 1,5 раза, что соответствует уровню добычи примерно в 4 млн баррелей нефти в сутки. Сегодня Россия стала мировым лидером по объёму добычи нефти и занимает шестое место по запасам, добывая каждый восьмой баррель нефти в мире».

**А.В. Новак, Министр энергетики Российской Федерации**

«Я надеюсь, что не только ежегодный Форум, но и наша постоянная работа в межфорумный период будет являться залогом хороших результатов, успешного развития нефтегазового комплекса и надежного позиционирования ТЭКа в глобальной экономике».

**А.Н. Шохин, Президент РСПП**

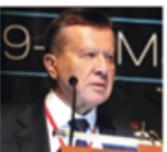


«Главные задачи – это эффективное использование недр и эффективность работы самого нефтегазового комплекса. Структурные реформы, проведенные в НГК в 90-х годах прошлого века, в начале 2000-х дали свои плоды. Комплекс знает, что такое конкуренция, и сейчас перед нефтяниками и газовиками стоят вопросы технологического перевооружения».

**Ю. К. Шафраник, Председатель Совета Союза нефтегазопромышленников России**

«Сегодня перед нами стоит ряд серьезных задач: развитие газовой отрасли на Востоке России, освоение арктического шельфа, укрепление сотрудничества со странами АТР – крайне перспективными рынками сбыта. Но стратегической целью нефтегазового сектора страны, безусловно, остается сохранение лидерства на глобальных энергетических рынках».

**В.А. Зубков, Председатель Совета директоров ОАО «Газпром»**



«Полагаю, что проведение Национального Нефтегазового Форума будет способствовать укреплению сотрудничества между представителями органов государственной власти и бизнеса, позволит уточнить перспективы инновационного развития отечественного топливно-энергетического комплекса».

**С.Н. Катырин, Президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации**

«Для нефтяной и газовой отраслей, достойно выполнивших стабилизирующую роль и обеспечивших надежное формирование бюджетов всех уровней в период кризисных экономических явлений, современный этап развития ставит ряд приоритетных вопросов и задач, многие из которых вам и предстоит обсудить в рамках Форума».

**В.Ю. Алекперов, Председатель комитета Российского союза промышленников и предпринимателей по энергетической политике и энергоэффективности**



«Сейчас сложилась ситуация, когда нефти на мировом рынке много, но и стоит она недешево. Достаточно много нефти добывается на шельфах, что увеличивает затраты, поэтому, что будет дальше, зависит от развития мировой экономики, какие страны окажутся лидерами по добыче».

**Г.И. Шмаль, Президент Союза нефтегазопромышленников России**

«Необходимо сформировать регулирующие механизмы повышения энергоэффективности государственных компаний и их ответственность, на законодательном уровне четко установить принципы и методы формирования политики энергосбережения в государственных компаниях, структуру и содержание этой политики, функций и задач, решаемых государственными компаниями».

**П.Н. Завальный, Заместитель председателя Комитета Государственной Думы по энергетике, Президент Российского газового общества**



# ВЛАДИМИР МАРКИН: «ФУНКЦИЯ МИНИСТЕРСТВА – РАСШИРЯТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»

ЖКХ – проблемная отрасль, и таковой считается уже давно. Её сегодня не критикует, кажется, только ленивый – от самих сотрудников коммунальных предприятий до обывателей, вынужденных пользоваться их услугами. Решения, принимаемые для развития отрасли, ощутимых результатов пока не принесли. Бюджетные средства, направляемые на поддержку ЖКХ, исчезают, как в болоте. Почему? Что делать? Ответ на эти вопросы даёт заместитель министра инвестиций и инноваций Московской области Владимир МАРКИН.

**– Что же привело ЖКХ к такому состоянию, которое мы наблюдаем сегодня?**

– Самая большая ошибка, которая была сделана, – это то, что мы из года в год игнорировали объективные экономические законы. Речь идёт прежде всего о тарифах. Ещё будучи президентом, Дмитрий Медведев требовал навести порядок с ними. Как? Прекратить их рост. Что и было фактически исполнено. К чему это привело? К тому прежде всего, что у нас целые предприятия ЖКХ, целые отраслевые направления стали низкорентабельными и попросту убыточными. Как следствие, массовые банкротства предприятий, неплатёжеспособность. В результате в отрасли работают низкооплачиваемые специалисты. В Московской области зарплата в организациях жилищно-коммунального хозяйства ниже средней на 20%. А на профилактические ремонты, внедрение инноваций средств хронологически не хватает.

Ну а если мы не вкладываем денег в систему, эффективность её снижается, потери растут, возникают убытки.

**– Каким образом можно сдерживать тарифы, если себестоимость оказываемых услуг повышается, а их качество падает?**

– Именно. И так считают не только обыватели, «непосвящённые», но и инвесторы. Каким может быть ЖКХ, если там «болото», в которое вливай не вливай – ничего хорошего не получится. Мы, к сожалению,

Его сдерживают квадратными метрами, этажностью, пытаются ограничить стоимостью удельных показателей и т.д. Рынок ЖКХ – обратное явление. Первый рынок – растущий, второй – ниспадающий, первый – суперрентабельный, второй – убыточный, первый – преимущественно легальный и открытый, второй – в большей сте-

**«САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА, КОТОРАЯ БЫЛА СДЕЛАНА, – ЭТО ТО, ЧТО МЫ ИЗ ГОДА В ГОД ИГНОРИРОВАЛИ ОБЪЕКТИВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ. РЕЧЬ ИДЁТ ПРЕЖДЕ ВСЕГО О ТАРИФАХ.»**

создали отрицательный фон не только для собственной внутренней экономики, но и для внешнего инвестирования.

Что можно сделать, чтобы изменить ситуацию? С точки зрения бизнеса у нас возникает интересная коллизия. То, что мы называем «единой услугой по проживанию» (строительство и эксплуатация), является двумя полярными рынками.

Строительство сегодня – это рынок, который требует «узды». Он бежит «впереди паровоза».

пени криминализированный, на первом функционируют крупные компании-долгожители, на втором – компании с короткой историей. И так далее.

Сейчас мы работаем с теми инвесторами, которые строят жильё. Мы им предлагаем войти в рынок эксплуатации, потому что сегодня просто продавать квадратные метры – это прошлый век. Сложилась тенденция, когда многие крупные строительные компании, которые десятилетиями возводили только

жильё, переходят в рынок инженерной инфраструктуры. Есть даже пул компаний, которые готовы инвестировать в сети. Это, к примеру, ГК «Мортон», ГК «Глубина» и др. Уже известно, что «Мортон» имеет соглашение со Сбербанком по поводу инвестиций именно в инженерную инфраструктуру на сумму 40 млрд рублей. Это то, что мы имеем на сегодня. Большой потенциал, интересные амбиции. Компания, которая построила очистные сооружения и успешно их эксплуатирует, – это хороший пример для рынка.

Если 2 года назад мы не представляли инвестиционного потенциала отрасли, то сегодня можем уверенно говорить о том, что объём окупаемых инвестиций в инженерную инфраструктуру Подмосковья – не менее 200 млрд рублей. Скажите мне, где ещё можно найти настолько низкоконкурентную среду с окупаемостью в 5–7 лет с таким инвестиционным потенциалом?

**– Вы оглашали эти цифры, и не раз. По логике после этого от частных инвесторов отбою быть не должно...**

– Мешают, во-первых, инерция мышления и, во-вторых, ментальная память, когда «били по рукам». Есть отрицательный опыт предыдущих лет, когда берут проект, идут с ним – и не получают тариф, не согласовывают бизнес-план или наблюдают неадекватное поведение главы района. Сегодня общими усилиями это преодолимо.

**– И тем не менее риски значительные?**

– Безусловно. Но ведь «дорогу осилит идущий». Поэтому мы и обсуждаем ГЧП – это одна из форм, которая сегодня диверсифицирует риски или, по крайней

мере, делает взаимовыгодными интересы участников рынка. Я считаю, что на сегодня то, что нам нужно было сделать, – мы сделали: оценили инвестиционный потенциал, прописали окупаемые

**ет то правовое поле, в котором всё это делается? Ведь инвестору нужно как можно больше гарантий.**

– Согласен, что инвестору важно минимизировать риски, и мы это учитываем. В Подмосковье есть

**«СЛОЖИЛАСЬ ТЕНДЕНЦИЯ, КОГДА МНОГИЕ КРУПНЫЕ СТРОИТЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯМИ ВОЗВОДИЛИ ТОЛЬКО ЖИЛЬЁ, ПЕРЕХОДЯТ В РЫНОК ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ.»**

проекты, показали адресно, куда и как можно вкладывать деньги.

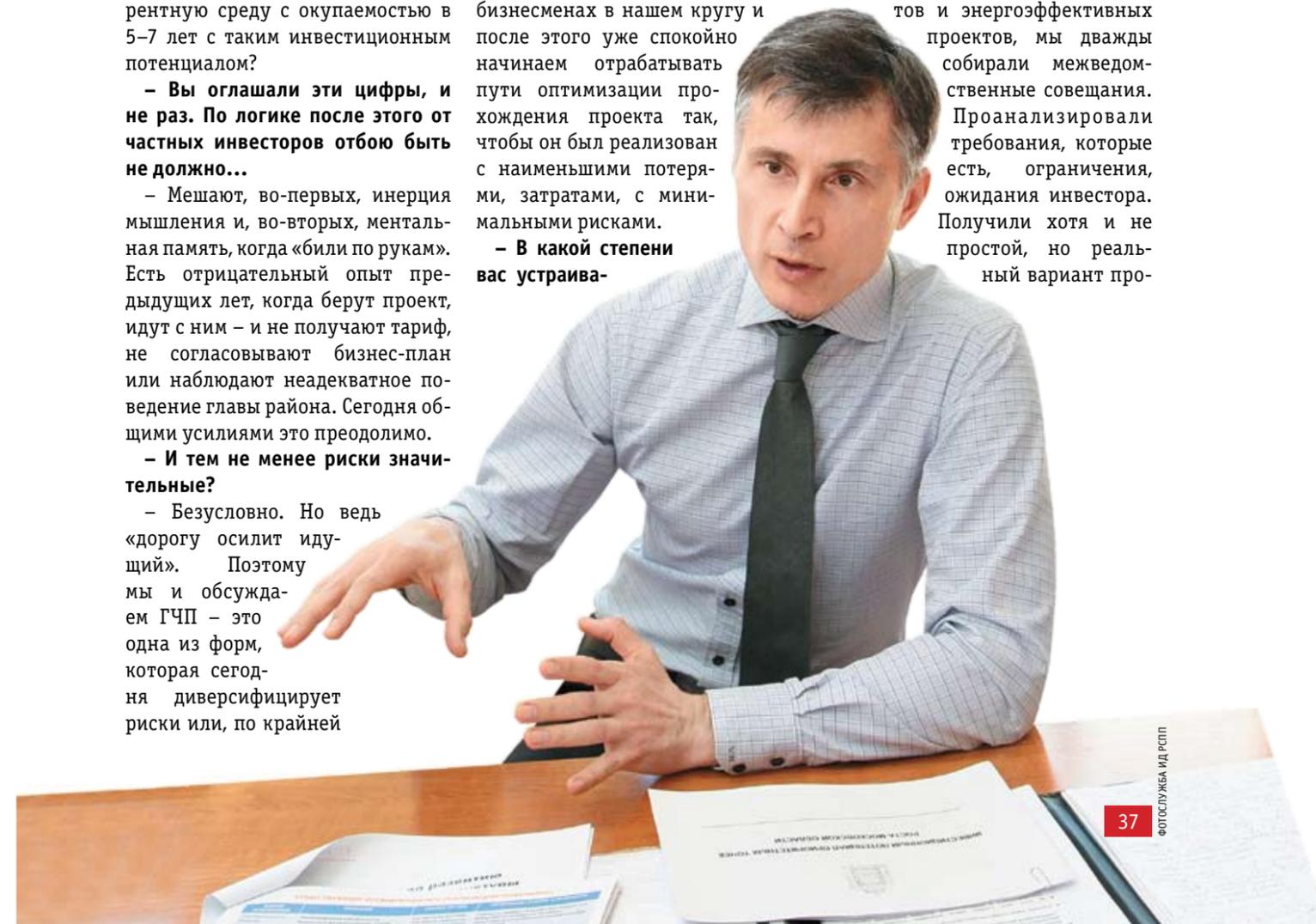
Мы полтора года убеждаем наших потенциальных инвесторов, что это выгодно, целесообразно и рентабельно, что это хороший бизнес. Мы сформировали спрос, а на спросе уже можно заняться оптимизацией.

Поэтому сначала мы тестируем спрос на крупных инвесторах, бизнесменах в нашем кругу и после этого уже спокойно начинаем отрабатывать пути оптимизации прохождения проекта так, чтобы он был реализован с наименьшими потерями, затратами, с минимальными рисками.

**– В какой степени вас устраива-**

несколько региональных законов в помощь инвестору – об инвестиционной политике, о льготном налогообложении и некоторые другие. Что получается на практике? Приведу в пример Можайский район, где нужно реконструировать котельные. Чтобы обозначить путь, по которому в рамках существующих законов можно провести цепочку энергосервисных контрактов и энергоэффективных проектов, мы дважды собирали межведомственные совещания. Проанализировали требования, которые есть, ограничения, ожидания инвестора. Получили хотя и не простой, но реальный вариант про-

Проект, который мы реализовали с наименьшими потерями, затратами, с минимальными рисками. Получили хотя и не простой, но реальный вариант про-

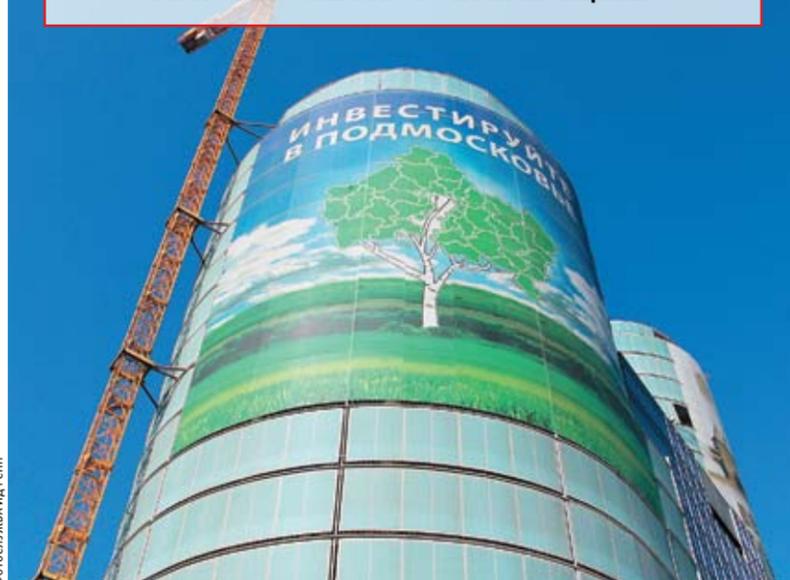




ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

**«Мы полтора года убеждаем наших потенциальных инвесторов, что это выгодно, целесообразно и рентабельно, что это хороший бизнес. Мы сформировали спрос, а на спросе уже можно заняться оптимизацией.»**



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

хождения проекта, учитывая все возможные сложности. Да, ограничения, совершенно не нужные, мешающие работе, существуют, но их можно снять на совершенно законных основаниях.

– Получилась своего рода «дорожная карта» – как проплыть по этому «мюрю ограничений»?

– Именно. Это то, что мы сегодня вынуждены делать, чтобы увязать интересы всех участников рынка. А они очень простые. Области нужно, чтобы были эффективные генерации и эффективные сети без лишних затрат. Муниципалам нужно, чтобы не было нагрузки на местный бюджет. Населению необходима

качественная услуга, инвестору – возвратность средств и длинный тариф. Всем вместе нам нужно, чтобы была стабильная, не растущая себестоимость услуги. Тогда и тариф будет стабильным, и уверенность в том, что мы в течение 5–6 лет всю прибыль сможем направлять на возврат вложенных средств.

Могу сказать одну вещь, очень простую и понятную: если сегодня мы не дадим длинный тариф, то ни одного инвестора сюда, на эти проекты, завести не получится. А тариф такой идёт у нас только через энергосервисный контракт – другого механизма пока нет. Энергосервисный контракт, в свою очередь, возникает только тогда, когда есть обоснование, что инвестиции дают реальный экономический эффект. Для этого необходимо выстраивать цепочку, что инвестору самостоятельно сделать сложно. Нам зачастую приходится вместе с ним садиться, отрабатывать её, привлекать специалистов и строить финансовую модель. Сегодня при принятии решения всё играет роль – и налоговые поступления, и уровень рентабельности, и мн.др.

– Длинный тариф не вы устанавливаете, это «сверху» спускается?

– У нас есть Комитет по ценам и тарифам, который и устанавливает тариф. Энергосервисный контракт действует в соответствии с Федеральным законом № 261-ФЗ. Нам говорили, что тариф на срок более 3 лет установить невозможно.

Но за этот срок мало что окупается. Мы боролись за пятилетний тариф. На сегодня договорились о том, что тариф может быть неизменным до 5 лет. Если это реально получится, перед нами встаёт новая задача: каким образом обеспечить возвратность средств инвестора за этот срок.

Рассматриваем окупаемость и в более долгие сроки. Например, на объектах водоотведения тариф

в 5 лет, как правило, не подходит. Очистные сооружения, построенные в Балашихе группой компаний «Мортон», имеют окупаемость, явно превышающую 5 лет. Мы считаем, что она приближается к 10 годам. Но у нас есть инвесторы, которых устраивает такой срок окупаемости.

– В данном случае мы говорим о воде?

– С теплом то же самое. Какой механизм был до этого? Инвестор, который застраивал территорию и получал в качестве обременения технические условия, на деле получал то, в чём не разбирался. Ему давали возможность присоединения к сетям, а что там построено, к чему он присоединился (качество труб, объёмы системы, давление, гигакалории) – для него тёмный лес. И играя вот так втёмную, он вынужден полагаться на то, что все, кто у него приобрёл помещение, пользуются инженерными услугами и должны быть довольны.

В целом у нас посыл такой: если это неэффективно, то зачем делать так, а если эффективно, то зачем это делать за бюджетный счёт? ГЧП – не панацея. Главное – экономическая модель. Если мы

сегодня покажем, что окупаемо, рентабельно, инвестор придумает, как в проект зайти. Он будет замотивирован. Но ГЧП – лишь одна из форм. Не нужно делать из

ко котельные и строить только блочно-модульные конструкции, которые окупаются за 3–4 года, и больше ничего не видеть.

На сегодня правительство Мо-

**«На сегодня правительство Московской области уже не согласовывает проекты по отдельным локальным генерациям без всей системы в целом. Хочешь сделать доброе дело – не оставляй после себя “хвостов”, которые кто-то должен зачищать.»**

него фетиш. Мы стараемся, чтобы все инвестиции – бюджетные и внебюджетные – максимально эффективно использовались для насыщения Московской области рентабельными, целесообразными проектами.

– И всё-таки насколько высока сегодня заинтересованность потенциальных инвесторов в отрасли?

– 200 млрд – это очень большой рынок. Единственное, что мешает к нему сейчас развернуться лицом массово, – всеобщая привычка считать окупаемость до 5 лет. Так это же докризисные нормы! Это же то, что осталось в наследство от 2008 года. Никто не верит, что можно не «выхватывать» толь-

сковской области уже не согласовывает проекты по отдельным локальным генерациям без всей системы в целом. Хочешь сделать доброе дело – не оставляй после себя «хвостов», которые кто-то должен зачищать. Не нравится тебе строить сети – нет вопросов: иди в поквартирную генерацию. Но сделай то, что сегодня будет работать как система – эффективно, выгодно. Закрой полностью экономическую модель. Если она закрыта и без «хвостов», нет вопросов. Она работает.

Я считаю, что у нас с инвесторами сегодня есть диалог. По крайней мере, они нам верят. У нас не один и не два инвестора, готовых зайти на инженерную инфра-

**БИЗНЕС РОССИИ**

Журнал «Бизнес России» начинает публикацию отраслевых соглашений по регулированию социально-трудовых отношений, подписанных общероссийскими объединениями профсоюзов и общероссийскими объединениями работодателей.



ПОДРОБНО ОЗНАКОМИТЬСЯ С СОГЛАШЕНИЯМИ ВЫ МОЖЕТЕ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА «БИЗНЕС РОССИИ»

WWW.BUSINESSOFRUSSIA.COM  
WWW.БИЗНЕСРОССИИ.РФ



структуру. Мы сегодня имеем достаточно большой список проектов, которые могут быть как первоочередные реализованы в этом году. Есть и другие интересные, которые входят в этот бизнес. Причём это не только тепло-снабжение и водоснабжение. У нас активно сегодня рассматривается вопрос по инвестированию в сферу ТБО. Очень-очень сложная сфера, незарегулированная и не имеющая оптимальных решений практически ни в одном из субъектов.

Мы сегодня обсуждаем вопросы по инвестированию в приборы учёта. Есть компании, которые готовы инвестировать в освещение – уличное, внутриквартальное. Яркий пример: достаточно удачно прошёл эксперимент по озонированию мусоропроводов.

– Это что-то новенькое?

– Для нас – да. А проект интересный. Типичная ситуация: выходишь на лестничную площадку – чувствуешь неприятный запах от мусоропровода. Плюс тараканы, грызуны, которые в нём живут и расползаются по

дому. Мы заинтересовались одной прибалтийской разработкой. В каждый мусоропровод ставится озонатор, который за счёт отрицательных зарядов вырабатывает озон. В итоге ни запаха, ни насекомых, ни грызунов. И бактерии в озоне не размножаются. При этом себестоимость такого прибора – копеечная.

Мы рассмотрели эту технологию, ещё когда я работал в Минстрое. Сделали в Лобне 40 стволов мусоропроводов, отэксплуатировали. В девятиэтажном доме стоимость получилась 90 копеек в месяц на одного жителя. Если этот проект будет удачным, инвестор готов за свой счёт строить массово подобные вещи. Это же интересно. И ни копейки из бюджета. Аналогичная вещь произошла, когда мы так же занимались анализом ремонта. Очень сложная тема. Ремонт обще-домовых территорий, внутриплощадочных коридоров и т.д. У нас же управляющие компании их выполняют достаточно регулярно. Если там штукатурка трескается и облетает, управляющая компания должна, руководствуясь законом № 94-ФЗ, покупать самые дешёвые материалы.

– Сейчас вроде уже этот пре-словутый № 94-ФЗ остался в прошлом...

– Верно, но посыл-то никуда не делся. Когда голосуют, какой брать материал, естественно, заходят в тупик – нужно брать самый дешёвый, делать как можно дешевле. А в итоге уже через год – «на кону мочало, начинай сначала».

Мы нашли разработчиков инновационных полимерных шпаклёвок, которые говорят, что у них идеальная поверхность. Они готовы и авторский надзор за работами организовать, отследить соблюдение технологий, дать гарантии. Мы уже договорились с подольским заводом. Здесь готовы компаниям, которые привлекают предприятие для ремонта территорий, дать гарантию на 5 лет.

Мы заинтересованы сделать такие модели, которые приблизят участников рынка друг к другу, помогут найти варианты взаимодействия, сегодня не очевидные.

По большому счёту функция министерства – не столько регулировать и управлять, сколько открывать возможности взаимодействия.

БР

СПРАВКА



**Маркин Владимир Владимирович,** заместитель министра инвестиций и инноваций Московской области.

В 1987 г. окончил Ленинградский инженерно-экономический институт им.

П. Тольятти по специальности «экономика, организация и управление строительством». Имеет учёную степень доктора экономических наук.

С 1993 г. – руководитель коммерческих организаций.

В 2004–2005 гг. – член рабочей группы по повышению энергоэффективности промышленных предприятий.

В 2002–2005 гг. – преподаватель по антикризисному управлению в Санкт-Петербургском государственном университете водных коммуникаций.

С 2006 г. – н/в – эксперт ООО «Деловая Россия» по энергетике.

В 2008 г. – вице-президент НП «Союз энергетиков Северо-Запада России» по

содействию развитию малого и среднего предпринимательства при полномочном представителе Президента РФ в СЗФО.

В 2009 г. – член рабочей группы подкомитета по малой энергетике Комитета Госдумы РФ по энергетике.

В 2012–2013 гг. – первый заместитель министра строительного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства Московской области.

С 2013 г. – заместитель министра строительного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства Московской области.

С 2014 г. – заместитель министра инвестиций и инноваций Московской области.

Женат, двое детей.



ГЛОБАЛИЗАЦИЯ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

WWW.MAKOFORUM.RU

**Форум МАКО - это:**  
интересные люди  
актуальные темы  
содержательные дискуссии  
международная экспертиза



МЕЖДУНАРОДНАЯ АССОЦИАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

# ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ВЫЗОВЫ 19-20 мая И ВОЗМОЖНОСТИ

ГЛОБАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ ИЛИ МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ ДИАЛОГ?

III Международный Форум МАКО приглашает обменяться инсайтами, поделиться проблемами, обсудить кейсы и поучаствовать в дискуссиях с международными экспертами по самым актуальным темам бизнес-сообщества

- Репутация — новая мировая валюта: устойчивость репутации и гибкость в брендинге на локальном и национальном рынке
- HR-тренды будущего
- Глобальная нехватка талантов: стратегический рекрутмент
- Транснациональные профстандарты: навыки и компетенции как новая мировая валюта
- Эффективность компании на разных национальных рынках в контексте глобального разделения труда
- Локализация или глокализация: стратегии выживания локальных компаний в агрессивной мировой бизнес-среде

при поддержке

Международная ассоциация корпоративного образования (МАКО)



The more you know, The more you dare\*



+7 (495) 788 3741  
www.makonews.ru

# ПАВЕЛ КУРЗАЕВ: «ДОЛГОСРОЧНЫЕ ТАРИФЫ – ПАНАЦЕЯ ДЛЯ ЖКХ»

Стратегия холдинга «Российские коммунальные системы», крупнейшего отечественного частного оператора в сфере ЖКХ, подразумевает расширение бизнеса за счёт работы в новых регионах и улучшение качества предоставляемых продуктов и услуг потребителям.

О том, насколько успешно реализуется эта стратегия, с какими трудностями приходится сталкиваться, рассказывает Павел Курзаев – директор по экономике и финансам компании «Российские коммунальные системы».

**– Согласитесь, очень важный момент – на каких правовых принципах строится сегодня государственно-частное партнёрство в ЖКХ. Насколько прочным является этот фундамент?**

– В соответствии с последними законодательными изменениями, вступившими в силу с 1 января 2014 года, единственно возможной формой государственно-частного партнёрства применительно к объектам коммунальной инфраструктуры является концессия. Однако, поскольку в ЖКХ она пока не получила широкого практического распространения, рано говорить о том, на каких именно принципах будет строиться взаимодействие партнёров в рамках концессионных соглашений, будет ли у частного партнёра действительная возможность влиять на условия такого соглашения. Все остальные аспекты деятельности организаций ЖКХ, в частности порядок и условия установления тарифов, порядок поставки коммунальных ресурсов и оказания коммунальных услуг, определяются государством в одностороннем порядке в рамках административных процедур без какой-либо возможности влияния бизнеса.

Вместе с тем есть ещё один важнейший фактор, который хоть и не имеет отношения к законодательству, оказывает серьёзное влияние на прочность фундамента, о котором мы говорим. Это сформировавшийся за десятилетия упадка отрасли общий фон

редь нужно договориться: ЖКХ – социально ответственная сфера, в которой частный бизнес должен работать качественно, выполнять свои функции и при этом должен быть уверен в завтрашнем дне. Нужно выстроить именно партнёрские отношения на условиях, ко-

**«Мы дорожим своей репутацией. Она – необходимое условие для нашего развития. Когда мы приходим с предложениями в новый регион, огромную роль играет именно наша репутация.»**

высказываний, что ЖКХ – крайне непрозрачная сфера.

Этот фон не способствует тому, чтобы проблемы отрасли решались. Хотя перемены необходимы всем. В том числе и нам – компании с 11-летней историей и, надеюсь, ещё более продолжительным будущим.

Мы дорожим своей репутацией. Она – необходимое условие для нашего развития. Когда мы приходим с предложениями в новый регион, огромную роль играет именно наша репутация.

Для развития государственно-частного партнёрства в коммунальном хозяйстве в первую оче-

торые будут приемлемы и для заказчика в лице государства, и для потребителя, которым является население, и для всех остальных участников этого сложнейшего процесса. Нужно, чтобы все стороны понимали, что это важнейший бизнес, а не социальная нагрузка.

**– То есть нужны чёткие правила игры?**

– Пока они меняются слишком часто. Отсутствуют зафиксированные системные, долгосрочные правила. И в первую очередь это касается долгосрочного тарифного регулирования.

Строительный цикл крупных объектов в коммунальной отрас-

ли – 5–7 лет, срок окупаемости инвестиций может растягиваться на десятилетия, однако в тарифных решениях мы часто не имеем возможности видеть свои горизонты планирования дальше, чем на год.

Чем отличается жилищно-коммунальный бизнес естественного монополиста от других видов бизнеса? Тем, что, с одной стороны, у тебя есть гарантированный потребитель, а с другой – пусть и стабильный, но очень небольшой доход. И он должен быть прогнозируемым, ведь обратной стороной стабильности и низкой доходности этого бизнеса является длительная окупаемость проектов.

Правила игры нужны долгосрочные и неизменные. Строить водозаборы и очистные сооружения, теплотрассы, окупаемость которых находится за пределами пятилетнего периода в условиях, когда всё быстро меняется, невозможно. Бизнес становится очень рискован-

ым. Нет уверенности в том, что удастся добиться рентабельности, что инвестиции окупятся при появлении новой власти в регионах. А значит, в подробной конструкции банки на эти цели денег не дают.

сбалансированные тарифные решения, которые позволят обеспечить комфорт потребителей и качество предоставляемых населению услуг.

**– РКС работает в девяти регионах. Почему именно в них?**

**«СТРОИТЕЛЬНЫЙ ЦИКЛ КРУПНЫХ ОБЪЕКТОВ В КОММУНАЛЬНОЙ ОТРАСЛИ – 5–7 ЛЕТ, СРОК ОКУПАЕМОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ МОЖЕТ РАСТЯГИВАТЬСЯ НА ДЕСЯТИЛЕТИЯ, ОДНАКО В ТАРИФНЫХ РЕШЕНИЯХ МЫ ЧАСТО НЕ ИМЕЕМ ВОЗМОЖНОСТИ ВИДЕТЬ СВОИ ГОРИЗОНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДАЛЬШЕ, ЧЕМ НА ГОД.»**

Всё это приводит к тому, что многие говорят: «ЖКХ не работает!»

Сегодня наиболее ожидаемым событием в отрасли является переход к долгосрочным тарифам. Не обходимо принимать

– Так сложилось исторически. На момент создания нашей компании между потребителем и большой энергетикой сформировалась некая область, накопившая огромное количество долгов.

Идея создания РКС была в том, чтобы погрузиться в эту область, разобраться с долгами и навести порядок, запустив по-новому все процессы.

Как следствие, мы зашли в регионы с плачевным состоянием инфраструктуры, в которых были большие долги сферы ЖКХ перед энергетиками. Ведь бизнес-модель РКС характеризуется тем, что мы занимаемся производственной и финансовой оптимизацией, внедряем новые программы и технологии – чем хуже изначально состояние дел в хозяйстве, тем ярче, позитивнее и заметнее будут перемены.

С чем может быть связано плачевное положение дел в ЖКХ регионов? Ряд проблем, скорее всего, – с неумелой организацией процессов, с нехваткой средств на решение проблем, накопившихся за долгие годы недофинансирования отрасли.

Мы – крупнейший частный оператор с выручкой в 40 млрд рублей и в состоянии





привлекать требующиеся средства на понятные сроки.

Один из наиболее характерных примеров последних лет – Самара, где мы приступили к управлению системами водоснабжения и водоотведения.

Крупный город. Износ сетей водоснабжения – 74%, а канализационных – более 80%, постоянные инциденты, провалы почвы. При стандартном подходе в рамках муниципального предприятия проблему решить не удалось. Поэтому был организован конкурс, который мы выиграли. Сейчас активно меняем ситуацию.

Министерством энергетики и ЖКХ Самарской области утверждена инвестиционная программа «Самарских коммунальных систем» на 2013–2019 годы, которой предусмотрены инвестиционные вложения в размере 3,6 млрд рублей.

**– Но у вас были и неудачи, насколько я помню. Вы выходили из каких-то проектов?**

– Я работаю в этой компании 2,5 года. На моей памяти случился только один «провал» – «Брянские коммунальные системы». Нам пришлось продать это предприятие. Оно системно показывало убытки.

Основная причина – отсутствие партнёрских отношений с местной властью, в частности договорённостей по тарифам.

Мы пытались найти компромисс, обосновывали цифры, приводили позитивные примеры, рассказывали, как это работает на других сопоставимых территориях. В 2012 году нам просто снизили тариф, уменьшив годовую выручку на 200 млн рублей. Понятно, что коммерческое предприятие так жить не может.

Всё-таки бизнес в ЖКХ обязательно должен строиться в рамках

продолжение сотрудничества и реализацию проекта по модернизации канализационных очистных сооружений, что позволит значительно улучшить экологию Онежского озера.

Мы получили долгосрочный тариф. Есть поручительство администрации Республики Карелия перед кредиторами.

Кредитные средства, средства частного инвестора и средства,

**«ДОЛГОСРОЧНЫЙ ТАРИФ ПОМОГАЕТ ПРИВЛЕЧЬ К РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В КОММУНАЛЬНОЙ СФЕРЕ И КРЕДИТЫ НА ВЫГОДНЫХ УСЛОВИЯХ, И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГРАНТЫ.»**

партнёрства, неустойчивые отношения в итоге могут сказаться на потребителях.

**– А в чём реально должно заключаться партнёрство?**

– Есть хороший пример – Петрозаводск, где был реализован крупный, с объёмом инвестиций более 1,5 млрд рублей, проект реконструкции водопроводных очистных сооружений, полностью изменивший ситуацию с качеством водопроводной воды в городе. Была вода жёлтого цвета – теперь она чистая и прозрачная. Сегодня усилия частного инвестора и региональных органов власти направлены на

получаемые через тариф, – всё это собирается вместе. Долгосрочный тариф помогает привлечь к реализации инвестиционных проектов в коммунальной сфере и кредиты на выгодных условиях, и международные гранты.

Ещё один пример успешного государственно-частного партнёрства в интересах жителей региона – Пермь, где общий объём финансирования инвестпроектов составил около 2 млрд рублей.

Реконструкция биологических очистных сооружений кардинально изменила экологическую ситуацию, остановила сброс огромного количества неочищенных кана-

лизационных стоков в реку Каму. Реконструкция системы водоснабжения города и увеличение мощности Чусовского водозаборного узла улучшили качество водопроводной воды.

**– Взаимоотношения с банками – тоже ведь фактор. С какими банками вы сотрудничаете?**

– Большинство кредитов привлекается на конкурсной основе. Крупнейшие кредиторы сегодня – «Газпромбанк», «Сбербанк России», Банк ВТБ, «Связь-Банк» и ряд региональных банков. Ситуация складывается достаточно позитивно с учётом того, что мы финансируемся за счёт долгосрочных кредитов. Но при наличии долгосрочных тарифов проблем с открытием кредитных линий вообще бы не возникло. Например, для финансирования программы в Самаре мы проводили переговоры с одним из крупнейших российских банков. Ответ такой: «Если вам нужен кредит на 7 лет, покажите нам тариф на 7 лет. Мы хотим видеть механизм возвратности».

Мы говорим: «Будет так-то». А они в ответ: «Хорошо, а если вдруг тариф упадёт на 10%, такое может быть?» – «Может. История знает такие примеры». Для финансирования больших проектов в коммунальной сфере наличие

долгосрочных тарифов – просто панацея.

**– Говорят, в том числе и с высоких трибун, что ЖКХ сейчас может стать выгодным бизнесом. Резюмируя: что для этого должно произойти?**

**«КОГДА МЫ ПЕРЕСТАНЕМ ЖИТЬ КАК НА ВУЛКАНЕ ИЗ-ЗА НЕПРЕДСКАЗУЕМЫХ И МЕНЯЮЩИХСЯ ПРАВИЛ, В ЭТОТ БИЗНЕС ПРИДУТ ЛЮДИ, КОТОРЫМ НЕ НУЖЕН РИСК И СУПЕРПРИБЫЛЬ, А НУЖНА СТАБИЛЬНОСТЬ.»**

– Первое, второе и третье – нужны долгосрочные тарифы. Всё остальное носит вторичный характер.

Впрочем, есть ещё один важный аспект: прямые расчёты с потребителями. Мы достаточно давно этой темой занимаемся. У нас на сегодняшний день доля прямых расчётов превышает половину выручки. Но там, где между нами и потребителями услуги стоит управляющая компания, в большинстве случаев начинают расти неплатежи и копиться задолженность. Это такой «чёрный ящик», в котором могут исчезать бесконечные денежные суммы!

На мой взгляд, подобное промежуточное звено сегодня не нужно, оно не работает, мешает инвестиционной деятельности и может привести к социальной напряжённости.

Хотя есть, наверное, нормальные управляющие компании и товарищества собственников жилья, которые существуют в общих интересах. Но, к сожалению, их не так много.

Мы предлагаем другую схему. Если мы поставщики коммуналь-

ной услуги, давайте будем за неё отвечать от начала и до конца. Сами будем выставять счета потребителям и сами будем с ними взаимодействовать.

**– Но это дело хлопотное.**  
– И всё же более прогнозируемое, чем работа через посредника.

Ещё раз отмечу: коммунальный бизнес – стабильный, но малорентабельный. От высокодоходного, но рискованного он отличается тем, что ты прогнозируемо зарабатываешь свои несколько процентов в год. Гарантированно – если выполняешь взятые на себя обязательства.

Когда мы перестанем жить как на вулкане из-за непредсказуемых и меняющихся правил, в этот бизнес придут люди, которым не нужен риск и суперприбыль, а нужна стабильность. **БР**

СПРАВКА



**Курзаев Павел Анатольевич,** директор по экономике и финансам ОАО «РКС-Менеджмент».

Родился 23 сентября 1970 г. в г. Москве.

В 1993 г. окончил МГУ им. М. В. Ломоносова по специальности «физика».

Занимал руководящие должности в различных коммерческих организациях.

С 2002 по 2007 г. работал в угольных компаниях: начальником финансового управления ОАО «Угольная компания «Кузбассуголь»», заместителем генерального директора по финансовым вопросам ОАО «Воркутауголь».

Являлся генеральным директором ЗАО «Вторчермет» (г. Санкт-Петербург).

До сентября 2011 г. работал в ОАО «ТГК-2» в должности заместителя генерального директора по экономике и финансам.

С сентября 2011 г. принят в ОАО «РКС-Менеджмент» на должность заместителя директора по экономике и финансам.

С октября 2011 г. – директор по экономике и финансам.

Входит в рейтинг топ-200 финансовых директоров России.

# ИСТОЧНИК ПРОБЛЕМ – НЕЭФФЕКТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Член Правления РСПП Александр Чуваев совсем недавно возглавил новую рабочую структуру Союза – Комиссию РСПП по ЖКХ. Тем не менее в своём выступлении на съезде РСПП он не только рассказал о плачевном состоянии отрасли (об этом сегодня все наслышаны), но, главное, высказал ряд практических предложений, направленных на исправление ситуации.



Александр Чуваев,  
член Правления РСПП,  
председатель Комиссии по ЖКХ

**Н**аша Комиссия по ЖКХ образована совсем недавно, в декабре прошлого года. Отрасль ЖКХ является одной из самых крупных в народном хозяйстве Российской Федерации. Её годовой объём составляет порядка 3,5 трлн руб. и 4% от внутреннего валового продукта РФ. В отрасли занято более 4,5 млн человек непосредственно и около 10 млн – опосредованно.

С социальной точки зрения работа этого сектора затрагивает всех нас. И с точки зрения бизнеса, и с точки зрения жизни. Сейчас состояние сектора ЖКХ оставляет желать лучшего. Износ основных фондов – примерно 60–70%. Участники этого бизнеса – и со стороны потребителей, и со стороны государства, и со стороны бизнеса – недовольны. Отрасль больна. Достаточно сказать, что Президент РФ – восьмой из самых крупнейших экономик мира – в своих выступлениях всё чаще упоминает слово ЖКХ. Кто из руководителей других ведущих экономик мира вспоминает сектор ЖКХ в своих выступлениях? Того я не слышал. Может быть, только в Болгарии, когда там 2 года назад был кризис.

Словом, отрасль больна, и её надо лечить. Для этого, собственно, и создана наша Комиссия.

Я уже назвал цифры, характеризующие степень изношенности

наших основных фондов. Сегодня отрасли требуются 9 трлн руб. инвестиций. Это, по сути, две трети годового доходного бюджета Российской Федерации, или три размера Фонда национального благосостояния, или половина золотовалютных резервов страны.

Что это означает? Это значит, что без частных инвестиций, без эффективного государственно-частного партнёрства государство само не справится с восстановлением, возрождением этой отрасли. А без этого «падение в пике» продолжится, основные отрасли будут хиреть. У нас начнутся аварии, катастрофы, разрушение сетей. И всё это придётся «лечить» уже совсем другими средствами.

Одной из основных отраслей ЖКХ является теплоснабжение. Это 20,5% валового внутреннего продукта страны. И 2 трлн руб. в год рынка. Доля отопления в «платёжке» ЖКХ – примерно 60%. То есть отопление, тепло у нас преобладают. Хочу привести пример, что такое тепло в нашей стране. Мы сравнили Хельсинки и Челябинск, при этом что в Челябинске тарифы в 3 раза ниже, чем в Хельсинки, так как цена на газ в Челябинске гораздо ниже, но потребление – в 3,5 раза выше. Это значит, что удельная (исходя из квадратных метров) «платёжка» челябинца – больше, чем у жителя Хельсинки.

СЕЙЧАС СОСТОЯНИЕ СЕКТОРА ЖКХ ОСТАВЛЯЕТ ЖЕЛАТЬ ЛУЧШЕГО. ИЗНОС ОСНОВНЫХ ФОНДОВ – ПРИМЕРНО 60–70%.



При этом доходы на душу населения в Челябинске в 4 раза ниже, чем в Хельсинки.

Это состояние нашей отрасли.

Источник проблем – неэффективное регулирование.

У нас идёт регулирование от достигнутого. Даже то регулирование, которое сейчас объявляется как долгосрочное регулирование, это известное RAB-регулирование. Мы столкнулись с ним в электроэнергетике, когда инвестиционные программы по RAB (для того, чтобы нарастить инвестиционный капитал) были раздуты. Пять-шесть раз государство «подкручивало» вниз RAB-параметры, которые, по идее, должны оставаться неизменными.

То же самое у нас будет и здесь. Долгосрочное регулирование в той части, которая, предполага-

нет регулирования – идите, договаривайтесь коммерчески, система на саморегулировании.

Потребитель защищён, а защищён он наилучшими альтернативными технологиями или методом альтернативной котельной.

Этот проект является сейчас основным для принятия. Потому что он – «лакомусовая бумажка»

плавного и гибкого. Так, как бизнес договорится с государством.

В условиях экономического спада отрасль, которая требует 9 трлн руб. инвестиций, может быть «локомотивом», который приведёт к экономическому возрождению.

Единственное, нам нужно внятное, понятное и простое регулирование.

Достаточно сказать, что к Закону «О теплоснабжении» идёт 32 законодательных акта! Более тысячи

**БЕЗ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ, БЕЗ ЭФФЕКТИВНОГО ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА ГОСУДАРСТВО САМО НЕ СПРАВИТСЯ С ВОССТАНОВЛЕНИЕМ, ВОЗРОЖДЕНИЕМ ЭТОЙ ОТРАСЛИ.**

ется, не будет работать.

Или, например, один из методов долгосрочного регулирования – это метод индексации. Те, кто недоурегулированы, получают меньше, чем те, кто перерегулированы.

Какой выход из этой ситуации?

Выход был предложен бизнесом и Министерством энергетики в конце прошлого года – это новая модель рынка тепла.

Отделить монопольную сетевую часть от рыночной части.

- В рыночной части. Бизнес придёт – будет конкурировать.

- В монопольной части. Пожалуйста, у нас нормирование сетей, и при этом потребитель защищён от высоких тарифов «прикрышкой». Внутри этой «прикрышки»

**В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СПАДА ОТРАСЛЬ, КОТОРАЯ ТРЕБУЕТ 9 ТРЛН РУБ. ИНВЕСТИЦИЙ, МОЖЕТ БЫТЬ «ЛОКОМОТИВОМ», КОТОРЫЙ ПРИВЕДЁТ К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ ВОЗРОЖДЕНИЮ.**

того, как мы будем реформировать ЖКХ дальше.

Что даёт этот метод для населения?

По нашим расчётам, 60% населения сейчас уже платят выше метода справедливой расчётной цены, а 40% платят ниже.

Этот метод даёт возможность заморозить тарифы для тех, кто платит выше, и плавно поднимать тарифы для тех, кто платит ниже.

То есть практически 100 млн населения страны будет жить в условиях замороженного тарифа, пока по топливу тариф не достигнет этой планки. А 40% будет субьектом для повышения тарифов, но

страниц убористого текста, многие из которых противоречат друг другу.

За рубежом в тех экономиках, в которых регулирование теплоснабжения давно завершено, это 15–20 страниц текста. То есть нам нужно регулирование сделать простым, рабочим и понятным для бизнеса.

«Локомотив», который может привести экономику в движение со стороны ЖКХ, стоит на запасном пути и ржавеет. Это в наших силах – сделать так, чтобы этот «локомотив» встал на рельсы и пошёл. Первый полустанок на этом пути – это принятие новой модели рынка тепла.

**БР**

# ЕЛЕНА ДОВЛАТОВА: «Нужно создать условия для подъёма отрасли»

Российская ассоциация водоснабжения и водоотведения (РАВВ) объединяет предприятия водопроводно-канализационного хозяйства около 200 городов, расположенных во всех регионах Российской Федерации, а также ведущие научно-исследовательские, проектные институты и другие организации, осуществляющие свою деятельность в этой отрасли, которая сегодня считается самой проблемной в ЖКХ. В то же время отрасль наименее привлекательна для частных инвесторов, что, в свою очередь, ухудшает перспективы выхода из кризисной ситуации. О наиболее острых отраслевых проблемах рассказывает исполнительный директор РАВВ Елена Довлатова.

– Почему отрасль считается самой сложной и почему её давно уже называют беднейшей?

– Об этом можно говорить долго. Я постараюсь быть краткой и обозначить основные моменты.

Отрасль очень фондоёмкая. Нет другой такой отрасли в ЖКХ, которая вынуждена использовать такие масштабные основные фонды. Наши сооружения – огромные, громоздкие и дорогие.

В Нижнем Новгороде на конференции я услышала примечательную статистику, которую предоставил Фонд ЖКХ. Оказывается, на 1 тыс. рублей стоимости основных фондов наша отрасль зарабатывает всего 500 рублей. Если брать тепловиков, то на 1 тыс. рублей они зарабатывают от 1,5 тыс. рублей и выше, а энергетики – от 13 тыс. рублей.

Вот такая колоссальная разница. Понятно, что это сложилось, к сожалению, исторически: сегодня наш тариф реально ниже «прожиточного минимума». Он просто не окупает фонды.

У нас амортизация практически не заложена в тариф в полном

объёме. Это если говорить экономическим языком. Естественно, это не может привести ни к чему позитивному, а только запустило процесс старения этих самых фондов. Они не обновляются. У

**«Мы взяли статистику предприятий водоснабжения и водоотведения за 2013 год. Статистика для нас удручающая. 75% предприятий водоснабжения убыточны за 2013 год.»**

наших предприятий на это просто нет средств. К чему это приводит?

Мы взяли статистику предприятий водоснабжения и водоотведения за 2013 год. Статистика для нас удручающая. 75% предприя-

тий водоснабжения убыточны за 2013 год. И 84% – водоотведения. В среднем мы можем с уверенностью сказать, что 80% наших предприятий убыточны. Ситуация очень печальная.

Беда ещё в том, что у нас сегодня формирование тарифов (не в воде, а вообще в целом) идёт в процентном соотношении. Нам говорят: «Рост не выше 6%». Мне кажется, что это в корне неверно. Потому что это в корне неверно. Потому что хотя бы, что эти 6% к 10 рублям за кубометр воды...

– Это в прямом смысле копейки!

– Вот именно! Что на эти копейки можно сделать? Даже притормозить старение основных фондов невозможно. И зарплаты работникам поднять нельзя. Поэтому лучшие, самые квалифицированные уходят.

Второй тяжелейший, с моей точки зрения, момент – это очень энергоёмкое производство. Особенно очистка сточных вод, подъём воды. Это может быть до 40% в составе затрат.

При этом электроэнергию мы получаем не как потребители,

скажем, социальной сферы, не как население, а как прочие потребители. То есть водоканалы стоят в ряду промышленных предприятий при потреблении электроэнергии, в то время как воду мы отпускаем в основном населению – до 70% объёмов. То есть мы покупаем электроэнергию на рынке, а воду отпускаем населению по фиксированному тарифу. Но, таким образом, получается, что мы зажаты тарифом, а внутри нашего тарифа электроэнергия съедает всё, что можно съесть. На ремонты, на зарплаты остаются те же копейки.

Третий момент. Сегодня законодательное регулирование таким образом построено, что предприятия ЖКХ не управляют своими доходами. Это не только водников касается. Тариф не предусматривает средства на сбор платежей.

Предполагается, что деньги нам должны собирать управляющие компании. То есть управляющая компания собрала деньги с населения и передала водоканалу. Мы считаем, что это абсолютно порочная с точки зрения бизнеса конструкция, потому что я как человек бизнеса практически не управляю своим доходом. Я услугу оказал, ресурс отпустил и жду у моря погоды – соберёт мне управляющая компания средства или не соберёт. А она может обанкротиться. Она может быть несостоятельной. Она может не хотеть это делать.

Более того, для управляющей компании вот этот сбор платежа – вещь совершенно неинтересная, потому что она тоже недоходная. Для управляющей компании это убыточная часть бизнеса. Нет бонуса. Не за что собирать. Она практически нам должна будет заплатить ровно столько по тарифу, сколько возьмёт с на-

селения. Поэтому их заинтересованность в том, чтобы с нами расплатиться, просто нулевая. Но при этом через них проходят

То есть все водоканалы являются природопользователями. Мы забираем воду из водных объектов и сбрасываем туда же стоки.

**«Парадокс, однако, в том, что сегодня требования к стокам выше, чем к питьевой воде. У нас чистая питьевая вода считается загрязняющим веществом для водоёма.»**

наши деньги. Ну как же этим не воспользоваться...

– Очевидно, что для частного инвестора такие условия интересными быть не могут.

– Для инвестора, естественно, не очень понятен момент, как вкладывать в фонды, которые нельзя окупить.

Есть ещё один рискованный фактор – природопользование.

За то, что мы забираем, мы платим, естественно, – за пользование водным объектом. Когда сбрасываем, мы тоже платим, если эти стоки недостаточно хорошо очищены. Парадокс, однако, в том, что у нас сегодня требования к стокам выше, чем к питьевой воде.

– Но ведь это абсурд!..

– Да, это абсурд, с которым мы живём уже много-много лет. У нас чистая питьевая вода считается загрязняющим веществом для водоёма. Конечно, мы пытаемся разобраться с этим вопросом, работа в этом направлении идёт, но на данный момент здесь заложен очень существенный риск для инвестора.

– Это своего рода дамклов меч...

– Вот именно. Ещё один риск в дополнение к тому, о чём я уже сказала. Естественно, что, взвесив эти риски, многие потенциальные добросовестные инвесторы от нашей отрасли отворачиваются. Потому что

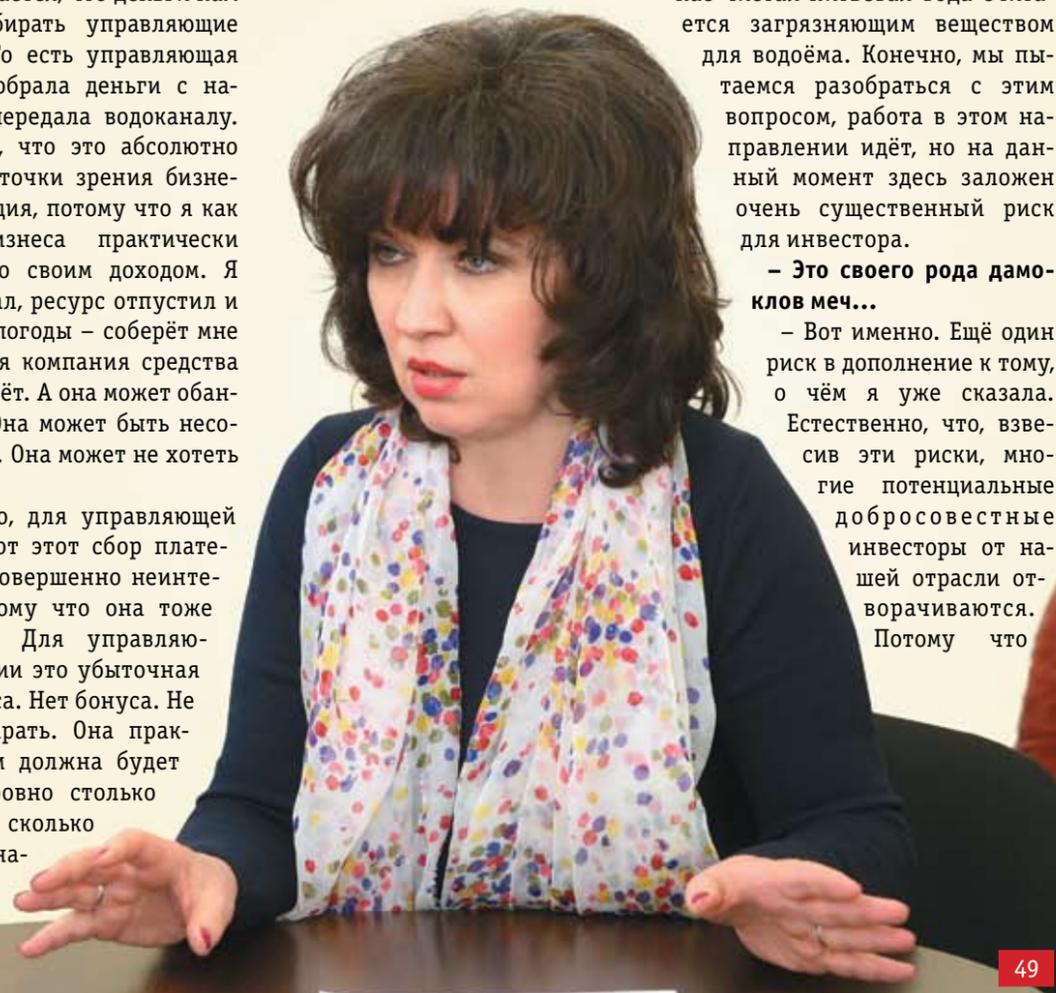


ФОТО СЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

нет понимания, когда ты сможешь вернуть вложенные средства, да и сможешь ли вообще.

**– Но всё-таки есть примеры, когда не «благодаря», а «вопреки» в отрасль приходят частные инвесторы?**

– Есть. Но они испытывают те же трудности, что и муниципальные предприятия. У них те же проблемы с тарифом, у них такие же ограничения роста.

Конечно, там достаточно эффективный менеджмент. Но в целом они реализуют проекты, безусловно. Они молодцы. За счёт значительных объёмов, объединив несколько водоканалов, они как-то выживают.

**– Не исключено, что скоро будут введены социальные нормы на воду. Вероятно, объёмы потребления снизятся. Но они и так значительно уменьшились за последнее время. Наверное, для предприятий отрасли это ещё одна проблема?**

– И очень большая проблема. Представьте, что инвестор приходит и вкладывает средства

в системы водоснабжения города с полумиллионным населением. Он оценивает свои возможности и перспективы, исходя, в частности, из объёмов потребления.

для нашей отрасли – беда. Если бы за это десятилетие и тарифы выросли вдвое!.. Но, понятно, этого и близко нет. Даже несмотря на то, что тарифы, как я уже говорила,

**«СЕГОДНЯ, ЕСЛИ ВЫ ЧЕСТНО РАБОТАЕТЕ В НАШЕЙ ОТРАСЛИ НА ГОСПРЕДПРИЯТИИ, ТО В ТАРИФЕ ВАМ ЗАЛОЖЕНА НИЧТОЖНАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ. ЕСЛИ ВЫ ЧТО-ТО ЭКОНОМИЛИ, ПОЛУЧИЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРИБЫЛЬ, ТО ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ЭТИМИ СРЕДСТВАМИ РАСПОРЯЖАТЬСЯ.»**

Если умножить их на тариф, то можно понять, сколько за год будет собрано денег. Но в конце года оказалось, что потребление снизилось на 10%. Через год – ещё на 10%... А у нас так и происходит. Если брать, например, последнее десятилетие, то объём потребления снизился вдвое!

Почему? Мы стали лучше жить, сегодня практически у всех стиральные машины, уже у многих посудомоечные. Далее – установка приборов учёта, которые также резко снизили объёмы потребления: люди стали экономить.

С точки зрения экономики в целом это всё хорошо. Но

чрезвычайно низкие. Есть регионы, где потребители платят всего 7 рублей за кубометр.

Снижение объёма потребления не компенсируется, соответственно, ростом тарифа. А следовательно, необходимая валовая выручка, на которую должен был бы рассчитывать инвестор, уменьшается. Следовательно, это совсем не интересно получается для инвестора. И введение социальных норм положение только усугубит. Кроме того, реализация этого проекта потребует огромных сил и средств на администрирование.

Кроме того, тут есть ещё технический момент. Если мы резко снижаем объём потребления, то у нас замедляется скорость течения воды в трубах. Возникает так называемое вторичное загрязнение. Я уже не говорю о стоках. Если у нас стоки не разбавлять достаточ-



SHUTTERSTOCK.COM

ным количеством воды, то это уже не стоки – это уже другой класс опасности. Это тоже проблема.

**– Проблем много. А есть ли пути их решения? Что нужно сделать, помимо изменений в тарифном регулировании?**

– По тарифам нужно сказать ещё одну важную вещь. Они должны быть долгосрочными. Если мы выйдем на долгосрочный тариф, то, конечно, очень бы хотелось, чтобы он не пересматривался. Хотя, по закону, он должен пересматриваться каждый год. Не нужно объяснять, насколько важны для бизнеса ясные и стабильные, неизменные «правила игры».

Очень важный момент – заинтересованность менеджмента в хорошей работе. Сегодня её нет по большому счёту. Например, мы много говорим об энергоэффективности. Но если на предприятии удаётся что-то реальное сделать в этом направлении, добиться экономии, тут же следует «наказание» через уменьшение тарифа.

Необходимо, чтобы у менеджмента была возможность распоря-

жаться в каком-то объёме прибылью по своему усмотрению.

Например, сегодня, если вы честно работаете в нашей отрасли на госпредприятии, то в тарифе вам заложена ничтожная рентабельность. Если вы что-то сэкономили, получили дополнительную прибыль, то вы не можете этими средствами распоряжаться.

Я, честно говоря, являюсь сторонником акционерных обществ в нашей отрасли. К сожалению, у нас закон сегодня запретил их образование.

Я разговаривала с менеджерами водоканала Новокузнецка. Там частный водоканал. Он акционировался ещё на первой волне приватизации. Получается так, что там фонды принадлежат собственнику (вернее, водоканалу) и есть акционеры. Понятно, что заинтересованность в конечном результате работы там очень высокая. Соответственно, и результаты гораздо лучше.

Ещё одна возможность улучшения ситуации – укрупнение предприятий. Сегодня, если говорить о центральных водоканалах, в областных центрах, то там ситуация более или менее благополучная.

На уровне районов всё гораздо сложнее, а уже в небольших муниципальных образованиях, посёлках – совсем беда. Они практически не могут обойтись без господдержки сегодня, что тоже понятно. Поэтому мне кажется, что будущее за областными структурами. Есть такие попытки. Например, в Липецкой области собрали малые водоканалы воедино, в одно унитарное предприятие. Этот ГУП показал эффективность достаточно скоро – практически в течение первого года работы. Просто за счёт масштаба возникает возможность решать некоторые проблемы. Тут тоже не надо никому объяснять из экономистов, что косвенные затраты там снижаются, закупки становятся более разумными....

Проблемы водоснабжения сегодня очевидны. Как бесспорно и то, что с каждым годом они только усугубляются. На вопрос «что делать?» ответы тоже есть. Для специалистов они очевидны. Условия для подъёма отрасли должны быть созданы, прежде всего на законодательном, нормативном уровне, в плане тарифного регулирования.

**БР**

**СПРАВКА**



**Довлатова Елена Владимировна,** исполнительный директор Российской ассоциации водоснабжения и водоотведения.

Окончила юридический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, аспирантуру МГУ. Эксперт по финансово-экономическому анализу предприятий. Кандидат юридических наук.

В 1996–2009 гг. – генеральный директор ООО «Лекс-Инвест Аудит».

С 2009 г. – исполнительный директор Российской ассоциации водоснабжения и водоотведения.

Елена Довлатова – член Экспертного совета и секции тарифной политики при Комитете по жилищной политике и ЖКХ Госдумы РФ; член Экспертного совета Комитета по жилищной политике и ЖКХ Госдумы РФ; член Экспертного совета Комитета Госдумы РФ по вопросам собственности; член рабочей группы по разработке законодательных инициатив о внесении изменений в ФЗ «О водоснабжении и во-

одоотведении» при Комитете по жилищной политике и ЖКХ Госдумы РФ; член рабочей группы по развитию ЖКХ Экспертного совета при Правительстве РФ и др.

Активно участвует в работе общественных и профессиональных объединений: эксперт по ЖКХ в Общероссийском народном фронте (ОНФ); член Комиссии РСПП по жилищному и коммунальному хозяйству; член Комитета ТПП РФ по предпринимательству в сфере жилищного и коммунального хозяйства; член Экспертного совета Комитета РСПП по экологической, промышленной и технологической безопасности и др.

Принимала непосредственное участие в целом ряде крупных научно-исследовательских проектов.

**ВВІ**

Организатор «ВВІ»  
Best Business Ideas

Подробности и регистрация  
на сайте: [www.bbia.ru](http://www.bbia.ru)

Семинар  
**«Идеальный руководитель»**  
гуру мирового менеджмента  
**Ицхака Адизеса**

**14 мая 2014, Москва**

Москва, ул. Русаковская, 24  
отель Holiday Inn Сокольники

☎ 8 (499) 504-16-11  
8 (800) 333-67-02



**Личность с главным редактором**

**НИКАС САФРОНОВ:**

«Я увидел своё предназначение во сне»



## НИКАС САФРОНОВ: «ХОРОШО РАБОТАТЬ – ЭТО ВЫГОДНО!»

Художник Никас Сафронов – очень занятой человек. Его творчество востребовано, каждый день насыщен работой, встречами, участием во всевозможных выставках, светских мероприятиях. Да и желающих взять у мастера интервью немало. Тем не менее как раз накануне своего дня рождения 8 апреля Сафронов любезно согласился на интервью, пригласив в свою московскую квартиру. И сразу же стало понятно: Никас – открытый и позитивно настроенный человек, откровенно высказывающий своё мнение о самых разных проблемах современности.

– Мало у кого я встречала такие красивые и богатые апартаменты. Вам, наверное, многие завидуют?

– Всегда одни завидовали другим, кроме тех, кто является самодостаточными людьми. Но эта удивительная черта свойственна в принципе всем. У меня есть приятель – очень богатый человек. Я ездил писать портреты членов его семьи в Вену. Он живёт в скром-

ное говорить! Ты что!?) Это ему было 5–6 лет. Их так воспитывают. И спорт с детства обязателен, и другие полезные занятия, такие как музыка, рисование, и всё это бесплатно.

Там также есть несколько государственных каналов вообще без рекламы. Доступный для всех канал Discovery, где только позитив, природа и животные. Это и есть правильная государствен-

– Дело же не только в рекламе, как мне кажется, в нашей истории было много трагических моментов, которые не были призваны воспитывать в людях доброе, светлое, вечное...

– Действительно, в России давно закладывалась основа для искажённой системы ценностей. Пётр I, невзлюбив с детства монахов, ввёл наущничество в церквях, когда людей после исповеди у священника могли посадить в тюрьму, так как священник обязан был доложить в некие государствен-

ные карательные органы, которые и принимали соответствующие меры. Следуя западным веяниям, заставлял пить кофе, заставлял многих, особенно купцов, сбривать бороды и т.д. И это уже были первые искорки к революции 1917 года. Да и в постреволюционное время людей подталкивали на стукачество, доносы. Любого анонимно написать на соседа, сослуживца. Любого легко могли посадить или куда хуже. А в школе детей учили, что Павлик Морозов, предавший отца, был героем.

На Востоке говорят: для мудреца каждый встречный – учитель. И в Китае эту поговорку чтут и учатся постоянно на ошибках других. Однажды мне министр культуры Китая сказал такую фразу: «Спасибо вам большое, Россия, за то, что мы не сделали такую же перестройку, как у вас». Сегодня у них и бизнес развивается, и коммунистический строй сохраняется, и за коррупцию могут легко казнить. При этом у китайцев сильно развитое чувство любви к своей стране. Китаец, живущий вне родины, мечтает вернуться домой и большую часть заработанных денег отправляет в Китай на культуру, медицину, спорт и т.д.

«НАВЕРНОЕ, ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ДОСТАТКА – ЭТО ВАЖНО, НО ВСЁ-ТАКИ САМОЕ ВАЖНОЕ – ЭТО САМОДОСТАТОЧНОСТЬ.»

ном районе, где ему все завидуют. Всё время на него жалобы пишут. Из-за этого он сейчас переезжает в другой район, где живут люди такого же достатка, как он. Наверное, высокий уровень достатка – это важно, но всё-таки самое важное – это самодостаточность.

А это в первую очередь зависит от воспитания. Я, например, когда первый раз приехал к сыну в школу в Лондон, спросил: «А что, у вас тут и негры учатся?» А сын мне в ответ: «Папа, нельзя та-

кая образовательная программа, делающая из ребёнка хорошего человека.

У нас же большая часть каналов показывает негатив, и почти на всех присутствует большое количество рекламы. Понятно, что все хотят зарабатывать деньги, но кто будет думать о воспитании детей? Да и взрослых тоже всё это раздражает и портит. Есть такой документальный английский фильм про две группы студентов. Одним предлагают играть роль надсмотрщиков, другим – заключённых. Вначале всем было весело и легко, а через 2 недели первая группа начала по-настоящему наказывать и издеваться на ребятами из второй группы. Такой вот эксперимент. Любого человека можно довести до состояния, когда он становится животным. Поэтому в России я бы запретил рекламу на большем количестве каналов, и фильмы, пропагандирующие насилие, жестокость, фобии, я бы тоже запретил транслировать по телевидению.



ФОТОСЛУЖБА МД РСРП

Никас Сафронов со своей первой любовью – Маргаритой

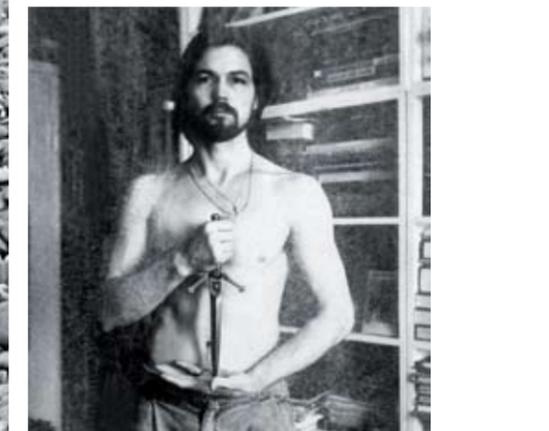


С Юрием Цюрихом дружба навек



2000 г. Открытие персональной выставки

ИТАР - ТАСС



2009 г. На открытии XIII Всероссийского фестиваля визуальных искусств в детском центре «Орлёнок»

РИА «НОВОСТИ»



Мы же зачастую не учимся ни на собственных ошибках, ни на чужих. Всё время наступаем на одни и те же грабли. А что тво-

до хвастаются этим, показывая фильмы и фотки. Сегодня это уже преступление. Животным и так нелегко выживать в наше время.

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

«Гравитация». Может, это их хоть чему-нибудь научит.

Только у человека существуют пороки, согласно 10 заповедям, которые неисправимы, среди них жадность, коварство, чревоугодие.

**– Чревоугодие у спаниеля ещё. Говорят, может умереть от разрыва желудка.**

– Телёнок, когда ему дают воду, будет пить, пока не умрёт. Но у человечества достаточно богатый исторический опыт. Оно имеет достаточно знаний, чтобы не повторять свои же ошибки снова и снова.

**– Вот вы говорите, в Англии правильная система воспитания. Там не живут на перспективу?**

– Конечно, живут. В Лондоне у меня была одна знакомая англичанка. В 1985 году её брату предложили работать личным врачом одного шейха и получать 3,5 млн фунтов в год. Договор планировали подписать на 3 года. Но он отказался. Во-первых, после возвращения в Англию ему было бы очень тяжело найти работу, во-вторых, запрещалось покупать и употреблять спиртные напитки. Сегодня это нормально, но тогда это было тяжело. Так вот, в итоге он уехал в Индию работать бесплатно, а по возвращении домой ему предложили очень интересную и выгодную работу. Моя мама говорила, когда я был маленьким: «Вот вырастете, будете зарабатывать деньги. Три копейки заработали – одну отдайте на благотворительность».

**– Вы одну отдаёте?**

– Я отдаю полторы. Мама была сердечной, верующей женщиной. А ещё она говорила: «Когда станете взрослыми, женитесь, проживёте много лет вместе, но вдруг решитесь расстаться, – найдите ту фуфайку, в которой вы пришли, и в ней уйдите, оставив всё. И так начните

**«В РОССИИ Я БЫ ЗАПРЕТИЛ РЕКЛАМУ НА БОЛЬШЕМ КОЛИЧЕСТВЕ КАНАЛОВ, И ФИЛЬМЫ, ПРОПАГАНДИРУЮЩИЕ НАСИЛИЕ, ЖЕСТОКОСТЬ, ФОБИИ, Я БЫ ТОЖЕ ЗАПРЕТИЛ ТРАНСЛИРОВАТЬ ПО ТЕЛЕВИДЕНИЮ.»**

рится в области рыбалки и охоты? Охотники платят деньги какой-нибудь отсталой африканской стране и получают разрешение на убийство слонов, носорогов, тигров, леопардов. А потом гор-

льды на севере тают. Леса вырубают, болота высушиваются. Среда обитания резко сокращается. Животным надо помогать выживать, а не уничтожать их. Пусть охотники посмотрят фильм



С Президентом РФ Владимиром Путиным во время церемонии вручения государственных наград Российской Федерации в Кремле

РИА «НОВОСТИ»



Во время эстафеты олимпийского огня в Ульяновске

РИА «НОВОСТИ»



На выставке кофейных картин «Люди, которые нас удивляют» с режиссёром Станиславом Говорухиным

PHOTOXPRESS.RU



С телеведущим Николаем Дроздовым

РИА «НОВОСТИ»



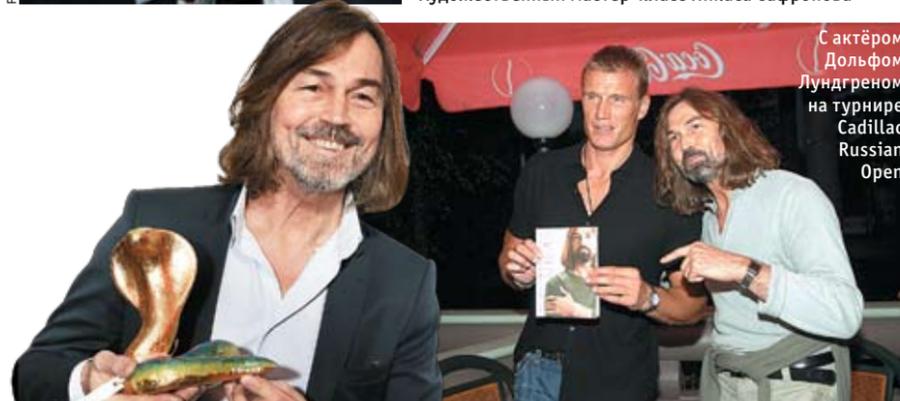
Выставка творческих работ воспитанников детских домов по мотивам балета «Щелкунчик». Художественный мастер-класс Никаса Сафронова

KIP/PHOTOXPRESS.RU



С певцом Львом Лещенко

РИА «НОВОСТИ»

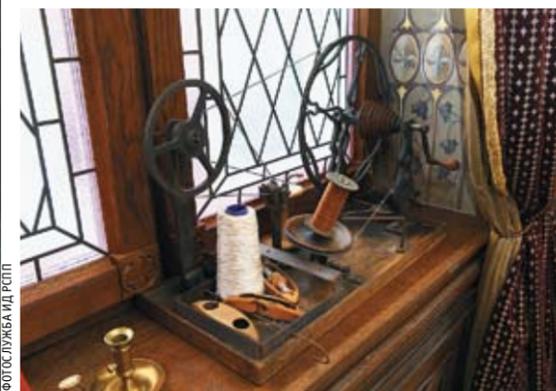


РИА «НОВОСТИ»

С актёром Дольфом Лундгреном на турнире Cadillac Russian Open



С актёром и режиссёром Александром Галибиным



жизнь заново». Или помню ещё, что она всегда говорила: «Человек, который даже мысленно поднял на женщину руку, – это уже не мужчина».

И эти принципы являются для меня главными. Со временем и жизненным опытом появились и другие понятия, например профессионализм, обязательность в слове и в деле. И конечно, должна быть духовность, тем более что я по линии отца из православного рода священников.

– А как вы решили стать художником?

– Всё получилось случайно. Я в детстве неплохо рисовал. Но больше даже не рисовал, а фантазировал на бумаге. А ещё я прочитал когда-то в школе книжку – «Озорные рассказы» Бальзака в оформлении Гюстава Доре. И я влюбился в этого художника. На партах, в тетрадях и дневниках я всё время рисовал замки, дворцы, рыцарей. И когда я уехал в Одессу поступать в мореходку, через год понял, что сегодняшнее море – это не пиратство капитана Блада. А тут тётка в Ростове оставила квартиру, она как врач уезжала по контракту

в Сибирь на 3 года. Предложила мне пожить у неё. До этого я жил в большой многодетной семье, и тут мне вдруг представляется шанс пожить одному, да ещё в целом доме в центре Ростова. Конечно же, я всё бросил и поехал в этот город.

Но там я стал думать: а чем же я здесь буду заниматься? И вспомнил, что я неплохо рисовал в школе. Пришёл в художественное училище, показал свои работы. Мне говорят: «Конечно, видно, что в детстве не было специального образования, но парень талантливый, с фантазией. Давайте возьмём. В

крайнем случае, если не подтянется, отчислим». Я решил доказать всем и, конечно, самому себе, что смогу добиться хороших результатов. Я стал усиленно работать и уже на втором курсе был приличным художником. Но я тогда не

– Вы прошли большую школу, чтобы достичь профессионального уровня. Как вы относитесь к современному искусству, некоторые представители которого не получали соответствующего образования?

рование, и оно не может быть случайным, во всяком случае не разовым. Кстати, за 40 лет до Малевича уже все «квадраты» были написаны. Французский поэт Пол Билход ещё в 1882 году написал чёрное полотно и назвал его «Ночная драка негров в подвале».

В 1894 году художник Альфонс Алле выставил картину с изображением красного пря-

«Животным надо помогать выживать, а не уничтожать их. Пусть охотники посмотрят фильм «Гравитация». Может, это их хоть чему-нибудь научит.»

думал, что живопись будет моей профессией на всю жизнь. Я не стал учиться и ушёл в армию. После армии

переехал к своим родственникам в литовский город Паневежис. Там устроился в художественный театр и одновременно на льнокомбинат художником по тканям. Узнав, что в институте в Вильнюсе есть русская группа, я поехал туда и поступил. И учась уже на четвертом курсе, я увидел сон, где я хожу по галерее, где висят мои картины, которые в реальности я ещё не написал. Я проснулся и понял, что состоялся как художник.

– А выставка картин не в Уффи-ци случайно была?

– Нет-нет. (Смеётся.)

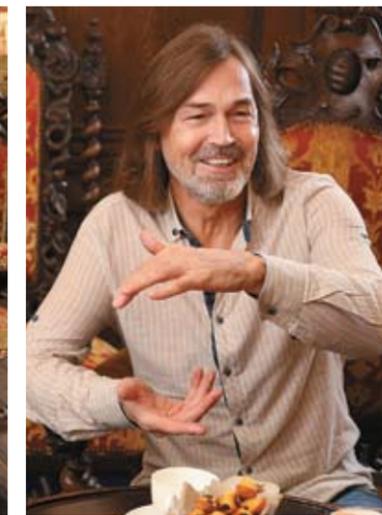
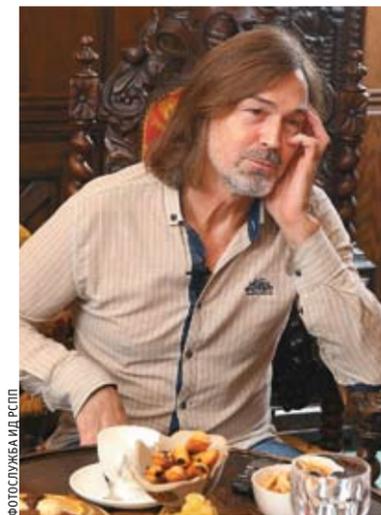
«Моя мама говорила, когда я был маленьким: «Вот вырастете, будете зарабатывать деньги. Три копейки заработали – одну отдайте на благотворительность.»»

– Ну как можно назвать искусством, когда китайский художник бьёт 2000-летнюю вазу и всё, что от нее остаётся, называет искусством... Другой «художник» прибывает к холсту крысу, сверху режет верёвку, на которой кувалда, и всё, что остаётся от крысы, называется искусством. Третий «художник» пускает себе кровь, размазывает её на холсте и тоже называет это искусством. И так далее и тому подобное.

Всё это жульничество и шарлатанство, настоящее творчество должно иметь художественное да-

моугольника и назвал это «Уборка помидоров на берегу Красного моря апоплексическими кардиналами». Ещё через какое-то время он выставил белый холст, и внизу было подписано «Процессия бледных девушек в снежную бурю».

А Малевич написал свой первый квадрат только в 1915 году. Всего у него их было четыре. Второй – в 1923 году. Он выставил его как прообраз иконы в театре, и на него молились во время спектакля. Для этого он пригласил двух авантюристов-журналистов, которые стали писать как бы разобла-



чительные статьи, что народ возмущён и хочет даже театр поджечь. И люди, действительно, стали интересоваться, а что же там такое висит? Но ведь уже 6 лет прошло после революции – можно было делать с религией всё что угодно, и даже

аукционе продали зуб Наполеона за 385 тыс. фунтов. Его когда-то выдернул врач и оставил наследникам, которые, доказав его подлинность, продали за большие деньги. В принципе продаётся всё, но к искусству это имеет мало отношения.

лять цвета, чтобы издалека можно было предположить, что это вообще Леонардо да Винчи. А если ты всего этого не знаешь, а просто бросаешь краски на холст, то с тем же успехом это может делать и дельфин, и любое другое животное. Неоднократно проводились эксперименты, когда показывали, например, работу слона, а зрители, как они думали,

«Я УВИДЕЛ СОН, ГДЕ Я ХОЖУ ПО ГАЛЕРЕЕ, ГДЕ ВИСЯТ МОИ КАРТИНЫ, КОТОРЫЕ В РЕАЛЬНОСТИ Я ЕЩЁ НЕ НАПИСАЛ. Я ПРОСНУЛСЯ И ПОНЯЛ, ЧТО Я СОСТОЯЛСЯ КАК ХУДОЖНИК.»

«квадраты» называть иконами.

План сработал, и тогда Малевич выставил свой «Квадрат» как отдельную картину в музее. На вопрос «Вы можете сделать с него копию?» он сказал: «Вы с ума сошли – я 8 лет её писал!» Но тут же за ночь нарисовал ещё шесть квадратов. Но подписал их 1902-м годом на всякий случай. Сам он объяснял этот квадрат как «нулевую точку». Старое искусство царского времени закончилось, а новое ещё не возникло. Всё та же разбитая ваза, которая называлась «семечки». Вот таким способом он пропиарил эту картину и занял свою нишу в истории.

Так с помощью грамотной рекламы и хорошего пиара продать можно всё что угодно. Недавно на одном

«Искусство принадлежит народу, но люди, которые хотят заниматься этим делом, должны подходить к этому серьёзно, много и упорно учиться и становиться профессионалами.»

Искусство принадлежит народу, но люди, которые хотят заниматься этим делом, должны подходить к этому серьёзно, много и упорно учиться и становиться профессионалами. Если, скажем, абстракционист будет строить здание, то оно, скорее всего, быстро разрушится. Везде есть законы, которые придуманы не нами, а много веков назад. Если ты профессионал, ты можешь себе позволить заниматься и абстракцией, и кубизмом, и т.д. Везде есть свои законы жанра. Их надо соблюдать. Я знаю, как и каким способом класть краску, какие цвета использовать, чтобы создать правильный эффект красоты. Даже в абстракции нужно так распреде-

«искушённые» в такой живописи, могли сказать «Да! Очень талантливый художник!»

– Новое имя!

– Да! Вот недавно по телевидению провели такой эксперимент – группе таких «псевдоэкспертов» показали одну работу. И они все как один: «Это потрясающий художник, гениальный! Сразу видно, что это делал профессионал». И тогда показывают следующий кадр, где врач говорит: «Это не что иное, как увеличенный снимок простаты».

– Действительно, мы же знаем, кто художник.

– Да, сама природа тоже прекрасный художник. (Улыбается.) БР

СПРАВКА



**Сафонов Никас Степанович,** заслуженный художник РФ, академик Российской академии художеств. Родился 8 апреля 1956 г. в г. Ульяновске. Окончил Московский художественный институт им. В. И. Сурикова, Московский государственный университет технологий и управления. Действительный член, академик РАЕН. Профессор Ульяновского государственного университета. Почётный гражданин России. Награждён медалью «Во имя России», орденом «Золотая звезда Азербайджана», золотым орденом «Служение искусству» и золотой медалью «Национальное достояние». Живёт в Москве, работает во всём мире. Много времени посвящает благотворительности.

# ГОВОРИТЕ О ДЕЛАХ, ЗАБЫВАЯ О РАССТОЯНИЯХ!

Опция «Территория Супер МТС» для свободного общения с абонентами МТС Вашего региона и пакет минут для звонков по России!

Узнайте больше: 8 800 250 09 90

Предложение для корпоративных клиентов МТС



МТС

на шаг впереди



Опция «Территория Супер МТС» предназначена для общения между абонентами мобильной связи МТС. Опция включает безлимитные звонки на номера МТС домашнего региона при нахождении в этом регионе, а также пакет минут на телефоны МТС России (из домашнего региона), на телефоны МТС домашнего региона (во внутрисетевом роуминге) и на входящие вызовы с мобильных МТС домашнего региона во внутрисетевом роуминге. Опция предполагает платное подключение и ежедневную плату за использование. После исчерпания пакета стоимость вызовов определяется в соответствии с условиями тарифного плана. Неиспользованные минуты на следующий месяц не переносятся. Опция доступна для подключений не на всех корпоративных планах. Подробности на сайте [www.corp.mts.ru](http://www.corp.mts.ru)

## Телевизионная программа «Бизнес. По существу»



Бизнес.  
ПО СУЩЕСТВУ

### Гости:

владельцы и руководители  
компаний:

Евраз Групп, ВТБ Капитал,  
Полиметалл, Связной Банк,  
Finn Flare, Сбербанк, PWC, Pandora,  
Дон-Строй Инвест, Анкор, КРОК,  
АФК Система, Банк Москвы, ТНК-ВР,  
Евразийский банк развития, Мечел,  
Мерседес-Бенц РУС, СУЭК,  
АЗС Трасса, Альфа-банк, НАУФОР.

Ежедневно на телеканале Amazing life  
Вещание: ВСЯ Россия, СНГ, страны Балтии.

ТЕЛЕКАНАЛ  
AMAZING **LIFE**



Автор и ведущая:  
Ольга Трубачева

РЕКЛАМА



## Компании и рынки

Как вернуть медиацию из небытия?

Близкие проблемы далёкой Сибири

Рецепты «усовершенствования» капитализма

Телеканал Amazing life в сетях:



## О МЕДИАЦИИ

Если бы вы знали, как часто, стоя в многочасовой очереди в коридоре очередного суда, я, выслушивая пикировки сторон конфликта, мечтала вывести их на конструктивный диалог. Ещё студенткой я с особым любопытством наблюдала за развитием внесудебных способов разрешения спорных ситуаций, завистливо белела, изучая вопросы становления подобных практик в мире.



Александра Андреева,  
юрисконсульт ООО «МОЛ-Русс»,  
Группа МОЛ

ПОСТАВЬТЕ СЕБЯ  
НА МЕСТО СУДЬИ,  
У КОТОРОГО ТАКИХ  
ВОТ СПОРОВ  
ПО 20 НА ДНЮ,  
ПО 15 МИНУТ В  
ПОВЕСТКЕ ДНЯ  
НА КАЖДОЕ, ТУТ  
ХОЧЕШЬ НЕ ХОЧЕШЬ,  
А ПОДВЕДЁШЬ ВСЕХ  
ПОД ОДНУ ГРЕБЁНКУ  
ПРИМЕНИМОЙ НОРМЫ  
И ОТПУСТИШЬ ДАЛЕЕ  
РУГАТЬСЯ В КОРИДОР.

Такое явление, как медиация, долгое время оставалось для меня иллюстрацией правовой утопии, некой альтернативной реальности, где вступающие в деловые отношения хозяйствующие субъекты даже в самой патовой ситуации остаются партнёрами, радеющими за взаимное уважение прав, экономических интересов, репутации. Признаюсь честно, ежедневно составляя претензии, исковые заявления, отзывы на таковые, сопровождающиеся регулярным обменом любезностями между моими очередными Иваном Ивановичем и Иваном Никифоровичем, ранее так долго и беззаветно делящими прибыль в составе коммерческого общества «Миргород», а также отпуска и юбилеи, я уже было совсем отчаялась на своём профессиональном веку получить юридически обоснованную возможность вывести поссорившихся из совершенно не нужных им в конкретном случае узких кулуаров системы правосудия. Русская душа – она такая широкая, ранимая, как пишет Николай Рыленков, «здесь мало увидеть, здесь надо всмотреться... здесь мало услышать, здесь вслушаться нужно». А теперь поставьте себя на место судьи, у которого таких вот споров по 20 на дню, по 15 минут в повестке дня на каждое, тут хочешь не хочешь, а

подведёшь всех под одну гребёнку применимой нормы и отпустишь далее ругаться в коридор. Задачи другие, время – зарплата, количество не всегда качество, главное – статистика обжалований, которую всегда можно размыть. Чем? Да всё тем же количеством.

И вдруг, в 2010 г., случилось. После неудачных попыток в 2006, 2008, 2009 гг. принят Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования спора с участием посредника (медиации)».

История становления действующего регулирования явления медиации в условиях российской действительности требует, на мой взгляд, отдельного упоминания. Хотя бы для демонстрации прогресса в понимании специфики этой процедуры.

12 декабря 2006 г. на рассмотрение Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации (далее – Государственная Дума) был представлен проект Федерального закона «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)». Пояснительная записка к документу вкратце оговаривала факт широкого применения медиации в мире, в том числе в России, возникшую необходимость её правового регулирования



как «способа разрешения экономических споров», допустимого национальным арбитражным процессуальным законодательством<sup>1</sup>. Там же, в целях соблюдения авторских прав или, как в моём случае, для лучшего понимания того, что именно хотел сказать сочинитель, закреплена отсылка к главному источнику вдохновения – Типовому закону «О международной коммерческой согласительной процедуре», принятому Комиссией ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ) и одобренному Генеральной Ассамблеей ООН в 2002 г.

Уже при рассмотрении в первом чтении проект собрал достаточное количество комментариев и предложений по его совершенствованию. В числе прочих – рекомендации согласовать его положения с нормами законодательных актов Российской Федерации, предусматривающими возможность альтернативного порядка разрешения споров, регламентацию принципа автономии сторон, нюансы реализации принципа конфиденциальности информации в процедуре медиации, уточнение статуса организаций, обеспечивающих проведение примирительных процедур и отдельных вопросов их взаимодействия с компетентными судами.

11 ноября 2008 г. законопроект был снят с рассмотрения Государственной Думой в связи с отзывом субъектом права законодательной инициативы, чтобы вернуться с минимальными правками и под иным входящим номером 14 ноября 2008 г.

Все изменения вновь представленного документа свелись к некоторым уточнениям, коснувшимся в том числе понятия «соглашение о проведении примирительной процедуры», его формы, обязанности

впрочем, не постеснялось назвать вновь представленный текст нормативно-правового акта «аналогичным» его предшественнику и напрямую сослалось на замечания, указанные в официальном отзыве № 3176п-П4 от 27 июля 2007 г.

В итоге получите круговорот идентичных по содержанию отзывов, отсутствие какой-либо аргументации в обоснование для чего упорства разработчиков проекта – никаких изменений в текст внесено не было вплоть до его от-

**МЕДИАЦИЯ ДАСТ ВАМ ВОЗМОЖНОСТЬ РАССМОТРЕТЬ ПРИЧИНЫ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОЗИЦИИ ВАШЕГО ОППОНЕНТА, БЫТЬ МОЖЕТ, ВАШИ ИНТЕРЕСЫ НЕ ИСКЛЮЧАЮТ ДРУГ ДРУГА И ОПТИМАЛЬНОЕ ДЛЯ ВАС РЕШЕНИЕ ОЖИДАЕМО ВАШИМ ВИЗАВИ.**

судов по формированию списков компетентных в медиации организаций и соглашения об урегулировании спора, конкретнее – его содержания и порядка утверждения.

И всё.

Значительная часть комментариев Комитета Государственной Думы по гражданскому, уголовному, арбитражному и процессуальному законодательству, принесённых на проект ещё в 2007 г., осталась неучтённой, как и рекомендации Правительства РФ. Последнее,

зывает всё теми же субъектами права законодательной инициативы, уже 8 июня 2010 г.

В сухом остатке имеем 3,5 года мытарств одного и того же, по сути, документа, декларацию значимости примирительных процедур для общего оздоровления инвестиционного климата в России и деловых отношений между хозяйствующими субъектами на её территории, для обеспечения эффективности работы национальной судебной системы, и всё это в отсутствие какой-либо видимой



работы над текстом со стороны инициаторов.

Было ли сие результатом очевидной, казалось бы, незаинтересованности в судьбе разработанного нормативно-правового акта или, наоборот, невиданного упорства и преданности каждому его положению, обусловивших отсутствие

предложение по урегулированию столь значимой области правоотношений поступает от Президента РФ? Казалось бы, у проекта 2009 г. просто не было шансов. В моём понимании «приговор» был вынесен ответственным комитетом Государственной Думы, рекомендовавшим палате Федерального Собра-

творческого процесса и вступил в силу 1 января 2011 г.

С тех пор и действует, претерпев минимальные изменения, всем посвящённым на радость.

С января 2011 г. существует установленная законом возможность решить вне суда споры, возникающие из гражданских правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, из трудовых и семейных правоотношений, за некоторыми исключениями, даже если инициировано судебное разбирательство. Для этого сторонам или одной из сторон достаточно принять решение о выборе такого способа урегулирования спора, обратиться в организацию, осуществляющую деятельность по обеспечению проведения медиации или к конкретному медиатору и предоставить возможность специалистам оказать им необходимое содействие в разрешении конфликтной ситуации.

Далее, во избежание полновесного цитирования текста применимого закона, позволю себе обратиться к читающей

аудитории с вступительным словом медиатора, дабы попытаться объяснить суть процедуры:

«Уважаемые господа!

Медиация в контексте нашей встречи призвана стать процедурой рассмотрения ваших противоречий, с моим участием в роли беспристрастного третьего лица, с целью обеспечения выработки вами обоюдовыгодного решения.

Моя задача как медиатора заключается в том, чтобы максимально открыть вам те возможности, которые вы уже предоставили друг другу, приняв решение об обращении к медиации.

Каково содержание каждой видимой вами возможности, как оно

**МОЯ ЗАДАЧА КАК МЕДИАТОРА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ МАКСИМАЛЬНО ОТКРЫТЬ ВАМ ТЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ВЫ УЖЕ ПРЕДОСТАВИЛИ ДРУГ ДРУГУ, ПРИНЯВ РЕШЕНИЕ ОБ ОБРАЩЕНИИ К МЕДИАЦИИ.**

конструктивного диалога в ходе его редактирования, остаётся только догадываться. В любом случае, мне кажется, оставлять такие следы в истории принятия закона о примирительных процедурах полезно, как иллюстрацию явлений, во избежание которых он разрабатывался.

Да простит меня Законодательное собрание Санкт-Петербурга, но рассмотрением внесённого им в 2009 г. проекта Федерального закона «О примирительной процедуре (медиации)» я пожертвую в пользу действующего нормативно-правового акта, вероломно присоединившись тем самым к основным его рецензентам. Впрочем, как может быть иначе, когда очередное

ни отклонить документ, поскольку внесённые главой государства законопроекты «в более полной мере» решают задачи всестороннего урегулирования вопросов, связанных с участием медиатора, и в большей мере соответствуют требованиям юридической техники<sup>2</sup>.

14 мая 2010 г. проект Законодательного Собрания Санкт-Петербурга был отклонён Государственной Думой РФ.

И, наконец, внесённый в марте 2010 г. Президентом РФ законопроект «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» молниеносно прошёл все необходимые стадии законо-

будет меняться – целиком и полностью в ваших руках.

Вы являетесь собственниками вашего конфликта, как следствие, никто, кроме вас самих, не способен найти его оптимальное для себя решение. Медиация даст вам возможность рассмотреть причины и составляющие позиции вашего оппонента, быть может, ваши интересы не исключают друг друга и оптимальное для вас решение ожидает вас вашим визави.

Для осуществления этой возможности я хотела бы предложить вам своё видение условий вашего дальнейшего участия в медиации, если вы на это согласны, – и это будет единственным случаем, когда я предложу вам какое-либо готовое решение в этой процедуре.

Я предлагаю вам согласовать принцип добровольности участия и поведения в рамках медиации, как собственных, так и вашего оппонента. При всём многообразии способов разрешения спорных ситуаций, при всей многогранности ваших личностей, вы встретились

здесь сегодня в результате осуществления вашего свободного выбора. Добровольность, обусловившая нашу встречу, станет залогом исполнимости выработанного вами решения.

Я предлагаю вам провести процедуру на условиях моей объективности и беспристрастности и вашего равноправия и равенства. Я не являюсь участником вашего конфликта,

позицией и накопленным личным опытом. Я предлагаю вам согласовать те аспекты, которые обеспечат каждому из вас уверенность в соблюдении рассматриваемых условий. Как вы хотите, чтобы к вам обращались, какие темы считаете неприемлемыми и оскорбительными для обсуждения, иные нюансы, которые вы считаете принципиальными. Если таковые

**ОЦЕНИВАЯ КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО ПРОСИЖЕННОГО В КОРИДОРАХ СУДОВ ВРЕМЕНИ, РАЗМЕРЫ ПОНЕСЁННЫХ СОПУТСТВУЮЩИХ РАСХОДОВ, ГОДЫ НА ИСПОЛНЕНИЕ ВЫНЕСЕННЫХ ПОСТАНОВЛЕНИЙ, ПОЧЕМУ БЫ НЕ РИСКНУТЬ И НЕ ПОПРОБОВАТЬ ДОГОВОРИТЬСЯ?**

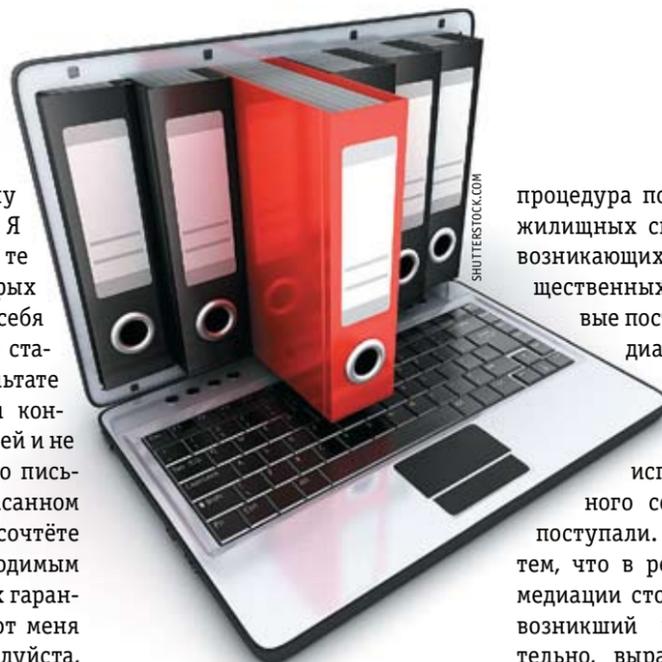
я не заинтересована в исходе протекающей процедуры, я выступаю гарантом соблюдения процедуры и её условий, как вы её для себя согласуете, в частности гарантом ваших равных возможностей и равновесности вашего поведения.

Я предлагаю вам провести процедуру на условиях взаимного принятия и уважения. Каждый из вас является сильной самостоятельной личностью с глубоко прочувствованной жизненной

возникнут в течение процедуры, пожалуйста, скажите об этом.

Я предлагаю вам согласовать условия прозрачности процедуры. Со своей стороны, я готова пояснять и разъяснять условия и последовательность процедуры медиации, озвучивать свои наблюдения, быть открытой в своей деятельности, в том числе по обеспечению формирования диалога между вами. Я предлагаю вам задавать любые вопросы по ходу





процедуры, озвучивать вашу позицию и отношение. Я предлагаю вам определить те гарантии и условия, в которых вы сочтёте возможным для себя вступить в диалог. Всё, что станет известным мне в результате нашего общения, является конфиденциальной информацией и не подлежит разглашению, что письменно закреплено в подписанном нами соглашении. Если вы сочтёте в какой-либо момент необходимым получение дополнительных гарантий конфиденциальности от меня или другой стороны, пожалуйста, сообщите об этом.

Я предлагаю вам согласовать принципы вашего сотрудничества и ответственности в процедуре медиации. Сотрудничеству как возможности открыто высказать свою позицию, попросить приостановить процедуру, скоррек-

гласовать регламент и условия нашего дальнейшего общения.

Я позволю себе оставить этот текст без комментариев, вам на размышление, как и следующие факты.

Анализ картотеки решений арбитражных судов на портале

процедура пользовалась у сторон жилищных споров, в конфликтах, возникающих из семейных, имущественных отношений. Итоговые постановления после медиации сторонами не обжаловались, жалобы на неисполнение или ненадлежащее исполнение медиативного соглашения в суд не поступали. «Суды это объясняют тем, что в результате процедуры медиации стороны урегулировали возникший конфликт самостоятельно, выработали приемлемые для них условия медиативного соглашения, что и способствовало его добровольному исполнению»<sup>5</sup>.

Представители судейского сообщества, медиаторы сходятся во мнении о действенном эффекте медиации, сетуя на её малую известность и незаслуженное пребывание в не-

бытии в России, тогда как всё прогрессивное общество активно прибегает к её благам. Так, например, с 1 января 2014 г. вступил в силу Примирительный регламент Международ-

ной торговой палаты, отдельно регулирующий вопросы применения медиации при разрешении споров.

Оценивая количество и качество просиженного в коридорах судов времени, размеры понесённых сопутствующих расходов, годы на исполнение вынесенных постановлений, почему бы не рискнуть и не попробовать договориться?

Решение, в любом случае, в ваших руках, как и судьба любой конфликтной ситуации с вашим участием. **БР**

#### Анализ картотеки решений арбитражных судов на портале электронного правосудия выявил единицы решений о прекращении производства по делу посредством утверждения мирового соглашения в результате проведённой медиации.

тировать ход медиации или любым образом проявить участие в рассмотрении вашего конфликта. Под «ответственностью» я подразумеваю принятие вами ответственности за спор, собственниками которого вы являетесь, за пути его разрешения, которые вы для себя видите приемлемыми, и за то решение, которое вы сочтёте адекватно отвечающим вашим интересам.

Если у вас есть вопросы по озвученным мною принципам, я готова на них ответить и дать необходимые вам пояснения.

Если вы считаете возможным для себя участие в процедуре при соблюдении указанных выше принципов, я предлагаю вам со-

электронного правосудия выявил единицы решений о прекращении производства по делу посредством утверждения мирового соглашения в результате проведённой медиации<sup>3</sup>. Данных об обжаловании таких решений я не нашла.

В системе судов общей юрисдикции статистику применения медиации привёл Верховный Суд РФ в справке, утверждённой Президиумом ВС РФ 6 июня 2012 г.<sup>4</sup> В соответствии с официальными данными, условной популярностью

<sup>1</sup> [http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/\(ViewDoc\)?OpenAgent&arhiv/a\\_dz\\_5.nsf/ByID&F8FA9D0B20EF7FFC3257243002B9E8C](http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/(ViewDoc)?OpenAgent&arhiv/a_dz_5.nsf/ByID&F8FA9D0B20EF7FFC3257243002B9E8C)

<sup>2</sup> Заключение Комитета ГД по гражданскому, уголовному, арбитражному и процессуальному законодательству при рассмотрении законопроекта № 201888-5 в первом чтении <http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/%28SpravkaNew%29?OpenAgent&RN=201888-5&02>

<sup>3</sup> <http://ras.arbitr.ru/>

<sup>4</sup> [http://www.supcourt.ru/vscourt\\_detale.php?id=8150](http://www.supcourt.ru/vscourt_detale.php?id=8150)

<sup>5</sup> [http://www.supcourt.ru/vscourt\\_detale.php?id=8150](http://www.supcourt.ru/vscourt_detale.php?id=8150)

#### Устинова Кира, 1 год, г. Челябинск

**Диагноз:** ретинобластома

**Сбор 1 540 000 руб.**

Дорогие наши друзья, дающие благо детям!

Чуть больше годика сейчас маленькой девочке из Челябинска Кирочке Устиновой. Спустя месяц после рождения девочки родители стали замечать какие-то изменения в её левом глазу. В областной больнице поставили диагноз – монокулярная ретинобластома левого глаза 3-й стадии, то есть рак. Звучало жутко, особенно когда речь шла о совсем ещё грудничке. Челябинские врачи сразу же стали настаивать на оперативном вмешательстве – удалении глаза. Поиски клиники привели в Швейцарию, в Лозанну, в Евро-

пейский центр ретинобластомы – Hôpital ophtalmique Jules-Gonin. Здесь не увидели столь острой необходимости в удалении глаза, более того, считают, что в данном случае можно вообще привести всё в полную норму. Дорогие друзья! Обращаемся к вам с убедительной просьбой: откликнуться на наш призыв! Верим в удачу и в вашу помощь!



**СГК** при поддержке  
**СТРОЙГАЗКОНСАЛТИНГ**



#### Реквизиты для перечисления средств:

Благотворительный фонд  
«Счастливый Мир»  
ИНН 7705694150  
КПП 770501001  
Счета в ОАО «СМП Банк»  
Расчётный счёт в рублях РФ:  
40703 810 8 0000 0000 821  
К/с 30101 810 3 0000 0000 503  
БИК 044583503  
ОКВЭД 85.32, 22.1, 51.1; ОКПО 79012377  
Получатель: НКО Благотворительный фонд  
«Счастливый мир».  
Назначение платежа:  
Благотворительное пожертвование.

Отправьте SMS на номер  
3116 с текстом: at [пробел] сумма  
Например: at 500

#### Чебарёва Ирина, 6 лет, г. Москва

**Диагноз:** закрытая травма спинного мозга, ушиб спинного мозга на уровне Th10-L1 с формированием очага контузии и интрамедуллярной гематомы, отёк спинного мозга, синдром полного поперечного нарушения проводимости спинного мозга на уровне поясничного утолщения, нижняя вялая параплегия, нарушение функции тазовых органов. Тупая травма живота. Ушиб правой почки с повреждением паренхимы верхнего полюса, субкапсулярная гематома. Гематома паранефральной клетчатки.

**Сбор 1 510 000 руб.**

Мы получили письмо от тёти одной чудесной девочки – Иришки Чебарёвой, и до сих пор после прочтения письма болит душа.

Маленькая москвичка Иришка Чебарёва в один миг потеряла дорогих папу и маму. Страшная автокатастрофа, случившаяся на юге России летом 2010 года по пути счастливой семьи к морю, сделала Иришку и её сестренку Маришку полными сиротами. Иришке было тогда 3 годика. Девчушка получила очень серьёзные травмы позвоночника и жизненно важных органов. Её ножки сейчас не могут ходить! Некоторые её органы не могут нормально функционировать! Сейчас появилась возможность поставить Иришку на ноги. Но для этого необходимо провести её тщательное обследование в Университетской клинике Гейдельберга (Германия), куда девочку уже согласились принять. А потом ей предстоит серия операций на позвоночнике. И дай Бог ребёнку встать на ноги!



# EMBA Бизнес-школы РСПП: ПЕРВЫЙ ШАГ В БОЛЬШОЕ БУДУЩЕЕ

В России наблюдается парадокс: с одной стороны, замедление темпов роста экономики, которое сказывается на занятости и влияет на взаимоотношения менеджмента и сотрудников. В то же время наблюдается острая нехватка квалифицированных кадров. В этих условиях человеческий капитал остаётся одним из приоритетных активов, в который важно постоянно осуществлять инвестиции. И в этом смысле получение диплома Executive MBA – достойное вложение средств.



**Алексей Кондратьев,**  
управляющий директор  
ИК «Промышленные  
инвестиционные решения», к.ю.н.,  
слушатель программы Executive  
MBA «GR-менеджмент: современные  
технологии взаимодействия бизнеса  
и власти» Бизнес-школы РСПП

Согласно опросу, проведённому Financial Times (FT) в 2013 г. при подготовке ежегодного рейтинга программ EMBA среди выпускников таких программ 2010 г., в большинстве случаев обучение способствует карьерному росту. Студентам, получившим степень EMBA, удаётся достичь более высоких позиций и улучшить своё финансовое положение. Так, каждый пятый выпускник 2010 г. сумел подняться по карьерной лестнице и занять пост генерального директора или стать членом совета директоров. При этом в течение 5 лет с момента поступления на курс EMBA выпускникам удалось увеличить свои доходы более чем на 50%.

Таковы результаты опроса выпускников программ Executive MBA, проведённого FT в ходе подготовки рейтинга программ обучения для действующих руководителей.

Цифры говорят сами за себя, но здесь потенциальный слушатель курса EMBA непременно задумается о том, где лучше получать степень – в США, Европе или же можно сделать это в России?

На российском рынке делового образования сегодня существует огромное количество игроков, и будущему

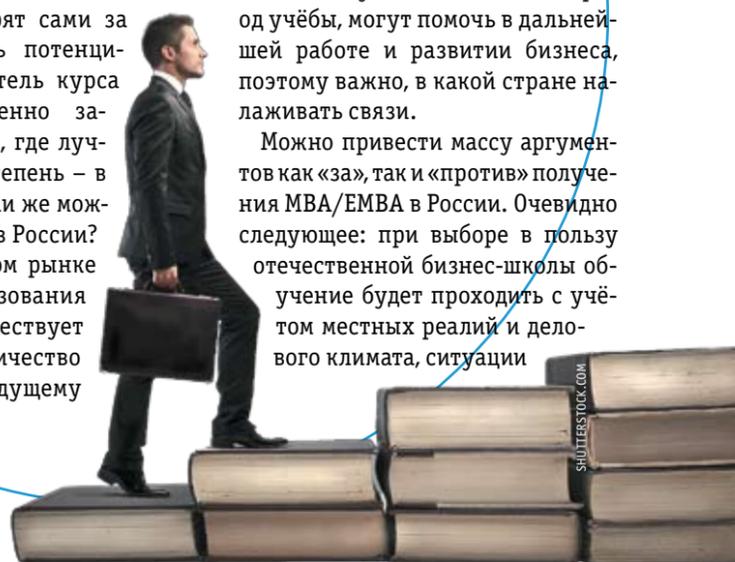
студенту весьма непросто определить, где проходить обучение. В настоящее время в стране работает более 130 школ бизнеса и центров делового образования, а в мире их свыше 12 тыс. (по данным материалов The Economist). Есть из чего выбирать.

Но если начать разбираться, то возникает целый ряд вопросов.

Например, удастся ли совмещать учёбу и практическую деятельность в выбранной области, так сказать, без отрыва от производства? Во сколько обойдётся обучение (на сегодняшний день очевидно, что пройти курс EMBA в России дешевле, чем в США и Европе)? Где в дальнейшем, после получения диплома EMBA, студент планирует жить и работать? Ведь в ходе обучения слушатель получает не только ценные практические знания, но и крепкие деловые связи. Контакты, установленные в период учёбы, могут помочь в дальнейшей работе и развитии бизнеса, поэтому важно, в какой стране налаживать связи.

Можно привести массу аргументов как «за», так и «против» получения MBA/EMBA в России. Очевидно следующее: при выборе в пользу отечественной бизнес-школы обучение будет проходить с учётом местных реалий и делового климата, ситуации

Студентам,  
получившим  
степень EMBA,  
удаётся достичь  
более высоких  
позиций и улучшить  
своё финансовое  
положение.



**Александр Шохин,**  
Президент РСПП

**Кирилл Кабанов,**  
председатель  
Национального  
антикоррупционного  
комитета

**Олег  
Калинский,**  
директор  
Фонда  
развития  
трубной  
промышленности

**Александр Мурычев,**  
исполнительный вице-президент  
РСПП, председатель Совета  
Ассоциации региональных банков

в экономике. Преимущество в том, что слушатель сможет незамедлительно использовать полученные знания и навыки в своей профессиональной деятельности.

В одном из недавних интервью экс-директор одной из крупнейших в мире бизнес-школ IMD Джим Пулкрано (сейчас также читает курсы в школе «Сколково») резонно задаётся вопросом: зачем студентам из Бразилии ехать в бизнес-школу Гарварда, а китайским студентам – в ту же Европу? Необходимо создавать собственные, локальные бизнес-школы и учить бизнесу, учитывая местные особенности, становясь за счёт этого достойными конкурентами западным бизнес-школам.

И тут не поспоришь. Конечно, другим решающим фактором при выборе бизнес-школы является её репутация – известность бренда учебного заведения на рынке, а также наличие у него аккредитации различных ассоциаций бизнес-школ (наиболее престижными негосударственными аккредитациями считаются EQUIS, AACSB, AMBA).

Так, по данным опроса российской Лиги MBA, проводившегося в марте-июне 2013 г. среди выпускников MBA, известность и репутация стоят на втором месте по важности при выборе учебного заведения, а главным параметром является содержание программы обучения.

В этой связи трудно представить себе что-то более органичное

Бизнес-школа РСПП была основана не так давно – в мае 2013 г., и её девиз «Практики для практиков» как нельзя лучше отражает суть и принципы, на которых базируется обучение. В программы Executive MBA (EMBA), представленные в школе, включены мастер-классы и тренинги действующих экспертов – лидеров в

**БИЗНЕС-ШКОЛА РСПП ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА АКТУАЛЬНУЮ  
ИНФОРМАЦИЮ И, УЧИТЫВАЯ ТЕКУЩУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ  
В СТРАНЕ, ИНТЕГРИРУЕТ ЛУЧШИЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ СОВРЕМЕННЫХ  
БИЗНЕС-ПРАКТИК.**

для делового образования, чем Бизнес-школа Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) – крупнейшей и наиболее известной в РФ и за рубежом организации, представляющей крупный и средний бизнес.

Бизнес-школа РСПП в силу своей специфики хорошо понимает деловую среду и сильна не только теоретической базой, но и практиками бизнеса, в рамках которых представлены конкретные примеры решений управленческих задач в компаниях различных направлений деятельности.

различных отраслях, встречи с членами Бюро Правления и Правления РСПП, посещения мероприятий организации, корпоративные визиты на предприятия в РФ и за рубежом и т.п. То есть в ходе программ ставка сделана на приобретение практических навыков по внедрению инновационных подходов по оценке текущей бизнес-модели компаний, разработку и реализацию эффективных стратегий развития бизнеса.

Рынок программ EMBA в западных странах, как правило, ориентируется на представителей топ-

менеджмента. Однако в РФ получить EMBA стремятся в том числе владельцы бизнеса.

Для сравнения: по данным совместного исследования Superjob.ru и российской Лиги MBA, в котором приняли участие выпускники

**НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ДЕЛОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ СЕГОДНЯ СУЩЕСТВУЕТ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО ИГРОКОВ, И БУДУЩЕМУ СТУДЕНТУ ВЕСЬМА НЕПРОСТО ОПРЕДЕЛИТЬСЯ, ГДЕ ПРОХОДИТЬ ОБУЧЕНИЕ.**

ки 53 российских бизнес-школ, в 2013 г. основной поток поступающих на программы MBA – менеджеры высшего и среднего звена (38% и 37% соответственно). Ещё 18% слушателей – линейные менеджеры. При этом число владельцев бизнеса среди слушателей программ MBA по итогам прошлого года составило 7% от всех поступивших в школы бизнеса (в 2012 г. – 4%).

Представленные EMBA-программы и программы повышения квалификации в Бизнес-школе РСПП рассчитаны прежде всего на действующих предпринимателей, желающих повысить свои управленческие и профессиональные навыки. Все они имеют модульный и интенсивный формат.

Так, в феврале этого года стартовал первый модуль программы EMBA: «GR-менеджмент: современные технологии взаимодействия бизнеса и власти». На протяжении 5 месяцев таких модулей будет четыре.

Думаю, неслучайно первый курс EMBA посвящён именно GR (Government

Relations): всё-таки РСПП – ведущая лоббистская структура в стране, которая, можно сказать, сделала взаимодействие с органами власти своей профессией, более чем актуальной в настоящее время.

Не секрет, что специфика работы специалиста по связям с системой органов государственной власти предполагает чёткое понимание самой сути бизнес-процессов и трансляцию пожеланий бизнеса чиновникам таким образом, что делает государственное управление результативнее и стабильнее.

Можно выделить сразу несколько факторов, которые влияют на актуальность GR в рамках MBA/EMBA-программ. В частности, это усиление роли государства в экономике страны. Ни для кого не секрет, что успешное развитие бизнеса во многом зависит от эффективного взаимодействия компании с органами государственной власти. Многие российские корпорации и иностранные компании в России уже успели обзавестись GR-департаментами. На российский рынок вышли международные лоббистские и юридические компании, услугами которых пользуются иностранные фирмы, работающие в РФ. То есть сформировался весьма внушительный рынок, которому никак не обойтись без высококлассных специалистов.

Сейчас стоит сложная задача: предложить эффективные решения выхода из кризиса, поиск которых лежит в плоскости тесного

взаимодействия бизнеса и власти. Наладить успешный диалог двух сторон непросто, но необходимо. Поле для деятельности специалистов в области GR огромно.

Не стоит забывать, что с учётом кардинальных изменений в российской экономике, которые происходили в последние годы, трансформировалась и бизнес-среда. В связи с чем необходи-

мы новые подходы, нетривиальные решения, за счёт которых удастся преодолеть непростую экономическую ситуацию. Как известно, рост ВВП РФ замедлился: по итогам 2013 г. он составил 1,3% против 3,4% в 2012 г. (данные Росстата). В 2014 г. этот показатель, по прогнозам Минэкономразвития России, ожидается на уровне 2,5%, хотя представители ведомства не исключают, что он может быть и ниже.

В этой связи Бизнес-школа РСПП делает ставку на актуальную информацию и, учитывая текущую экономическую ситуацию в стране, интегрирует лучший опыт в области современных бизнес-практик и активно внедряет полученные результаты в содержание образовательных программ.

Цель курса EMBA в области GR-менеджмента Бизнес-школы РСПП – сформировать у слушателей понимание организации эффективной системы взаимодействия компании с органами государственной власти различных уровней для выработки условий эффективного развития бизнеса, расширить управленческие компетенции и развить новое стратегическое видение. Программа нацелена на генеральных директоров, топ-менеджмент компаний, менеджеров высшего и среднего звена, занимающихся стратеги-

Вадим Юдин, международный бизнес-консультант, преподаватель ведущих российских и зарубежных бизнес-школ по программам MBA и EMBA



Андрей Мицкевич, кандидат экономических наук, доцент ВШФМ РАНХиГС



Анатолий Ткачук, вице-президент МКПП, член Правления РСПП



Михаил Андронов, президент ООО «Русэнергосбыт»



Мария Глухова, управляющий директор Управления экономической политики и конкурентоспособности РСПП



ческим развитием, собственников бизнеса. Она также будет интересна и руководителям подразделений по продажам, сотрудникам департаментов по связям с общественностью и с органами государственной власти.

Первый модуль GR-программы стартовал 12 февраля. На его открытии с энергичным рассказом о программах и перспективах Бизнес-школы РСПП выступила её Президент Евгения Шохина. Занятия на протяжении первого дня обучения в формате мастер-классов провели Президент РСПП Александр Шохин, исполнительный вице-президент РСПП и председатель Совета Ассоциации региональных банков Александр Мурычев, директор Фонда развития трубной промышленности и по совместительству руководитель GR-программы Олег Калинин.

Александр Мурычев привёл конкретные цифры, описывающие текущее положение российской экономики и банковского секто-

ра, а также затронул болезненный вопрос глобального финансового регулирования, единого решения по которому среди различных стран до сих пор нет. По его мнению, оно должно вырабатываться в процессе диалога всех заин-

Мастер-класс Президента РСПП Александра Шохина был посвящён формализованному диалогу бизнеса и власти и соответствующей специфике в рамках такого взаимодействия: от ОРВ (оценки регулирующего воздействия) до

**Представленные EMBA-программы и программы повышения квалификации в Бизнес-школе РСПП рассчитаны прежде всего на действующих предпринимателей, желающих повысить свои управленческие и профессиональные навыки.**

тересованных сторон, включая представителей бизнеса, а оценки должны выноситься с учётом итогов социально-экономического развития под воздействием тех или иных мер финансового регулирования. Александр Мурычев также привёл пример взаимодействия бизнеса и власти на практике, упомянув о запланированной на следующий день встрече ведущих представителей банковского сектора с Председателем ЦБ РФ Эльвирой Набиуллиной, организатором которой выступает Ассоциация региональных банков.

таких интересных и удачно сформулированных тем, как роль Таможенного союза в качестве «GR-пространства СНГ» и детального анализа самой сути GR в России, философии его развития.

В частности, Александр Шохин отметил, что полезным для страны решением было бы законодательное закрепление консолидирующей роли бизнес-объединений для обязательной экспертизы бизнеса всех новых затрагивающих экономику законов, нормативно-правовых актов. В частности, подобная практика существует в Ка-



Роберто Д'Агостино, заместитель генерального директора – директор по внешним связям и взаимодействию с органами власти компании ENEL S.p.A. (Ente Nazionale per l'Energia eLettrica)

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

**ПРИСУТВИЕ ИНОСТРАННЫХ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ С МИРОВОМ ИМЕНЕМ, ВОЗМОЖНОСТЬ ОБЩЕНИЯ С НИМИ СТУДЕНТОВ ПОДЧЕРКИВАЮТ СТАТУСНОСТЬ ПРОГРАММ EMBA.**

захстане, который является партнёром РФ по Таможенному союзу.

Речь также шла о различных функциях деловых объединений в России, странах континентальной Европы, Великобритании, США и Азии. Так, зачастую в торговых палатах континентальной Европы членство бизнес-структур (по ряду условий и параметров) в них является обязательным. Схожая ситуация в ряде стран Азии. Возвращаясь к Европе, в Австрии, к примеру, торговая палата является почти госучреждением и получает деньги, в том числе из

бизнес-школ, конечно, не полагают.

В рамках первого дня студенты также отметили сильное выступление главы Фонда развития трубной промышленности Олега Калининского как настоящего GR-профессионала-практика с опытом работы, как в российских, так и западных крупных компаниях. Рассказ о GR-технологиях ведущей американской корпорации ALCOA, конечно, представляет собой большую ценность, и такой информации, разумеется, нет в широком доступе.

В обширной дальнейшей программе обучения, конечно, не обошлось и без некоторых сложностей – впрочем, говорящих скорее в пользу новой

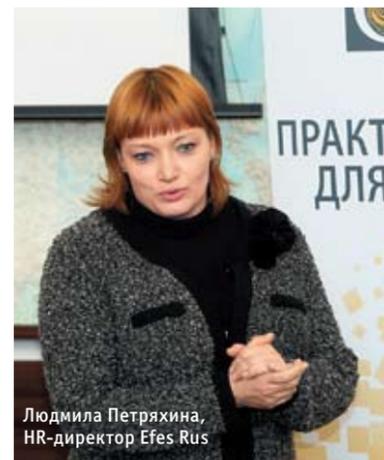
программы и бизнес-школы. Замечательным оказался мастер-класс блестящего экономиста-практика и преподавателя, доцента ВШФМ РАНХиГС Андрея Мицкевича, разравшего нюансы инвестиционного процесса, начиная с детального рассмотрения методик финансовой оценки компаний. Однако неподготовленным слушателям эта «высшая математика» показалась несколько сложной для восприятия. Всё-таки это GR-программа, а не подготовка профессионалов в области корпоративных финансов.

Стоит отметить и мастер-класс Роберто Д'Агостино, замгендиректора и директора по внешним связям и взаимодействию с органами власти итальянской энергетической компании Enel S.p.A. Он поделился со слушателями курсом опытом компании Enel как иностранного инвестора в российскую энергетическую отрасль.

Кстати, привлечение зарубежных специалистов в программы EMBA Бизнес-школы РСПП – один из ключевых и наиболее силь-

госбюджета страны. Палата экономики Австрии представляет интересы являющихся её членами малых и средних предприятий перед органами госвласти, при этом формально независима от государства, но по его поручению выполняет ряд госфункций. Всё это интереснейшие факты, которые позволяют взглянуть на GR по-новому и на мировом уровне. Особенно ценно услышать это от человека с огромным опытом непосредственно во власти, пожалуй, наиболее успешно персонифицирующего в России взаимодействие власти и бизнеса.

Глава РСПП также упомянул об одном из крупнейших в России мероприятий взаимодействия бизнеса и власти – ежегодно проводимой РСПП Неделе российского бизнеса и пригласил посетить её всех слушателей программы. Это действительно значимый и ценный «бонус» для участников EMBA-программы. Не подлежит сомнению, что подобными возможностями 90% российских



Людмила Петряхина, HR-директор Efes Rus

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



Игорь Ниесов, заместитель директора ИКМ НИУ ВШЭ, генеральный директор ООО «Психология и бизнес консалтинг групп»

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ных моментов. Ведь не секрет, что присутствие иностранных бизнес-тренеров с мировым именем, возможность общения с ними студентов подчёркивают статусность программ EMBA.

Не менее ценным оказался вклад и других преподавателей программы EMBA от тренингов и выступлений до мастер-классов: бизнес-тренеров и консультантов Игоря Ниесова и Вадима Юдина, вице-президента Международного конгресса промышленников и предпринимателей, члена Правления РСПП Анатолия Ткачука, председателя Национального антикоррупционного комитета Кирилла Кабанова и других, не менее достойных экспертов.

Первый модуль программы EMBA по GR-менеджменту в пол-

ном смысле слова состоялся как уникальный сплав современных знаний и технологий, реализованный через высокий уровень мастер-классов и тренингов, успешный интерактив, позволя-

**ПОЯВЛЕНИЕ В СТРАНЕ НОВЫХ БИЗНЕС-ШКОЛ И УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ НИМИ НЕМИНУЕМО ПРИВЕДЁТ К ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РОССИЙСКОГО ДЕЛОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ.**

шить найти ответы на сложные профессиональные вопросы.

В заключение хочется отметить, что после определённого зстоя рынок делового образования начинает оживляться. Особенно в области Executive education. Об этом пишут в пояснении к рейтингу европейских бизнес-школ в 2013 г. специалисты FT. Россия в этом смысле – не исключение.

Помимо появившейся в прошлом году Бизнес-школы РСПП, о создании в Сочи российской деловой школы объявили «Базовый Элемент» и администрация Краснодарского края. Предполагается,

что это будет крупнейший на юге РФ образовательный проект международного формата.

И стоит надеяться, что появление в стране новых бизнес-школ и усиление конкуренции между ними неминуемо приведёт к повышению качества российского делового образования и выведет Россию на принципиально новый уровень ведения бизнеса. **БР**

**BUSINESS FAMILY**

Business Family – это серии регулярных встреч профессиональных финансистов, инвестиционных банкиров, представителей фондов, топ-менеджеров «голубых фишек», предпринимателей, юристов, рекрутеров, экспатов.

Все встречи проходят в премиум ресторанах, барах и клубах Москвы.

**События Business Family позволяют:**

- Расширить круг деловых знакомств и, возможно, заключить выгодную сделку
- Узнать о новых карьерных возможностях: на наших встречах всегда присутствуют рекрутеры
- Найти новых друзей и просто хорошо провести время

Информация о встречах и регистрация на [businessfamily.pro](http://businessfamily.pro)

# Юником24: БЫТЬ ЛУЧШИМИ – ТОЖЕ ИСКУССТВО

Современное искусство – яркое и независимое. Многие современные авторы и арт-личности стремятся выразить себя, свои идеи и стремления именно с помощью различных видов современного искусства. Правоммерно называть их стремления дорогой к мечте.

У каждого из нас есть мечта. С этим утверждением сложно поспорить. Большая часть нашей жизни и есть путь к мечте, которую мы стараемся воплотить в жизнь любыми возможными способами.

Не будем скрывать, что для воплощения многих идей и желаний человеку нередко необходимы финансовые средства, которые помогают с лёгкостью преодолевать многие препятствия на пути к мечте.

Открыть арт-бизнес, развить и укрепить своё дело – для всех этих целей необходимы финансовые средства.

Компания Юником24 – первый и единственный в России федеральный оператор кредитно-страховых услуг.

Именно мы поможем вам наладить быструю и удобную связь с банками и страховыми компаниями, которые вместе с нами оформят для вас кредит и помогут приблизиться к мечте. Это будет быстро, удобно и совершенно бесплатно!

Что мы предлагаем и как это работает:

Юником24 – это совершенно бесплатный сервис. Чтобы начать работать с нами, необходимо просто зарегистрироваться на нашем сайте <http://unicom24.ru/>

лись вам наиболее выгодными. Мы сотрудничаем более чем с 60 ведущими банками РФ, а также со страховыми и лизинговыми компаниями. Таким образом, вы сможете не только с лёгкостью получить желаемые средства,

**Открыть арт-бизнес, развить и укрепить своё дело – для всех этих целей необходимы финансовые средства.**

Если вы не обладаете специальным образованием и навыками общения в финансовом мире,

но и надёжно застраховать свой бизнес от многих рисков.

Решать все вопросы, связанные с необходимым для получения кредита документооборотом, и общаться с менеджерами банка вы можете также через наш уникальный сервис Юником24 в онлайн-режиме.

Посетить банк необходимо будет в единственном случае – при заключении сделки! Поможет вам в общении с банком персональный консультант, который будет вести ваш кредитный проект.

Таким образом, вас больше не будет беспокоить вопрос, где взять средства для осуществления задуманного, для развития своего арт-бизнеса. Мы постараемся сделать ваш путь к мечте максимально комфортным и результативным!

БР



**ВСЕ ВЫБИРАЮТ НАС!**

Первый единый оператор кредитно-страховых услуг

Станьте нашим партнером:



единая форма заявки



тысячи финансовых продуктов и услуг



быстрое рассмотрение



гарантированная обратная связь

Фиксированные сроки рассмотрения: ипотека — не более 5 дней, потребительский и автокредиты — не более 2 дней

Наши результаты:



Более 15000 агентов



6000 предложений по кредитам и вкладам от 32 российских банков



16 страховых компаний



свыше 70 городов в системе

Автосалоны

Частные риелторы

Агентства недвижимости

Брокеры



121352, Москва,  
ул. Давыдовская, д. 3  
1 блок, 2 подъезд  
8-800-333-22-23  
info@unicom24.ru



[www.unicom24.ru](http://www.unicom24.ru)

Юником24 — лауреат  FinNext 2013

Зарабатывайте вместе с нами!

## «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ» КАПИТАЛИЗМА

24 февраля 2014 г., в день Корпоративной социальной ответственности, в Москве состоялась торжественная церемония подведения итогов Национальной программы «Лучшие социальные проекты России». Эта Программа уже не первый год собирает проекты в области социальной ответственности в различных общественных сегментах: государственные проекты и программы, бизнес-инициативы, общественные проекты и проекты СМИ. В топ-20 проектов Программы, которые были признаны лучшими, по оценке экспертного совета, вошли: «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.» – поддержка одарённых детей и молодёжи; компания «Адамас», благотворительный фонд «Поколение АШАН» – поддержка спорта и здорового образа жизни; ООО «Гербалайф Интернэшнл РС», ОАО «РусГидро», ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» – корпоративные проекты; страховая компания INTOUCH, ОАО «Мобильные ТелеСистемы», компания «Санофи» – социальный маркетинг; ОАО «ГлобалЭлектроСервис», ЗАО «Скинкеа» – благотворительность; ООО «Эльдорадо», «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.», ОАО «Пивоваренная ком-



Соня Долежелова, вице-президент по операционной поддержке бизнеса, сервису и маркетингу компании «Эльдорадо»

пания «Балтика», часть Carlsberg Group – экологические проекты и инициативы; а также проекты ряда других компаний.

Вице-президент по операционной поддержке бизнеса, сервису и маркетингу компании «Эльдорадо» Соня Долежелова процитировала слова известного мирового политика Уинстона Черчилля. Он сказал, что главный недостаток социализма – это слишком равномерное распределение благ, а главный недостаток капитализма – слишком неравномерное распределение этих благ.

«По сути, то, что делают своей социальной политикой крупные, средние, малые предприятия – это попытка выровнять этот недостаток капитализма, в котором мы волею судеб оказались. И я считаю, что те, кто сейчас находится в этом зале, прекрасно справляются с этой задачей!» – подчеркнула она.



Жан Мишель Готье, руководитель экономического блока, отделение добывающей промышленности и энергетики «Делойт»

## НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ ЛИДЕРОВ ЭНЕРГЕТИКИ: ВЫЗОВЫ БУДУЩЕГО

5 марта прошла уникальная программа «Новые компетенции для лидеров в энергетической отрасли: вызовы будущего», которая состоялась в рамках выставки

и конференции Russia Power/HydroVision Russia.

Программу, специально разработанную для руководителей в энергетическом секторе, представила Международная ассоциация корпоративного образования (МАКО) совместно с одной из ведущих бизнес-школ Европы – Высшей коммерческой школой (НЕС).

Участники программы узнали о тех навыках и компетенциях, которые необходимы для построения успешной карьеры в российской и глобальной энергетической отрасли.

Ведущий программы, практикума и модератор круглого стола Жан Мишель Готье – руководитель экономического блока, отделение добывающей промышленности и энергетики «Делойт», Париж; исполнительный директор кафедры Высшей коммерческой школы НЕС по энергетике и финансам.

Жан Мишель Готье обсудил договорные и инвестиционные риски, которым на данный момент подвергаются крупные национальные корпорации и которые зачастую не поддаются контролю со стороны этих корпораций.

В рамках программы прошёл круглый стол с представителями топ-менеджмента ведущих энергетических компаний.



Игорь Шувалов, первый заместитель Председателя Правительства РФ



Сергей Катирин, президент Торгово-промышленной палаты РФ

## ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ И УДЕРЖАТЬ!

1 марта завершил работу традиционный 11-й Красноярский экономический форум, площадки которого посетили более 5 тыс. человек из 33 стран мира и 71 региона России. Ключевой темой КЭФ стал поиск новых источников роста российской экономики. Эксперты обсудили модели развития Сибири и Дальнего Востока, критерии создания территорий опережающего развития в восточных регионах России, вопросы совершенствования государственного управления и роста предпринимательской активности.

Президент Alstom в России Филипп Пегорье высказал мнение, что российские государственные корпорации должны увеличить вложения в проекты развития территорий Сибири, при этом активнее привлекать малый бизнес, в том числе компании из Европы. Основной проблемой, препятствующей развитию бизнеса, Филипп Пегорье назвал удалённость этих территорий от активных потребителей. «Ситуацию можно менять, начиная с малого. Если нам удастся создать хоть один пример удачного сотрудничества, это станет импульсом для развития последующих отношений и накопления позитивного опыта», – отметил он.

Исполнительный директор Ассоциации европейского бизнеса Руслан Кокорев выразил уверенность, что важно не только заинтересовать европейского инвестора, но и удержать его. «Это возможно только при наличии честных и прозрачных правил игры, децентрализации системы, создании налоговых преференций», – сказал он.



Рустам Минниханов, Президент Республики Татарстан, Аркадий Дворкович, заместитель Председателя Правительства РФ



Алексей Кудрин, председатель Комитета гражданских инициатив



Лев Кузнецов, губернатор Красноярского края



ФОТО:ФОТКС/ЛУЖБА И Д/РСПП



Компании и рынки

### ГЧП КАК ИДЕОЛОГИЯ

**13 МАРТА** закончил свою работу инфраструктурный конгресс «Российская неделя ГЧП». Мероприятие организовано Центром развития ГЧП совместно с ТПП РФ при поддержке Минэкономразвития России. Неделя ГЧП стала крупнейшей площадкой России в сфере развития инфраструктуры и ГЧП.

Ключевым мероприятием первого дня стало пленарное заседание «Идеология ГЧП, или ГЧП как идеология». В нём приняли участие Министр РФ по связям с Открытым правительством Михаил Абызов, заместитель Министра экономического развития России Сергей Беляков, президент Торгово-промышленной палаты РФ Сергей Катырин, председатель правления Центра развития ГЧП Павел Селезнёв и др.

Также в первый день Недели ГЧП в формате пресс-конференции был представлен рейтинг регионов России по развитию ГЧП. По представленным итогам в шестёрку лидеров вошли Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Новосибирская, Свердловская, Нижегородская и Воронежская области.

Второй день Конгресса прошёл под эгидой регионального развития. При поддержке отраслевых федеральных министерств состоялись круглые столы и панельные дискуссии, посвящённые реализации проектов ГЧП в сфере здравоохранения, ЖКХ, энергосбережения, транспорта и пр.

В рамках конгресса состоялась церемония вручения первой в России Национальной премии в сфере инфраструктуры ROSINFRA. Лауреатами премии стали лучшие инфраструктурные проекты, реализуемые на территории Российской Федерации, среди которых реконструкция аэропорта «Пулково», региональный инвестиционный проект «Чистый Дон», строительство и эксплуатация образовательных учреждений в жилом районе «Славянка».



# Взгляни на мир под другим углом

**Высокоскоростной интернет**

**8 800 775 0 775**  
**www.ttk.ru**

ПОЗВОЛЬТЕ  
НАМ  
ОСТАТЬСЯ  
В ВАШЕМ  
СЕРДЦЕ.®

*Позвольте увлечь вас завораживающим видом на Красную площадь.*

*Позвольте окружить вас роскошью тонкого шелка и вишневого дерева.*

*Позвольте предложить вам негу теплой воды, подсвеченной кристаллами.*

*Позвольте превратить ваш отъезд из Москвы в прелюдию возвращения.*



## Бизнес и общество

Земля, созданная для радости  
На экране: «наглядная Библия»  
Можно ли вернуть дружбу?

## ИСПЫТАНИЕ ДРУЖБОЙ

Терпкий, густой морозный воздух при первом же вздохе сковал ноздри Юры Поливанова. От такого непривычного ощущения закружилась голова. А ещё от счастья. «Здравствуй, родная моя Москва!» – подумал Юра. Сердце защемило от тоски и радости одновременно. Юра не был в Москве почти два года. Срок вроде бы небольшой, но достаточный, чтобы отвыкнуть. Особенно от морозов. Тем более если живёшь в Сан-Франциско, городе вечной весны, как его называют из-за отсутствия разницы между временами года. Но даже роскошный климат и удовольствие от новой работы не смогли заглушить чувство тоски. То ли по родине, то ли по прошлой жизни. Юра не мог точно определить. Хотелось назад, но не только в пространстве, но иногда и во времени. В последний месяц это чувство стало посещать его настолько часто, что он не удержался, бросил всё и купил билет в Москву.



Александр Костюк,  
медиаконсультант

**ИЗ ПЕРВЫХ ДЕСЯТИ ПРОЕКТОВ У ЮРЫ СРАБОТАЛИ ДВА. ОДИН, ПРАВДА, УМЕР ЧУТЬ ПОЗЖЕ. ЗАТО ОСТАВШИЙСЯ ОКАЗАЛСЯ КУРИЦЕЙ, НЕСУЩЕЙ ЗОЛОТЫЕ ЯЙЦА.**

Два года назад Поливанов принял для себя важное и сложное решение – переехать в Америку. Важное потому, что понимал, насколько легче там заниматься бизнесом. А сложное, поскольку все связи, с таким трудом кропотливо собранные за всю жизнь, приходилось обрывать. Вернее они сами оборвались на расстоянии. Как говорят американцы, out of sight, out of mind, или, в нашей версии, «с глаз долой – из сердца вон». От бывшего тесного общения с друзьями и коллегами остались только тускнеющие с каждым разом поздравления с праздниками.

Удача сопутствовала Юре в Америке. Силиконовая долина оказалась благосклонна к русскому, дерзко инвестировавшему деньги своего фонда в стартапы выпускников Беркли. «Домашний» университет долины оказался чрезвычайно плодородной почвой для компьютерных гениев. К

последнему курсу студент должен был иметь уже запущенную и работающую ИТ-компанию, и её финансовые показатели считались чуть ли не основным параметром при защите диплома. Преподаватели, в большинстве своём бывшие и действующие воротилы ИТ-индустрии, с удовольствием финансировали своих учеников. Но только самых лучших. Среднячкам же приходилось искать инвесторов за пределами университетских стен. И вот тут их ждал Юра и ему подобные энтузиасты венчурного капитализма. Из первых десяти проектов у Юры сработали два. Один, правда, умер чуть позже. Зато оставшийся оказался курицей, несущей золотые яйца. Из второго десятка процент успеха оказался ещё выше – три компании вышли на темпы роста, нужные для размещения на бирже. Поливанова охватил азарт, универсальный наркотик предпринимателя, близкий по характеру к азарту игрока. У Юры



не оставалось времени ни на что другое. Он, словно водолаз, нырнул в другой мир, красота которого ослепила его, и он забыл, что в акваланге надо перезаряжать кислород. Чувство тоски напомнило ему о том, что как бы прекрасен ни был тот мир, из него надо периодически выныривать.

по городу, Юра написал своему другу Славке, что приехал и ждёт не дожидается, когда они увидятся.

Ответ от Славки пришёл только через день. И в весьма странном виде – позвонила секретарша, которой Славка поручил назначить встречу. Юра опешил, но согласился. Секретарша предложила в

Они видят друг друга насквозь. Какие могут быть маски?

В день встречи Юра выехал заранее, чтобы не опоздать, но доехал так быстро, что пришёл на полчаса раньше. Чудеса! Неужели, правда, пробки побеждены? Секретарша Славки тоже удивилась. За всё время её службы никто не приезжал раньше времени. Редко случалось, чтобы приезжа-

**ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ ОТ МОСКВЫ НЕОЖИДАННО ОШЕЛОМИЛИ ЕГО ЕЩЁ БОЛЬШЕ, ЧЕМ КАЛИФОРНИЯ.**

Первые впечатления от Москвы неожиданно ошеломили его ещё больше, чем Калифорния. Почему-то на улицах не было привычной непролазной грязи. Зима была хоть и морозной, но сухой. Яркое солнце создавало озорное и праздничное настроение. Центр города преобразился в лучшую сторону. Появились пешеходные улицы, платные парковки, поубавилось машин и пробок. Поливанов с удивлением отметил, что в Москве теперь можно жить. Это, конечно, ещё не Калифорния с её заправками для электрических автомобилей, но уже и не та замызганная грязнуля, которую он помнил из прошлых дней. Осмотревшись и вдоволь нагулявшись

**ЦЕНТР ГОРОДА ПРЕОБРАЗИЛСЯ В ЛУЧШУЮ СТОРОНУ. ПОЯВИЛИСЬ ПЕШЕХОДНЫЕ УЛИЦЫ, ПЛАТНЫЕ ПАРКОВКИ.**

офисе, и Юра опять не стал возражать. В конце концов, это когда-то был и его офис. Но звонок оставил неприятный осадок. Юра заподозрил, что у Славки что-то не в порядке. То ли мания величия развилась, то ли их дружба совсем увяла. И то, и другое грустно. Неужели расстояние так действует на дружбу? Вроде бы не должно. Он же страшно соскучился и рвался увидеть Славку. А вот тот почему-то нет... Ну да бог с ним, что бы там ни было, они сейчас увидятся, по-братски обнимутся, и вся спесь, вся ложь и все московские социальные маски будут сброшены. Они же старые друзья.

ли вовремя, обычно опаздывали. Она проводила странного посетителя в переговорную и принесла ему кофе, успев при этом разглядеть незнакомца. Он был явно незнакомцем, несмотря на чистый русский выговор. Так обычно выглядят иностранцы. Небрежно одет, раскован в жестах, лёгкий загар, длинные волосы, но самое удивительное – открытое лицо и приветливая улыбка.

Юра в свою очередь мельком оглядел секретаршу и отметил про себя, что в Америке подобная манера одеваться вызвала бы в первый же день серьёзный разговор с боссом или кадровиком. Секса-

пильность в рамках рабочего дня не приветствовалась, поскольку отвлекала. Хотя, может, так и нужно, чтобы секретарша отвлекала?

**За два года Славка сильно изменился. Обрюзг, располнел и ссутулился. При росте в метр девяносто эта метаморфоза превратила его в развалину.**

Но всё же непонятно, зачем Славка поменял свою бывшую преданную и исполнительную секретаршу Лену, которую он, Юра, считал эталоном и втайне завидовал другу, на эту куклу Барби. Лена была, конечно, не красоткой, да и лет ей было существенно больше, но по эффективности ей не было равных.

С опозданием в десять минут по отношению к уговоренному времени открылась дверь и вошёл Славка. Юра резко поднялся ему навстречу, хотел подбежать и заключить в объятия друга. Но то, что он увидел, охладило его пыл. За два года Славка сильно изменился. Обрюзг, располнел и ссутулился. При росте в метр девяносто эта метаморфоза превратила его в развалину. Комсомольская чёлка, верность которой он пронёс через годы и которую

он умел так задорно и лихо откидывать назад, теперь смотрелась карикатурно. Нижняя губа презрительно оттопырилась то ли под

**Нижняя губа презрительно оттопырилась то ли под собственным весом, то ли от несовершенства окружающего мира.**

собственным весом, то ли от несовершенства окружающего мира.

Славка сдержанно протянул руку. Юра автоматически пожал её, хотя хотелось потрепать друга за плечи. Что с ним случилось? Это ли его дорогой, старый



SHUTTERSTOCK.COM

Славка? – Как ты здесь, дружище? Рассказывай, как сам, как жизнь? – начал Юра с жадностью соскучившегося человека. – Да всё как-то обычно, Юр. Быстро растём, теперь в тройке крупнейших и н т е р н е т - холдингов в стране.

Славка был холоден. Слово они расстались вчера, и Юра должен быть в курсе всех событий. Следов радости от долгожданной встречи у него тоже не наблюдалось. Юре показалось это очень странным.

Он решил доискаться истины и не уходить, пока не поймёт, что случилось с другом.

– Ну а как ты лично? Что в жизни происходит?

– Да ничего особенного. Работа занимает всё время. В выходные семья. В отпуск к

морю. Да и то сейчас редко удаётся выбраться.

– Это почему? – удивился Юра. – Помнишь, раньше мы мотались кататься на сёрфах в Египет чуть ли не раз в месяц?

– Об этом можно забыть. Сейчас не до веселухи.

– Почему? Что изменилось? Ты же теперь ещё больше обложен кучей всякого народа, на которого можно переложить работу. Ты же не пытаешься всё делать сам?

– Старик, ты как с луны свалился, – в голосе Славки звучали нотки раздражения. – Это же тебе не Америка. Тут надо работать.

Юру задел и тон друга, и его намёк на беззаботную жизнь в Америке.

– В Америке, как ты знаешь, надо работать как проклятому, чтобы чего-нибудь добиться.

– Вот-вот. А у нас наоборот. Нужно работать как проклятому, когда чего-то добился. Иначе всего можно лишиться.

– Ты имеешь в виду политику? – Не только. Опасностей так много, что я внутренними делами практически не занимаюсь.

Пока Славка затянул длинную, грустную песню про конкуренцию, рейдерство и прочее, Юра наблюдал за ним, мучительно пытаясь понять, в чём дело. Ничто из перечисленного не оказалось новым для Юры, все эти опасности

существовали и прежде. Тогда откуда такой надрыв и трагизм в рассказе Славки? Самым странным было то, что адресатом этого надрыва не был Юра. Похоже, что Славка сам охотно верил в то, чем страдал бывшего партнёра. Очень подозрительно. Что это? Особый вид лицемерия, при котором сам веришь в собственные измышления?

– А ты не хочешь со мной в Силиконовую долину? – неожиданно прервал его Юра. – Ты мне очень там нужен.

Вопрос застал Славку врасплох. Лицо сначала на мгновение расслабилось, как фигура боксёра, пропустившего удар под дых, но потом снова собралось, причём ещё в более ожесточённую гримасу.

– С чего ты взял, что всем хочется в Америку? – Славка откинулся на кресле и сложил руки на груди в неосознанном защитном жесте.

– По себе сужу, – откровенно признался Юра. – Разница в отношении к бизнесу такая, что нам до них ещё лет сто тянуться. Не потому, что перенаселенное тобою там не существует. Просто нет нужды заниматься этим постоянно. Оно есть как факт, но не как главная необходимость.

Юра начал вдохновенно рассказывать о том, как замечательно устроен его бизнес со стартапами. О том, как средний выпускник Беркли к тридцати годам обречён на то, чтобы быть миллионером, и что на встречи модно приезжать в шортах и футболках с креативными прин-



тами, а ни в коем случае не в костюме. Что главная машина в Долине – это электрическая Tesla или скутер Vespa. Что люди приветливы и радостны, потому что американская нация – это новый

**Юра начал вдохновенно рассказывать о том, как замечательно устроен его бизнес со стартапами. О том, что на встречи модно приезжать в шортах и футболках с креативными принтами. Что главная машина в Долине – это электрическая Tesla или скутер Vespa.**

вид человека: усовершенствованный и заточенный на бизнес. Что Америка – это такой жизнерадостный пионерлагерь, в котором все радуются твоему успеху, а не завидуют. В котором администрация любого уровня открыта для общения с бизнесом. Ты можешь позвонить губернатору того штата, где платит налоги твоё предприятие, тебя быстро соединят и ты лично обсудишь свои проблемы и получишь поддержку, если она возможна.

Юра разгорячился. Прилив красноречия уносил его всё дальше и дальше. Он мельком посмотрел на друга. Тот откинулся ещё дальше в кресле, в позе и

взгляде сквозила то ли неприязненность, то ли недоверие. Как до него достучаться, как вырвать из этого кокона? Он наклонился над столом, оперся на руки и посмотрел прямо в глаза Славке.

– Ты говоришь, что не хочешь в Америку? Какой смысл уезжать отсюда? Я тебе скажу, какой. Посмотри на себя.

Ты превращаешься в чиновника. Где твоя спортивная фигура сёрфера? Откуда этот живот, эти вельможные манеры? Мы не виделись два года, а ты так ведёшь себя, будто мы вчера рас-

стались. А секретарша? Зачем она тебе такая? Положение обязывает иметь красивую игрушку? Ты не замечаешь, что тебя засасывает болото. Причём такими темпами, что скоро от тебя одна фамилия останется. Полностью мимикрируешь под среду, сольёшься с ней в едином порыве и потеряешь главное – индивидуальность.

В этот момент Юра прервался, запершило в горле. Отвыкшие от морозов связки дали сбой. Он взял стакан с водой и стал пить. Славка воспользовался паузой. Он переменил позу, наклонился вперёд и сжал руки в кулаки. Лицо искалось в плохо скрытой гримасе агрессии.



сейчас всё объяснит старому другу, и всё будет опять по-прежнему. Но контакт со Славкой был уже потерян. Тот снова надел защитную маску высокомерия и холодности.

– Извини, Юр, надо идти, – отстранённо сказал он. – Совет директоров. Рад был повидаться и узнать, что у тебя всё хорошо. Удачи.

Он встал и вышел из переговорной, оставив ошеломлённого и раздавленного друга осознавать, что их дружба теперь в прошлом.

Вечером Юра купил билет на ближайший рейс до Сан-Франциско.

Взлетая, самолёт сделал широкий круг над городом. Прозрачный морозный воздух подарил Юре роскошную картину сверкающей изумрудными огнями ночной Москвы. Сердце немного защемило, но он тут же стиснул

зубы и взял себя в руки. Тосковать больше нельзя. Теперь у него есть цель, и вся жизнь в Калифорнии будет подчинена её скорейшему достижению. Никаких удовольствий, никакого расслабления, пока он не сделает то, что задумал вчера после встречи со Славкой.

Он ещё раз посмотрел в иллюминатор. Он сюда вернётся. Скоро. Когда выкупит обратно Славкину компанию и исправит несправедливость. Друзей в заложниках не оставляют... **БР**

*Автор статьи перечисляет свой гонорар в помощь подопечным детям Фонда «Русская Берёза».*

– Как у тебя поворачивается язык говорить об этом после того, что ты сделал?

Юра от неожиданности поперхнулся водой.

– Ты о чём?! Что я сделал?

– Правильно! Ты ничего не сделал. Ты продал компанию самому мутному из наших олигархов и смылся в солнечную Калифорнию.

как там здорово и что я тебе там нужен. Мне теперь что делать? Всё оставить и кинуться за тобой? Чтобы ты меня, доверчивого, и там кинул?

– Славка! Ты чего несёшь?! Как я тебя кинул? Ты же сам захотел остаться и поругать компанией?

– Ага! – саркастически усмехнулся Славка. – Может, у меня был

**Он ещё раз посмотрел в иллюминатор. Он сюда вернётся. Скоро. Когда выкупит обратно Славкину компанию и исправит несправедливость. Друзей в заложниках не оставляют...**

А теперь приезжаешь бог весть какой расслабленный и загорелый и несёшь весь этот бред про деловые встречи в шортах и миллионеров на «веспах». Странно, что ты без цветочного венка на голове. Сан-Франциско ведь столица хиппи, верно?

– При чём здесь это, Слав? Я не понимаю...

– Не понимаешь? Отлично! Потому что тебе в голову не пришло подумать обо мне, не говоря уже об остальном коллективе. Ты оставил меня в заложниках, а сам укатил в тёплые края с прекрасным инвестиционным климатом. А теперь рассказываешь о том,

выбор? Ты не забыл об условиях сделки?

Юра задумался. Действительно, частью сделки был подписанный Славкой трудовой договор. Покупатель настаивал на сохранении менеджмента. Но почему-то тогда Юре казалось, что он совершает благородный жест, оставляя другу тёплое место, а сам бросается в пучину неизвестности. Оказывается, они смотрели по-разному на те события.

– Слав! Да ты что! Я же хотел как лучше для тебя! И сейчас этого хочу!

Юра почти кричал от отчаяния. Это какое-то недоразумение. Он

**Фонд  
«Русская Берёза»**

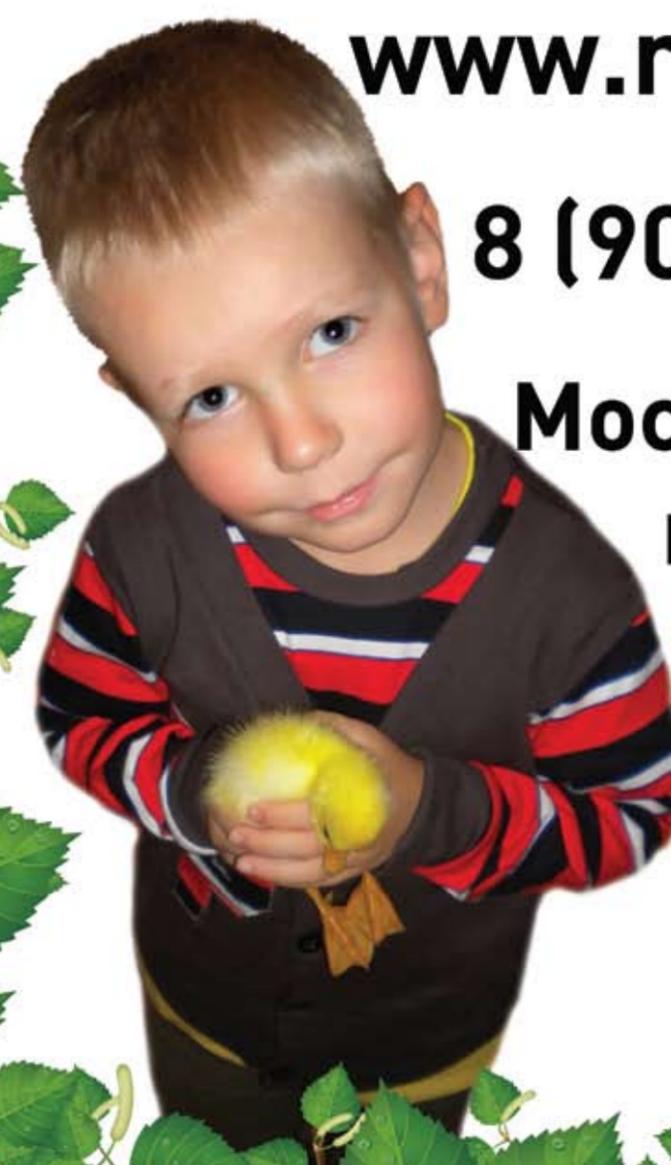
**ПОМОГИ  
БЛИЖНЕМУ!**



**www.rusbereza.ru**

**8 (903) 535-20-96**

**Московская обл.,  
г. Жуковский,  
ул. Гагарина,  
д. 85,  
офис 19**





## Ильгиз и Евгения Валинуровы: «ПРОСТЫЕ РЕШЕНИЯ»

Они смеются вместо того, чтобы ссориться, воспитывают детей собственным примером, они умеют наполнить жизнь яркими и интересными событиями, радостью и позитивом, семья для них – надёжный тыл, они легки на подъём, не боятся проблем и точно знают, что счастье есть. Елена Быстрова училась у своих собеседников проще смотреть на жизнь, а проблемы решать по мере их поступления. Истинные ценности Ильгиза и Евгении Валинуровых.

**Елена:** От чего зависит благополучие в семье? Как рождается в человеке желание создавать большую семью?

**Ильгиз:** Я сам вырос в большой семье – я старший ребёнок. У меня есть сестра и два брата, которые сейчас живут в Новосибирске. Родился я в Уфе. Оттуда моя семья переехала в Улан-Удэ, где отец стал заместителем директора авиационного завода. А учился я в Новосибирском техническом университете. Окончил факультет бизнеса, так что можно сказать, что я один из тех немногих людей, кто работает по специальности.

**Елена:** По профессии вы хедхантер и бизнес-тренер, это значит, что должны хорошо понимать людей и уметь выстраивать отношения. Профессия помогает в семейных делах?

**Ильгиз:** Ну, прямой связи, конечно, нет. Со своей женой я собеседования не проводил. *(Улыбается.)*

**Елена:** А как вы встретились?

**Ильгиз:** Мы познакомились в «Одноклассниках». А потом оказалось, что оба совсем недавно переехали в Москву из Новосибирска, где жили до этого много лет. Но там никогда не встречались, хотя имели миллион общих знакомых.

**Елена:** Вот ведь правда – от судьбы не уйдёшь! Сколько лет вы вместе?

**Ильгиз:** Недавно исполнилось 5 лет.

**Елена:** И у вас уже трое детей. Вы осознанно воссоздаёте модель семьи, к которой привыкли с детства?

**Ильгиз:** Мы, конечно, специально не планируем: хочешь насмешить бога – расскажи ему о своих планах. Но где-то в подсознании, наверное, модель всё-таки существует.

**Ильгиз:** Мы стараемся завести свои традиции, но пока они только формируются – нашей семье ещё не так много лет.

**Елена:** Что-то изменилось в вас с появлением детей?

**Ильгиз:** Я стал легче относиться к неприятностям, стал добрее, стал менее уязвим для внешних воздействий, акценты моей жизни сместились в семью. Я знаю, что у меня есть надёжный тыл. И это помогает во многих сложных жизненных ситуациях.

**«Я СТАЛ ЛЕГЧЕ ОТНОСИТЬСЯ К НЕПРИЯТНОСТЯМ, СТАЛ ДОБРЕЕ, СТАЛ МЕНЕЕ УЯЗВИМ ДЛЯ ВНЕШНИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ, АКЦЕНТЫ МОЕЙ ЖИЗНИ СМЕСТИЛИСЬ В СЕМЬЮ. Я ЗНАЮ, ЧТО У МЕНЯ ЕСТЬ НАДЁЖНЫЙ ТЫЛ. И ЭТО ПОМОГАЕТ ВО МНОГИХ СЛОЖНЫХ ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЯХ.»**

**Елена:** Сложно было быть старшим сыном?

**Ильгиз:** Я не могу сказать, что мне было сложно, но, конечно, была большая ответственность за младших, и это научило меня по-другому относиться к жизни и к людям.

**Елена:** Есть ли традиции, которые вы хотели бы перенять у своих родителей и передать вашим детям?

**Елена:** У вас есть какая-то методика воспитания детей? Например, держать в строгости или, наоборот, давать полную свободу?

**Ильгиз:** Я не верю в специальные методики и считаю, что воспитывать надо только собственным примером.

**Евгения:** Детей надо любить, воспитывать своим примером и давать им возможность получать свой собственный опыт.



**Елена:** У вас есть план развития детей?

**Ильгиз:** В прошлом году мы открыли для себя Бали. И поняли,

надеть на ребёнка сто одежек. И я с мамой и с детьми осталась там на 5 месяцев, а Ильгиз летал к нам из Москвы.

**«В прошлом году мы открыли для себя Бали. И поняли, что там очень спокойно и приятно растить детей. Для них там комфортная среда – экология, климат, возможности для образования.»**

что там очень спокойно и приятно растить детей. Для них там комфортная среда – экология, климат, возможности для образования.

**Евгения:** Мы с Ильгизом уехали на Бали в январе прошлого года на 2 недели – на тренинг и немного отдохнуть. Но я поняла, что это просто идеальное место для детей – тепло, нет этих вечных мучений, когда на прогулку надо

**Ильгиз:** В ближайшее время я снова перевезу туда семью, старшие дети пойдут в международную школу – Green Scool, где будут учиться вместе с такими же малышами из разных стран мира.

**Евгения:** Green Scool – одна из лучших международных школ, где учатся дети 57 национальностей, начиная с 3 лет и до старших классов. Школа находится в лесу,

рядом натуральный бассейн с водой, которая стекает с гор и наполняет природную чашу. Занятия проходят на свежем воздухе под навесом из бамбука. Всё создано из натуральных материалов, еду готовят в глиняных печах из экологически чистых продуктов. Дети учатся не только наукам, они получают очень разнообразный опыт, общаются с природой – выращивают рис, например. В тех краях живёт уже много русских. Но много семей и других национальностей. Преподавание идёт на английском языке.

**Елена:** И вы почувствовали себя настолько комфортно, что готовы остаться там надолго?

**Евгения:** Да, там очень открытые люди, все расслабленные и счастливые – я чувствую себя совершенно безопасно.

**Елена:** А как с языком?

**Евгения:** Дети очень быстро осваивают английский.

**Елена:** То есть будущее своих детей вы связываете не с Россией?

**Евгения:** Дети сами выберут свой путь в будущем, мы должны только показать им, что есть разные варианты и возможности, чтобы они могли принимать осознанное решение. Но я бы, конечно, хотела, чтобы учились они не в России, а в какой-то из международных школ, т.к. здесь труднее оказаться в своём кругу близких по духу, свободно мыслящих людей. Наша система образования подавляет детей. И чтобы не допустить этого, надо идти по пути домашнего образования, что здесь тоже непросто.

**Елена:** Чем вы занимались до замужества?

**Евгения:** По первому образованию я актриса театра кукол. Второе моё образование – пиар. Но последние 5 лет я всё время в декрете. *(Смеётся.)*

**Елена:** Вы не чувствуете дискомфорта от недостатка профессиональной активности?

**Евгения:** Во-первых, я помогаю мужу в его деле, а ещё в этом году начала свой проект в социальных сетях, который называется



ФОТО СЛУЖБЫ ИР РСПП

**«Дети сами выберут свой путь в будущем, мы должны только показать им, что есть разные варианты и возможности, чтобы они могли принимать осознанное решение.»**

Realmata. Идея возникла потому, что мне эта тема очень близка, и я часто сталкивалась с литературой, которая учит, как быть супермамой. Но я поняла, что мне это не подходит, я хочу быть обычной, не идеальной, а счастливой мамой, которая может совершать ошибки, но это нормально! И об этом я

рассказываю другим – таким же, как я, «неидеальным» женщинам, которые не хотят быть «супермамами».

**Елена:** Расскажите, пожалуйста, подробнее о вашем проекте.

**Евгения:** Я помогаю таким же, как я, мамам, например, организовать свой быт. Побывав на Бали, я





рассказываю теперь и об этом своём опыте, снимаю видео, выкладываю фото. В свой следующий приезд планирую провести там тренинг для родителей с детьми на тему простого, естественного родительства. Там я буду говорить

и нас с сестрой они воспитывали в любви, своим примером показывая, как важны семейные ценности. Ну и, конечно, мой собственный опыт – с каждым ребёнком он становится глубже. Кроме того, я читаю много литературы, хожу на

много интересных мест, куда можно пойти с детьми, видеть, как они радуются, открывать для них мир. Мы ходим в театры, на разные интересные детские мероприятия. Сейчас в Москве их так много. Мы очень любим путешествовать, узнавать что-то новое, и дети всегда с нами.

**Елена:** Где вы любите бывать?

**Ильгиз:** Мы всё время осваиваем новые места – были в Сингапуре, в Пекине, в Куала-Лумпуре, в Германии.

**Елена:** И везде путешествуете с детьми?

**Евгения:** Да, мы очень лёгкие на подъём. На Бали тоже не сидим на месте. Свободно передвигаемся. Там много интересных мест и очень открытые люди – чувствуешь себя комфортно и безопасно.

**Ильгиз:** Ну а если хотим побыть вдвоём, на этот случай у детей есть няня.

**Елена:** Как вы искали няню? Ведь доверить своих совсем

тренинги. И сейчас понимаю, что могу уже сама учить людей.

**Елена:** Вы ощущали какой-то сложный переход от состояния беззаботной девушки к роли мамы троих детей?

**Евгения:** Я всегда хотела детей, планировала мальчика и девочку. И даже перевыполнила план. (Улыбается.) Но, вообще-то, беззаботности никто не отменял. Просто её становится чуть меньше, и она заменяется какими-то другими приятными вещами. Так

**«МЫ ЛЮБИМ НАПОЛНЯТЬ НАШУ ЖИЗНЬ ЯРКИМИ ИНТЕРЕСНЫМИ СОБЫТИЯМИ, КОТОРЫЕ ПРИНОСЯТ ПОЗИТИВНЫЕ ЭМОЦИИ И РАДОСТЬ.»**

также о роли женщины. Ведь от неё очень многое зависит. Женщина вдохновляет своего супруга и своих детей. И если ей это удаётся, она счастлива сама и делает счастливыми своих близких.

**Елена:** Откуда у вас это знание?

**Евгения:** (Улыбается.) Из разных источников. Во многом от моей мамы. Она очень творческая личность, умеет вдохновлять, создавать уют и гармонию вокруг себя. Я стараюсь учиться у неё. Мои родители вместе уже 33 года,

ещё маленьких детей чужому человеку – это очень большая проблема.

**Евгения:** Да, это правда. И об этом я тоже писала в своём блоге. Ну, во-первых, так как у меня муж рекрутер, я уже имею некоторые базовые знания о том, как проводить собеседование. (Смеется.) Прежде всего нужно определить критерии «своего» человека, который не будет тебя раздражать, сможет работать в тандеме с тобой, так же мыслить, как ты. Выбор очень широк – от простой доброй бабушки до суперняни с пятью языками. И только поняв, что нужно именно тебе, можно приступать к собеседованию. А там уже, видимо, надо слушать своё сердце и интуицию. У нас было три няни, потому что мы часто переезжали, и всем им я доверяла порой больше, чем самой себе.

**Елена:** А по каким критериям вы выбирали?

**Евгения:** Мне было важно увидеть профессиональный подход, желание развиваться, читать литературу. И второй критерий – чистая и грамотная русская речь. Сейчас наша няня живёт с нами в одном доме – и это просто идеальный вариант. Мы особенно сильно ощутили это преимущество 2 недели назад, когда в 7 утра надо было срочно ехать на роды.

**Елена:** Для вас важно, что муж присутствовал на родах?

**Евгения:** Конечно, очень важно – для меня это спокойствие, безопасность, поддержка. И, конечно, совместные роды усиливают близость.

**Елена:** Это трудный опыт для мужчины?

**Ильгиз:** Мне всегда врачи и акушеры делают комплименты – говорят, что в отличие от многих я держусь молодцом.

**Елена:** Сильно волнуетесь?

**Ильгиз:** Я пришёл поддержать любимого человека, и моя задача – помочь, чем можно. И тут не до волнения. Надо быть собранным и спокойным. Только так можно контролировать ситуацию.

**Елена:** О чём вы разговариваете с мужем, когда он вечером приходит с работы?

**Евгения:** О будущем наших детей, о том, что нового с ними произошло. Обсуждаем планы на выходные. Мы любим наполнять нашу жизнь яркими интересными событиями, которые приносят позитивные эмоции и радость.

**Елена:** Вы когда-нибудь ссоритесь?

**Ильгиз:** В этом году ещё точно не ссорились.

**Евгения:** Мы стараемся легко смотреть на жизнь. Там, где другие ссорятся, мы смеёмся.

**Ильгиз:** В жизни надо ко всему относиться проще. А проблемы решать по мере их поступления. **БР**

СПРАВКА



**Ильгиз Валинуров,** президент и основатель Корпорации кадровых агентств Business Connection (Москва) с представительствами в Европе, США, России, СНГ. Закончил факультет бизнеса Новосибирского государственного технического университета. Прошёл обучение у ведущих российских и западных экспертов рекрутинга и Executive Search.

Президент Гильдии рекрутеров. Преподаватель спецкурса «Стратегическое управление персоналом» Президентской программы подготовки управленческих кадров для России. С 2001 г. по н.в. – генеральный директор Корпорации специализированных кадровых агентств Business Connection. С 2007 г. – преподаватель Президентской программы подготовки управленческих кадров. Автор и эксперт публикаций в СМИ. Человек года – 2006 конкурса «Люди Дела» в номинации «Общественное признание». Входит в топ-5 лучших хедхантеров России по версии пользователей Рунета в 2012 г.

Спикер и модератор профессиональных конференций по управлению персоналом в России и за рубежом. Автор первой и единственной специализированной книги «50 идей поиска сотрудников через социальные сети. Справочник рекрутера». Лучший бизнес-тренер России 2013 г. в номинации «Обучение рекрутингу».

**Евгения Юстус-Валинурова,** супруга Ильгиза Валинурова, актриса. Основатель проектов Life Films, RealMama. Победительница программы «Гардероб навыйлет» на канале «Домашний» (2-й сезон).



Автор тренинга «Как ЛЕГКО, ПРОСТО и С УДОВОЛЬСТВИЕМ путешествовать с маленькими детьми!» и книги «102 способа развлечь ребёнка в дороге и путешествии». Мама-путешественница: с двумя маленькими детьми (начиная с их 1,5-месячного возраста) осуществила активные путешествия по Крыму, Египту, Германии, Малайзии, Бали, Сингапuru, Китаю.

## «ОРДЕН НА ГРУДИ ПЛАНЕТЫ ЗЕМЛЯ»

Крым... Ласковое море, сияющие горы, безграничная степь, благоухающая травами... Эта древняя земля притягивала людей со времен палеолита, и, обретая покой, пред ней делались равными древние эллины и византийцы, воины Золотой Орды и жители Крымского ханства. Помнит крымская земля времена Османской Империи. Земля Крыма дарил жизнь, а затем вечный покой русским, украинцам, татарам, грекам, эстонцам, чехам, туркам, армянам, немцам, болгарам, евреям, караимам, цыганам, крымчакам... Благодатная земля с богатой и сложной историей.

### Из глубины веков

Древнейшие следы обитания гоминид на территории Крыма относятся к среднему палеолиту – это стоянка неандертальцев в пещере Киик-Коба.

Согласно гипотезе (впрочем, это только лишь гипотеза) Райана-Питмена, вплоть до 6 тыс. до н.э. территория Крыма не представляла собой полуострова, а была фрагментом более крупного массива суши, включавшего, в частности, территорию современного Азовского моря. Около 5,5 тыс. лет до н.э. в результате прорыва вод из Средиземного моря и образования Босфорского пролива за довольно краткий период были затоплены значительные территории и образовался Крымский полуостров.

Первыми жителями Крыма, известными нам по античным источникам, были киммерийцы (XII в. до

н.э.). Пребывание их в Крыму подтверждается античными и средневековыми историками, а также информацией, которая дошла до нас в виде топонимов восточной части Крыма: «Киммерийские переправы», «Киммерик». В середине VII в. до н.э. часть киммерийцев была вытеснена скифами из степной части полуострова в предгорья и горы Крыма, где они создавали компактные поселения. В предгорном и горном Крыму, а также на Южном берегу жили тавры, связанные с кизил-кобинской археологической культурой. От тавров происходит древнее название горной и прибрежной части Крыма – Таврика, Таврия, Таврида. До наших дней сохранились и были исследованы остатки укреплений и жилищ тавров, их кольцеподобные ограды из вертикально поставленных камней и таврские гробницы «каменные ящики».

Новый период истории Таврики начинается с захвата Крыма скифами. Этот период характеризуется качественными изменениями в составе самого населения. Данные археологии показывают, что после этого основу населения северо-западного Крыма составляли народности, пришедшие из Приднепровья.

В общем, немало племен, народов и народностей побывало на полуострове в средние века: сарматы и готы, гунны и хазары, греки и славяне, печенеги и половцы, венецианцы и генуэзцы, татаро-монголы и турки. Одни народы остались здесь навсегда, оставив после себя немало памятников, другие лишь мелькнули в череде веков, почти не оставив материальных следов.

Греки, например, – оставили. Они создали великие историко-литературные памятники о Крыме. Еврипид на крымском материале на-

писал драму «Ифигения в Тавриде». Греки, которые жили в Херсонесе Таврическом и в Боспоре Киммерийском, знают «Илиаду» и «Одиссею», в которых Киммерия безосновательно характеризуется как «грустная область, покрытая вечно влажным туманом и тучами». Геродот в V в. до н.э. писал о религиозных верованиях скифов, о таврах. До конца III в. до н.э. государство скифов значительно сократилось под натиском сарматов. Скифы были вынуждены перенести свою столицу на реку Салгир (вблизи Симферополя), где возник Неаполь Скифский, он же Неаполис (греческое название).

Скифское государство в Крыму просуществовало до второй половины III в. н.э. и было уничтожено готами, которые появились здесь приблизительно в начале III в. Пребывание готов в крымских степях продолжалось сравнительно

недолго. Под могучим натиском гуннов в IV в. н.э. они были вынуждены уйти в гористые места Крыма, где постепенно смешались с потомками скифов и тавров. Позднее, в XII–XV вв., потомки готов и других народов создали в горном Крыму христианское княжество Феодоро.

После распада Римской империи (VI в.) Крым попадает в сферу влияния Византии. Византийский император Юстиниан I, стремясь укрепить свои позиции в Тавриде и защитить византийские владения на побережье от степняков-кочевников, превращает Херсонес в крепость, на южном берегу Крыма сооружает новые крепости Алушту (Алушта) и Горзувиты (Гурзуф). Со второй половины VII и до середины IX в. вся территория Крыма за исключением Херсона входит в зону влияния Хазарского каганата. С этого времени в византийских, позднее в западноевропейских источниках за Крымом закрепляется название Хазария.

Во второй половине IX в. в Крым проникают венгерские племена, а затем, после ослабления Хазарского каганата, – печенеги. С IX в. Северное Причерноморье становится объектом атаки со стороны появившихся в Восточной Европе дружин русов. Соперничество Руси и Хазарии закончилось разгромом каганата в 960-х гг., в результате чего

хазарские владения на Таманском полуострове вошли в состав Древнерусского государства, и хазарский город Самкерц на кавказском берегу Керченского пролива стал Тмутараканью. Вот откуда, оказывается, известно выражение «ослать в Тмутаракань».

В 988 г. князь Киевской Руси Владимир, заняв Херсон (Корсунь), именно здесь принял официальное крещение. Согласитесь, значимое событие.

В последующий период Крым оставался под влиянием Византии и сменившей её после захвата Константинополя крестоносцами (и они почтили своим присутствием!) Трапезундской империи. Но с XII в. большая часть населения полуострова стала уже половецкой (кипчаковской).

Татаро-монголы (куда же без них в русской-то истории!) впервые проникают в Крым в 1223 г. Они разрушают Судак, который в то время был самым богатым торговым центром Крыма. После образования Золотой Орды Крым вошёл в её состав. Завоеватели облагают покорённые народы полуострова данью, вывозят рабов и продают их в другие страны. В XIV в. Крым также подвергся разорению армией Великого княжества Литовского. В 1365 г. генуэзцы осаждают и захватывают Сугдею (нынешний Судак),

В 988 г. князь Киевской Руси Владимир, заняв Херсон (Корсунь), именно здесь принял официальное крещение. Согласитесь, значимое событие.



которая тогда входила в состав православного греческого княжества Феодоро. При этом погибла дочь князя, канонизированная впоследствии православной церковью как святая крымская царица Феодора. В 1395 г. войска Тамерлана уничтожают православные города Крыма.

После распада Золотой Орды в 1441 г. остатки татаро-монголов в Крыму тюркизируются. На этот момент Крым был разделён между степным Крымским ханством, горным княжеством Феодоро и генуэзскими колониями на южном побережье.

Летом 1475 г. турки, захватившие территории бывшей Византийской

### РОССИЙСКОЕ УТРО

Русско-турецкая война 1768–1774 гг. положила конец османскому господству, и по Кючук-Кайнарджийскому мирному договору 1774 г. османы отказались от претензий на полуостров. По окончании войны начинается расцвет Крыма. После присоединения Екатериной II Крыма к России и предпринятого ею туда, вместе с Потёмкиным и Иосифом II, императором Священной Римской империи, путешествия, полуостров становится основным местом отдыха российской знати. Кстати, это было самое дорогое путешествие в Крым. Государственной казне оно обошлось в 15 млн руб. Со-

Хорошо, что умеем и многое другое. Как раз в это же время в Таврии были построены города-крепости Симферополь и Севастополь. С этого времени в Крыму начали возводиться дворцы, развивался рыболовный и соляной промысел, виноделие. Крым стал самой любимой здравницей российской аристократии, да и обычных людей, отправляющихся в крымские санатории лечить всякие хвори. Перепись населения Таврической губернии в составе Российской империи не проводилась, но, согласно данным Шагин-Гирея (последнего крымского хана), полуостров делился на шесть каймак-макств: Перекопское, Козловское, Кефинское, Бахчисарайское, Карасубазарское и Акмечетское. Уже после 1799 г. территория разделилась на уезды с 1,4 тыс. сёл и семью городами: Алуштой, Керчью, Симферополем, Феодосией, Севастополем, Евпаторией и Ялтой.

После долгих русско-турецких войн в 1783 г. Крым был включён в состав Российской империи и стал частью её Таврической губернии с центром в Симферополе. В товарных масштабах стало развиваться сельское хозяйство и виноделие. Началось и промышленное развитие полуострова. Как грибы, росли предприятия обрабатывающей промышленности – сукожные и табачные фабрики, кожевенные заводы, соледобывающие и рыбозасолочные предприятия.

На казённых верфях Севастополя строились военные корабли, а на частных верфях Ялты, Алуш-

временников потрясли пышность и роскошь этого путешествия, в котором было использовано около 10 тыс. лошадей (до 500 одновременно), свыше 5 тыс. извозчиков и более 10 тыс. сёдел. Выстроенные в короткий срок путевые дворцы блистали щедрой позолотой мебели и внутренней отделки, каскадами хрусталя. Города, деревни и усадьбы, а иногда и простые крестьянские дома были украшены цветами, расписаны и заставлены декорациями, выполненными лучшими живописцами России. Ну, что касается обустройства «потёмкинских деревень» – так с этим у нас и потом всё было хорошо. Умеем!

империи, высадили большой десант в Крыму и Приазовье, захватив все генуэзские крепости и греческие города. В 1478 г. Крымское ханство стало протекторатом Османской империи. В XV в. турки с помощью итальянских специалистов строят на Перекопе крепость Ор-Капу. С этого времени у Перекопского вала появляется другое имя – Турецкий. С конца XV в. Крымское ханство совершало постоянные набеги на Украину, Московское государство и Польшу. Основная цель набегов – захват рабов и их перепродажа на турецких рынках. Для противодействия им в 1554 г. была основана Запорожская Сечь...

**КРЫМ НЕ РАЗ СТАНОВИЛСЯ АРЕНОЙ ОЖЕСТОЧЁННЫХ БИТВ И СРАЖЕНИЙ. САМАЯ КРОВОПРОЛИТНАЯ ВОЙНА XIX СТОЛЕТИЯ В РОССИИ ДАЖЕ ПОЛУЧИЛА НАЗВАНИЕ КРЫМСКОЙ (1853–1856 ГГ.).**

ты, Феодосии и других городов – суда для малого каботажа. В Керчи была пущена первая доменная печь. Началось научное изучение полезных ископаемых и других богатств полуострова. Строились дороги, вначале шоссейные, а затем и железные. Стали расти города, появились новые сёла.

Так бы и жить – мирно, спокойно, под ласковым солнцем. Если бы...

### О ВОЙНЕ...

Крым не раз становился ареной ожесточённых битв и сражений. Самая кровопролитная война XIX



Во время Крымской войны беспримерная героическая оборона Севастополя продолжалась почти год.

В Великую Отечественную войну через Крымский полуостров не раз прокатывался огненный

советско-германского фронта и не позволив ему развернуть наступление на Кавказ. В борьбе за город противник потерял около 300 тыс. человек убитыми и ранеными. Севастопольская оборона вошла в историю как пример массового героизма и самопожертвования защитников города. Более 30 человек были удостоены звания Героя Советского Союза.

**В ГОДЫ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ ЧЕРЕЗ КРЫМСКИЙ ПОЛУОСТРОВ НЕ РАЗ ПРОКАТЫВАЛСЯ ОГНЕННЫЙ ВАЛ ФРОНТА. ЭТА ВОЙНА ВОШЛА В ИСТОРИЮ КРЫМА МНОЖЕСТВОМ ГЕРОИЧЕСКИХ, ТРАГИЧЕСКИХ И ЖЕСТОКИХ СТРАНИЦ.**

столетия в России даже получила название Крымской (1853–1856 гг.). В 1853 г. разгорелась очередная русско-турецкая война. Поначалу русская армия и флот одержали ряд побед на суше и на море. Тогда на стороне Турции выступили Англия и Франция, недовольные усилением роли России в этом регионе. Положение России резко осложнилось. В сентябре 1854 г. к Евпатории подошли 89 военных кораблей и 300 транспортных судов французов и англичан. Здесь высадился их 62-тысячный десант, который и двинулся к Севастополю.

Этот город – отдельная тема. Не много городов найдётся в России, способных соперничать с Севастополем по части воинской славы. Говорим: «героическая оборона...», и чаще всего на ум приходит – Севастополя.

**НЕ МНОГО ГОРОДОВ НАЙДЁТСЯ В РОССИИ, СПОСОБНЫХ СОПЕРНИЧАТЬ С СЕВАСТОПОЛЕМ ПО ЧАСТИ ВОИНСКОЙ СЛАВЫ. ГОВОРИМ: «ГЕРОИЧЕСКАЯ ОБОРОНА...», И ЧАЩЕ ВСЕГО НА УМ ПРИХОДИТ – СЕВАСТОПОЛЯ.**

вал фронта. Эта война вошла в историю Крыма множеством героических, трагических и жестоких страниц. В любом уголке Крыма вам непременно встретятся братские могилы и памятники: здесь, на крымской земле, в боях с фашистскими захватчиками погибли не десятки – сотни тысяч солдат и офицеров.

Оборона Севастополя продолжалась 250 дней. Она имела важное военно-политическое и стратегическое значение, сковав крупные силы противника на южном крыле

### ВРЕМЯ – ВПЕРЁД!

Но хватит о войне. Дай бог, чтобы никогда не приходила она больше на полуостров. И Севастополю, и Крыму в целом военного лихолетья хватило с избытком.

Что для нас, россиян, Крым? Наверное, для большинства это место отдыха. Солнце, море, горы... Но не только. Крым – страница – и какая! – в истории российской культуры.

Александр Сергеевич Пушкин, путешествуя по Крыму в 1822 г. с семьёй



Раевских, восхищается Тавридой, и его впечатления от поездки становятся основой поэмы «Бахчисарайский фонтан». Граф Толстой пишет знаменитые «Севастопольские рассказы», испытав на себе трудности и лишения военного времени, когда командовал артиллерией на бастионах Севастополя в годы Крымской войны.

Антон Павлович Чехов принимает на ялтинской даче Куприна, Бунина, Горького, пишет в Ялте «Вишнёвый сад», посылая отдельные сцены во МХАТ, а мхатовцы потом приезжают к нему со спектаклем.

В 1894 г. в Массандре был построен первый в России подземный винодельческий завод туннельного типа. Сегодня лучшее, что производят в Крыму, – это марочные десертные вина.

было так много, что его вывозили в другие страны, транспортировали в амфорах в трюмах кораблей. Знали толк в греческом вине и кочевники-скифы.

С присоединением Крыма к России указом Екатерины II в 1783 г. виноделием занялся князь Потёмкин. Вот уж умница был в этом смысле! На крымскую землю завезли токайские виноградные лозы из Венгрии и с Эгейского моря, правда, прижились из них только высаженные



что производят в Крыму, – это марочные десертные вина.

По оценке знатоков, среди этого класса вин лучшие: мускат белый десертный, мускат белый «Ливадия», мускат белый Красного Камня, мускат белый «Магарач», мускат розовый «Магарач», мускат розовый десертный, мускат чёрный «Массандра», пино-гри «Ай-Даниль», пино-гри «Магарач», токай «Южнобережный», токай «Ай-Даниль», бастардо «Массандра», кокур десертный «Сурож», «Солнечная долина», «Чёрный доктор», портвейн красный «Массан-

Владимир Маяковский с группой футуристов путешествует по Крыму с лекциями и чтением стихов. В

Коктебель, в Дом поэта, созданный «певцом Киммерии» Максимилианом Волошиным, приезжают Анна Ахматова, Николай Гумилёв, Марина Цветаева, Осип Мандельштам, Алексей Толстой, Андрей Белый...

И ещё одно. Крым никогда не был и, надеюсь, не будет промышленной зоной. Право же, не для того он создан. Но одна отрасль ему очень «к лицу». Какая? Конечно же, виноделие!

Виноделие в Крыму зародилось в античные времена. С VI в. до н.э. по IV в. н.э. греки выращивали виноград и делали вино в Херсонесе и полисах Боспорского царства. Некоторые считают, что вино производили и киммерийцы, и тавры, жившие на полуострове задолго до греков, но это спорный вопрос. Ну а Херсонес Таврический был настоящим центром виноделия. Вина

Что для нас, россиян, Крым? Наверное, для большинства это место отдыха. Солнце, море, горы... Но не только. Крым – страница – и какая! – в истории российской культуры.

на южных склонах гор в Судаке. При Александре I стали открываться учебные заведения для подготовки специалистов по виноделию. А в 1812 г. открылся Императорский Таврический (Никитский) ботанический сад. Одной из его задач было создание питомника для лучших европейских сортов винограда, и вскоре в коллекции ботанического сада было уже 300 сортов.

В 1840-х гг. на полуострове насчитывалось уже 350 виноградарских хозяйств. Князь Воронцов создаёт винодельческий комплекс в урочище Магарач, виноградные лозы выписывает из Франции, закладывает винные погреба в Алушке возле своего дворца.

В 1894 г. в Массандре был построен первый в России подземный винодельческий завод туннельного типа. Сегодня лучшее,

портвейн красный «Ливадия», портвейн красный «Магарач»...

Перечисление можно продолжить. Но дело не в этом. Крымская земля, наверное, изначально создана была для радости. Для счастливой жизни под ласковым солнцем у тёплого моря.

Чилийский поэт и политический деятель Пабло Неруда много путешествовал по миру. Ему довелось объездить практически весь Советский Союз. После посещения Крыма родилась его знаменитая на весь мир фраза: «Крым — это орден на груди планеты Земля!» Лучше, наверное, и не скажешь.

История – штука сложная. Но очень хочется надеяться, что лет через 100 историки смогут сказать, что XXI век был самым счастливым в долгой истории Крыма. Временем радости.

БР

SHUTTERSTOCK.COM



Cafe 21

Летняя веранда уже весной

Площадь Европы, 2  
Гостиница «Radisson Slavyanskaya»  
+7 (495) 941 87 10  
www.restsindikat.com

РЕСТОРАННЫЙ СИНДИКАТ  
ОСОБЫЕ РЕСТОРАНЫ

# РЕЦЕПТ РЕСТОРАНА «ОБЛОМОВ»

## ПОСТНАЯ КАРТОШКА С БЕЛЫМИ ГРИБАМИ И ШПИНАТОМ

Рецепт от шеф-повара  
ресторана «Обломов»  
Юрия Башмакова



### Что необходимо:

Молодой картофель – 100 г  
Репчатый лук – 20 г  
Белые грибы отварные – 100 г  
Шпинат – 100 г  
Помидоры черри – 100 г  
Растительное масло – 5 мл  
Оливковое масло – 5 мл  
Чеснок – 2 г  
Соль, чёрный молотый  
перец – по вкусу

### Как готовить:

1. Помидоры черри запечь в духовке.
2. Отварить картофель и обжарить его на смеси растительного и оливкового масла.
3. Добавить отварные грибы, лук, чеснок, шпинат. Заправить специями, жарить 1–2 минуты.
4. Подавать с запечёнными помидорами черри.





**ВЫСТАВКИ**

**ВЕЛИЧИЕ И ПОКОЙ**

Для тех, кто уже ностальгирует по растаявшему снегу, «Мультимедиа Арт Музей» подготовил выставку, навевающую воспоминания о зиме. «Добро пожаловать в горы! Антиромантическая Швейцария Маттье Гафсу» – одновременно изящный и реалистичный взгляд на холодную красоту Альп. Выставка, вошедшая в программу «Фотобиеннале-2014», проходит с середины марта до 20 апреля в Московском музее современного искусства.

Маттье Гафсу в своих работах стремился избежать изображения своей страны как типичного зимнего курорта с захватывающими дух ландшафтами. Швейцария Гафсу биполярна: фотограф запечатлел не только природу, но и город Ла-Шо-де-Фон – ровный, геометричный, будто загнанный в определённые рамки. Белый цвет стен здесь не ослепителен, как на горных склонах, а стерилен. И если на фоне альпийских громад фигуры людей выглядят маленькими и неприкаянными, то в Ла-Шо-де-Фон люди просто отсутствуют – в погружённом в «состояние покоя» городе они выглядели бы инородными телами.

Интересная выставка. Стоит познакомиться. Особенно если настроение соответствующее.

**ТЕАТР**

**БЕЗ «ЭКСТРЕМИЗМА»**

В Большом театре в конце марта состоялась премьера балета «Дама с камелиями».

Хореограф и постановщик балета – Джон Нормайер. Несмотря на то, что Нормайер родился в США, основное «балетное» образование он получил в Европе. С 1973 г. Нормайер возглавил гамбургский балет и стал одним из ярчайших представителей классической балетной школы своего времени.

Музыкальным сопровождением балета послужили произведения Фредерика Шопена. Сюжет основан на одноимённом романе Александра Дюма-младшего об истории любви небогатого юноши Армана Дюваля и куртизанки Маргариты Готье.

В итоге «Дама с камелиями» – качественный, классический спектакль, далёкий от авангарда или режиссёрского «экстремизма». Посмотрев его, трудно представить, что много лет назад первые театральные постановки романа Дюма-сына были запрещены из-за слишком смелого, на взгляд цензоров того времени, сюжета. Сегодняшнему зрителю он таковым явно не покажется: времена меняются...



**МУЗЫКА**

**ПИЩА ДУХОВНАЯ**

20 апреля светлым праздником Пасхи завершится Великий пост. По традиции, этот день станет важным событием не только для большого числа верующих, но и для ценителей классической музыки, так как ознаменует собой открытие ежегодного Московского Пасхального фестиваля.

Торжественное мероприятие состоится в Большом зале Государственной консерватории имени П. И. Чайковского. Руководить концертом, как и в предыдущие годы, будет дирижёр Валерий Гергиев. Выступление Симфонического оркестра Мариинского театра – своеобразная визитная карточка фестиваля. Так же как и соло самого, пожалуй, известного в настоящее время пианиста России Дениса Мацуева.

Концерт может стать прекрасным шансом для москвичей и гостей столицы побаловать себя после не только телесного, но и духовного воздержания.



10-й Московский Пасхальный фестиваль. Пианист Денис Мацуев (слева) и художественный руководитель Мариинского театра, дирижёр Валерий Гергиев



Председатель наблюдательного совета группы компаний Bosco di Ciliegi Михаил Куснирович (слева) и тележурналист Владимир Познер

**ФЕСТИВАЛИ**

**ЧЕРЕШНЯ В ЦВЕТУ**

В этом году в 14-й раз пройдёт открытый фестиваль искусств «Черешневый лес».

Стартовавший в начале тысячелетия, фестиваль уже по задумке своей был новаторским. Во-первых, «Че-

решневый лес» – это не абстрактное поэтическое название. В 2001 г. в Нескучном саду действительно были посажены первые деревья черешни, а во время второго фестиваля, в день одного из концертов, были проведены торжественные побелка и поливка уже заметно подросших саженцев. Во-вторых, организаторы фестиваля стремились объединить в рамках программы разные виды искусства, осуществляя театральные постановки, камерные концерты классической музыки, выступления джазовых ансамблей, кинопоказы и выставки.

За время своего проведения «Черешневый лес» заметно «разросся», и мероприятия постепенно начали проводиться не только на культурных площадках, таких как Государственный музей А. С. Пушкина, МХАТ им. А. П. Чехова или Большой театр, но и просто в местах скопления большого количества людей – в ГУМе, Парке Горького и даже на железнодорожных вокзалах.

Так что можно быть уверенным в том, что весной по всей столице зацветёт чудесный сад красоты и культуры.

**Культурный комментарий**



**Александр МУРЫЧЕВ,**

исполнительный вице-президент РСПП.

Есть такие книги, спектакли, фильмы – давно уже известные, знакомые, но воспринимаемые зрителем, читателем каждый раз по-новому. В зависимости от «контекста времени», в котором мы живём сейчас. Именно об этом я подумал после того, как посмотрел недавно спектакль «Три това-

рища» в московском театре «Современник». Прекрасная литературная основа, мастерская постановка, изумительная игра актёров – всё это производит огромное впечатление. Но главное, конечно, – чувства, которые испытывает зритель, выходя из зала. О чём писал Ремарк? Я думаю, что о судьбе «потерянного» послевоенного поколения в Германии. О горькой судьбе. Потому что жить

этим 30-летним людям довелось в стране, где нарождается фашизм, воинствующий национализм. И мы сегодня уже знаем, что ждёт героев «Трёх товарищей» впереди... Если посмотреть на это в контексте последних политических событий на Украине, то становится тревожно. В этом смысле «Три товарища» воспринимается сегодня как спектакль-предупреждение.

**КИНО**

**«НАГЛЯДНАЯ» БИБЛИЯ**

В последнее время в Голливуде наметилась явная тенденция снимать кино на библейские сюжеты.

Зимой в мировой прокат вышел фильм «Сын Божий», повествующий о земной жизни Иисуса Христа. В России премьера намечена на середину весны. Зато уже с конца марта отечественные кинозрители могут лицезреть на экране события Великого потопа. В фильме «Ной», кстати, небезызвестного режиссёра Даррена Аронофски, библейскую историю воплотила в жизнь целая плеяда знаменитых актёров: Рассел Кроу, Дженнифер Коннели, Энтони Хопкинс, Ник Nolти.

Не отстаёт от Запада и отечественная киноиндустрия. Российские зрители могут оценить творение молодого режиссёра Андрея Богатырёва «Иуда». И пусть фильм не изобилует звёздами мировой величины и бюджет его в разы скромнее, чем у заокеанских блокбастеров, зато первоисточником для сценария послужила повесть Леонида Андреева «Иуда Искариот», что, несомненно, должно привлечь внимание взыскательной публики.



Кадр из фильма «Ной»

**ГЛАВНАЯ ТЕМА  
СЛЕДУЮЩЕГО  
НОМЕРА ЖУРНАЛА:  
РЕГИОНАЛЬНОЕ  
РАЗВИТИЕ**



**Стоимость подписки:**

Корпоративная подписка осуществляется от 5 экземпляров.  
Цена за 1 экземпляр составляет 205 руб. с учётом НДС 18%.  
Годовая подписка включает в себя 10 журналов в связи с выпуском двоянных номеров (декабрь/январь, июль/август).  
Оформить заявку на подписку журнала вы сможете на сайте [www.businessofrussia.com](http://www.businessofrussia.com) или по телефону редакции +7(495) 663-04-04, доб. 1211

**Способы доставки:**

1. Курьерская доставка по Москве и МО.
  2. В регионы РФ доставка «Почтой России».
  3. Бесплатный самовывоз журналов из редакции.
- Адрес: м. Таганская, Котельническая наб., д. 17, будни с 10.00 до 18.00.  
Стоимость доставки по Москве – 300 руб., по МО от 500 руб.  
Стоимость доставки в регионы – по договорённости.

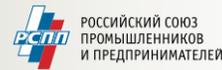
**РЕКВИЗИТЫ ДЛЯ БАНКОВСКОГО ПЕРЕВОДА:**

000 «Издательский дом РСПП». ИНН 7705929411, КПП 770501001  
Юр. адрес: 109240, Москва, Котельническая наб., д. 17  
Р/с 40702810501050000678 в «Банк Москвы» (ОАО) г. Москва  
К/с 30101810500000000219, БИК 044525219

**С 1999 до 2013 года журнал издавался  
под названием «Промышленник России»**



# БИЗНЕС РОССИИ



**РЕДАКЦИЯ:**

**Евгения Шохина** | Главный редактор  
**Виктор Родионов** | Специальный корреспондент  
**Алексей Лоссан** | Обозреватель  
**Станислав Тихомиров** | Фотокорреспондент  
**Бронислав Сурин** | Фотокорреспондент  
**Наталья Елина** | Корректор  
**Татьяна Степанова** | Корректор  
**Анна Родионова** | Менеджер редакции  
**Елена Мигалко** | Веб-редактор  
**Сергей Пронин** | Вёрстка  
**Татьяна Мацневская** | Вёрстка  
**Михаил Саянов** | Цветокоррекция  
**Мария Ахмедова** | Бильд-редактор

**ДИРЕКЦИЯ:**

**Евгения Шохина** | Генеральный директор  
**Светлана Бобрыньёва** | Управляющий директор  
**Наталья Скрябикова** | Главный бухгалтер  
**Ирина Забалуева** | Директор по внешним связям  
**Екатерина Жабина** | Юрисконсульт

**КОНТАКТЫ**

Адрес: Москва, Котельническая наб., д. 17  
Для писем: 109240, Москва, Котельническая наб., д. 17,  
в редакцию журнала «Бизнес России»  
Редакция: id\_rspp@rspp.ru  
Тел.: +7(495) 663-04-04 доб.1182, факс: +7(495) 606-06-19  
Отдел рекламы: reklama@rspp.ru  
Тел.: +7(495) 663-04-04, доб. 1182  
[www.businessofrussia.com](http://www.businessofrussia.com)  
[www.бизнесроссии.рф](http://www.бизнесроссии.рф)

**ФОТОГРАФИИ И ИНФОРМАЦИЯ**

Фотоархив ИД РСПП, ИА «Рускомпресс», ИТАР-ТАСС,  
РИА «Новости», Starslife, Dailyonline, gazeta.ru

**ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ**

Администрация Президента РФ,  
Государственная Дума ФС РФ,  
Совет Федерации ФС РФ,  
Московская городская и областная Дума,  
представительства субъектов Федерации  
при Правительстве РФ, Торгово-промышленная палата РФ,  
Правительство Тюменской области,  
Тюменская областная Дума, Министерство культуры России,  
Министерство образования и науки России,  
Министерство регионального развития России,  
Министерство связи и массовых коммуникаций России,  
Министерство транспорта России,  
Министерство финансов России,  
члены Бюро Правления РСПП,  
руководители региональных отделений РСПП.

**НАС МОЖНО УВИДЕТЬ:**

Отель Ritz-Carlton (клубный этаж),  
рестораны «Татлер клуб» (в гостинице «Украина»),  
«Ноев Ковчег», EL GAUCHO,  
Swissôtel Krasnye Holmy Moscow,  
в сети гастрономов «Глобус Гурмэ»,  
в сети холдинга «Ресторанный Синдикат»

Полное или частичное воспроизведение  
или размножение каким бы то ни было способом материалов,  
опубликованных в настоящем издании,  
допускается только с разрешения редакции.

**ИЗДАТЕЛЬ**

000 «Издательский дом РСПП»

**ПЕЧАТЬ**

Типография «Сити Принт»  
Тираж 10 000 экз.

Мнения авторов могут не совпадать с мнением редакции.

Рекомендуемая цена 205 рублей.



Российский союз  
промышленников  
и предпринимателей

## ОТДЕЛ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Наши квалифицированные специалисты обеспечат для Вас организационное и техническое сопровождение мероприятия. Мы готовы предложить Вам как полные комплексные решения, так и обеспечение отдельных блоков конференций, презентаций, симпозиумов, конгрессов, семинаров, деловых встреч и т.д., а имеющиеся у нас конференц-пакеты представляют собой идеальное соотношение цены и качества, также позволяют гибко подойти к выбору услуг и исполнению пожеланий Заказчика.

Специалисты Отдела обеспечения корпоративных мероприятий помогут при выборе подходящего зала, проконсультируют по вопросам дополнительного оборудования, порекомендуют оптимальный вариант рассадки участников мероприятия, представят специальные предложения, подходящие именно Вам.

Отдел обеспечения корпоративных мероприятий сфокусирован на предоставлении широкого спектра качественных услуг по обеспечению мероприятий различного формата и наполнения. Более подробную информацию можно узнать на сайте РСПП или по телефонам, указанным ниже.

## КОНТАКТЫ

109240, Россия, Москва,  
ул. Котельническая наб, д.17  
тел: +7 495 663-04-04, доб. 1154  
[www.rspp.ru](http://www.rspp.ru)  
e-mail: [event@rspp.ru](mailto:event@rspp.ru)



БИЗНЕС-ШКОЛА  
РСПП



## ПРАКТИКИ ДЛЯ ПРАКТИКОВ

Бизнес-школа РСПП была основана в мае 2013 года для реализации образовательных задач, отвечающих современным вызовам времени. Кардинальное изменение бизнес-среды сегодня требует новых нестандартных подходов в управленческих технологиях. Бизнес-школа РСПП интегрирует лучший опыт в области современных бизнес-практик и активно внедряет полученные результаты в содержание образовательных программ.

«Практики для практиков» – девиз Школы, что означает большое количество мастер-классов и тренингов действующих экспертов и лидеров соответствующих отраслей, корпоративных визитов на предприятия в России и за рубежом, ориентированность на конкретные бизнес-задачи в процессе прохождения программ.

### ПРЕИМУЩЕСТВА БИЗНЕС-ШКОЛЫ РСПП

- ✓ Высокая практичность и интенсивность программ
- ✓ Помощь в решении не только конкретных бизнес-задач во время обучения, но и идентификация проблемных зон личного профессионального роста и стратегии развития предприятия
- ✓ Большое количество корпоративных визитов на российские и зарубежные предприятия
- ✓ Регулярные встречи с бизнес-лидерами – членами Бюро и Правления РСПП, мастер-классы от ведущих отраслевых экспертов
- ✓ Участие в различных мероприятиях Российского союза промышленников и предпринимателей
- ✓ Возможность прохождения отдельных модулей и тренингов и получения диплома Executive MBA при накоплении необходимого количества часов
- ✓ Большое количество специальных мероприятий для выпускников Школы

