



голос российского бизнеса

ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ

Александр ШОХИН

О торговых переговорах
в рамках ВТО

стр. 8

Владимир ПОТАНИН

О риске с умом

стр. 28

Ольга МЯГКИХ

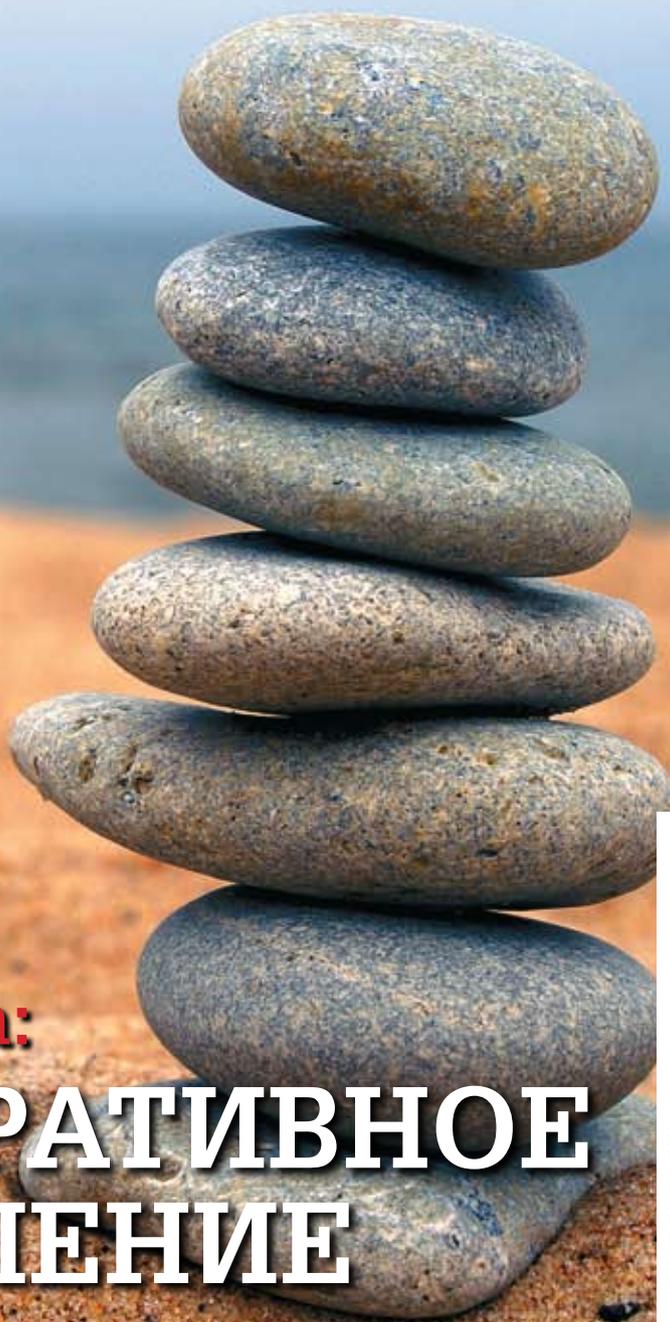
О Cirque du Soleil в России

стр. 70

Кира ПЛАСТИНИНА

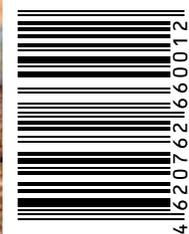
Об открытии собственной
фабрики

стр. 122



главная тема:

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



1 2 0 1 1
4 162076216600121

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВО ЭНЕРГЕТИКА

СТРОИТЕЛЬСТВО ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ОБЪЕКТОВ ЭНЕРГЕТИКИ



8-800-700-8-600
www.gk-bristol.ru

Москва:
Пресненская наб., 12
Московский международный деловой
центр «Москва-сити»
Деловой комплекс «Федерация»
Башня «Запад»
+7 (495) 653-85-00

Центральный федеральный округ:
Воронеж, ул.Кольцовская, 35а
Центр Галереи Чижова
+7 (473) 296-96-67
Белгород, ул. Князя Трубецкого, 24
БЦ «Монблан»
+7 (4722) 78-84-11

Приволжский федеральный округ:
Самара, Московское ш., 17
ТОЦ «Вертикаль»
+7 (846) 379-01-01

Южный федеральный округ:
Краснодар, Кубанская наб., 62, БЦ «Аскона»
+7 (861) 201-12-22

Уральский федеральный округ:
Сургут, пр-т Мира, 31/1
+7 (3462) 93-81-53

Сибирский федеральный округ:
Новосибирск, ул. Вокзальная магистраль, 1/1
БЦ «Лига-Капитал»
+7 (383) 240-99-89

Как и ожидалось, осень оказалась по-настоящему жаркой. Сохраняются принципиальные разногласия по пенсионной реформе – мы считаем, что «лобовое» повышение нагрузки на бизнес не обеспечивает стабильность функционирования пенсионной системы даже в среднесрочном периоде, не говоря о негативном долгосрочном влиянии такого решения на предпринимательский климат.

Отказ от учёта реальных условий труда в компании при реформировании системы досрочных пенсий резко уменьшает заинтересованность бизнеса в модернизации производства и переходе на новые технологии. Да и реформировать накопительную систему необходимо аккуратнее.

Что особенно настораживает – хотя дискуссия по стратегическим направлениям развития пенсионной системы продолжается, несогласованные элементы реформы не просто «переложили» на язык законов, но и надеются их быстро принять, с тем чтобы они вступили в действие уже с 1 января 2013 г.

При этом представители Минфина России заявили – хорошо, что из России утекает капитал, а то эти инвестиции привели бы к «перегреву» экономики. В условиях хронического недофинансирования инфраструктуры, отсутствия на рынке «длинных дешёвых денег» для инновационных и модернизационных проектов тезис выглядит сомнительным.

Минэкономразвития России подготовлены «Основные направления деятельности Правительства РФ до 2018 года». Базовая проблема – даже если руководствоваться проектом федерального закона о системе стратегического управления, роль «основных направлений» неясна, поскольку принята «Концепция долгосрочного-социально-экономического развития РФ до 2020 года», есть так и не принятая «Стратегия-2020». Принимать ещё один долгосрочный стратегический документ со сроком исполнения, отличающимся лишь на 2 года от уже имеющихся, можно, но если предыдущие «отменяются» с понятной мотивировкой.

Ещё один повод для сомнений – сработает ли обсуждающаяся система показателей оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц субъектов РФ по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности.



Александр ШОХИН,
Президент РСПП,
председатель
редакционного совета

Александр Шохин

Во-первых, пока так и не появилось чёткой системы «кнута и пряника» для чиновников применительно к достижению целевых значений показателей, характеризующих качество инвестиционного климата. Во-вторых, предложены целевые значения показателей, а методика их расчёта и обоснование пока отсутствуют. В-третьих, в перечень не включены ключевые показатели, характеризующие состояние деловой среды, включая уровень фискальной нагрузки и развитость финансового рынка.

Одновременно появились точки соприкосновения позиций в отношении Уполномоченного по защите прав предпринимателей. Почти все участники обсуждений, ведущихся на разных площадках (ключевое совещание прошло 11 октября 2012 г. под председательством Президента РФ В.В. Путина), согласились, что сфера его деятельности – исключительно разногласия между органами власти, с одной стороны, и субъектами предпринимательской деятельности, с другой.

Уполномоченный не должен подменять собой другие органы власти, включая судебную систему. Не должен он и пытаться заменить собой существующие бизнес-объединения – у всех свои задачи и функции, что требует чёткой фиксации порядка взаимодействия всех заинтересованных сторон, от выбора кандидатуры Уполно-

моченного до принятия решения о приостановлении действия ненормативных правовых актов органов власти. Но главное – работа Уполномоченного должна основываться на жалобах конкретных предпринимателей, а не просто на пожеланиях улучшить предпринимательский климат.

Удалось сблизить позиции бизнеса и власти по проблеме промышленной безопасности, что подтверждается итогами заседания Открытого Правительства под председательством Председателя Правительства РФ, где обсуждался новый проект закона о промбезопасности. Он учитывает предложения бизнеса по исключению избыточных экспертиз, переходу от оценки по имеющимся нормам и правилам к оценке по требованиям, которые заложены в самих проектах и ряд других вопросов. Определены и направления дальнейшей работы, включая пересмотр подзаконной базы, снижение количества обременений и контрольных функций при производстве.

Площадка Открытого Правительства позволяет не только обсуждать острые вопросы, но и формировать решения, которые будут выполнены. Надеемся, что предстоящее обсуждение вопросов экологической безопасности пройдёт в не менее конструктивном формате.

Бизнес не всегда торопит с принятием решений – мы предлагаем перенести рассмотрение правок в Гражданский кодекс РФ на весну. Это вовсе не желание «замотать» тему, это насущная необходимость продолжить дискуссию по тем темам, где пока не удалось достичь компромисса. Нам нужен результат, а не срок принятия закона.

Похожая ситуация сложилась и с компенсационными и стимулирующими мерами для компаний уязвимых секторов экономики, необходимость в которых возникла после присоединения России к ВТО. Обсуждение на Правлении РСПП показало, что только теперь компании смогли оценить возникающие риски и возможности, а значит, сформулировать пожелания по формам поддержки из числа возможных для реализации в условиях ВТО. Так что работа по формированию итогового варианта предложений РСПП по компенсационным и стимулирующим мерам будет продолжаться.

Уверен, что все эти направления работы на ближайшую перспективу будут интересны большинству российских компаний, поскольку напрямую определяют условия их функционирования и развития.



Мониторинг

6 Индекс деловой среды в октябре. Позитивная тенденция?

8 Правление РСПП: переговоры по ВТО продолжаются

14 Бизнес-дневник

Главная тема –
Корпоративное управление

16 Корпоративное управление в России: есть ли прогресс?

28 Владимир ПОТАНИН
Рисковать с умом: кризис дал новые ориентиры корпоративному управлению в России

32 Юлия ЧИЖОВА:
” В транзитных системах не абстрагируешься от “болезней роста” ”

36 Олег ШВЫРКОВ:
” В советах директоров компаний усиливается независимая составляющая ”

40 Татьяна ДОЛГОПЯТОВА
Произойдёт ли «революция менеджеров» в российских компаниях?

44 Евгений ИГНАТЬЕВ:
” Корпоративный секретарь – должность связующая ”

48 Олег КАЛИНСКИЙ
От корпоративного управления к корпоративному поведению

52 Бизнес-дневник

Отрасль
Театрально-выставочная деятельность

54 Театральная деятельность: сигнал инвестору



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ



Институт
Коммуникационного
Менеджмента

Образовательная программа «Executive MBA – бизнес-стратегии развития отраслей»

Для руководителей и топ-менеджеров отраслевых компаний: энергетическая, строительная, лесная и автомобильная отрасли (160 часов)



Продолжительность программы: 22 ноября 2012 – 22 июня 2013 года

Форма обучения: модульная, 2 раза в месяц по 2 дня – пятница и суббота; зарубежный (Германия) и региональный (субъект РФ) модули по 4 дня

Скидки: для записавшихся на программу до 25 сентября, при единовременной оплате и для корпоративных клиентов (более одного человека из организации)

Координатор программы: Кирилл Кисель

Тел./факс: +7 (495) 628 90 00

Моб.тел.: +7 (915) 362 53 63

e-mail: ikm@hse.ru

www.ikm.hse.ru



ВНИМАНИЕ!
Уникальный курс
EMBA!

15–19 апреля 2013 год, Москва

VI НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



62 Евгения ШЕРМЕНЕВА:
”Нужны театры с собственным “выражением лица””

66 Евгений ПИСАРЕВ:
”Коммерческий спектакль – не значит низкопробный”

70 Ольга МЯГКИХ:
”В России Cirque du Soleil сделал ставку на успешных женщин”

76 Игорь ГОРСКИЙ:
”Мы хотим подарить людям праздник”

82 Российский театр: из истории творческого поиска

90 Бизнес-дневник

Финансы, рынки, компании

92 Дмитрий ЧЕРНОВ
Как расти, когда расти некуда?

100 Радислав ГАНДАПАС:
”Лидерство – это жизненная стратегия”

104 Александра АНДРЕЕВА
Корпоративное управление: лишь бы хвост не вилял собакой

108 Инвестор и регион: встречное движение

110 Бизнес-дневник

Бизнес и общество

112 Александр КОСТЮК
Биомеханика театра: Что его спасёт?

116 Дмитрий ГУРЖИЙ:
”Предлагаем красоту в российском прочтении”

122 Кира ПЛАСТИНИНА:
”В каждую модель я вкладываю себя”

126 Бизнес-дневник



Владимир ПУТИН,
Президент РФ



Считаю, что соответствующие правительственные ведомства при выработке решений должны быть в тесном контакте с представителями бизнеса и в том числе с его руководящим ядром – РСПП. “



По вопросам партнёрского и индивидуального участия просим вас обращаться по тел.:

+ 7 (495) 663-04-56

Мытенков Сергей Сергеевич, Цыганкова Ксения Владимировна

e-mail : event@rspp.ru

Индекс деловой среды в октябре. Позитивная тенденция?

В ОКТЯБРЕ БЫЛ ПРОВЕДЁН ОЧЕРЕДНОЙ РАУНД ОПРОСА ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА.

Главный итог – сводному «Индексу деловой среды РСПП» осталось совсем немного для того, чтобы выйти из негативной зоны (49,7 пункта), так что октябрь поддержал умеренный оптимизм по итогам сентябрьского опроса.

Аналогичная ситуация складывается и с субъективной оценкой состояния делового климата – она остаётся отрицательной на протяжении 10 месяцев, но также почти вернулась к нейтральным значениям, особенно если сравнивать ситуацию с августом (39,2 пункта в августе и 48,2 пункта в сентябре).

Индекс рынка производимой продукции остаётся в позитивной зоне (51,4 пункта). Компании отмечают рост спроса по сравнению с предыдущим месяцем, как в целом в отрасли (+4,5 пункта), так и на продукцию компаний (+8 пунктов).

Одновременно взаимоотношения бизнеса с государством стали оцениваться умеренно негативно, на уровне субъективной оценки состояния делового климата (48,2 пункта).

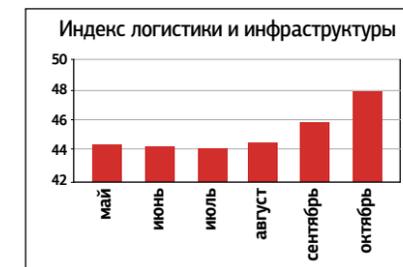
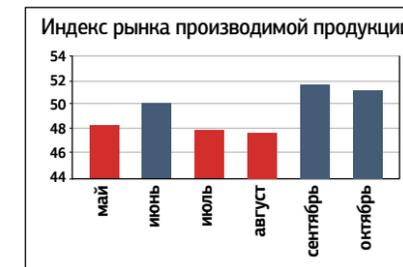
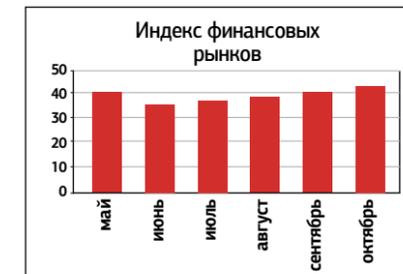
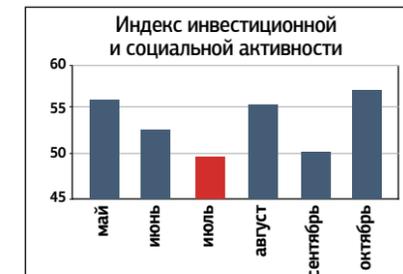
Также положительное значение наблюдается по индексу B2B (51,3 пункта). Позитивной остаётся ситуация в части новых заказов на продукцию/услуги (62,5 пункта), тогда как сроки выполнения существующих заказов на продукцию/услуги компании и обязательства контрагентов перед опрашиваемой компанией тянут индекс вниз (-3,6 пункта и -7,1 пункта соответственно). При этом обязательства компании перед контрагентами и контрагентов перед компанией вернулись в позитивную зону – 53,6 пункта.

Как и индекс логистики (47,9 пункта), индекс финансовых рынков устойчиво отрицателен (-6,5 пункта), но и здесь наблюдаются отчётливые признаки стабилизации ситуации. Состояние финансового и валютного рынка по-прежнему тревожит респондентов (35,7

пункта для обоих показателей), тогда как оценка финансового положения компании находится в положительной зоне (58,9 пункта), что соответствует позитивным «спросовым» оценкам и отсутствию проблем с обязательствами респондентов перед контрагентами.

Индекс деловой среды РСПП

Показатели	Август	Сентябрь	Октябрь
Индекс рынка производимой продукции	47,6	51,7	51,4
Индекс логистики и инфраструктуры	44,6	45,8	47,9
Индекс B2B	46,3	48,8	51,3
Индекс B2G etc.	47,7	52,1	48,2
Индекс финансовых рынков	38,7	40,0	43,5
Индекс личной оценки делового климата	39,2	45,1	48,2
Индекс инвестиционной и социальной активности	55,5	50,4	57,4
Индекс деловой среды РСПП	45,7	47,7	49,7



По сравнению с сентябрём возросла доля компаний, реализующих инвестиционные проекты, – около 60% опрошенных.

В положительной зоне находится индекс социальной и инвестиционной активности (57,4 пункта). По сравнению с сентябрём возросла доля компаний, реализующих инвестиционные проекты, – около 60% опрошенных. Найм на работу новых сотрудников осуществлялся более чем половиной компаний (53,6%). Сократилась до минимальной за последнее время доля компаний, заявивших о некоторых сокращениях персонала либо использовании различных вариантов сокращения рабочего времени, – неполная трудовая неделя, короткий рабочий день и т.д. (менее 10% участвующих в опросе).

По итогам октября добавилось оснований для некоторого оптимизма в отношении годовых значений макропоказателей. Притом что большая часть компонентов Индекса деловой среды остаётся в негативной зоне, тенденция к улучшению ситуации налицо. **ПР**

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



Правление РСПП: переговоры по ВТО продолжаются

ТЕМА ВСТУПЛЕНИЯ В ВТО НЕОДНОКРАТНО ОБСУЖДАЛАСЬ НА ПЛОЩАДКЕ РОССИЙСКОГО СОЮЗА ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. МНЕНИЕ БИЗНЕСА БЫЛО НЕОДНОРОДНЫМ – БЫЛИ И ЛОББИСТЫ, И ПРОТИВНИКИ ВСТУПЛЕНИЯ В ВТО, ПОЭТОМУ ДИСКУССИИ ВСЕГДА БЫЛИ ЯРЫМИ И РЕЗОНАНСНЫМИ. ЭКСПЕРТЫ ПРИВОДИЛИ ВЕСОМЫЕ АРГУМЕНТЫ КАК ЗА ВСТУПЛЕНИЕ, ТАК И ПРОТИВ. СО ВСТУПЛЕНИЕМ В ВТО ТЕМА НЕ УТРАТИЛА СВОЕЙ ОСТРОТЫ – ОНА ПО-ПРЕЖНЕМУ ОСТАЁТСЯ В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ КАК БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА, ТАК И ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРУКТУР, НО УЖЕ В ПЛАНЕ АДАПТАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ И ЗАЩИТЫ НАИБОЛЕЕ УЯЗВИМЫХ ОТРАСЛЕЙ. ПО ВЫРАЖЕНИЮ ПРЕЗИДЕНТА РСПП АЛЕКСАНДРА ШОХИНА, «ПРИСОЕДИНЕНИЕ К ВТО – ЭТО НЕ ЗАВЕРШЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ. ЭТО ПЕРЕНЕСЕНИЕ ИХ В РАМКИ ВТО».

Надо напомнить, что переговоры по вступлению России в ВТО были длительными, изнурительными и продолжались более 17 лет. Перед нашими переговорщиками была поставлена задача – сохранить необходимый оптимальный уровень тарифной и

нетарифной защиты отечественных производителей. Что-то удалось, что-то – нет. Сейчас акцент делается на адаптации российской экономики, её отраслей и компаний к условиям членства в ВТО.

10 октября 2012 г. прошло очередное заседание Правления РСПП, на котором этот вопрос стал основным в повестке

дня. В дискуссии приняли участие Президент РСПП Александр Шохин, Министр по торговле ЕЭК Андрей Слепнёв, директор Департамента торговых переговоров Министерства экономического развития России Максим Медведков, заместитель Министра сельского хозяйства России Илья Шестаков, заместитель Министра про-

мышленности и торговли России Георгий Каламанов и другие члены Правления.

Вопрос был подготовлен Комитетом РСПП по интеграции, торгово-таможенной политике и ВТО: бизнес сформировал ряд позиций для обсуждения. Состоявшаяся дискуссия по ним показала остроту проблем, которые должны решить бизнес и власть в ближайшее время.

Глава РСПП Александр Шохин отметил, что, безусловно, ключевую роль в присоединении к ВТО сыграло Минэкономразвития России (наша переговорная делегация). На всех этапах работы переговорного процесса в ней участвовал Комитет РСПП по интеграции, торгово-таможенной политике и ВТО. Несмотря на то, что работа в переговорном процессе велась длительное время и ещё до вступления в ВТО были приняты законодательные акты, которые, по сути дела, адаптировали нашу законодательную и экономическую систему к условиям членства в ВТО, всё-таки многие вопросы остались нерешёнными. Не все экономические и хозяйственные субъекты готовы к условиям членства в ВТО. Как сказал Президент РСПП Александр Шохин, «присоединение к ВТО – это не завершение торговых переговоров. Это перенесение их в рамки ВТО».

Бизнес намерен продолжить работу по формированию позиции Российской Федерации. В том числе на торговых пере-



Александр Шохин,
Президент РСПП:

“ Нам не хотелось бы, чтобы новые документы, связанные с ВТО, автоматически получали гриф “для служебного пользования”. ”

власти. По мнению Александра Шохина, надо понять, какие новые инструменты после вступления в ВТО появляются у российских компаний по отстаиванию своих прав, и использовать структуры ВТО, к которым есть доступ напрямую. «Нам ещё надо научиться пользоваться этим инструментарием, – заметил Александр Шохин. – Мы начинаем серьёзный и длительный цикл мероприятий по организации технологии взаимодействия бизнеса и власти, причём как на общенациональном уровне, на уровне правительства, так и по отраслям, по регионам».

Как заметили участники заседания, этой работе надо уделять повышенное внимание, так как она должна проводиться скоординированно в рамках Таможенного союза и Единого экономического пространства.

Участники также обозначили одну из важных проблем – компенсационные меры, которые предусматриваются или которые нужно предусмотреть в бюджете для поддержки уязвимых отраслей, и высказали пожелание, чтобы они были чётко прописаны правительством.

Со стороны бизнеса прозвучала одна настоятельная просьба и надежда об обеспечении прозрачности принимаемых решений со стороны правительства. «Нам не хотелось бы, чтобы новые документы, связанные с ВТО, автоматически получа-

говорах, которые будут вестись в рамках ВТО. И очень важно, как отмечалось на заседании, чтобы был заранее определён порядок участия представителей организаций бизнеса в этом процессе. В связи с этим становится принципиальным вопрос о технологии взаимодействия бизнеса и



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ли гриф «для служебного пользования» и тем самым изымались из некоего публичного обсуждения. Важно, чтобы мы не оказывались в торговых спорах в худшем положении, чем наши конкуренты, когда они имеют доступ к тем или иным позициям своих правительств, а мы нет. Должен быть так называемый Equal treatment», – сказал Александр Шохин.

На заседании рассматривался и важный вопрос подготовки квалифицированных кадров по ВТО, знающих не только международное торговое право, но и специфику регулирования в целом ряде отраслей. Прозвучали оптимистичные прогнозы, что нехватки специалистов не будет: ряд ведущих вузов уже готовит такие кадры.

Со стороны бизнеса прозвучали и другие возникающие проблемы и пред-

ложения по их решению в условиях членства ВТО.

Отвечая на пожелания и предложения представителей бизнеса, **Максим Медведков**, директор Департамента торговых переговоров Минэкономразвития России, подтвердил, что без позиции бизнеса многие переговоры вести бессмысленно: прямой канал взаимодействия с бизнесом остаётся и после вступления в ВТО. Но не всегда нужны коллективные решения: есть ряд тем, которые интересны отдельной компании или отдельному сектору. Партнёром здесь будет выступать Минэкономразвития России. Как заметил Максим Медведков, сейчас в рамках ВТО идут переговоры по облегчению процедур торговли. И этот вопрос не только для таможенных органов, но и для бизнеса, поскольку только бизнес может дать ясное понимание, в какую сторону на переговорах нужно двигаться.

Глава Департамента также подтвердил, что, насколько возможно, будет обеспечиваться определённая транспарентность решений. В ближайшее время, по его словам, правительство примет решение, чтобы возложить на Минэкономразвития России функции координатора работы по ВТО.

Документ, который передан правительству по этому вопросу, подготовлен в том числе на основе предложений бизнеса. Одно из обязательств ВТО, которое страна приняла на себя, связано с тем, что проекты нормативно-законодательных актов, которые готовятся в РФ, должны быть приняты на уровне Таможенного союза. Они должны, как правило, быть публичными: до конца года система транспарентности заработает в полном объёме, как это предусмотрено нормами ВТО.

Безусловно, как сказал Максим Медведков, там останутся какие-то материалы для служебного пользования, но это не будут нормативные акты. Он также заметил, что Минэкономразвития России осуществляет постоянный мониторинг состояния отраслей, и прежде всего импорта товаров, которые считаются чувствительными для внутреннего рынка. Вместе с профильными ведомствами и с компаниями в постоянном режиме обсуждаются воз-



Андрей Слепнёв,
Министр по торговле
Евразийской
экономической комиссии:

“ Давление
международной
конкуренции
на рынок Таможенного
союза будет
нарастать. “

никающие проблемы и соответствующие меры для их ликвидации.

Андрей Слепнёв, Министр по торговле Евразийской экономической комиссии, добавил, что многое было сделано ещё до вступления в ВТО: по законодательству, по техническому регулированию, по транспарентности, так как Таможенный союз изначально строился по правилам ВТО.

По его мнению, принятые и готовящиеся решения по конкретным секторам в достаточной степени демпфируют изменения, которые ждут в ряде отраслей – автопроме, сельхозтехнике и по другим позициям. Можно ожидать определённого позитивного интереса инвесторов к вложениям в экономику России и Таможенного союза.

«С другой стороны, надо понимать, что уровень конкуренции будет расти вследствие того, что мировые бренды, мировые компании со вступлением России в ВТО ожидают определённых новых для себя возможностей по доступу на рынок. Давление международной конкуренции на рынок Таможенного союза будет нарастать», – подчеркнул Андрей Слепнёв.

В дискуссии по этому вопросу выступающие отмечали, что необходима выработка осознанной политики самими компаниями, деловыми объединениями, правительствами, чтобы стать более конкурентными и вписаться в новую реальность взаимодействия в рамках международной торговли. Тем более уровень защиты отечественных производителей по многим позициям с 2020 г. снизится согласно условиям вступления ВТО, то есть будут несколько иные конкурентные условия.

О формировании плана адаптации российской промышленности в рамках вступления в ВТО рассказал **Георгий Каламанов**, заместитель Министра про-



Георгий Каламанов,
заместитель Министра
промышленности
и торговли РФ:

“ Правительство
ищет
возможности
по применению
мер поддержки
экспорта, разрешённых
нормами ВТО. “

мышленности и торговли России. Самым важным в нём было приведение нормативной базы в соответствие с нормами ВТО: это федеральные законы, постановления Правительства РФ, другие нормативные акты различного уровня. По различным отраслям подготовлены или уже подписаны соответствующие документы.

В плане очень важное место отведено тарифной защите – тем мерам, которые разрешены ВТО. Безусловно, все обеспокоены возможным снижением уровня тарифной защиты. Субсидия по экспорту, которая была в Министерстве промышленности и торговли России, признана запрещённой. Сейчас в существующем виде, скорее всего, её не будет. Но, по словам Георгия Каламанова, «правительство ищет возможности по применению мер поддержки экспорта, разрешённых нормами ВТО. Однако меры государственной поддержки должны быть направлены именно на развитие наиболее чувствительных отраслей, в частности это касается лёгкой промышленности».

Игорь Руденский, председатель Комитета Государственной Думы ФС РФ по экономической политике, инновационному развитию и предпринимательству, добавил, что в лёгкой промышленности сегодня преобладает импорт. На рынке страны примерно 80% импорта по лёгкой промышленности. В условиях, когда таможенные пошлины снижаются с 40% до 5%, лёгкой промышленности будет сегодня достаточно тяжело выжить. Однако на поддержку отраслей промышленности в 2013 г. заявлено 5 млрд руб., из них предполагается 3 млрд руб. для лёгкой промышленности. Также есть надежда, что будет принят закон об её освобождении по налогу на прибыль. Надо заметить, что всего от лёгкой промышленности бюджет страны получает 2,5 млрд руб. налога на прибыль – это небольшие выпадающие доходы для бюджета, если будет принят этот закон.



Игорь Руденский,
Председатель Комитета
Государственной Думы РФ по
экономической политике,
инновационному развитию
и предпринимательству,
Член Правления РСПП:

“ В трудной
ситуации
оказывается
наше сельхоз-
машиностроение. “

Глава Комитета отметил, что «в трудной ситуации оказывается наше сельхозмашиностроение. Однако ожидается, что в следующем году «Ростсельмаш» будет выделено 2 млрд руб. на техническое перевооружение. Поэтому проблемы снизятся». Что касается сельского хозяйства – блок законопроектов (девять законопроектов), направленных на поддержку сельского хозяйства, был внесён ещё на стадии вступления в ВТО.

Он также добавил, что увеличены субсидии по судостроению, авиастроению, деревообработке. Сейчас совместно с Министерством промышленности и торговли России отработывается выделение 500 млн руб. на композитные материалы



Максим Медведков,
директор Департамента
торговых переговоров
Минэкономразвития
России:

“ Минэкономраз-
вития России
осуществляет
постоянный монито-
ринг состояния отрас-
лей, и прежде всего им-
порта товаров, кото-
рые считаются
чувствительными для
внутреннего рынка. “

(на субсидирование процентных ставок), редкоземельные материалы и т.д.

Игорь Руденский обратил внимание и на общую трудноразрешимую проблему для всех отраслевиков – недоступность кредитов. Во многих странах кредитные ставки составляют от 2% до 4%. У нас сегодня даже для сельского хозяйства начинаются от 12%. Поэтому конкурировать нашим предприятиям с зарубежными коллегами сегодня особо тяжело.

Некоторую ноту оптимизма для сельхозтоваропроизводителей внёс **Илья Шестаков**, заместитель Министра сельского хозяйства России: он рассказал о мерах поддержки сельского хозяйства, в частности подчеркнул, что принято решение о продлении налоговых льгот по НДС и налогам на прибыль, а также об освобождении фермеров и индивидуальных предпринимателей от НДФЛ при получении грантов.



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

Илья Шестаков, заместитель Министра сельского хозяйства РФ:

«Принято решение об освобождении фермеров и индивидуальных предпринимателей от НДФЛ при получении грантов.»

Пакет этих законопроектов в общей сложности должен снизить налоговую нагрузку для сельхозтоваропроизводителей на 14–18 млрд руб. в год.

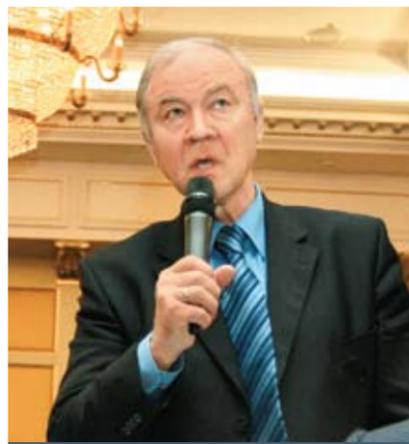
Он подчеркнул, что «в министерстве налажено взаимодействие с бизнесом и отраслевыми союзами на самом высоком уровне доверия и обсуждения». Так, министерством был инициирован вопрос и создан Агропромышленный союз Таможенного союза, который вносит активные предложения, связанные не только с Таможенным союзом, но и с ВТО.

Участники заседания – руководители отраслевых союзов выразили большую озабоченность по поводу дальнейшего развития их отраслей в условиях ВТО. По их мнению, от правительства они не услышали достаточных мер по урегулированию ряда актуальных вопросов. Так, обеспокоенность по поводу выживания шинной промышленности высказал **Виктор Иванов**, президент Российского Союза химиков, член Правления РСПП. Он хотел бы услышать о том, какие меры примет правительство в плане её поддержки. Кроме того, как он заметил, есть опасность, что в связи с повышением цен на газ для внутреннего рынка вырастет и цена удобрений для сельского хозяйства. «Как будет вести себя АПК в этом случае?» – задал он вопрос.

По мнению **Александра Круглика**, президента Российского объединения работодателей лёгкой промышленности, члена Правления РСПП, помощь в защите рынка лёгкой промышленности недостаточна. Государство, чтобы не бороться с контрабандой, объявило её просто проступком, а не преступлением, «поэтому контрабандисты чувствуют себя нормально на нашем рынке».

Он заметил, что наша продукция конкурентоспособна. До 17% её экспортируется в страны Евросоюза. «Поэтому свой рынок надо защищать», – призвал руководитель объединения.

Герман Зверев, президент Ассоциации добытчиков минтая, также озабочен недостаточной поддержкой рыбной отрасли. Дело в том, что примерно четверть всего импорта, поступающего в Россию, субсидируется напрямую бюд-



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

Виктор Иванов, президент Российского Союза химиков, член Правления РСПП:

«Есть опасность, что в связи с повышением цен на газ для внутреннего рынка вырастет и цена удобрений для сельского хозяйства.»

жетами своих стран: Норвегии, Вьетнама и Китая. Ассоциация подготовила предложение о начале процедур антидемпингового расследования в отношении этих стран и передала его в ЕЭК.

От Ассоциации поступила просьба о помощи пробиться на рынки Евросоюза и Китая, где специально созданы ограничительные барьеры для нашей продукции.

На заседании Правления прозвучали и другие предложения от его участников. Представители министерств, отвечая на поставленные отраслевыми проблемами, заметили, что по ним также будут приниматься решения.

Его обсуждение показало остроту проблем, которые должны решить бизнес и власть в ближайшее время.

Участники дискуссии высказали необходимость продолжения работы по формированию мер адаптации наших компаний и отраслей и по поддержке наиболее уязвимых секторов экономики. ПР



TATLER

CLUB

«Tatler Club» впечатляет масштабами – высокие потолки с отреставрированной лепниной, статные, поддерживающие его колонны и большие витринные окна в пол – с захватывающими видами на сквер и набережную. Побывав в руках известного московского дизайнера Ирины Глик, бывший ресторан гостиницы «Украина» кардинально сменил облик. Интерьер ресторана – коктейль классики, ар-деко, поп-арта и современного искусства. В сталинский ампир «вдохнули новую жизнь»: так в центре зала появилась привлекающая внимание авторская хрустальная люстра, красный рояль, современная кожаная мебель.

Несмотря на всю воздушность и открытость пространства, здесь ощущается особая атмосфера – уюта, комфорта и элегантности.

Днем пространство ресторана заполняется естественным мягким светом, который проникает через арочные окна, отражаясь от белых массивных колонн, оставшихся со времен основания гостиницы. Светлая атмосфера днем сменяется мягким освещением к вечеру – пространство ресторана наполняется густыми насыщенными тонами: ресторан меняет облик, превращаясь в демократичное pre-party место, при этом, не теряя светского подтекста.

Очевидным достоинством ресторана также является его профессиональное техническое оснащение, которое позволяет проводить мероприятия на самом высоком уровне.

«Tatler Club» – это модное место. Поскольку проект является совместным с журналом «Tatler», их с рестораном концепции переплетаются. Мода и стиль присутствуют в каждой детали: интерьер наполнен фотографиями светской и модной жизни столиц мира из архива журнала «Tatler».

Если говорить о меню ресторана «Tatler Club», то стоит отметить, что помимо ставшего уже традиционным сочетания русских и европейских блюд, здесь уделяется особое внимание украинской кухне. Селедочный паштет «Форшмак», котлеты по-киевски, борщ с чесночной сметаной, вареники и драники в традиционной и авторской подаче. Любителей сладкого не оставят равнодушными восхитительные авторские десерты от кондитера «Tatler Club» – минестроне с апельсиново-мятным сорбетом, сырное суфле с желе из маракуйи, слоёный мильфей с клубничным соусом.

«Tatler Club» – идеальное место, как для частных встреч, так и для шумных компаний.

Адрес: Кутузовский пр-т, 2/1
Телефон: +7 (495) 229 83 05



Дмитрий МЕДВЕДЕВ,
Председатель
Правительства РФ

« Крайне важно для нашей страны продолжить курс на приватизацию – и не ради получения денег в федеральный бюджет, у нас денег хватает, даже при наличии бюджетного правила всё хорошо пока, но приватизация – это некий индикатор. За последние 3 месяца мы приватизировали больше, чем за истёкшие 3 года».

(Из выступления на сессии «Россия в мировом контексте» в рамках Всемирного экономического форума в Москве, 14 октября).



Георгий КАЛАМАНОВ,
заместитель
Министра
промышленности
и торговли России

« Одним из наиболее распространённых в мире инструментов защиты рынка являются специальные защитные, антидемпинговые и компенсационные меры, позволяющие защищать уже единый рынок Таможенного союза от неблагоприятной конкуренции со стороны импорта».

(Из выступления на заседании Правления РСПП, 10 октября).



Сергей НАРЫШКИН,
Председатель
Госдумы РФ

« Развитие российской экономики даже в небольших компонентах не может определяться решениями, которые принимаются за пределами территории РФ. При этом прямой запрет на выход из национальной юрисдикции – это не решение проблемы. Магистральный путь в данном случае – повышение эффективности институтов правового государства».

(Из выступления на встрече с руководителями российских юридических компаний, 9 октября).

СТРАСТИ ПО БЮДЖЕТУ
Может, скинемся?

Проект бюджета на 2013 г. и плановый период 2014–2015 гг. не позволит исполнить предвыборные обещания Президента РФ Владимира Путина, касающиеся расходов на образование, инфраструктуру и науку. Об этом говорится в заключении Счётной палаты РФ.

Счётная палата констатирует, что достаточно средств выделено только на исполнение указа Президента РФ о Вооружённых Силах и модернизации ОПК. На него в бюджет заложено достаточно средств, кроме того, чиновники дополнительно зарезервировали более 100 млрд руб. на 2014–2015 гг.

Прямо беда какая-то с этим бюджетом. И с обещаниями. Уж, кажется, трём министрам вlepили по выговору, а всё равно денег не хватает. Больно смотреть на эти мучения. Может, как в старину, навалимся всем миром, напряжёмся, скинемся по тысяче с человека. Нас, россиян, ещё много осталось. Глядишь, и наскребём на выполнение обещаний. Наш президент – чай, не чужой человек, сами выбирали. Заодно и образование с наукой поддержим...



РЕФОРМА
Чистая фантастика

Министр экономического развития РФ Андрей Белоусов объявил о намерении принять окончательное решение по пенсионной реформе в РФ до конца текущего года, сообщил «Интерфакс».

К настоящему моменту, по его словам, окончательное решение по будущей схеме пенсионных накоплений ещё не принято. А предложение по снижению накопительной части пенсии действительно продолжает обсуждаться, но лишь «как повод для дискуссий».

Проект пенсионной реформы страны до 2030 г. вызвал массу разногласий, как в среде экономистов, так и непосредственно у населения России. Некоторые его положения касательно пенсионного возраста и объёма накопительной части пенсии продолжают оставаться весьма спорными.

«Окончательное решение будет зависеть от того, что скажет общество», – заявил министр.

Желание «посоветоваться с народом», конечно, похвально. Но... Сколько людей – столько мнений. А людей – много. Если уж специалисты с реформой не справились, то дилетанты будут обсуждать проект до бесконечности. Поводов для дискуссий в проекте предостаточно. Поэтому намерение решить вопрос до конца года – фантастика в чистом виде.

КАПИТАЛ
Вторая сторона медали

Экономисты устали уже, кажется, сокрушаться по поводу оттока капитала из страны. Причём хронического уже. Но проницательный замминистра финансов России Алексей Моисеев обнаружил «вторую сторону медали». Оказывается, этот самый злосчастный отток может быть и позитивным явлением. По словам чиновника, отток защищает экономику от возможного «перегрева».

Моисеев заявил, что тема оттока капитала «рассматривается неправильно, в отрыве от всего остального», добавив, что это явление оказывается «балансирующим» и убирает из экономики ликвидность, которую та не может «переварить».

По мнению Моисеева, для того чтобы отток сменился притоком, нужно выполнить майский указ Президента РФ Владимира Путина, в котором, в частности, предусматривалось повышение инвестиционной привлекательности России и подъём её на 100 мест в рейтинге Doing Business (сейчас РФ располагается на 120-м месте). В таком случае у российских компаний возникнет желание «оставлять капитал в стране».

Удивительно «оригинальное» решение. Всего-то взять – и повысить.



А пока... В 2011 г. вывоз капитала из России составил 84 млрд долл., что является максимумом за 3 года. По прогнозу ЦБ, в текущем году из страны утечёт не менее 70 млрд долл. В течение года прогноз по оттоку неоднократно ухудшался. Зато «перегрева» случится...



ФОТОФАКТ
В. Яковлев, Президент РСС;
А. Гордеев, губернатор
Воронежской области;
Л. Ракитина, вице-президент РСС,
председатель Совета
директоров ГК «Бристоль»

«ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЕ» РУКОПОЖАТИЕ
2 октября в рамках выездного заседания Правления Российского союза строителей состоялось подписание трёхстороннего соглашения в сфере малой энергетики между правительством Воронежской области, Российским союзом строителей и Группой компаний «Бристоль». Документ подписали губернатор Воронежской области Алексей Гордеев, президент РСС Владимир Яковлев и вице-президент РСС, председатель Совета директоров ГК «Бристоль» Лилия Ракитина. Трёхстороннее сотрудничество предполагает создание рабочей группы в регионе, обсуждение и регулирование вопросов функционирования и развития сектора малой энергетики, разработку законодательных и иных инициатив, совместный анализ возникающих проблем и выработку предложений для их устранения. Будет налажен обмен информацией, аналитическими материалами, способствующими разработке единой стратегии развития малой энергетики, а также повышению энергетической эффективности и стимулированию энергосбережения.



ЗАНЯТОСТЬ
Приятный рекорд

Официальная безработица в РФ, по последним данным, составляет 1 млн 200 тыс. человек. Это самый низкий показатель регистрируемой безработицы в стране за последние 10 лет, сообщил глава Федеральной службы по труду и занятости Юрий Герций.

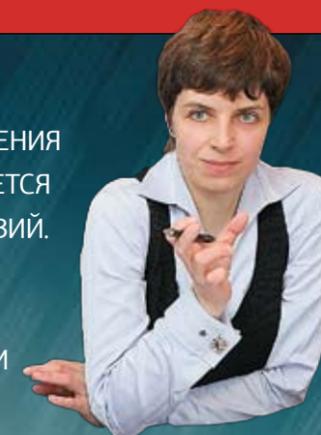
Глава Роструда добавил, что общая безработица в России составляет 5,4 млн человек.

Герций также дал прогноз по уровню официальной безработицы в России до конца года. Он предложил, что к концу года она будет ниже 1 млн человек. Хороший прогноз. Вот если бы до таких показателей снизить общую безработицу...

Корпоративное управление в России: есть ли прогресс?



К КАЧЕСТВУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ ТРАДИЦИОННО ПРЕДЪЯВЛЯЕТСЯ МНОЖЕСТВО ОБОСНОВАННЫХ ПРЕТЕНЗИЙ. РАЗРЫВ МЕЖДУ ТЕКУЩИМ УРОВНЕМ РАЗВИТИЯ ЭТОГО ИНСТИТУТА В НАШЕЙ СТРАНЕ И СОВРЕМЕННЫМИ МИРОВЫМИ СТАНДАРТАМИ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ ПРИЧИН, ПО КОТОРЫМ ЗАРУБЕЖНЫЕ КОМПАНИИ ВЫБИРАЮТ ПАРТНЁРОВ ИЗ ДРУГИХ СТРАН БРИК И НЕ СТОЛЬ ОХОТНО ИНВЕСТИРУЮТ В РОССИЮ.



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

Корпоративное управление: взгляд изнутри

Многочисленные корпоративные конфликты, сложности во взаимоотношениях с миноритарными акционерами, недостаточный уровень прозрачности деятельности компаний, отсутствие чёткой дивидендной политики, вывод активов (особенно в офшоры), совмещение функций владения и управления, отсутствие полноценного контроля за менеджментом (особенно со стороны мелких акционеров), активное использование неэтичных и незаконных методов – всё это создаёт не самый благоприятный фон для привлечения в страну как внутренних, так и иностранных инвестиций.

Но при этом можно говорить, что качество корпоративного управления в России постепенно улучшается. Во всё большем количестве компаний в состав советов директоров включаются действительно независимые директора, появляются специализированные комитеты при совете директоров, советы по взаимодействию с акционерами; конкурсы годовых отчётов фиксируют повышение прозрачности деятельно-

сти; активно используются механизмы альтернативного разрешения корпоративных споров; развивается система нефинансовой отчётности.

Основные тенденции развития корпоративного управления в России отражены в ежегодных докладах, издаваемых Национальным советом по корпоративному управлению (НСКУ) (учредителями являются Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата РФ, Ассоциация российских банков, «ОПОРА РОССИИ» и «Деловая Россия»). Основная цель НСКУ – внедрение передовых профессиональных стандартов корпоративного управления в практику российских компаний и в конечном итоге повышение международной ре-

путации, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности отечественного бизнеса.

Представление о качестве корпоративного управления в конкретной компании позволяют составить не только годовые отчёты и иная раскрываемая в обязательном порядке информация, но и Национальный рейтинг корпоративного управления консорциума «РИД» и Рейтингового агентства «Эксперт РА». Рейтинговая оценка присваивается на основании как открытых данных, так и сведений, предоставляемых самой компанией.

В рейтинге учитываются базовые показатели – права акционеров, деятельность органов управления и контроля, раскрытие информации/про-

В рейтинге учитываются базовые показатели – права акционеров, деятельность органов управления и контроля, раскрытие информации/прозрачность, корпоративная социальная ответственность.



зрачность, корпоративная социальная ответственность.

В целях содействия развитию в России корпоративных отношений и институтов альтернативного (негосударственного) разрешения экономических споров свою деятельность осуществляют Некоммерческое партнёрство «Центр развития корпоративных отношений и разрешения экономических споров» (НП «ЦРКО РЭС»), а также Объединённая комиссия по корпоративной этике при РСПП и ряд других органов.

Одно из важнейших достижений, связанных с консолидацией сообщества профессиональных директоров, связано с формированием Национального реестра независимых директоров при РСПП. Национальный реестр объединяет лиц, осуществляющих профессиональную деятельность в качестве независимых директоров, а также определяет квалификационные требования, стандарты деятельности и правила деловой этики независимого директора. В настоящее время Реестр объединяет 227 профессиональных директоров, имеющих высокую деловую репутацию и опыт работы в органах управления ведущих российских компаний.

Внедрению и распространению высоких стандартов и лучших практик корпоративного управления и работы советов директоров в России способствует проведение с 2006 г. Национальной премии «Директор года», учреждённой Ассоциацией независимых директоров, РСПП и РwC. Премия вручается в номинациях «Независимый директор», «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления», «Директор по корпора-

В целом корпоративное управление стало частью стандартной практики функционирования компаний. В соответствии с опросом, проведённым РСПП, большая часть компаний полагает, что существующая в компании практика корпоративного управления, включая стратегическое планирование, значительно влияет на её репутацию и успешность развития.

Важность для компаний различных блоков корпоративного управления пока-

Корпоративное управление стало частью стандартной практики функционирования компаний.

тивному управлению/Корпоративный секретарь», «Вклад в развитие института независимых директоров». Начиная с этого года в рамках премии также будут формироваться рейтинги лучших профессионалов в сфере корпоративного управления: «50 лучших независимых директоров», «25 лучших председателей совета директоров», «25 лучших директоров по корпоративному управлению / корпоративных секретарей».

зывает, что самое главное для опрошенных – оптимизация бизнес-процессов.

При этом внутренний контроль и аудит оказался более приоритетным направлением деятельности компании, чем управление рисками. Фактически для бизнеса важнее проверка того, что было, чем попытки определить, какие угрозы и ограничения для развития могут появиться в будущем и как их минимизировать.



фицированных специалистов и топ-менеджмента, т.е. тех, кто определяет принципы корпоративного управления в компании и реализует их на практике.

Подобная нехватка персонала по ряду направлений ставит вопрос о целесообразности привлечения иностранных специалистов.

Нет ничего удивительного в том, что компании в первую очередь привлекают иностранный персонал по наиболее дефицитным направлениям, включая управленцев высшего звена.

При этом оценки такого компонента корпоративного управления, как социальная ответственность, не так плохи. Более 85% компаний в той или иной форме оказывали помощь региональным властям и/или муниципалитетам в социальном развитии региона. Одновременно опрошенные компании оценивают невысоко уровень социальной ответственности российского бизнеса.

Вместе с тем, за исключением 2010 г., наблюдается устойчивое снижение доли компаний, которые оценивают уровень социальной ответственности российского бизнеса как низкий, и рост доли тех, кто считает уровень удовлетворительным и высоким, – в 2011 г. их совокупная доля превысила 50%.

Отдельный вопрос – корпоративное управление в компаниях с госучастием. В условиях, когда государство не готово выходить из ряда секторов экономики (при этом что в других планируется активная приватизация), начали внедряться элементы корпоративного управления – профессиональные директора, методики оценки деятельности советов директоров, некоторое повышение публичности и информационной открытости, хотя ситуация далека от идеала.



Крупные компании отдают сравнительно больший приоритет стратегическому планированию, соблюдению интереса стейкхолдеров и оптимизации бизнес-процессов. Также интерес стейкхолдеров «блюдут» компании с иностранным участием.

Но при этом сами компании не считают, что низкое качество корпоративного управления является серьёзным ограничением для развития. Во всяком случае,

возможной причиной может быть сравнительно низкий уровень конкуренции на внутреннем рынке, особенно с иностранными компаниями, у которых действуют более высокие стандарты корпоративного управления.

Несмотря на некоторое снижение уровня текущей озабоченности компаний нехваткой кадров

Внутренний контроль и аудит оказался более приоритетным направлением деятельности компании, чем управление рисками.

лишь 6% компаний, опрошенных РСПП, называли низкое качество корпоративного управления в числе основных барьеров для развития, тогда как низкое качество государственного управления воспринимается как ограничение уже 14% респондентов. Отчасти это свидетельствует о том, что корпоративное управление воспринимается как важная, но не решающая составляющая успеха.

квалификации, анализ потребностей респондентов в различных категориях работников по уровню образования ещё раз подтвердил несбалансированность рынка труда (и образовательных услуг).

Как ни странно, компании сталкиваются с нехваткой высококвали-

Корпоративное управление в России: взгляд со стороны

Притом что сами российские компании невысоко оценивают качество национального корпоративного управления, оценки зарубежных экспертов ещё ниже.

В качестве точки отсчёта можно взять «корпоративные компоненты» Global Competitiveness Index Всемирного экономического форума. К их числу можно отнести этичность поведения, жёсткость соблюдения стандартов аудита и отчётности, эффективность советов директоров и аналогичных органов управления, защищённость интересов миноритарных акционеров.

Необходимо отметить, что показатели по всем четырём компонентам далеки от идеала, вне зависимости от того, сопоставляются ли позиции России с другими странами БРИК или Казахстаном (Беларусь не оценивается в рамках индекса).

На фоне достаточно стабильной оценки китайских компаний и серьёзного прогресса Казахстана позиция России ухудшилась. Негативная динамика этичности действий индийских фирм в пятилетнем периоде всё равно позволила Индии остаться на втором месте по этому показателю среди стран БРИК, хотя Бразилия по совокупности улучшила свои оценки по сравнению с индексом 2008–2009 гг.

Если взять жёсткость соблюдения стандартов аудита и отчётности, то и здесь позиции выглядят довольно сомнительно.

Наряду с Россией свои позиции ухудшила Индия, итоговый прогресс Казахстана достаточно заметен, несмотря на временное ухудшение оценок в середине рассматриваемого периода. Аналогичная ситуация наблюдается с оценками Бразилии. Китай также может занести итоги в актив – даже ухудшение позиции в последнем рейтинге не помешало зафиксировать итоговое улучшение места страны по данному показателю индекса.

Но если первые два показателя дают косвенную оценку качества корпоративного управления, то качество работы управляющих органов максимально чётко фиксирует ситуацию в компаниях. Оценка по этому пока-

КОММЕНТАРИЙ



Юлия ЕРЁМЕНКО, руководитель проектов Корпоративной практики юридической фирмы VEGAS LEX.

В настоящее время одной из тенденций бизнеса в России является рост числа совместных предприятий (СП)¹. При создании СП партнёры неизменно сталкиваются с необходимостью выбора организационно-правовой формы (ОФП) компании, на базе которой планируется реализация проекта.

Законодательство РФ предусматривает несколько ОФП, относительно подходящих для создания СП между частными и (или) квазипубличными² партнёрами. На практике же в большинстве случаев СП создаётся в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО), поскольку модель ООО является наиболее гибкой в вопросах корпоративного управления и финансирования, в то же время ответственность участников ООО ограничена размером их вклада в уставный капитал ООО (не распространяется на их иное имущество).

Участники ООО регулируют свои отношения по вопросам управления и участия в СП в договоре об осуществлении прав участников, которое чаще всего заключается на старте проекта.

Если среди партнёров СП имеется иностранный участник, то дополнительно практикуется заключение соглашений об инвестировании и ограничении конкуренции (*investment agreement, non-compete covenants*) по иностранному праву (как правило, английскому). Реализация такого рода договорённостей в рамках ООО по российскому праву является затруднительной из-за ряда запретительных и императивных положений отечественного законодательства.

В июле 2012 г. в России появилась новая форма – хозяйственное партнёрство (ХП). Кардинальное отличие ХП от иных форм (включая ООО) заключается в том, что в основе ХП лежит принцип свободы договора, закреплённый в законе (главный документ ХП – соглашение об управлении). ХП обладает следующими основными особенностями корпоративного управления, необходимыми для СП:

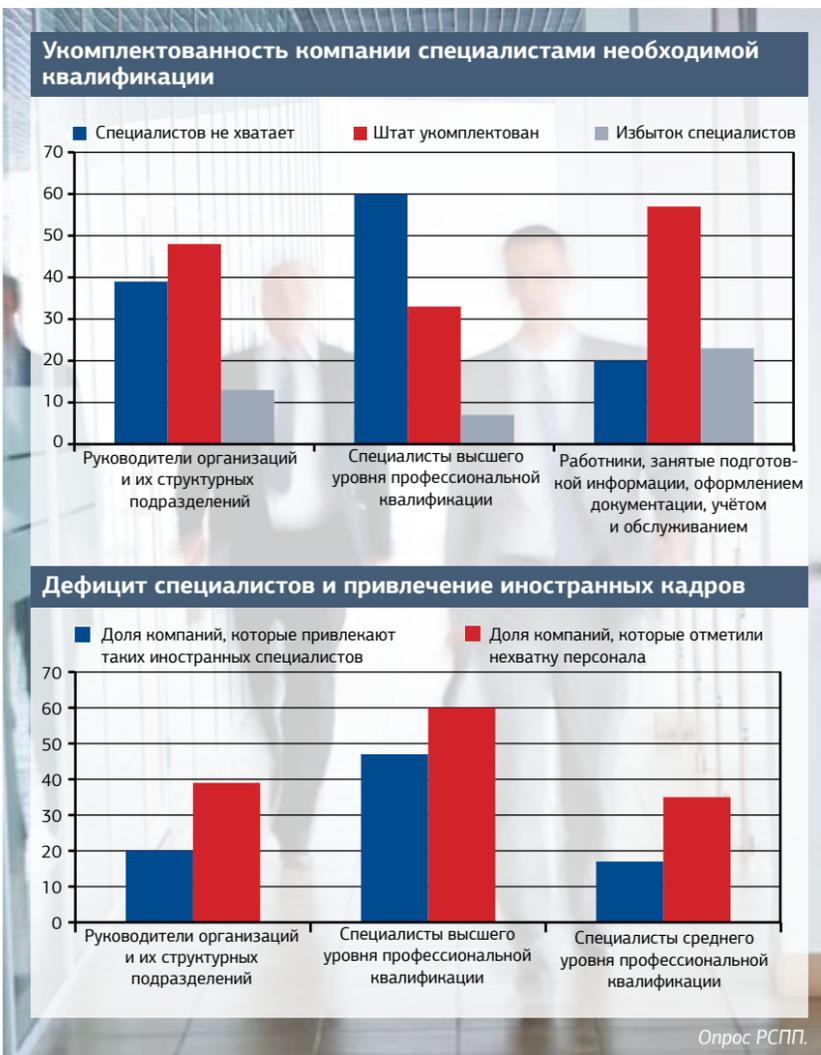
- гибкая структура органов управления (обязательно создаётся единоличный исполнительный орган, остальные органы (их полномочия) определяются партнёрами);
- участие в соглашении об управлении не только партнёров, но и третьих лиц – например кредиторов (для повышения привлекательности ХП для банков), сотрудников (для мотивации через менеджерские опционы);
- допустимость ограничения конкуренции в отношении партнёров и менеджеров;
- гибкое регулирование поэтапного финансирования проекта;
- защищённость интеллектуальных прав от кредиторов;
- диспозитивное регулирование корпоративных процедур (проведение собраний, преимущественное право, выход/вступление новых участников в ХП);
- возможность принуждения к исполнению обязанностей по соглашению об управлении через суд.

Недостатком ХП на сегодня является отсутствие судебной практики по ключевым вопросам, что, однако, естественно для любой законодательной новеллы.

Таким образом, ХП – форма, потенциально способная в наибольшей мере учесть потребности совместного бизнеса. ХП позволяет структурировать отношения партнёров в рамках СП по российскому праву, разрешая большинство актуальных задач, что ранее было возможно только в рамках иностранного права.

¹ СП (*joint venture*) – организация, созданная для реализации конкретного бизнес-проекта несколькими (чаще двумя, реже тремя и более) партнёрами путём объединения их капиталов и иных ресурсов. Часто СП создаётся с привлечением иностранного инвестора. Примеры СП: «Форд Соллерс Холдинг» («Форд и Соллерс»), «Башнефть-плюс» («Башнефть» и «Лукойл»), UBM (Boeing и ВСМПО-Ависма) и т.п.

² Коммерческие организации, основным участником (акционером) которых является РФ, субъект РФ, муниципалитет либо публично-правовая компания (государственная корпорация, государственная компания).



Таким образом, пока компании Казахстана улучшали качество корпоративного управления (на фоне соответствующих нормативных изменений), Россия (и Индия) скатывалась в индексе.

Правовое регулирование корпоративного управления

Базовым документом в сфере корпоративного управления является Гражданский кодекс РФ. Он регулирует вопросы учреждения компании, формирования уставного капитала, определяет структуру органов управления и т.д. Следующий уровень – профильные федеральные законы («Об акционерных обществах» и т.д.).

Теоретически следующим уровнем должен быть Кодекс корпоративного управления (или поведения). В частности, в Казахстане был разработан модельный Кодекс корпоративного управления, одобренный в 2005 г. Советом эмитентов и Советом Ассоциации финансистов Казахстана.

Перечень регулируемых им вопросов достаточно стандартен – органы управления и их функции, стратегически значимые корпоративные события, раскрытие информации, контроль финансово-хозяйственной деятельности, дивидендная политика, кадровая политика, охрана окружающей среды, конфликты.

Но для определённой группы компаний применение модельного кодекса является обязательным. Во внутренних документах эмитентов, находящихся в листинге казахстанской фондовой биржи, должна была быть предусмотрена необходимость соблюдения ими положений данного казахстанского Кодекса. Таким образом, в Листинговых правилах Казахстанской фондовой биржи есть требование о наличии у эмитента кодекса корпоративного управления, соответствующего модельному.

В России Кодекс корпоративного поведения был утверждён в 2002 г. распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг. Применение Кодекса носит рекомендательный ха-

рактер, но для эмитентов, прошедших листинг на Московской бирже, соблюдение ряда норм корпоративного поведения является обязательным.

В частности, у эмитентов, входящих в котировальные списки А1 и А2, в совет директоров должны входить не менее трёх независимых директоров. Совет директоров эмитента должен утвердить документ, определяющий правила и подходы к раскрытию информации об эмитенте.

В совете директоров эмитента должен быть сформирован комитет по кадрам и вознаграждениям, исключительными функциями которого являются выработка принципов и критериев определения размера вознаграждения членов управляющих органов и лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа эмитента, в том числе управляющей организации или управляющего; определение критериев подбора кандидатов в управляющие органы; регулярная оценка деятельности лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа эмитента, а также ряд других функций.

Направления работы по совершенствованию корпоративного законодательства и практики корпоративного управления

Однако новый уровень развития экономических отношений в России породил не только новые механизмы корпоративного управления, но и обострил старые проблемы. Нечёткие критерии ответственности членов совета директоров и менеджмента, неясность в вопросах реорганизации юридических лиц различных организационно-правовых форм, недобросовестное поведение участников корпоративных конфликтов – это лишь некоторые из сложностей, с которыми сталкиваются участники корпоративных отношений.

В этой связи ключевыми задачами становятся распространение передовых практик корпоративного управления и участие в нормативно-правовом регулировании таких аспектов корпоративных отношений, которые обеспечивают защиту прав собственности и стимулируют привлечение инвестиций.

Направления работы:
– разработка дополнительных правовых механизмов, направленных на воспрепятствование незаконному списанию бездокументарных ценных бумаг: законодательное закрепление нового

способа защиты права, нарушенного в ходе корпоративного конфликта, – восстановление утраченного контроля над компанией; распространение на реестр владельцев ценных бумаг принципа публичности; исключение возможности привлечения к ответственности эмитента за необоснованное списание ценных бумаг со счёта акционера вследствие ненадлежащих действий регистратора;
– определение чётких правил корпоративных поглощений посредством регламентации порядка приобретения 30 и более процентов обыкновенных акций акционерного общества;
– совершенствование порядка учреждения и ликвидации юридических лиц;

Оценки России по уровню защищённости прав миноритарных акционеров могут быть по праву отнесены к катастрофическим.



зателю даётся в интервале от 1 балла (менеджмент слабо подотчётен) до 7 (инвесторы и советы эффективно контролируют решения, принимаемые менеджментом).

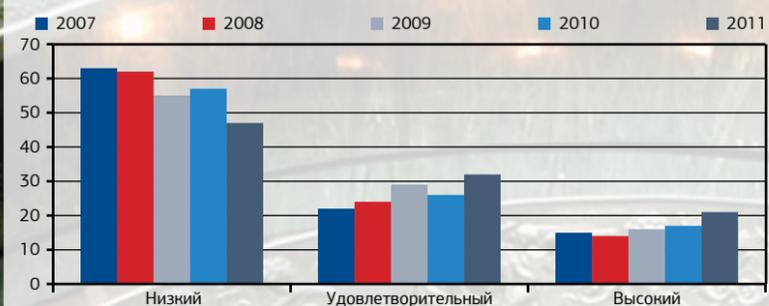
В этом элементе падение оценок качества корпоративного управления особенно заметно и в части места России в индексе (падение за 5 лет с 35-го места на 124-е), и в балльных оценках (с 5,1 балла до 3,9). Обратная ситуация наблюдается в случае Казахстана – после ухудшения оценок в индексе 2009–2010 гг. до 98-го места за 4 года сверхбыстрыми темпами Казахстан удалось вырваться на 36-е место. В Индии ситуация с контролем

за деятельностью менеджмента скорее ухудшалась, в Бразилии в конечном итоге улучшилась.

Переходя к одному из важнейших индикаторов качества корпоративного управления – уровню защищённости прав миноритарных акционеров, необходимо отметить, что оценки России по этому показателю могут быть по праву отнесены к катастрофическим.

За прошедшие 5 лет и без того плохие позиции России ухудшились до абсолютного неприемлемых (140-е место из 144 возможных), Казахстан, Китай и Бразилия в конечном итоге улучшили свои позиции, Индия – ухудшила.

Оценки уровня социальной ответственности
российского бизнеса



Опрос РСПП.

Этичность поведения фирм, место в индексе
по данному показателю



Жёсткость соблюдения стандартов аудита и отчётности,
место в индексе по данному показателю



предоставление регистрирующему органу полномочий по проверке достоверности сведений, представленных заявителем; упрощение порядка государственной регистрации некоммерческих организаций посредством отмены процедуры юридической экспертизы их учредительных документов;

- совершенствование нормативного регулирования организационно-правовых форм юридических лиц: формирование единой организационно-правовой формы акционерного общества; разработка критериев «публичных» и «непубличных» акционерных обществ; рассмотрение возможности отказа от организационно-правовой формы общества с дополнительной ответственностью; рассмотрение перспектив дальнейшего существования в законодательстве России организационно-правовой формы унитарного предприятия;
- достижение баланса между интересами крупных и миноритарных акционеров при реализации прав на доступ к документам компании; законодательное определение вопросов ответственности членов совета директоров и менеджмента; разработка правовых механизмов, минимизирующих возможность использования недобросовестным миноритарным акционером (участником общества) своих прав с целью создания препятствий в деятельности общества и ущемления его законных интересов;
- предоставление российскими компаниями права выбора одной из двух моделей: либо предусматривающей возможность распределения функций контроля и стратегического управления между наблюдательным советом и коллегиальным органом управления, либо – объединение этих функций в одном органе;
- обеспечение законодательного регулирования института независимых директоров и уточнение процедур формирования советов директоров;
- совершенствование способов разрешения корпоративных конфликтов, в частности содействие в распространении практики урегулирования споров посредством процедуры медиации;

- принятие новой редакции Кодекса корпоративного поведения, отражающей лучшие отечественные и зарубежные практики, а также содержащей стимулы к повышению качества корпоративного управления;
- утверждение типового устава и протокола собрания учредителей общества с ограниченной ответственностью в целях освобождения предпринимателей от излишних расходов на квалифицированную юридическую помощь при предоставлении документов на регистрацию;
- обеспечение при регистрации организации одновременной постановки на учёт в государственных внебюджетных фондах, присвоения кодов статистики и выдачи соответствующих документов одновременно с выдачей свидетельства о регистрации;
- создание механизмов, препятствующих государственной регистрации «фирм-однодневок» и наличию «отсутствующих должников».

Но ключевым направлением является участие в работе по реформированию Гражданского кодекса РФ. 27 апреля 2012 г. Государственной Думой ФС РФ в первом чтении был принят проект федерального закона № 47538-6 «О внесении изменений в части первую, вторую, третью и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации, а также в отдельные законодательные акты Российской Федерации», внесённого Президентом РФ.

Ряд принципиальных для предпринимательского сообщества замечаний был учтён, в частности:

1. Ко второму чтению отказались от норм об институтах аффилированности

и подконтрольности. Это решение можно только приветствовать, поскольку основания аффилированности, установленные ранее законопроектом, не корреспондировали с антимонопольным и налоговым законодательством и создавали бы неопределённость в правоприменительной практике (использовавшиеся категории «косвенно (через третьих лиц)», «совместно с другими лицами» не имели чётких границ).



Во многих российских компаниях совет директоров является эффективно действующим органом управления, который оперативнее, чем общее собрание, решает большинство вопросов.

2. Признано нецелесообразным устанавливать запрет для подконтрольных юридических лиц на участие в управлении делами контролирующей компании, в том числе в части голосования при принятии решений его органами.

3. Также бизнес-сообщество положительно восприняло отсутствие в законопроекте положения, наделяющего участников корпорации безоговорочным правом получать информацию о хозяйственной деятельности корпорации.

4. Положительным моментом законопроекта является исключение нормы, предусматривающей обязанность акционерного общества проводить аудит бухгалтерской отчётности во всякое время по требованию акционеров, владеющих 10% и более акций. Согласно подготовленным ко второму чтению поправкам, порядок проведения таких проверок будет регламентироваться законом и уставом компании.

Вместе с тем анализ подготовленного ко второму чтению законопроекта показывает, что в нём ещё остались положения, вызывающие обеспокоенность бизнес-сообщества, в частности в тексте законопроекта сохранился адресованный участникам корпораций запрет на осуществление действий в ущерб интересам корпорации. Данная формулировка представляется крайне размытой, в связи с чем под её действие может попадать достаточно обширный круг действий участников корпорации. В этой связи в рассматриваемое положение законопроекта предлагается внести уточнение, в соответствии с которым под запретом будут находиться действия участника корпорации, заведомо направленные на причинение ей вреда.

Эффективность советов директоров и иных управляющих органов, место в индексе по данному показателю



Защищённость прав миноритарных акционеров, место в индексе по данному показателю



К компетенции высшего органа управления корпорации законопроект, так же как и в первом чтении, в числе прочих вопросов относит принятие решений о создании других юридических лиц, а также об участии корпорации в других юридических лицах и о создании филиалов и об открытии представительств. И хотя ко второму чтению было внесено уточнение, предусматривающее установление иного порядка в законах о хозяйственных обществах, тем не менее данное положение по-прежнему распространяется на некоммерческие организации. Между тем для НКО с большим количеством участни-

ков такое требование представляется необоснованным, а кроме того, увеличивает её управленческие затраты. В этой связи представляется целесообразным предусмотреть исключение, в силу которого решение указанных вопросов уставом некоммерческой корпоративной организации может быть отнесено к компетенции коллегиального органа.

Явным недостатком законопроекта, подготовленного ко второму чтению, является отсутствие в нём положений, допускающих формирование в структуре органов управления корпорации совета директоров. В то же время предусмотрена возможность (а для пу-

бличных акционерных обществ – обязательность) создания только наблюдательного совета, контролирующего деятельность исполнительных органов. При этом устанавливается запрет на вхождение в состав наблюдательного совета единоличного исполнительного органа и членов коллегиальных исполнительных органов.

Между тем во многих российских компаниях совет директоров является эффективно действующим органом управления, который оперативнее, чем общее собрание, решает большинство вопросов общего руководства деятельностью общества, осуществляя параллельно и контроль за деятельностью исполнительных органов. Кардинальный пересмотр сложившейся системы органов управления ни в коей мере не отвечает потребностям участников гражданского оборота.

В целях придания большей гибкости при регулировании корпоративных отношений предлагается установить, что в корпорации (в том числе в публичном акционерном обществе) наряду с единоличным исполнительным и (или) коллегиальным исполнительным органами могут быть образованы иные коллегиальные органы. При этом в соответствии с уставом корпорации вопросы осуществления контроля за деятельностью исполнительных органов и вопросы стратегического управления обществом могут быть разделены между наблюдательным советом и советом директоров либо отнесены к компетенции одного органа (совета директоров). Таким образом, в первом случае запрет на вхождение в состав наблюдательного совета единоличного исполнительного органа и членов коллегиальных исполнительных органов является допустимым, а во втором случае необходимо отказаться от такого ограничения.

Масштаб предстоящих изменений в сфере корпоративного управления действительно велик. Без реализации многих из них уровень конкурентоспособности страны останется неприемлемо низким. Но следует помнить, что непродуманные изменения в столь чувствительной сфере могут принести больше вреда, чем пользы. **ПР**

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 ежесуточную плату за использование. После исчерпания пакета стоимость вызовов определяется в соответствии с условиями тарифного плана. Неизрасходованные минуты на следующий месяц не переносятся. Опция доступна для подключений не на всех корпоративных планах. Подробности на сайте www.corp.mts.ru



Владимир ПОТАНИН,
член Бюро Правления РСПП,
председатель Национального
совета по корпоративному
управлению,
президент компании «Интеррос»

Рисковать с умом: кризис дал новые ориентиры корпоративному управлению в России

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОНИЗЫВАЕТ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ. ЭТО СФЕРА, ГДЕ ИНТЕРЕСЫ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА ПО ФОРМИРОВАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА И ЗДОРОВОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ ПОЛНОСТЬЮ СОВПАДАЮТ.

Чем выше в стране деловая активность и инвестиционная привлекательность национальной экономики, тем быстрее развиваются институты корпоративного управления. И Россия в этом смысле не является исключением из общего правила. Как инструмент тонкой настройки, корпоративное управление весьма чувствительно к деловой культуре бизнес-сообщества. Чем

убеждению, основным «драйвером» развития любой национальной экономики являются частная инициатива и свобода предпринимательства, основанные на уважении частной собственности со стороны государства и на уважении к законам со стороны бизнеса. Государство, будучи собственником, обязано играть по тем же правилам, что и частный предприниматель. И в этом смысле с точки зрения кор-

С точки зрения корпоративного управления государственные компании ничем не должны отличаться от частных компаний.

она выше, тем быстрее прогрессируют корпоративные отношения, чем ниже её стандарты – тем чаще происходят громкие акционерные конфликты, которые негативно отражаются на качестве корпоративного управления.

Корпоративное управление – это главным образом прерогатива частных компаний, дающая конкурентное преимущество в борьбе за доступ к дешёвому капиталу. По моему глубокому

поративного управления государственные компании ничем не должны отличаться от частных компаний.

Следует признать, что в современной России вопрос пока не стоит таким образом, что без отлаженной системы корпоративного управления невозможно успешно заниматься бизнесом. Пока всё ещё возможно. Именно по этой причине корпоративное управление в нашей стране отстаёт от передовых мировых

стандартов и продолжает оставаться одним из серьёзных препятствий на пути улучшения инвестиционного климата. А с низким уровнем корпоративного управления России чрезвычайно трудно конкурировать за привлечение капитала в условиях глобальной экономики. Сегодня ценные бумаги российских компаний торгуются на зарубежных фондовых площадках с 30%-ным дисконтом во многом именно из-за невысоких стандартов корпоративного управления. Между тем качество корпоративного управления может стать тем решающим фактором, который определит предпочтения стратегических инвесторов или в пользу Рос-

сии, или её конкурентов из числа других стран с развивающимися рынками.

За соблюдение высоких стандартов корпоративного управления, безусловно, приходится платить. Для крупных компаний издержки, возможно, не столь значительны, но тем не менее они существуют, поскольку выполнение обязательных корпоративных процедур лишает гибко-

постоянно меняется в зависимости от состояния и темпов развития мировой экономики. Глобальный финансовый кризис наглядно показал, что идеальной модели корпоративного управления не существует. Вряд ли имеется какая-то одна, единственно правильная и универсальная модель эффективного управления бизнесом. В условиях финансовой и эко-

Корпоративное управление в России должно и будет развиваться в сторону совершенствования управления рисками.

сти, снижает быстроту принятия оперативных решений. Публичные компании с прозрачной системой корпоративного управления становятся более уязвимыми в корпоративных войнах и являются удобными мишенями для произвола чиновников, гринмейла и рейдерских захватов.

Представление о лучших стандартах корпоративного управления не статично – оно

номической нестабильности институты корпоративного управления справились далеко не со всеми задачами, которые прежде им удавалось успешно решать. Даже при наличии современных практик ведущие западные банки и корпорации не сумели обеспечить необходимой глубины аудиторских проверок и своевременно выявить проблемные активы на своих балансах.

Глобальные финансовые потрясения стали временем переосмысления отношения к корпоративному управлению. Это своего рода индикатор, который обозначил структурные недостатки и наиболее очевидные «болевы точки», как в российской, так и в международной практике корпоративного управления. Среди них формальный и декоративный характер целого ряда корпоративных процедур, слабость системы управления всеми видами рисков, отсутствие необходимых профессиональных качеств и навыков у многих менеджеров высшего звена и членов советов директоров, недостаточный уровень прозрачности и избирательный характер раскрываемой корпоративной информации, неэффективность практики вознаграждения топ-менеджмента компаний, нацеленной на краткосрочный результат. Приходится констатировать, что в последние годы совершенствование институтов корпоративного управления в нашей стране замедлилось.

Вместе с тем нельзя не отметить наметившиеся позитивные изменения в



российской практике корпоративного управления. В ряде крупных компаний внедряются соответствующие системы риск-менеджмента, расширяются полномочия директора по управлению рисками с его прямым подчинением президенту / генеральному директору. Безусловно, шагом вперёд стала инициированная Правительством РФ практика назначения независимых директоров в советы директоров госкомпаний, даже несмотря на противоречивость процесса отбора кандидатов и определения критериев независимости. В советах директоров наметилось увеличение представительства экспертов в области финансовых рынков и аудита и, напротив, «вымывание» специалистов «общего профиля». Более чётким становится распределение полномочий между топ-менеджментом и советом директоров.

Последние годы отмечены заметным прогрессом в области совершенствования российского корпоративного права. Приняты законы «О консолидированной финансовой отчётности», «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации», поправки в законы «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», предусматривающие совершенствование процедуры выплаты дивидендов и повышение прозрачности структуры собственности. В настоящее время продолжается оживлённая дискуссия вокруг внесения изменений в Гражданский кодекс РФ, касающихся принципиальных аспектов практики корпоративного управления. Между тем недостатки правоприменения, по существу, сводят на «нет» наметившиеся успехи в законодательстве. В своей практической деятельности предприниматели продолжают сталкиваться с проблемами, которые пока должным образом не урегулированы корпоративным правом. Однако без улучшения правовой среды убедить бизнес заниматься дальнейшим совершенствованием корпоративного управления крайне трудно.

Сегодня, пожалуй, можно говорить о том, что корпоративное управление в России миновало первый этап своего



Ценные бумаги российских компаний торгуются на зарубежных фондовых площадках с 30%-ным дисконтом во многом именно из-за невысоких стандартов корпоративного управления.

становления – этап внедрения базовых процедур, позаимствованных по большей части из образцов лучшей зарубежной практики. Мы подошли к качественно новому рубежу, когда простая регламентация и формальное следование корпоративным процедурам уже недостаточны. Необходим иной уровень их детализации, чёткое определение роли корпоративного управления в развитии бизнеса компании.

В российском деловом сообществе начинается поиск качественно новой модели корпоративного управления, ориентированной на конкретные результаты деятельности компании, с большим акцентом на управление рисками и финансовый менеджмент, совершенство-

вание внутреннего аудита, ужесточение требований к профессиональному уровню членов советов директоров.

Только те компании, которые в состоянии правильно адаптировать базовые принципы корпоративного управления к собственной бизнес-модели, получают солидное конкурентное преимущество, смогут правильно оценить возникающие риски, определить конфликты интересов и выбрать верную стратегию.

На мой взгляд, корпоративное управление должно и будет развиваться в сторону совершенствования управления рисками. В ходе кризиса именно риск-менеджмент стал «ахиллесовой пятой» как российских, так и зарубежных корпораций. В этой связи главные усилия необходимо направить на изучение производственных и управленческих механизмов, которые были бы призваны даже не столько полностью устранить возникающие риски, сколько своевременно их выявлять, правильно регулировать и в конечном итоге минимизировать.

В определённом смысле корпоративное управление – это инструмент, способный предостеречь бизнесмена от неверных, импульсивных решений в принятии рисков. Вместе с тем, ужесточая правила и регулируя риски, нельзя лишить предпринимателей главного, что они умеют и обязаны делать, – принимать на себя эти самые риски. С одной стороны, общество заинтересовано в том, чтобы бизнес рисковал, продвигая экономику вперёд, расширяя и диверсифицируя производство, создавая дополнительные рабочие места, а с другой стороны – не переходил бы определённую опасную черту, за которой следуют кризисы, банкротства компаний и банков и неизбежно связанные с этим социальные потрясения. Поиск оптимального баланса между ограничительными функциями корпоративного управления и гибкостью, которую бизнес должен сохранять для эффективного развития, – это одна из центральных задач, которая в новых финансовых и экономических условиях стоит перед регуляторами рынка, руководителями корпораций и инвесторами.

ПР

ТТК

**Взгляни на мир
под другим углом**

**Высокоскоростной
интернет**

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

Юлия ЧИЖОВА: «В транзитных системах не абстрагируешься от “болезней роста”»

ПО СЛОВАМ ЮЛИИ ЧИЖОВОЙ, ДИРЕКТОРА ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ, МЕНЯЮЩАЯСЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ ТРЕБУЕТ ПОСТОЯННОЙ АКТУАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА. О ТОМ, КАКИЕ НАМЕЧАЮТСЯ ИЗМЕНЕНИЯ В ЭТОЙ СФЕРЕ, О ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМ ПОДХОДЕ К КОРПОРАТИВНОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ ПУБЛИЧНЫХ И НЕПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ, РАССКАЗЫВАЕТ ГЛАВА ДЕПАРТАМЕНТА.

– Юлия Алексеевна, наше корпоративное законодательство формировалось, опираясь на чей-то опыт?

– Безусловно, корпоративное законодательство в России создавалось с использованием зарубежного опыта, преимущественно на основе принципов, заложенных в англо-саксонской модели, в меньшей степени – в континентальной. Нам нужно было опираться на какие-то устоявшиеся традиции, поскольку не было опыта корпоративного управления на протяжении длительного периода. Сейчас, по прошествии 20 лет, имеется возможность инкорпорировать нормы с учётом тех особенностей, которые формируются в нашей экономике и отражают специфику развития корпоративных отношений.

– Создано ли, по вашему мнению, корпоративное законодательство, удобное для ведения бизнеса? И намечаются ли изменения или дополнения к действующему законодательству?

– Удобство ведения бизнеса зависит не только от уровня развития законодательства. Не в меньшей степени эффективность правоприменительной практики и состояние институциональной среды в целом определяют качество корпоративных отношений и результативность тех

или иных корпоративных процедур. Нам невозможно абстрагироваться от «болезней роста», свойственных транзитным системам и обусловленных отсутствием традиций предпринимательства, неразвитым правосознанием, проявлениями «теневой» экономики и т.д.

За 20 лет существования корпораций в России сформировано законодательство о юридических лицах, в целом отвечающее современным требованиям

” Нам нужно было опираться на какие-то устоявшиеся традиции, поскольку у нас не было опыта

корпоративного управления на протяжении длительного периода. “

регулирования. Однако надо признать, в ряде случаев стандарты корпоративного управления оказались востребованными не в полной мере, поскольку регулятивные издержки ведения бизнеса в корпоративной форме вынуждали компании отказываться от преимуществ привлечения капитала с фондового рынка.

Это заставило регуляторов обратить внимание на необходимость дифференцированного подхода к установлению правил ведения бизнеса для публичных и непубличных компаний, на проблему

упрощения процедур выпуска ценных бумаг. В настоящее время изменения в корпоративном законодательстве по этим позициям находятся в высокой степени готовности. Окончательно они будут приняты, когда завершится работа над внесением изменений в Гражданский кодекс РФ. Проект федерального закона №47538-6 «О внесении изменений в части первую, вторую, третью и четвертую Гражданского кодекса РФ и

отдельные законодательные акты Российской Федерации» внесён Президентом РФ и был принят Государственной Думой ФС РФ в первом чтении 27 апреля 2012 года.

– По вашему мнению, не является ли корпоративное законодательство слишком зарегулированным? И не мешает ли этот фактор правоприменительной практике?

– Мы сталкиваемся с полярными точками зрения на проблему избыточности корпоративного регулирования.

Представители бизнеса, прежде всего крупного, видят угрозу в том, что законодательство становится негибким, принцип свободы договора сдерживается большим количеством ограничений и суды становятся заложниками многочисленных императивных норм, утрачивая возможность выносить решения, следуя духу, а не букве закона.

Напротив, работающий в России портфельный инвестор хотел бы видеть в законодательстве как можно больше детализированных и чётких правил, обеспечивающих его вложения необходимыми степенями защиты, в том числе от произвола и злоупотреблений собственников.

Очевидно, что доводы обеих сторон являются обоснованными и требуют учёта и баланса интересов при совершенствовании корпоративного законодательства. Однако доминирование в праве императивных подходов будет само по себе консервировать недоверие в отношении участников гражданского оборота, презюмируя их недобросовестность.

– А как оценивают эффективность нашего корпоративного законодательства международные организации?

– Мы регулярно получаем результаты оценки эффективности российского корпоративного законодательства от различных международных организаций: ЕБРР, ОЭСР, Всемирного банка. Они сводятся в целом к тому, что в России механизмы правоприменения нуждаются в совершенствовании существенно больше, нежели законо-

дательные нормы. Анализируя резонансные корпоративные конфликты, иностранные эксперты усматривают основные проблемы в высоком уровне коррупции (в том числе В2В), в чрезмерном административном давлении на компании, а также в отсутствии сильной и независимой судебной власти.

” Работающий в России портфельный инвестор хотел бы видеть в законодательстве как можно больше детализированных и чётких правил, обеспечивающих его вложения необходимыми степенями защиты. “

Надо сказать, что экономические процессы, в том числе сопровождающиеся кризисными явлениями, требуют постоянной актуализации корпоративного законодательства.

В последнее время реформы в области

корпоративного права реализованы в Японии, а также в Италии, Нидерландах и других европейских странах. Большинство из сделанных иностранными законодателями шагов направлено на либерализацию регулирования корпоративного управления в непубличных корпорациях. Здесь происходит своего

рода конкуренция с английской юрисдикцией, являющейся лидером в сфере договорного и корпоративного права.

Противоположной тенденцией корпоративного регулирования текущего десятилетия стало последовательное ужесточение требований к публичным компаниям в области раскрытия информации. Начало этому положено известным Актом Сарбейнса-Оксли 2002 года, а также развитием и модификацией судебной практики



ФОТОСЛУЖБА ИДР РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД. РСНП



ФОТОСЛУЖБА ИД. РСНП



ФОТОСЛУЖБА ИД. РСНП

по вопросам «снятия корпоративных покровов» (piercing of corporate veils). Это было сделано в целях противодействия недобросовестным действиям бенефициарных владельцев, связанным с уходом от налогообложения, выводом активов в ущерб правам и интересам кредиторов и инвесторов и в целях привлечения их к ответственности.

Российские регулирующие и надзорные органы обращают всё более пристальное внимание и на тот факт, что для структурирования сложных и дорогих проектов отечественный бизнес создаёт юридические лица не только в офшорах, но и в достаточно транспарентных юрисдикциях с более ком-

инициатив – круглые столы, публичные слушания и т.п. Одно из последних таких мероприятий, организованных Минэкономразвития России с широким участием представителей бизнеса и предпринимательских общественных организаций, в том числе Российского союза промышленников и предпринимателей, было посвящено обсуждению вопросов развития корпоративного права в новой редакции Гражданского кодекса.

– **Насколько соотносится высокая концентрация капитала у многих компаний с действующим корпоративным законодательством?**

– В основе Федерального закона «Об акционерных обществах» лежит

” Экономические процессы, в том числе сопровождающиеся кризисными явлениями, требуют постоянной актуализации корпоративного законодательства. “

фортными законодательными режимами. Поэтому они начали работу над законодательными инициативами по изменению сложившейся ситуации.

– **С какими организациями вы сотрудничаете по этим инициативам?**

– Безусловно, для нас актуальна оценка и действенная обратная связь с предпринимательским сообществом.

В последнее время Минэкономразвития России в тесном взаимодействии с Агентством стратегических инициатив сформировало площадки для обсуждения дорожных карт проектов Национальной предпринимательской инициативы, связанных с упрощением процедур регистрации предприятий, оптимизацией внешнеэкономической деятельности, совершенствованием регистрации собственности и т.д. Таким образом, расширяются форматы диалога власти и бизнеса, он приобретает более кооперативный и конструктивный характер.

Остаются востребованными и традиционные формы взаимодействия при подготовке значимых законодательных

постулат, что установление жёстких ограничений для контролирующего акционера или группы акционеров стимулирует спрос мелких инвесторов на акции. Известно, что большинство императивных правил российского акционерного законодательства (о структуре и полномочиях органов управления, об обязательном и добровольном предложении, об одобрении крупных сделок и сделок с заинтересованностью и др.) было транслировано из англо-американских законов и ориентировано на организацию управления в компаниях с расплывлённым акционерным капиталом. Однако ожидания, связанные с формированием многосубъектной корпоративной собственности в результате приватизации, к сожалению, не оправдались, и модель акционерных отношений складывалась в направлении повышения влияния доминирующего собственника.

В настоящее время высокая концентрация капитала стала универсальной чертой российского бизнеса. По разным оценкам, от 70% до 90% обществ находятся под контролем либо существенным влиянием одного акционера.

В этих условиях защитные положения Закона об АО, лишённые цели, для которой создавались (так как отсутствует её адресат – широкий класс мелких собственников), нередко трансформируются в инструменты корпоративного шантажа и рейдерства либо становятся дополнительными барьерами для бизнеса.

Данные обстоятельства нельзя не учитывать в процессе совершенствования регулирования корпоративных отношений: стоит задача обеспечить разумный баланс между мотивацией и интересами мажоритарных и миноритарных участников, а также правовые механизмы перераспределения собственности и повышения ответственности контролирующих лиц.

– **Есть ли необходимость раздельного регулирования в корпоративной сфере для публичных и непубличных компаний?**

– Существует общепризнанная международная практика, свойственная и англо-саксонской, и континентальной системам права, которая заключается, как я уже сказала, в установлении более жёстких требований к корпоративному управлению для публичных обществ, в то время как компании, не имеющие планов по размещению на фондовом рынке, подчиняются более гибкому законодательству, предоставляющему акционерам больше свободы, в том числе в выборе модели корпоративного управления, адекватной стратегии развития бизнеса.

Критерием деления акционерных обществ на публичные и непубличные обычно выступает размещение и обращение акций. Дискуссионным остаётся вопрос о целесообразности установления дополнительных количественных критериев, связанных, например, с числом акционеров.

К публичным компаниям традиционно предъявляются повышенные требования в части раскрытия информации о любых отклонениях от стандартных правил – изменении ком-



петенции органов управления, порядка принятия решений и т.п., формулируемые в виде принципа «соблюдай или объясняй» (comply or explain). Эти требования в последнее время

” В настоящее время высокая концентрация капитала стала универсальной чертой российского бизнеса. “

расширяются и дополняются требованиями к составу финансовой и нефинансовой отчётности, организации внутреннего и внешнего аудита, раскрытию информации о различных аспектах деятельности компаний, связанных с политикой выплаты вознаграждений, осуществлением сделок с заинтересованностью, контролем за рисками и др.

Таким образом, дифференциация регулирования публичных и непубличных обществ фактически означает повышение диспозитивности при выборе моделей корпоративного управления

для непубличных компаний и одновременное усиление регулирования публичных корпораций.

– **Начекаются ли изменения для российских компаний в этом плане?**

– Мы полагаем, что для российских акционерных обществ, вышедших на

рынок капитала либо имеющих в ближайшей перспективе такую цель, режим регулирования должен предполагать высокую степень регламентации корпоративных процедур, стандартизацию правил управления с целью снижения издержек инвесторов, приобретающих ценные бумаги на фондовом рынке.

Одновременно, в соответствии с новой редакцией Гражданского кодекса и подготовленным Минэкономразвития России законопроектом, непубличным обществам может быть предоставлено право свободного использования механизмов перераспределения корпоративного контроля. ПР

СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА ИД. РСНП

ЧИЖОВА Юлия Алексеевна,
директор Департамента корпоративного управления
Минэкономразвития России.

Родилась 8 февраля 1970 г. В 1993 г. окончила факультет автоматизации и вычислительной техники Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета им. В.И. Ульянова (Ленина).

Кандидат политических наук.

С января 1997 г. по май 2006 г. – ассистент, старший преподаватель, доцент, заместитель заведующего кафедрой, старший научный сотрудник кафедры политологии, государственного и муниципального управления Орловской региональной академии государственной службы.

С мая 2006 г. по декабрь 2008 г. – ведущий специалист, ведущий специалист-эксперт, ведущий консультант, советник, ведущий советник, заместитель начальника отдела, начальник отдела департамента Минпромэнерго России, Минпромторга России.

С декабря 2008 г. по июнь 2012 г. – главный советник, заместитель начальника отдела, начальник отдела финансовых рынков, банкротства и страхования Департамента экономики и финансов Правительства РФ.

С июня 2012 г. – директор Департамента корпоративного управления Минэкономразвития России.

Олег ШВЫРКОВ: «В советах директоров компаний усиливается независимая составляющая»

КАК СКЛАДЫВАЕТСЯ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЧАСТНЫХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ, КАКИЕ ФАКТОРЫ МОГУТ ПРИВЕСТИ К ПРОТИВОРЕЧИЯМ В НИХ, КАК РЕШАЮТСЯ ПРОБЛЕМЫ В КОМПАНИЯХ С НАИЛУЧШИМИ ПРАКТИКАМИ УПРАВЛЕНИЯ, РАССКАЗЫВАЕТ ОЛЕГ ШВЫРКОВ, ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИИ «ДЕЛОИТ» В СНГ.

– Какие проблемные моменты корпоративного управления существуют на данный момент и в госкомпаниях, и в частных компаниях?

– И в случае государственных, и в случае частных компаний возникает общая проблема, связанная с высокой концентрацией собственности. В условиях российских реалий публичные компании – это компании с одним или несколькими крупными собственниками. Здесь может проявляться конфликт с базовой философией акционерного общества: она заключается в том, что акционеры получают выгоду через дивиденды и через рост стоимости своих пакетов, а не через какие-либо другие выгоды от компаний. У частных владельцев возможны конфликты, связанные с созданием у них внешних бизнесов, в интересах которых они могут оказывать влияние на компанию, на интересующее нас акционерное общество.

У государства возникают конфликты интересов в связи с его социальными стратегическими целями или коммерческими интересами, которые необязательно соответствуют целям акционерного общества и его прочих акционеров. В случае государства как собственника добавляется и проблема определённой бюрократизации в принятии решений. Это та специфика, которая реже является атрибутом частного инвестора. Но, по сути, и в том, и в другом случае проблема высокой концентрации капитала

одна: конфликт интересов из-за прочих целей инвестора, не связанных с интересами развития конкретной компании.

– Действительно ли фактор высокой концентрации капитала – это отрицательный момент корпоративного управления?

– Высокая концентрация собственности – не обязательно проблема сама по себе. Это реалии большинства рынков за пределами Северной Америки. Даже в Великобритании и Канаде в этом смысле несколько иная ситуация, чем в США. Россия скорее является правилом, чем исключением.

Академические работы в этой области говорят, что определённая концентрация собственности может быть и положительным фактором для компании. Нет единого мнения относительно оптимального

” **В условиях российских реалий публичные компании – это компании с одним или несколькими крупными собственниками.** “

уровня концентрации, оптимального размера пакета акций, сосредоточенного в одних руках: это может быть и 10%, и 20%, и 30% в зависимости от того, в какой стране, в какой области эти исследования проводились. Но сам факт концентрации совершенно необязательно является отрицательным для компании.

Это некий факт жизни – я думаю, правильнее его воспринимать именно так.

– Велико ли мнение совета директоров в госкомпаниях, если все стратегические решения «спускаются сверху»?

– В государственной компании государство, имеющее существенный пакет акций, фактически принимает решения и выполняет надзор за деятельностью менеджмента.

В теории, как и в практике, здесь никакого противоречия нет. Государство избрало совет директоров в виде своих представителей или независимых директоров, которые несут фидуциарную ответственность, и им делегированы определённые полномочия.

Бывают и случаи, когда существуют параллельные механизмы в виде вызова

менеджмента по звонку и непосредственного диалога с акционером с игнорированием формальных процедур совета директоров – наверное, такие вещи происходят. Но они не являются нормой ни в понимании российского кодекса корпоративного управления, ни в русле той стратегии управления госактивами, которую

в настоящее время проводят Минэкономразвития России и Росимущество.

– Сказался ли вывод высокопоставленных чиновников из совета директоров на снижении проблем корпоративного управления в госкомпаниях?

– В 2008 году Дмитрием Медведевым, на тот момент Президентом РФ, была инициирована практика назначения голосами государства независимых директоров и профессиональных поверенных в госкомпаниях. Во многих случаях они заменили не высокопоставленных, а ме-

” **Проблема высокой концентрации капитала одна: конфликт интересов из-за прочих целей инвестора, не связанных с интересами развития конкретной компании.** “

нее значимых представителей государства в совете.

Мы наблюдали на протяжении многих лет, что в целях наличия голосов в совете директоров государство (в частности Росимущество) назначало в том числе молодых сотрудников, которые не обладали самостоятельными полномочиями по принятию решений. Они фактически голосовали по директивам, таким образом, представляя собой не директоров, а голоса. И таких назначений произошло очень много. Росимущество приводит следующие цифры: в 2012 году 847 акционерных обществ ввели в советы 601 позицию независимого директора и 1512 профессиональных поверенных. Большинство этих компаний не стратегические, и в совет директоров ранее назначались относительно молодые госслужащие, не облечённые полномочиями. И то, что эти молодые сотрудники сменяются людьми более опытными и более независимыми (по крайней мере, хотелось бы в это верить), – это однозначный плюс.

В том, что касается замены более высокопоставленных людей в советах директоров госкомпаний на независимых директоров, здесь ситуация несколько более сложная, на мой взгляд. Дело в том, что иметь в совете директоров облечённую властью представителя крупного акционера зачастую полезно, потому что

фактически диалог относительно стратегии компании и целеполагания акционеров в отношении этого общества, обсуждение любой актуальной проблематики может проходить в рамках формальных процедур совета директоров.

Поэтому по выводу высокопоставленных людей из советов директоров у нас позиция более осторожная. Из практических соображений, по моему мнению, полезнее было бы присутствие в совете директоров (по крайней мере, крупных компаний) людей, которые фактически определяют позицию государства или

причастны к определению его позиции по этим компаниям.

– Как преодолеть конфликт совмещённых функций регулятора и акционера в лице государства при управлении госкомпаниями?

– С точки зрения долгосрочной стратегии те цели, которые государство преследует в рамках отраслевой и социальной политики, могут быть реализованы через регулирование и через социальные программы. Один способ – через влияние в совете директоров предложить компании играть определённую

функцию. Другой способ – создать регуляторную норму, которая все компании отрасли (независимо от того, частные они или государственные) обязывает следовать определённым правилам игры, в том числе стратегическим и социальным.

Второй случай предпочтительнее именно потому, что он универсален, так как ставит компании государственные и частные в одинаковую ситуацию. В случае когда регуляторная составляющая не совершенна, может существовать режим ручного управления, когда цели государства достигаются через влияние, которое оно имеет на подконтрольные компании. Но с точки зрения корпоративного управления это очень проблемная практика.

По сути, государство в этой ситуации действует не как собственник, а как носитель неких социальных и стратегических функций, и использует ресурсы компании для решения государственных целей, а не целей повышения стоимости акционерного капитала.

– Как решается этот вопрос в других странах с наилучшими практиками корпоративного управления?

– Рекомендации лучшей практики Организации экономического сотрудничества и развития сводятся к тому, чтобы государство вело себя всё-таки как собственник в отношении тех компаний, которыми владеет. Требовать от компании эффективности, хороших финансовых показателей, когда это актуально – дивидендов, роста стоимости собственного пакета. А социаль-



ные и стратегические цели реализовывать бы через механизмы регулирования, но не через влияние на госкомпании.

Есть ряд предложений относительно того, как структурировать механизмы влияния на компании, чтобы это разделение было более чётким. Здесь рекомендации ОЭСР заключаются в том, чтобы к управлению государственным активами и к участию в совете директоров были причастны специализированные ведом-

ного времени. Ситуация going plural является типичной для людей опытных, которые видят себя на пенсии через какое-то время. Это сложившиеся менеджеры, желающие уйти от режима ежедневного тяжёлого труда на посту руководителя компании к надзорной и рекомендательной роли в советах директоров.

В развитых странах есть сложившиеся ассоциации людей, много лет успешно руководивших компаниями и достиг-

карьера предполагает, что они будут успешными директорами, можно сказать, у нас ещё не сложилась.

Хотя есть несколько реестров (в частности, в РСПП ведётся Национальный реестр независимых директоров), которые являются как раз векторами, направленными на формирование клуба опытных, профессиональных людей с высокой репутацией, являющихся естественными кандидатами в советы директоров.



ФОТО СЛУЖБЫ МД РСПП



ФОТО СЛУЖБЫ МД РСПП

ства, перед которыми ставятся задачи повышения стоимости компании.

Условно, это эквивалент Росимущества – то ведомство, которое занимается управлением активами в интересах граждан и государства и которое ставит перед компаниями коммерческие цели. При этом отраслевые ведомства создают регуляторный фон, который одинаково распространяется и на частные, и на государственные компании.

То есть общий вектор, который мы видим как рекомендации международных организаций (ОЭСР в первую очередь, в которую Россия сейчас стремится вступить), именно таков.

– Опыт привлечения независимых директоров невелик. Какие ключевые моменты он выявил? По каким критериям должны подбираться независимые директора?

– Я думаю, вы обозначили очень важную проблему. Она заключается в том, что сам институт независимых директоров в России очень молодой и пока нет наработок, на которые можно опираться.

В английском языке есть понятие to go plural, означающее сменить одно место работы с полным рабочим днем на несколько позиций в советах директоров, каждая из которых занимает часть рабо-

” В целях наличия голосов в совете директоров государство назначало молодых сотрудников, которые не обладали самостоятельными полномочиями по принятию решений. “

ших определённого профессионального уровня и возраста, когда они считают правильным для себя с точки зрения качества жизни и своей роли в профессиональном сообществе перейти от роли игрока к роли наставника. Такие сложившиеся сообщества директоров есть на всех развитых рынках. Они основаны на репутации. Если это формализованные клубы директоров, то у них есть совершенно понятные критерии членства, основанные на репутационной составляющей и успешности в роли менеджера на протяжении многих лет. На этих рынках есть из кого выбирать.

– Как складывается такая практика у нас?

– В России сама история компаний в том виде, в котором мы их знаем, очень небольшая. Поэтому практика создания клуба, который бы объединял не просто людей готовых и желающих работать в советах директоров, но и людей, чья

Тот спрос, который создают компании на директорские позиции, во многом превышает возможности российского рынка предлагать людей крайне высокой квалификации, очень грамотных, с высокой репутацией и известных.

Эта проблема существует: она частично заполняется приглашениями директоров из-за рубежа, что зачастую оправдано, потому что дополнить диапазон квалификации совета директоров знанием международной практики полезно.

– В практике корпоративного управления частными компаниями тоже наблюдается переход функций руководителя от собственника к наёмным менеджерам. Какие преимущества такого перехода можно обозначить?

– В силу банальной демографии в ближайшие годы ожидается некая генерационная парадигма, связанная с тем, что предприниматели, создавшие биз-

несы в 1990-е годы (либо с нуля, либо на базе советских активов) захотят отойти от активной роли в управлении. Та сложившаяся предпринимательская модель, когда основатель, он же крупный акционер, является центром принятия решений, активно вовлечён в управление, видимо, будет меняться.

Мои коллеги в других офисах «Делойта», занимающиеся проблематикой корпоративного управления, видят эту ситуацию на многих рынках. Компания становится публичной с независимыми директорами, с профессиональным менеджментом, не связанными с семьёй её основателей. Мы в какой-то степени будем наблюдать этот процесс (есть для этого все основания) и у нас в ближайшие годы. Есть стремление основателей компании снизить свою вовлечённость в ежедневное управление ею. Для начала, возможно, будет переход от активной роли в менеджменте к надзорной роли в совете директоров. В нём постепенно будет наращиваться независимая составляющая и наблюдаться уход от предпринимательской к регулярной, профессиональной модели управления.

Необходимость привлечения капитала на международных рынках также подталкивает компании к тому, чтобы в них формировались профессиональные системы управления (те же независимые директора).

– Какие проблематичные моменты выявлены в корпоративном управлении частных компаний?

– Мы уже говорили, что наша специфика заключается в том, что мы страна с высокой концентрацией собственности. Вторая особенность заключается в том, что мы страна холдингов.

У большинства компаний есть либо контролирующий собственник, либо совместный контроль со стороны двух или трёх крупных инвесторов. Помимо этого, у этих же инвесторов обычно есть деловые интересы в нескольких бизнесах.

В этой ситуации существуют риски для миноритарных акционеров и для перспектив компании как таковой. Они заключаются в том, что взаимодействие с другими компаниями холдинга может строиться в русле общехолдинговой логики, поддержки сестринской компании,

а не в логике максимизации интересов акционеров конкретной компании. Это касается сделок с заинтересованностью в первую очередь, контроль которых становится очень важной задачей для независимых директоров в ситуации, когда они существуют.

Убедиться в том, что все они происходят в интересах компании, в которую

а не признавать её аффилированной. Это создаёт массу проблем как для контроля сделок с заинтересованностью, так и позволяет обойти при желании меры защиты миноритарных инвесторов, которые заложены в акционерном законодательстве.

Недавний опрос корпоративных секретарей компаний подтвердил выше-

” Рекомендации ОЭСР заключаются в том, чтобы к управлению государственными активами и к участию в совете директоров были причастны специализированные ведомства, перед которыми ставятся задачи повышения стоимости компании. “

внешние инвесторы уже вложили и предлагают вложить деньги, – это проблема номер один.

Часть её связана с тем, что в рамках российского законодательства существует довольно размытое определение аффилированных лиц. Оно во многом отличается от того, как подобные явления определены в других правовых порядках. Заключается оно в том, что, по сути, в рамках российского правового поля на настоящий момент можно фактически контролировать компанию, но формаль-

сказанное: они отметили, что препятствиями для улучшения корпоративного управления являются отсутствие в России традиций корпоративного управления, слабость российского законодательства и дефицит квалифицированных и принципиальных независимых директоров.

Уже не первый год ломаются копя относительно необходимости введения поправок в Гражданский кодекс. Часть из них нацелена именно на эту проблематику. Так что хочется верить, что мы увидим прогресс в этом отношении. ПР

СПРАВКА



ФОТО СЛУЖБЫ МД РСПП

ШВЫРКОВ Олег Георгиевич, директор по корпоративному управлению компании «Делойт» в СНГ. Имеет научные степени бакалавра и магистра экономики Российского университета дружбы народов, а также магистра и доктора (Ph.D.) Тилбургского университета (Нидерланды).

До начала работы в московском офисе компании «Делойт» в 2012 г. – консультант Круглого стола ОЭСР по корпоративному управлению в России. До этого на протяжении 8 лет – сотрудник Standard & Poor's, где занимал позицию аналитического директора Службы рейтингов корпоративного управления, был ведущим аналитиком по крупнейшим клиентам Службы в России, Казахстане и Бразилии, преимущественно в нефтегазовой отрасли. Участвует в работе нескольких профессиональных ассоциаций, включая Национальный совет по корпоративному управлению и International Corporate Governance Network (ICGN). Входит в Подгруппу по правовому регулированию корпоративных отношений Рабочей группы по созданию в России международного финансового центра.

Автор нескольких научных трудов, опубликованных в том числе в Strategic Management Journal. В 2010 и 2012 гг. по приглашению Национального совета по корпоративному управлению выступил одним из авторов Национального доклада по корпоративному управлению.

Произойдёт ли «революция менеджеров» в российских компаниях?



Татьяна Долгопятова,
доктор экономических наук,
ординарный профессор
НИУ «Высшая школа экономики»
(НИУ ВШЭ)

ПРОСЛЕДИМ, КАК В ТЕЧЕНИЕ ДВУХ ДЕСЯТИЛЕТИЙ ПОРЕФОРМЕННОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА СКЛАДЫВАЛОСЬ СОПОДЧИНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ИГРОКОВ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ – АКЦИОНЕРОВ КОМПАНИИ И ЕЁ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, КАКИМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ПРИЧИНАМИ ОНО БЫЛО ОБУСЛОВЛЕНО.

Концентрация капитала и «первые хозяева» предприятий

Напомним, что в течение многих лет эксперты и практики единодушно отмечали крайне высокую концентрацию акционерного капитала как особенность российской модели корпоративного управления. Несмотря на попытки создания широкого круга акционеров из числа работников фирм и всего населения путём ваучерной приватизации, разпылённая собственность в стране с неразвитым, а точнее сказать, фактически отсутствующим корпоративным законодательством при крайне слабом правоприменении не смогла выжить. В условиях сильнейшего спада производства и высокой инфляции 1990-х гг., сделавших акции неликвидными и дивиденды – ничтожными, при явной тенденции к выводу активов с предприятий в интересах их руководителей акционерам для осуществления прав собственности ничего не оставалось, кроме как консолидировать крупные пакеты акций.

Нобелевский лауреат в области экономики Дж. Стиглиц справедливо предсказал, что корпоративный контроль в российском бизнесе очень быстро перейдёт к крупным акционерам, которые будут контролировать управляющих. Впрочем, доминирующие акционеры российских

компаний (представляющие одно лицо или тесную коалицию лиц с едиными интересами) пошли ещё дальше и одновременно заняли позиции руководителей. Подобное персональное сращивание владения и управления возродило фигуру предпринимателя, который и создаёт (в случае российской приватизации – получил почти бесплатно), и владеет, и управляет фирмой. Так стремление поддержать класс разпылённых собственников обернулось появлением «хозяина» –

бизнеса, распределении акций между членами трудового коллектива и другими акционерами; они организовывали и контролировали ход собрания акционеров; проводили дополнительную эмиссию акций и использовали финансовые активы предприятия для их выкупа в личных интересах. Это позволило топ-менеджерам с меньшими, нежели у внешних претендентов на бизнес, издержками консолидировать крупные пакеты акций.

Сращивание собственности и управления чревато внутренними проблемами для бизнеса. И главная из них – обеспечение адекватного качества менеджмента.

крупнейшего акционера, который в то же время был директором фирмы.

Первыми «хозяевами» быстро стали директора приватизированных предприятий, которые фактически контролировали их и до приватизации. Будучи также наделёнными акциями, представители администрации предприятия по сравнению с прочими акционерами обладали существенными преимуществами, которые вытекали из их позиции в системе управления. Они располагали информацией о реальном состоянии

Одновременно начал формироваться слой предпринимателей – основателей бизнеса, которые создавали новые фирмы и становились их управляющими в условиях неразвитого рынка управленческого труда и известных трений во взаимоотношениях с наёмными менеджерами. Эти предприниматели постепенно захватывали (или приобретали) крупные пакеты акций у «красных директоров», обычно сразу смещая их с поста руководителя фирмы или, при друже-

ственных сделках, временно оставляя их как младших партнёров.

Таким образом, предпосылками роста концентрации капитала и последовавшего за ним непосредственного участия крупных акционеров в исполнительном управлении компанией послужили правила приватизации, давшие существенные льготы трудовым коллективам, фактически воспользоваться которыми смогла администрация предприятия, а также неразвитость корпоративного законодательства и судебной системы, отсутствие рынка управленческого труда.

Особенности российской модели корпоративного управления

В условиях сращивания ролей собственника и менеджера сложно говорить о корпоративном управлении как сложившейся системе разделения власти между собственниками, менеджерами, инвесторами и другими стейкхолдерами компании. Корпоративное управле-

ние фактически возникает, когда предпринимательские функции выполняются несколькими лицами, когда собственники передают управление бизнесом в руки наёмных профессиональных менеджеров. Тем самым возникает проблема их контроля, противодействия поведению, не соответствующему интересам собственников (его называют оппортунистическим), наносящим им ущерб.

Действительно, исследования ВШЭ и других организаций показали, что не только собрание акционеров, которым манипулировали крупные собственники, они же менеджеры, но и такой ключевой инструмент корпоративного управления, как совет директоров, использовались в 1990-е гг. не для защиты акционеров, а для упрочения позиций менеджмента. Совет в большинстве случаев оказывался «захвачен» руководством предприятия – ему принадлежало в среднем 60% голосов. При этом 1% капитала в руках администрации предприятий и трудового коллектива конвертировался как минимум в 2% голосов, тогда как у других частных акционеров, юридических и физических лиц 1% капитала был эквивалентен лишь 0,2–0,5% голосов в совете директоров.

Сращивание собственности и управления чревато внутренними проблемами для бизнеса. И главная из них – обеспечение адекватного качества менеджмента,

когда не работают рыночные механизмы отбора наиболее квалифицированных управленческих кадров. Более того, от слабого управленца – крупного акционера весьма трудно избавиться другим совладельцам, поскольку это может спровоцировать серьёзный корпоративный конфликт, привлечь внимание рейдеров и облегчить их «бизнес».

Впрочем, такое развитие событий в 1990-е гг. неудивительно. Ведь исторически рыночные экономики, прежде чем породить акционерную собственность, проходили через длительный этап развития индивидуальной частной собственности, традиция существования которой в России была прервана на 70 лет. Реакция российских предприятий оказалась предсказуемой, и, несмотря на попытки внедрить институты акционерной собственности и корпорации «сверху», с н а ч а л а

Корпоративное управление возникает, когда собственники передают управление бизнесом в руки наёмных профессиональных менеджеров.



приходится пройти (пусть быстрым и своеобразным путём) период становления частной собственности.

В 2000-е гг. страна переживала бурный восстановительный экономический рост уже на рыночных основаниях, и на этом фоне проявились новые предпосылки изменений поведения владельцев бизнеса, приведшие к сдвигам и в российской системе корпоративного управления. В первую очередь назовём усиление конкурентного давления, в том числе и со стороны глобальных рынков. Отечественные компании конкурируют не только на рынках товаров и услуг, но и на рынках ресурсов – за привлечение внутренних и иностранных инвестиций, квалифицированных рабочих и управленческих кадров.

В условиях ужесточающейся конкуренции и глобализации востребованными

становятся не специфические для переходных процессов навыки «красных директоров» и предпринимателей, а профессиональный уровень менеджеров. Добавим, что создание системы менеджериального образования, а также возможности получения его за рубежом улучшили сторону предложения на рынке управленческого труда, и уже выросли управленцы, обладающие опытом и компетенциями для работы в рыночных условиях.

Пусть и субъективным, но не менее серьёзным является фактор времени. Сегодня возраст практически вывел за пределы активного участия в управлении директорский корпус советского периода. На повестке дня в ближайшие 5–10 лет стоит постепенный уход основателей российских частных фирм. В этом контексте время часто работает и против устойчивости коалиций акционеров, вы-

ступавших при формировании бизнеса как консолидированный «хозяин».

Преодоление трансформационного спада и интенсивный экономический рост создали стимулы для рыночной ориентации бизнеса: собственники стали заинтересованными в росте прибыли и стоимости компаний, расширении (сохранении) доли на глобализующемся рынке, для чего осуществляются инвестиции, выстраиваются цепочки создания стоимости от поставщиков к потребителям, происходит выход на географически новые рынки. Диверсификация вложений, особенно в перспективные производства, привела к расширению числа объектов контроля для собственников, а потому опиралась на формирование интегрированных структур холдингового типа, в которых нижними производственными звеньями руководят наёмные управленцы, и только сама управляющая компания находится под контролем её собственника.

Потребности развития мотивировали собственников к соблюдению правил корпоративного управления для улучшения имиджа компаний и защиты бизнеса от захватов. На фоне экономического роста и усиления спроса на инвестиции вырос интерес компаний к размещению акций на биржевых площадках, сопровождавшийся – на фоне регулятивных мер государства – расширением российского фондового рынка и улучшением стандартов и практики корпоративного управления.

Сегодня возраст практически вывел за пределы активного участия в управлении директорский корпус советского периода.



SHUTTERSTOCK.COM

Отечественные компании конкурируют не только на рынках товаров и услуг, но и на рынках ресурсов – за привлечение внутренних и иностранных инвестиций, квалифицированных рабочих и управленческих кадров.

При выходе на биржи, при рыночной диверсификации вложений в поисках более прибыльных областей крупные собственники уменьшали своё участие в капитале компаний. Это привело к стабилизации и даже определённого снижению уровня концентрации капитала в корпоративном секторе. Так, по данным разных исследований, в середине 2000-х гг. доля фирм, имеющих акционера (или консолидированную группу акционеров) с контрольным пакетом акций, составляла до 70% в числе исследованных фирм. Мониторинг деятельности 1 тыс. промышленных предприятий, ведущийся в ВШЭ по заказу Министерства экономического развития России, показал, что в конце 2005 г. три четверти фирм имели акционера с пакетом акций выше контрольного, тогда как к середине 2009 г. доля таких фирм упала до 64%. Также о снижении уровня концентрации в крупнейших российских публичных компаниях в середине 2000-х гг. свидетельствовали и аналитические обзоры агентства Standard & Poor's.

Привлечение наёмных руководителей

Постепенно интенсифицировались процессы отхода собственников от управления и привлечения наёмных руководителей, о чём говорит сопоставление результатов двух опросов топ-менеджеров предприятий промышленности, проведённых ВШЭ. В 2005 г. директора были совладельцами акций 64% предприятий, а доля фирм, в которых ни у директора, ни у топ-менеджеров не было весомых пакетов акций, составила 28%. В 2009 г. только 51% акционерных обществ включал директора в число акционеров, тогда как удельный вес акционерных обществ, в которых директорам и топ-менеджерам не посчастливилось быть обладателями акций, достигло 38%. Хотя в кризис деловые СМИ и приводили примеры крупных компаний, где произошёл возврат собственников к управлению, в средних по размеру промышленных предприятиях такой тренд не подтвердился.

Наряду с кейсами и данными исследований косвенным свидетельством

интенсификации ухода собственников с позиции руководителя стало широкое распространение обучающих семинаров по вопросам защиты собственника от действий менеджера с использованием разных способов контроля последних, в том числе пропагандирующих инструменты корпоративного управления. Ведь они как раз и «заточены» под цель мониторинга действий менеджеров, причём в достижении этой цели первое место отводится совету директоров компании.

Сопоставление организации работы фирм, имеющих наёмных руководителей, и предприятий, управляемых крупными акционерами, показало, что советы директоров в первом случае контролируются доминирующим собственником и менеджмент часто даже не входит в состав совета. Передача полномочий контроля совету развивается наряду с усилением его экспертной роли.

При этом деятельность этого органа управления обществом предусматривает приглашение независимых директоров, известных отраслевых экспертов и представителей контрагентов компании, а также выработку вариативных стратегий, сопоставление положительных и негативных последствий для бизнеса решений собственника. Тем самым «хозяин» бизнеса получает независимые экспертные оценки своих действий, в чём, по признанию самих владельцев, они сегодня крайне заинтересованы.

Впрочем, нельзя обойти вниманием тот факт, что в первой половине 2000-х гг. в отечественных компаниях наблюдалась очень частая смена первых исполнительных лиц. Вновь сошлёмся на оценки ВШЭ, согласно которым ежегодно примерно 12–14% первых руководителей акционерных обществ сменялось в промышленности в основном (на 75%) по инициативе владельцев бизнеса. Эти данные свидетельствуют о противоречиях между доминирующими собственниками и менеджерами с сохранением довольно жёсткого контроля «хозяина», который может создавать нестабильность в работе компании.

В заключение подчеркнём, что названные выше предпосылки привлечения наёмных менеджеров будут действовать и дальше. Вступление России в ВТО усиливает конкуренцию и глобальные взаимосвязи внутреннего рынка, по мере приобретения опыта работы в рыночных условиях растёт рынок управленческого труда, а также постоянно совершенствуется корпоративное законодательство и практика, чему способствуют и меры по превращению Москвы в международный финансовый центр. Проблема достижения предельного возраста и расхождения интересов в коалициях акционеров встала уже и перед основателями бизнеса. В этом контексте можно ожидать продолжения отхода собственников от менеджмента и упрочения позиций управляющих. Это означает усиление интереса компаний и их акционеров к правилам корпоративного управления с превращением их из навязанных сверху и формально соблюдаемых процедур в реально нужные бизнесу инструменты практической деятельности. ПР



SHUTTERSTOCK.COM

Евгений ИГНАТЬЕВ: «Корпоративный секретарь – должность связующая»

В ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУТ КОРПОРАТИВНЫХ СЕКРЕТАРЕЙ ПОЯВИЛСЯ НЕДАВНО. АКЦИОНЕРНЫЕ ОБЩЕСТВА РАССМАТРИВАЮТ ВВЕДЕНИЕ ТАКОЙ ДОЛЖНОСТИ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ДОВЕРИЯ К НИМ СО СТОРОНЫ АКЦИОНЕРОВ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИТОРОВ. ЕВГЕНИЙ ИГНАТЬЕВ, КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ОАО «БАНК ВТБ», РАССКАЗАЛ О СВОИХ КОМПЕТЕНЦИЯХ И ФУНКЦИЯХ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕДУР КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С АКЦИОНЕРАМИ.

– Институт корпоративных секретарей появился относительно недавно в практике акционерных обществ. Год назад в Банке ВТБ также появилась эта должность. С какой целью она введена?

– Действительно, в сентябре прошлого года Наблюдательный совет банка по рекомендации Комитета по стратегии и корпоративному управлению и Комитета по кадрам и вознаграждениям ввёл должность корпоративного секретаря

новый председатель Наблюдательного совета банка Сергей Константинович Дубинин, при котором этот вопрос рассмотрели на Наблюдательном совете и приняли положительное решение.

Введение должности корпоративного секретаря в Банке ВТБ произошло в общем векторе государства по введению данной должности в компаниях с государственным участием.

Основная цель деятельности корпоративного секретаря – поддержка и обе-

” Основная цель деятельности корпоративного секретаря – поддержка и обеспечение эффективной работы Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета банка. “

банка и утвердил положение, которое регламентирует его деятельность.

До этого события была проведена большая работа, в том числе по изменению внутренних документов банка и утверждению на собрании акционеров изменений в Устав банка, расширяющих компетенцию Наблюдательного совета в части избрания корпоративного секретаря.

Работа по введению этой должности велась в течение нескольких лет: значительное время шло согласование с заинтересованными подразделениями банка. Надо сказать, что импульс работе придал

спечение эффективной работы Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета банка, а также реализация прав и интересов его акционеров в соответствии с требованиями, установленными законодательством.

– В связи с этим какие задачи на вас возложены?

– На корпоративного секретаря возложены четыре базовые задачи. Первая задача – обеспечение подготовки и проведения Общих собраний акционеров в соответствии с требованиями законодательства, устава и иных внутренних документов банка.

Процедура подготовки собрания акционеров в обществе занимает не менее 4 месяцев. К ней законодательством и документами банка налагается множество требований, связанных с правами акционеров. При этом чётко регламентируются процедуры созыва, уведомления акционеров, составления списка лиц, имеющих право на участие в собрании, ознакомления с материалами собрания и т.д. Нарушение любого из требований в этом порядке может привести к существенным правовым рискам для общества. Поэтому необходимо обеспечивать выполнение всех предусмотренных требований.

Вторая – это организация работы Наблюдательного совета банка, что занимает большинство рабочего времени.

Помимо организации проведения Наблюдательного совета, которых в этом году уже состоялось 18, включая

существенных фактах в деятельности банка и контролируемых банком компаниях. Перечень этих фактов очень обширный: он затрагивает все существенные сферы деятельности банка; только в одном из положений ФСФР содержится перечень из более чем 50 фактов, обязательных к опубликованию в лентах новостей и на сайте банка, причём раскрываться они должны не позже следующего дня их возникновения. Также существует большой перечень документов, обязательных к публичному раскрытию и предоставлению по требованию акционеров.

Задача корпоративного секретаря – в установленные сроки организовать систему раскрытия информации, чтобы она доходила до сведения акционеров и заинтересованных лиц.

По данному направлению мы стали победителями в конкурсе, организо-

– Надо сказать, что должность «корпоративный секретарь» существовала на бумаге с тех пор, как ФКЦБ был рекомендован кодексом корпоративного поведения, то есть с 2002 года. Некоторые обязанности, возложенные сейчас на корпоративных секретарей, фактически выполнялись сотрудниками различных подразделений общества.

Если говорить об опыте, то я с 2004 года занимаюсь вопросами взаимодействия с акционерами, раскрытия информации и вопросами корпоративного управления. Начиная с ведущего консультанта отдела корпоративного управления Промышленно-строительного банка (Санкт-Петербург), который впоследствии был переименован в «ВТБ Северо-Запад» и присоединён к ВТБ.

Проходил обучение по курсу Российского института директоров «Корпора-



ФОТО СЛУЖБЫ ИД РСПП



ФОТО СЛУЖБЫ ИД РСПП



ФОТО СЛУЖБЫ ИД РСПП

” В настоящее время ВТБ является единственным российским банком, получившим национальный рейтинг корпоративного управления. “

ванном Национальным объединением корпоративных секретарей и журналом «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», «Лучшее раскрытие корпоративной информации на веб-сайте в сети Интернет» в номинации «Публичная компания».

Четвёртая задача звучит как координация и контроль взаимодействия между банком и его акционерами, а именно нашим основным акционером, которому принадлежит 75,5% акций, – государством в лице Росимущества и миноритарными акционерами.

– Где вы набирались опыта, если в практике корпоративные секретари не существовали?

тивный секретарь» и состою в реестре корпоративных секретарей Российского института директоров и Национального объединения корпоративных секретарей.

– Имеет ли корпоративное управление в ВТБ какие-то особенности по сравнению с другими крупными компаниями?

– Да, как и в любой компании, в корпоративном управлении ВТБ есть свои особенности, связанные с воздействием различных факторов, к ним, в частности, можно отнести структуру акционерного капитала ВТБ, структуру бизнеса ВТБ. Ведь ВТБ – это не только один большой банк, это в первую очередь международная финансовая группа, которая насчи-



ФОТО СЛУЖБЫ ИД РСПП

тывает более 30 банков и финансовых компаний в более чем 20 странах мира. Поэтому с учётом этих факторов в ВТБ формируется корпоративное управление, базирующееся на лучших его стандартах.

– Проводит ли ВТБ оценку корпоративного управления?

” Если сравнивать проведение общих собраний акционеров у нас, наверное, самое демократичное отношение к миноритариям. **“**

– Да, в ближайшее время на Комитете Наблюдательного совета банка по стратегии и корпоративному управлению планируется рассмотреть вопрос о национальном рейтинге корпоративного управления. В октябре по результатам независимого ежегодного мониторинга Российский институт директоров повысил нам рейтинговую оценку системы корпоративного управления до «7+» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления, данная оценка соответствует показателю «развитая практика корпоративного управления».

Надо сказать, что в настоящее время ВТБ является единственным российским банком, получившим национальный рейтинг корпоративного управления.

– Вы отметили, что в компании проводится большая работа с миноритариями. Они высказывают своё «особое мнение», выступая на собра-

нии акционеров. Прислушиваются ли к нему?

– Работа с миноритариями в ВТБ всегда находилась и находится под пристальным вниманием руководства банка. За время с момента IPO мы наладили взаимодействие с миноритарными акционерами, которых в настоящее время более 100 тыс., а до проведённого выкупа было и более 160 тыс.

В городах с наибольшей концентрацией миноритариев – Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге – были созданы Центры по работе с акционерами. Голо-

сованием акционеров избран Консультационный совет акционеров, который представляет их интересы во взаимоотношениях с руководством банка. Проводятся регулярные встречи-семинары для акционеров. В этом году уже службой по работе с акционерами были проведены такие мероприятия в семи регионах страны.

Конечно, собрание акционеров – это особый день в жизни общества. У нас собрания проходят достаточно живо. Если сравнивать проведение общих собраний акционеров с другими публичными компаниями (я на многих был, смотрел, как они проводятся), у нас, наверное, самое демократичное отношение к миноритариям.

Каждый акционер может высказаться, задать вопрос, и мы не ограничиваем их регламентом. Предложений от акционеров на собрании приходит много, и все они в обязательном порядке рассматриваются, и на них даётся ответ.

По результатам общего собрания акционеров, по тем конструктивным предложениям, которые поступили от акционеров, проводятся встречи с профильными руководителями банка, на которых рассматривается возможность их применения.

– У ВТБ в регионах много филиалов, дочерних компаний. Есть ли у вас там помощники?

– Да, мы взаимодействуем с корпоративными секретарями дочерних обществ и проводим работу по внедрению этого института во всех компаниях группы ВТБ, где он ещё не создан. Наши «дочки» есть не только в России, но и в странах СНГ, Европы, Азии и Африки.

Летом этого года мы встречались с корпоративными секретарями группы на совместной конференции, где обсуждали текущие вопросы нашей деятельности.

Наши планы, помимо этого, включают создание стандартов деятельности корпоративных секретарей и внедрение в компаниях Группы ВТБ наилучших имеющихся и наработанных практик.

Банк ВТБ как крупнейшая публичная компания сотрудничает по вопросам корпоративного управления и со всеми крупными организациями, которых интересует это направление деятельности, в том числе с РСПП.

ПР



Бизнес. ПО СУЩЕСТВУ

Ежедневно в эфире:

истории бизнеса от Первого лица,
уроки взлетов и падений,
актуальные тренды
и востребованные технологии

Автор и ведущая: **ОЛЬГА ТРУБАЧЕВА**

ГОСТИ ПРОГРАММ:
владельцы и
руководители компаний,
работающих в России

СМОТРИТЕ:
на телеканале PRO Business
с понедельника по субботу

на Интернет-портале: posushestvu.ru

СПРАВКА



ИГНАТЬЕВ Евгений Геннадьевич,
корпоративный секретарь ОАО «Банк ВТБ».

Родился в 1981 г. В 1999 г. окончил юридический факультет Санкт-Петербургского социального техникума. В 2002 г. – юридический факультет Санкт-Петербургского государственного университета водного транспорта.

В 2005 г. прошёл обучение по курсу Российского института директоров «Корпоративный секретарь».

С 2005 г. состоит в реестре членов Делового клуба корпоративных секретарей Российского института директоров.

В 2002–2003 гг. – помощник юриста, юрист ЗАО «Биржевой Комплекс».

В 2003–2004 гг. – юрист ЗАО «Инвестторг».

В 2004–2008 гг. – ведущий консультант, заместитель начальника (исполняющий обязанности начальника) Отдела корпоративного управления Финансового департамента ОАО «Банк ВТБ Северо-Запад» (ранее ОАО «Промышленно-строительный банк»).

В 2008–2010 гг. – главный менеджер Управления по привлечению капитала и работе с инвесторами Финансового департамента ОАО «Банк ВТБ».

В 2010–2011 гг. – директор Службы по работе с акционерами Управления общественных связей Департамента связей с общественностью и маркетинга ОАО «Банк ВТБ».

С сентября 2011 г. – корпоративный секретарь ОАО «Банк ВТБ».

Имеет благодарности от руководства ОАО «Банк ВТБ».

Телеканал PRO BUSINESS в сетях



От корпоративного управления к корпоративному поведению



Олег КАЛИНСКИЙ,
к.э.н., доцент кафедры прикладной экономики НИТУ «МИСиС»

ДИСКУССИЯ ВОКРУГ ОСТАЮЩЕЙСЯ МОДНОЙ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВЕ ТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОДОЛЖАЕТСЯ. ПРИЧИН ТОМУ НЕМАЛО.

Одна из них, например, заключается во многих не очень приятных для акционеров открытиях после проведения детального анализа истинного положения дел в большом количестве компаний во время последнего глобального финансово-экономического кризиса. Банкротство Lehman Brothers, значительные потери рыночной стоимости таких компаний, как Citi, AIG, GM, широко критикуемые решения инвестиционного банка Goldman Sachs об игре на курсе облигаций против своих же клиентов вызвали в обществе много вопросов о том, насколько в «тучные годы» экономического роста и получения гигантской прибыли на Wall Street ослабли процедуры корпоративного управления, снизилась роль советов директоров, внешних аудиторов с топ-менеджментом аудируемых компаний стали слишком дружелюбными. Под критику также попали и независимые рейтинговые агентства, которые в ряде случаев не обращали должного внимания на системы управления рисками в компаниях и на то, как именно в них была устроена система корпоративного управления.

Между тем понятие «корпоративное управление» неразрывно связано с другим, более всеобъемлющим и комплексным понятием «корпоративного поведения». И очевидно, что последний глобальный финансово-экономический кризис выявил значительные проблемы не только в процедурах корпоративного управления, а именно в том, что корпоративное поведение многих игроков рынка в целом было не на высшем уровне.

В чём различия между корпоративным управлением и корпоративным поведением? В своей известной работе «Корпоративное управление в российской промышленности», опубликованной в 2004 г., российские экономисты С. Гуриев, О. Лазарева, А. Рачинский, С. Цухло под корпоративным управлением понимают механизмы, обеспечивающие защиту прав инвесторов в компании, то есть «получение инвесторами отдачи от инвестиции». Авторы напоминают, что данная трактовка применяется экономистами достаточно часто, но признают, что существует и более широкое определение корпоративного управления не только как механизма обеспечения получения инвесторами доходов, но и как создание

внутри компании стимулов к инвестициям (в специфические активы и в специфический человеческий капитал). То есть, по мнению авторов, корпоративное управление понимается как механизм трансформации рыночных сигналов в корпоративное поведение¹. Соответственно, можно предположить, что со временем корпоративное управление должно эволюционировать в корпоративное поведение.

Понятие «корпоративного поведения» в нашей стране оформилось достаточно давно с появлением Кодекса корпоративного поведения, который был рекомендован Распоряжением ФКЦБ России №421/р от 4 апреля 2002 г. Под корпоративным поведением в Кодексе понимается «понятие, охватывающее разнообраз-



Не всегда местные сообщества с самого начала приветствовали иностранных инвесторов.

Некоторые транснациональные компании сталкивались с оппозицией на местах.

ные действия, связанные с управлением хозяйственными обществами и влияющие на экономические показатели деятельности хозяйственных обществ и на их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста».

К основным принципам Кодекса авторы относят: а) обеспечение возможности акционеров осуществлять свои права, связанные с участием в обществе; б) обеспечение осуществления советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества; в) обеспечение своевременного раскрытия полной и достоверной информации об обществе, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и т.д.

Однако сегодня очевидно, что на практике корпоративное поведение, основанное на лучших применяемых в отрасли стандартах, выходит за рамки описанных в Кодексе принципов, а совершенствование корпоративного поведения является важной задачей менеджмента не только с точки зрения выхода на рынки капитала.

На первый план для российских и иностранных компаний в России выходят следующие важнейшие аспекты ведения бизнеса:

1) **Взаимодействие с влиятельными стейкхолдерами в сообществах, где компания ведёт бизнес.** Речь идёт не только о федеральном, но и о региональном и муниципальном уровнях. К таким стейкхолдерам можно отнести органы власти, СМИ, сотрудников компании, крупные НКО, благотворительные организации и др. Для получения отдачи на свои инвестиции акционерам, совету директоров компании и исполнительным органам приходится всё больше внимания уделять внешнему периметру, окружающему деятельность предприятий компании в том или ином регионе, и учитывать это в своей стратегии развития и в корпоративных процедурах. В качестве примера можно вспомнить частые в конце 1990-х – начале 2000-х гг. попытки ино-

Работник придаёт повышенное значение не только своим функциональным обязанностям на рабочем месте, но и реальному исполнению своих прав и уровню внимания, которое компания обращает на его развитие и продвижение.



странных компаний приобрести сырьевые активы в нескольких регионах России. Не всегда местные сообщества с самого начала приветствовали иностранных инвесторов. Некоторые транснациональные компании сталкивались с оппозицией на местах, с неприятием влиятельными местными игроками позиции компании по входу в регион. Сделка тормозилась, тратилось драгоценное время и, соответственно, вступая расходовались ресурсы. Всё это сопровождалось митингами, негативными статьями в местной и региональной прессе с призывами «защитить родной завод от иностранных оккупантов» и т.д. При этом решения подобных проблем, как правило, всегда лежали на поверхности: при обсуждении условий сделки и графика её осуществления совету директоров и исполнительным органам нужно было, проконсультировавшись с местными партнёрами и своим российским офисом, предвидеть реакцию местных сообществ и подготовить план мероприятий по встречам с НКО, местными и региональными властями, профсоюзами и сотрудниками завода для объяснения выгод от данного проекта для предприятия. Для российских компаний такая работа также важна, особенно при приобретении активов в других странах, где на региональном и муниципальном уровне могут быть сильны протекционистские настроения. Наверное, подобный подход не ложится в канву узкого определения процесса корпоративного управления в компании, но точно совпадает с принципами корпоративного поведения в современных условиях.

2) **Развитие человеческого потенциала внутри компании, нацеленное на рост производительности.** Гуриев с соавторами, ссылаясь на работы таких учёных, как Зингалес (Zingales), Берглоф (Berglof) и Вон Фадден (von Thadden)², делает вывод, что в современной интерпретации корпоративное управление описывает стимулы не только инвесторов, но и

других заинтересованных в работе компании лиц – работников, кредиторов, поставщиков и покупателей³. Остановимся подробнее на стимулах работников. Главной темой предыдущего номера журнала «Промышленник России» были кадры. В редакционной статье приводится статистика из Сценарных условий долгосрочного прогноза социально-экономического развития РФ до 2030 г., подготовленных Минэкономразвития России. Анализ этих данных показывает, что к 2030 г. численность экономически активного населения сократится на 5,6 млн человек (или на 7,5%) по сравнению с 2011 г.⁴ И это по оптимистичному сценарию. В статье отмечается, что повышенным спросом будут продолжать пользоваться как квалифицированные работники рабочих специальностей, так и топ-менеджеры. И вряд ли проблему физической нехват-

прав и уровню внимания, которое компания обращает на его развитие и продвижение, на улучшение его условий труда, на материальные и нематериальные элементы компенсационного пакета. Проблема с низкой производительностью труда в России известна давно. Однако в будущем её кардинального повышения вряд ли стоит ожидать, как в промышленности, сельском хозяйстве, так и в секторе услуг, если работодатель будет не готов ответственно подходить к работе с персоналом, не ограничиваясь лишь периодическим повышением заработной платы, а обращая внимание на иные, часто нематериальные запросы своих сотрудников, удовлетворение которых не требует значительных затрат, но поможет сохранить ценные кадры для компании.

Таким образом, подтверждается аргумент о том, что поддержанный ФЦКБ

Кроме того, уже есть нормативная база по деятельности независимых директоров. В частности, Ассоциация независимых директоров России разработала *Кодекс независимого директора*, положения которого близки к жёстким требованиям к независимому директору, применяемым в США.

И всё-таки ответственное корпоративное поведение до сих пор не стало визитной карточкой российского бизнеса.

Но есть надежда, что высокие стандарты корпоративного поведения будут внедряться в России более оперативно хотя бы потому, что страна становится более открытой для прихода иностранных инвесторов, которые уже много лет назад осуществили переход от узкого понимания корпоративного управления к концепции корпоративного поведения. Завершившееся вступление России в ВТО, более либеральный торговый режим для импортных товаров и услуг и ужесточающаяся конкуренция на внешних рынках и – как результаты этого вступления – попытки органов власти улучшить инвестиционный климат в российских регионах должны стимулировать переход российских компаний на качественно новые стандарты корпоративного поведения. А использование этих стандартов, в свою очередь, облегчит для наших компаний и выход на рынки капитала и получение акционерами прибыли в долгосрочной перспективе. ПР

Ответственное корпоративное поведение

до сих пор не стало визитной карточкой российского бизнеса.

ки подготовленных кадров возможно решить посредством увеличения миграции. Исходя из данных предпосылок, для компании увеличивается стоимость каждого сотрудника, который понимает, что в обозримой перспективе для него на рынке могут открыться интересные возможности, ставшие результатом снижения количества экономически активного населения. Соответственно, работник придаёт повышенное значение не только своим функциональным обязанностям на рабочем месте, но и реальному наполнению своих

России⁵ более 10 лет назад подход о необходимости для бизнеса придерживаться высоких стандартов корпоративного поведения до сих пор является крайне актуальным.

В заключение важно отметить, что в России процесс внедрения на практике лучших стандартов корпоративного управления и поведения не стоит на месте. Так, российское бизнес-сообщество в 2003 г. создало *Национальный совет по корпоративному управлению*. Совет организует тематические конференции, публикует книги и другие аналитические материалы и даже выпускает журнал «Корпоративное управление».

¹ С.М. Гуриев, О.В. Лазарева, А.А. Рачинский, С.В. Цухло. – М.: ИЭПП, 2004. – с. 6.

² Подробнее см.: Zingales L., 1997, Corporate Governance (for the New Palgrave Dictionary of Economics and the Law); Berglof, Erik and Ernst-Ludwig von Thadden, 1999, The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries. ABCDE Conference, World Bank, Washington, DC.

³ С.М. Гуриев, О.В. Лазарева, А.А. Рачинский, С.В. Цухло. – М.: ИЭПП, 2004. – с. 6.

⁴ «Кадры решают всё. Если они есть...», *Промышленник России*, №9 (140)/2012, с. 26.

⁵ Сейчас Федеральная служба по финансовым рынкам.

Страхование

Подбор наилучшего с финансовой точки зрения варианта.
Юридическое сопровождение страховых контрактов. Урегулирование убытков при наступлении страхового случая

Личный кабинет unicom24.ru

— консолидация кредитно-страховой деятельности компаний
— подбор лучших кредитно-страховых предложений
— полная прозрачность всех операций
— ведение необходимой документации

Для компаний и собственников бизнеса

РАЗВИВАЙ СВОЙ БИЗНЕС БЕЗ ЛИШНИХ ПЕРЕПЛАТ

ЭКОНОМИЯ
ДО 60%

плюс полная прозрачность всех операций

Личный кабинет unicom24.ru

Ваш личный менеджер

On-line калькуляторы

Услуги для сотрудников компаний



ЮНИКОМ
unicom24.ru

Единый номер
(8 800 333-22-23
(звонок по России бесплатный)

@ info@unicom24.ru



Феликс БЛИНОВ,
управляющий
директор
ЗАО УК
«РВМ Капитал»

” Независимые директора в своей массе являются представителями бизнеса, входя в советы директоров компаний, привнесли с собой новые компетенции, знания, опыт и связи. Для среднего бизнеса, принадлежащего государству, эти знания выступили в качестве неожиданного, но желанного ресурса».

(Из интервью изданию «Секрет фирмы», 21 сентября).



Аркадий ДВОРКОВИЧ,
заместитель
Председателя
Правительства РФ

” Это абсолютно нормальное продолжение карьеры для бывшего министра или вице-преьера – участие в советах директоров акционерных обществ, особенно крупных».

(Из интервью Vedomosti.ru, 13 сентября).



Игорь БЕЛИКОВ,
директор Российского института директоров (РИД),
заместитель председателя коллегии Национального Реестра профессиональных корпоративных директоров

” Вызывает серьёзные сомнения правомерность использования термина “независимый директор” применительно к членам советов директоров крупнейших компаний с государственным участием, являющимся руководителями, топ-менеджерами других госкомпаний или организаций. В таких случаях налицо факт служебной зависимости».

(«Российская бизнес-газета», 14 августа).



ФОТОФАКТ

Если управлять, то умело

19 октября 2012 г. Председатель Правительства РФ Дмитрий Медведев провёл в подмосковной резиденции «Горки» совещание о ходе и перспективах приватизации федерального имущества. Премьер призвал участников совещания вернуться к вопросу о государственных корпорациях. Часть из них уже преобразована в акционерные общества. Он также сообщил, что на следующем заседании Правительства РФ будет рассмотрен прогнозный план приватизации федерального имущества на 2011–2013 гг. Очень хочется надеяться, что те, кто данное имущество приватизирует, будут управлять им более эффективно, чем делало это государство. Иначе зачем огород городить?

ПЕНСИИ

Даёшь равные условия!

Вице-премьер Правительства РФ Ольга Голодец заявила, что Правительство РФ готовит законопроект о стимулировании корпоративных пенсий.

По словам вице-преьера, система корпоративных пенсий не нова для России, однако существует ряд моментов, в частности налоговых, которые сдерживают её широкое использование. В частности, нужны новые налоговые режимы, которые будут поддерживать развитие корпоративных пенсий.

Ольга Голодец отметила, что корпоративные пенсионные системы являются важным элементом управления персоналом. «Те работодатели, которые вкладываются в свой персонал, тратят деньги на образование своих сотрудников, заинтересованы в том, чтобы сотрудник больше работал на их предприятии. Это система удержания и развития персонала», – подчеркнула вице-премьер.

По её словам, издержки российского законодательства должны быть убраны, чтобы работодатели находились в равных условиях с государством по пенсионному обеспечению.

Стремление обеспечить бизнесу равные условия с государством можно только приветствовать. Даже если дело касается исключительно условий пенсионного обеспечения.



SHUTTERSTOCK.COM



РИА «НОВОСТИ»

РЕЙТИНГИ

Эффективный инструмент

В рамках проведения независимого ежегодного мониторинга Российский институт директоров (РИД) повысил рейтинговую оценку системы корпоративного управления Банка ВТБ. Оценка НРКУ «7+» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления соответствует показателю «развитая практика корпоративного управления».

Руководитель департамента стратегии и корпоративного развития, старший вице-президент ВТБ Игорь Пиун, курирующий в банке вопросы корпоративного управления, отметил: «Для ВТБ как для публичной компании развитие системы корпоративного управления является очень важной задачей. Но наша задача – стать настоящим лидером в этой области».

Собственно, уже стали. В настоящее время ВТБ является единственным российским банком, получившим национальный рейтинг корпоративного управления.

Всем, кажется, уже должно быть понятно, что совершенствование системы корпоративного управления – хороший инструмент для повышения эффективности работы компании. Но почему-то далеко не все этот инструмент используют на практике. Выходит, не досрочно?

КОСМОС

В поисках причин

Глава Роскосмоса Владимир Поповкин посчитал необходимым переход российской космической отрасли от прямого государственного управления к корпоративной форме.

Об этом он заявил, выступая с лекцией перед студентами технических вузов.

«Моё мнение [...] надо концентрироваться и создавать корпорацию. Аварии – лакмусовая бумажка (ситуации в отрасли), но причины гораздо глубже и важнее», – добавил он.



РИА «НОВОСТИ»



EAST NEWS

ГЕНДЕРНАЯ ПОЛИТИКА

Нам бы их проблемы

Еврокомиссия подготовила реформу по борьбе с гендерным неравенством в управленческих структурах публичных компаний Европы.

Европейские компании, акции которых торгуются на биржах, будут вынуждены выделить женщинам не менее 40% мест для независимых директоров в советах директоров. Если публичные компании не сделают этого до 2020 г., они будут оштрафованы или наказаны иным способом. Такую реформу трудового законодательства разработала Еврокомиссия, пишет газета The Financial Times.

Евробюрократы пытаются побороть то, что они считают серьёзным гендерным неравенством. Согласно официальной статистике, в январе 2012 г. женщины занимали только 13,7% управляющих должностей в крупных публичных компаниях.

Крупные компании сопротивлялись введению обязательных квот и призывали повременить с этим законопроектом. Противники перемен заявляли, что серьёзные изменения в высшем руководстве неуместны в условиях кризиса еврозоны. Однако, похоже, услышаны не были.

Ну, что сказать? Гендерное неравенство, конечно, вызывает беспокойство. Но... Нам бы их проблемы...

Глава Роскосмоса напомнил, что проект «Стратегии развития космической деятельности России до 2030 года и на дальнейшую перспективу уже находится на заключительной стадии согласования в Правительстве РФ.

Последнее время Роскосмос не критикует, кажется, только ленивый. Но только ли в форме управления тут дело? Стоит ли уповать на создание корпорации, как на панацею от всех бед? Кажется, причины действительно «гораздо глубже и важнее».

Театральная деятельность: сигнал инвестору

НАЛИЧИЕ РАЗВЕТВЛЁННОЙ СЕТИ ТЕАТРОВ В СТРАНЕ СЧИТАЕТСЯ ОДНИМ ИЗ ПРИЗНАКОВ РАЗВИТОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА. БОЛЕЕ ТОГО, НЕКОТОРЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ИСПОЛЬЗУЮТ ЕГО ДАЖЕ ПРИ АНАЛИЗЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ В КОНКРЕТНОМ РЕГИОНЕ. В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ В РОССИИ РЕАЛИЗУЕТСЯ МАСШТАБНАЯ ПРОГРАММА ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ ТЕАТРОВ, В РАМКАХ КОТОРОЙ В КАЖДОМ КРУПНОМ ГОРОДЕ ДОЛЖНО БЫТЬ НЕ МЕНЕЕ ЧЕТЫРЁХ ТЕАТРОВ, А КОЛИЧЕСТВО ЗРИТЕЛЕЙ ВЫРАСТЕТ В 2 РАЗА. ОДНАКО РАЗВИТИЮ РЫНКА МЕШАЕТ ОТСУТСТВИЕ МАССОВОГО ЧАСТНОГО ИНВЕСТОРА В ОТРАСЛИ.

Status quo

Театральное дело в России имеет глубокие корни: первый профессиональный театр в стране был открыт ещё в 1756 г. по инициативе императрицы Елизаветы Петровны. В будущем в дореволюционной России были созданы театры различного типа с разным типом финансирования: казённые театры, финансировавшиеся из бюджета, городские – существовавшие за счёт городской казны, и частные театры, работавшие на деньги своего владельца. Кроме того, действовали актёрские товарищества и театры антрепризы. После революции все театры были национализированы и преобразованы в производственные кооперативы, только в конце 1980-х гг. стали появляться первые негосударственные театры, однако в основном театры остались государственными и муниципальными. При этом не поддающийся прямому измерению социально-культурный эффект театральной деятельности, по сути, неизмеримо выше его рыночной оценки.

Как показывает мировая практика, наличие театра в городе – один из

значимых факторов для инвестиционных и промышленных компаний при принятии ими решения об открытии нового бизнес-проекта. В этом случае рабочая сила оценивается экспертами как потенциально более культурная, образованная и, соответственно, квалифицированная. Наличие театра является дополнительным аргументом и для привлечения высокопрофессиональных кадров, переезжающих из других мест. При этом театр экономически убыточен по своей природе не только в России, но и во всём мире. В связи с этим требуется государственная поддержка театральной деятельности. В мировой практике сложилось несколько подходов к финансированию искусства вообще и театрального искусства в частности. Если для США характерна государственная поддержка некоммерческих театров через систему налоговых льгот благотворительным фондам и индивидуальным жертвователям, то большинство западноевропейских стран осуществляет финансирование сценического искусства непосредственно из государственного

бюджета. В результате в Европе не менее 30% общего театрального бюджета пополняется напрямую из бюджета. Однако остальные издержки театров покрываются за счёт собственных доходов и поступлений от спонсоров и жертвователей. В ряде стран, чтобы государство не могло влиять на творческую деятельность театров, применяется принцип «вытянутой руки», когда средства государственного бюджета выделяются независимым от правительства общественным организациям и далее распределяются организациям культуры и искусства, в том числе театрам. В частности, именно такой организацией является Совет по культуре Великобритании.

За последние десятилетия российский театр пережил кардинальные изменения, коснувшиеся практически всех аспектов его деятельности – от организации творческого процесса до принципов управления и экономики. С 1993 по 2009 г. общее количество театров России увеличилось на 40% с 427 до 601, и это без учёта большинства муниципальных и частных театров. Однако количество театров и театральных предложений не полностью удовлетворяет потребности населения страны. В настоящее время свои театры есть только в 18,8% городов, и только половине горожан доступно

Наличие театра в городе – один из значимых факторов для инвестиционных и промышленных компаний при принятии ими решения об открытии нового бизнес-проекта.

посещение театра в своём городе. В свою очередь, в российских городах с численностью населения до 50 тыс. человек практически нет театров: всего насчитывается 12 театров на 637 городов. Несколько лучше обстоит ситуация с городами, где живёт от 50 до 100 тыс. человек – здесь театр есть в 21,5% пунктов. Значительно лучше показатели в более крупных городах с населением от 100 до 250 тыс. человек: здесь театры присутствуют в 65% городов. В свою очередь, города с населением до полумиллиона на 97,5% обеспечены театрами, а уже более крупные населённые пункты могут похвастаться собственными театрами в полном составе.

Несмотря на то, что, на первый взгляд, количество театров достаточно, на практике это совсем не так. Ещё в 1996 г. в России были установлены социальные нормативы и нормы количества государственных и муниципальных театров разных видов. В частности, согласно этим нормам, если население города превышает 100 тыс. человек, то в местных театрах должно быть не менее 5 тыс. зрительских мест. Однако эти показатели не соблюдаются в 77 из 81 субъекта Федерации. Более того, более чем в 40 регионах страны нет театров юного зрителя, театров драмы, а также театров оперы и балета. В 36 из 165 российских городов с численностью населения более 100 тыс. человек обеспеченность жителей местами в театральных залах не соответствует социальному нормативу, причём в 33 из этих городов теа-

тров нет вообще. По этим показателям Россия проигрывает многим развитым странам. Так, если в России в расчёте на 1 млн жителей работает 3,2 театра, то в Австрии этот же показатель равен 24, в Швеции – 13,6, во Франции – 9,6, в Великобритании – 8,9, в Италии – 5,9 театра. Недостаток театральных площадок приводит к тому, что многие люди не посещают театры вовсе. Так, согласно опросам ВЦИОМ, почти половина россиян не посещает театры, а примерно каждый третий житель страны и вовсе никогда в театре не был.

Основные проблемы

По словам экспертов, из двух видов театральной деятельности – создания и показа спектаклей – определяющим для развития театра как вида искусства является создание новых постановок. Количество новых постановок в российском репертуарном театре определяется множеством факторов, включая возможности труппы, потребности зрителей, ограниченность ресурсов и др. Так, важным элементом развития театрального искусства являются экспериментальные постановки. Такие постановки не всегда ориентированы на успех у массового зрителя, поэтому могут пользоваться ограниченным спросом. При этом наличие в театре права на эксперимент является необходимым для развития театрального искусства и культуры в целом. Для сравнения: в 2009 г. (последние имеющиеся данные) из 4740 новых постановок в драматических театрах произведения российских современных авторов составили 791 спектакль, то есть всего 175 спектаклей, а из всех 45 тыс. постановок только 6,8 тыс. пришлось на новые, то есть 15% от общего числа. Хуже всего ситуация обстоит в музыкальных театрах, где всего 7% постановок приходится на произведения современных российских авторов. Таким образом, очевидно, что российские театры недостаточно активно включают современные произведения в свой репертуар. По словам экспертов, во многом это объясняется тем, что недостаточно динамично развиваются специализированные периодические издания, публикующие пьесы



Если население города превышает 100 тыс. человек, то в местных театрах должно быть не менее 5 тыс. зрительских мест.

современных авторов. Именно отраслевые журналы могут вести постоянный диалог с драматургами, принимать непосредственное участие в проведении наиболее важных фестивалей, конкурсов, семинаров и лабораторий современной драматургии, отслеживать и анализировать намечающиеся тенденции. Однако они не стали системообразующим центром работы с авторами. Ещё одна проблема – острая нехватка спектаклей для подростков. По мнению экспертов, поддержка создания новых спектаклей должна включать в себя экономическое стимулирование учредителями театров всех уровней подготовки новых спектаклей.

Вторая составляющая театрального процесса – показ спектаклей – по словам экспертов, также в России недостаточно развита. Ключевым параметром измерения активности в данной области являются театральные фестивали, так как именно такие конкурсы в первую очередь стимулируют творческий

поиск. По данным Союза театральных деятелей РФ, в России 256 постоянно действующих театральных фестивалей, которые проводятся почти в 100 городах России. Это фестивали драматических театров, оперного и балетного искусства, театров кукол, театров для детей и юношества, профессиональных театральных школ, многожанровые фестивали и др. Наибольшее число фестивалей проводится в Москве, Санкт-Петербурге, Вологде, Омске, Екатеринбурге и Новосибирске, и большинство фестивалей находит экономическую поддержку в виде субсидий из бюджетов разных уровней, однако для их проведения активно привлекаются и спонсорские средства. В свою очередь, число зарубежных гастролей российских театров непрерывно растёт, начиная с конца 1980-х гг. В период с 2003 по 2007 г. количество спектаклей, показанных российскими театрами за рубежом, увеличилось с 975 до 1275. Для большинства российских театров выезд за рубеж



EAST NEWS

LOSEVSKY PHOTO AND VIDEO/SHUTTERSTOCK.COM

связан с участием в международных фестивалях, где показывается один-два спектакля. Но количество театральных коллективов, которые приглашаются зарубежными театральными менеджерами и продюсерами на репертуарные гастроли, тоже с каждым годом растёт. Однако среди театров, регулярно выезжающих за рубеж, доминируют театры из Москвы и Санкт-Петербурга. При этом доля иностранных студентов в российских театральных вузах невелика и составляет не более 20%.

Результаты работы

По статистике, активность российских театров неуклонно растёт, однако рост показателей нельзя считать существенным. Так, если в середине 2000-х гг. российские театры провели 108 тыс. мероприятий, то в 2009 г. этот показатель увеличился до 139 тыс. С 1993 по 2009 г.

количество новых постановок выросло с 1700 до 2350, а число спектаклей, показанных на собственных площадках, выросло с 87,6 тыс. в 2003 г. до 104,3 тыс. в 2009 г. Посещение российских театров также неуклонно растёт. Основной причиной роста стало в том числе появление малых и камерных сцен. Этим обстоятельством обусловлен относительно незначительный показатель количества зрителей в среднем на один спектакль.

В свою очередь, нехватка новых театров частично восполнялась широко распространённой системой гастролей.

Благодаря активной гастрольной деятельности в летний период жители многих городов России для удовлетворения своих потребностей в сценическом искусстве дополнительно к тому, что им предлагает местный театр, могут выбрать ещё до 20 спектаклей различных жанров из репертуара гастролёров. Однако в общей сложности, хотя гастрольная деятельность после серьёзного спада в 1990-х гг. несколько оживилась, выездные и гастрольные показы составляют всего до 30% деятельности театров, и крайне низким остаётся общий

В России 256 постоянно действующих театральных фестивалей, которые проводятся почти в 100 городах России.



PHOTOPRESS.RU

объём гастролей за пределами своего региона. В 2011 г. гастрольные спектакли государственных и муниципальных театров за пределами своего региона составили немногим более 2% общего количества проведённых ими мероприятий, то есть в 10 раз меньше, чем в 1980-х гг. Общий объём доходов государственных и муниципальных театров в период с 2003 по 2009 г. вырос с 11,8 млрд руб. до 35,6 млрд руб., то есть увеличился в 3 раза, при этом бюджетное финансирование увеличилось с 7,8 млрд руб. до 26,3 млрд руб. (с 66,1% до 74% общей суммы поступлений). Доходы от основных видов уставной деятельности увеличились с 3,2 млрд руб. до 8,1 млрд руб., то есть более чем в 2 раза, прочие доходы увеличились с 0,8 млрд руб. до 1,2 млрд руб. Однако это привело к парадоксальному выводу – основная доля собственных доходов в общей сумме финансовых поступлений снизилась с 33,9% до 26%.

Планы на будущее

Для дальнейшего развития сети театров в июне 2011 г. федеральное правительство одобрило «Концепцию долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года». Как следует из документа, «целью концепции является определение путей и способов сохранения достижений отечественного сценического искусства, а в долгосрочной перспективе – обеспечение динамичного развития театрального дела в традиционных для России формах с использованием инновационных подходов и мирового опыта в этой сфере». Основными задачами на будущее должно стать создание условий для развития театра как вида искусства, расширение разнообразия театрального предложения, а также увеличение доступности театров. Например, будущее российского театрального дела требует радикального расширения круга детей, приобщённых к театру. Сегодня эту задачу систематически решают свыше 100 театров кукол, но они ориентированы главным образом на дошкольный и младший школьный возраст, и



Новая схема финансирования, как и концепция в целом, должна привести к увеличению общего количества спектаклей, показанных российскими театрами на гастролях, по сравнению с 2009 г. не менее чем в 2 раза, при этом спектакли детского и подросткового репертуара должны составлять не менее 20% от этого количества. В свою очередь, детские постановки должны достичь не менее 15% от общего числа новых спектаклей. Так, общее число произведений современной драматургии должно вырасти не менее чем в 2 раза, а пьес для детской аудитории должно быть больше в 4 раза.

В настоящее время театров юного зрителя нет в половине субъектов Федерации.

дети в возрасте от 10 до 16 лет получают весьма ограниченное театральное предложение. В настоящее время театров юного зрителя нет в половине субъектов Федерации. В свою очередь, посещаемость театра тесно связана с увеличением количества и улучшением качества театральных предложений, развитием зрительской культуры и повышением общественного интереса к сценическому искусству, в том числе и среди детей. Решить эти проблемы возможно с помощью реформы системы финансирования театров.

До 2007 г. все государственные и муниципальные театры существовали исключительно в форме бюджетных учреждений и финансировались по смете из бюджетов соответствующих уровней через казначейства. После вступления в силу Федерального закона «Об автономных учреждениях» некоторые театры стали автономными, однако театр при желании может остаться и казённым учреждением. Самое главное теперь, что государство снимает с себя субсидиарную ответственность в отношении бюджетных и автономных учреждений. По сути, театры пытаются научиться зарабатывать самостоятельно. По мнению авторов рекомендаций, на-

По мнению авторов рекомендаций, на-

60. отрасль театрально-выставочная деятельность

ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ
№11 (142)/2012

личие в каждом регионе такой базы данных будет способствовать оптимальному планированию театрами своей гастрольной деятельности.

Другим направлением работы должны стать частные театры. «Для развития частного театра в региональной программе развития театрального дела необходимо предусмотреть адекватные формы поддержки частных театров со стороны органов власти. Наиболее приемлемыми являются проектное финансирование и конкурсный порядок распределения бюджетных средств», – говорится в рекомендациях. Однако поддержка частных театров будет происходить не только в финансовой форме, но и за счёт увеличения количества экономически доступных для частного театра свободных сценических площадок, репетиционных помещений и других составляющих театральной инфраструктуры. Такая поддержка может оказываться в рамках более общего направления по созданию в регионах экспериментально-

центра культуры, искусства и досуга им. А.И. Райкина началось в 2002 г. Согласно проекту центр состоит из театральной части (корпус Б) площадью почти 5 тыс. кв. м, принадлежащей Фонду поддержки и развития культуры им. А.И. Райкина, а также торгово-офисной части (корпус А) площадью почти 70 тыс. кв. м, которая включает в себя торговые, офисные площади и гостиницу. Изначально инвестором строительства выступала компания «ОПИН», однако позднее она продала его ГК «Ташир». Кроме того, активно этой работой занимаются московские власти. Так, в 2012 г. должна закончиться реставрация театра «Геликон-Опера», расположенного в усадьбе Глебовых-Стрешневых-Шаховских на Большой Никитской улице. Работы начались ещё в 2008 г., с тех пор не раз приостанавливались и сроки их окончания переносились. Но в 2012 г., как заявил Сергей Капков, реставрация театра будет завершена. В этом году также должно

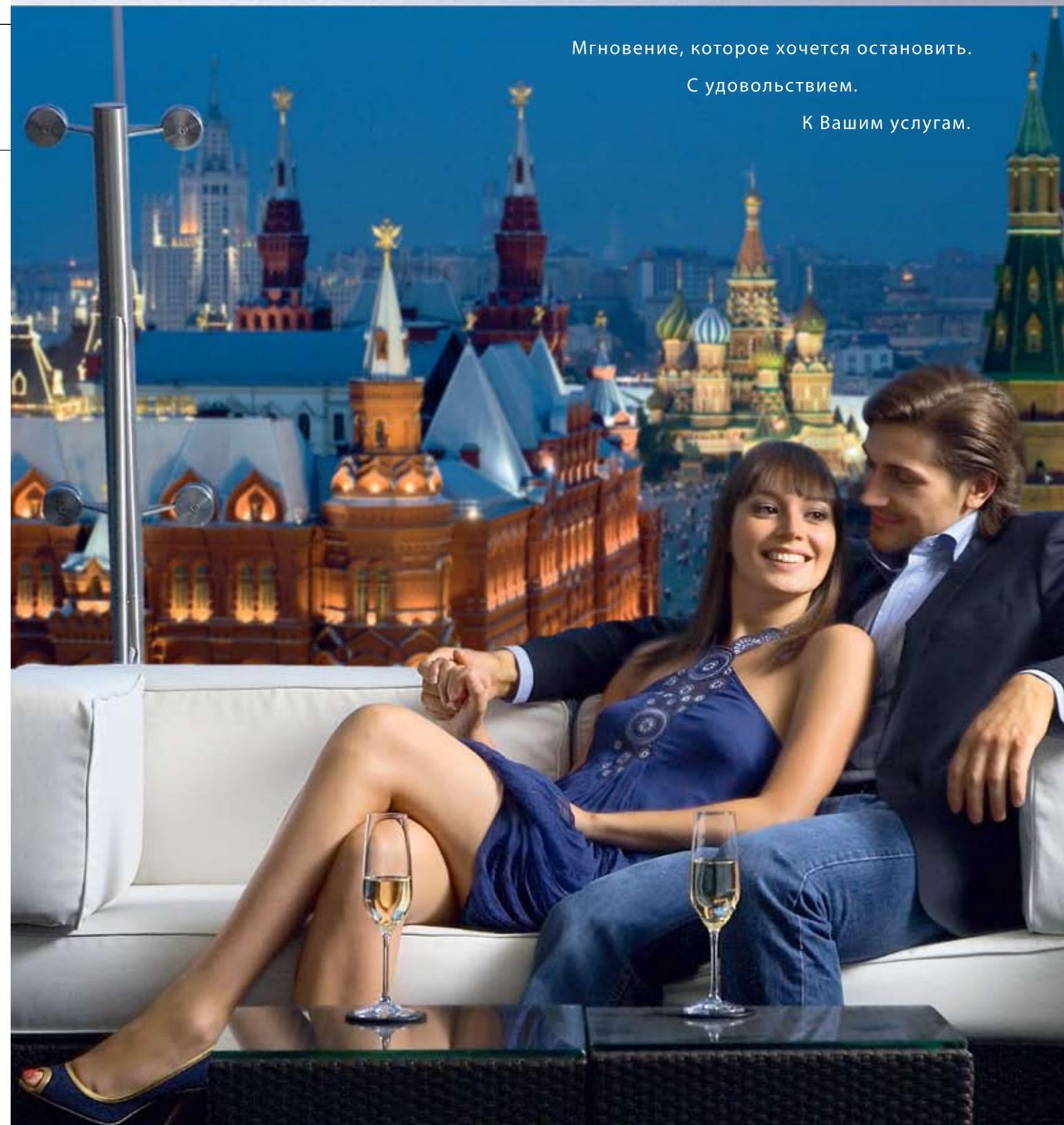
быть окончено строительство нового здания для Московского театра под руководством Олега Табакова, а также завершена реконструкция Театра сатиры и дома-музея Ильи Глазунова.

Однако в российских регионах строительство театров происходит в основном за счёт федерального и регионального бюджета. Ещё в 2010 г. Владимир Путин поручил Министерству культуры России разработать проект по строительству новых театральных зданий в провинции. Предпочтение будет отдаваться возведению так называемых свободных площадок, на которых смогут выступать и постоянные труппы, и независимые объединения. К примеру, собственной театральной труппы нет даже в легкой столице – Сочи. В настоящий момент в России реализуется несколько крупных строительных театральных проектов. Так, во Владивостоке строится театр оперы и балета. По данным областных властей, на его строительство потребуется ещё не менее 965 млн руб. Изначально стоимость строительства оценивалась в 2,5 млрд руб., затем городские власти запросили ещё 1,6 млрд руб. на эти нужды из городского бюджета. Однако большинство крупных театральных проектов реализуется в Северной столице. В октябре 2012 г. стало известно, что строительство второй сцены Мариинского театра на улице Декабристов, наконец, близится к завершению. Уже закончен монтаж фасада, в здании ведутся отделочные работы, и первая премьера в новом здании запланирована на май 2013 г. Кроме того, в настоящий момент строится вторая сцена для Александринского театра в Санкт-Петербурге. В комплексе войдут не только сцена, но и экспериментальные площадки, лекционные залы, интернет-театр. В основном этот проект реализуется для молодых режиссёров, актёров и драматургов. ПР

АПЛОДИСМЕНТЫ

творческих площадок, центров современного искусства и т.д. На федеральном уровне эта работа ведётся на базе филиалов Государственного центра современного искусства. А к примеру, на базе независимого Центра современного искусства Винзавод в 2011 г. был запущен проект «Платформа».

Ключевым направлением работы должно стать открытие новых и расширение существующих театральных площадок. В последнее время крупные проекты по строительству театральных проектов реализовывались за деньги частных инвесторов. Типичный пример – торгово-развлекательный центр им. А.И. Райкина в Марьиной Роще в Москве. Строительство ТРЦ общей площадью 75 тыс. кв. м на месте



Мгновение, которое хочется остановить.

С удовольствием.

К Вашим услугам.

Окунитесь в волшебство московских вечеров – незабываемых и волнующих. Остальное предоставьте нам. Мы позаботимся о том, чтобы Ваша история была по-настоящему прекрасной.

Забронировать номер и получить информацию можно по телефону
+7 (495) 225 8888 или на сайте www.ritzcarltonmoscow.ru



THE RITZ-CARLTON®
Moscow

Евгения ШЕРМЕНЕВА: «Нужны театры с собственным “выражением лица”»

СЛОВСОЧЕТАНИЕ «ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРЫ» НЕВОЛЬНО БУДИТ АССОЦИИ С ИЗВЕСТНЫМ ФИЛЬМОМ «ЗАБЫТАЯ МЕЛОДИЯ ДЛЯ ФЛЕЙТЫ», ГДЕ, ПОМИМО ПРОЧЕГО, БЫЛИ ПРЕКРАСНО ПОКАЗАНЫ МЕТОДЫ «РУКОВОДСТВА» КУЛЬТУРНОЙ ЖИЗНЬЮ В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ. ПОНЯТНО, ЧТО СЕЙЧАС ВСЁ СОВСЕМ НЕ ТАК, КАК ПРЕЖДЕ. НО – КАК? ОБ ЭТОМ И О ТОМ, КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ СЕГОДНЯ БЕСПОКОЯТ ТЕАТРАЛЬНУЮ ОБЩЕСТВЕННОСТЬ СТОЛИЦЫ, РАССКАЗЫВАЕТ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЕПАРТАМЕНТА КУЛЬТУРЫ ГОРОДА МОСКВЫ ЕВГЕНИЯ ШЕРМЕНЕВА.

– Департамент городского правительства – всё-таки управляющая структура. Чем и как он, собственно, управляет?

– Сегодня государство в лице города выступает в качестве учредителя многих московских учреждений культуры и несёт ответственность за расходование бюджетных средств.

Для того чтобы следить за их правильным расходованием и за соответствием этих расходов государственной политике в области культуры, и существует Департамент культуры города Москвы.

Мы осуществляем и кадровую политику. С руководителями организаций заключены договоры, и в этих договорах прописана ссылка на статью 278 Трудового кодекса, по которой учредитель имеет право без объяснения причины расторгнуть договор с руководителем. Руководитель, подписывая договор с учредителем, понимает степень своей ответственности. Понимает те возможности и те права, которые у него есть в организации – в учреждении культуры, куда он назначен. А также ответственность, которую он несёт перед государством. Если он не справляется по тем или иным причинам, учредитель имеет право расторгнуть договор.

– И уже никакой «идеологии»?

– Совершенно никакой. Вернее, в качестве таковой могут выступать экономическая эффективность и зрительский интерес.

– Поговорим о московских театрах. Кстати, сколько их сегодня в городе?

– В нашем ведении – 88. Кроме того, в Москве 12 федеральных театров, один (Театр Российской Армии) – в ведении Министерства обороны. Также довольно много частных театральных компаний. Но мы должны понимать, что частные театральные компании – это не только коммерческие антрепризы. Часто это некоммерческие организации, которые просто реализуют свою деятельность в области театра.

– Это то, что раньше называли «художественной самостоятельностью»?

– Нет, там работает очень много профессионалов. Дело в том, что та

– Мы стараемся это делать. К сожалению, сейчас у нас нет иных механизмов, кроме участия в творческих конкурсах – в системе конкурсного отбора заявок.

У нас существует проект «Открытая сцена»: мы выделяем 25 млн рублей в год на поддержку отдельных проектов в области театрального и музыкального искусства.

Начиная с 2012 года мы привлекаем такие организации для участия в общегородских мероприятиях.

– Там они могут заработать какие-то деньги?

– Да. У нас молодые ребята делали проекты, перфомансы в рамках «Ночи музеев», Дня города, «Театр.doc», который является автономной некоммерче-

” **Та система штатных расписаний, которая существует в московских театрах, тормозит процесс обновления трупп.** “

система штатных расписаний, которая существует в московских театрах, тормозит процесс обновления трупп. Поэтому многие молодые актёры сейчас работают именно в негосударственных учреждениях культуры: это некоммерческие партнёрства, некоммерческие организации, автономные некоммерческие организации.

– Вы как-то им помогаете?

ской организацией, в этом году вместе с нами и с Департаментом образования реализует большой проект ««Шедевры классики для школьников»».

Они вместе со школьниками изучают классические произведения литературы, используя репетиционные методы: читки произведения, актёрские разборы и т.д., чтобы школьникам вернуть интерес к литературе, а также и к театру, конечно.

– По каким критериям оценивается работа театра?

– Они очень просты на самом деле. Это востребованность у разных категорий зрителей, которые покупают билеты и приходят на спектакли, голоса, как говорится, рублём.

Второй критерий оценки – это успешность в профессиональном поле. Мы говорим о признании критики, признании профессиональных партнёров (приглашения на фестивали, на гастроли). Неинтересные театры на гастроли не позовут.

Кроме того, сейчас мне часто говорят: «Хорошо театру “Современник”, театру “Ленком” – у них спонсоры есть». Но ведь и бизнес-партнёры тоже интересуются именно успешными театрами.

Мы можем говорить об успешности театра и на «локальном» уровне. Когда, например, театр выполняет социальную функцию. Вот Новый драматический театр, например, который находится у платформы «Лосиноостровская» и был построен специально для молодёжи в 1970-е годы, сегодня находится в очень трудной ситуации. Из-за своего месторасположения. Но он обслуживает зрителей своего района, которым бывает трудно, просто некогда выбраться куда-то в другое место. Поэтому мы не можем его оценивать так же, как оцениваем театр «Ленком», который находится в центре города.

Но при этом зал заполняется, там хорошие спектакли, которые востребованы, их нередко приглашают на гастроли. Конечно, у них нет таких сборов, как в других театрах, просто в силу того, что они не могут себе позволить дорогие билеты.

– Кстати, цену на билеты назначают театры?

– Да, цена на билеты – это ответственность театра. Регулируется театром. Но вы понимаете, что выручка, которая поступает за счёт реализации билетов, участия в фестивалях, любые другие внебюджетные доходы направляются на развитие театра. Может быть сделана дополнительно новая постановка или они могут поехать на гастроли туда, где им интересно (необязательно туда, куда их напрямую зовут).

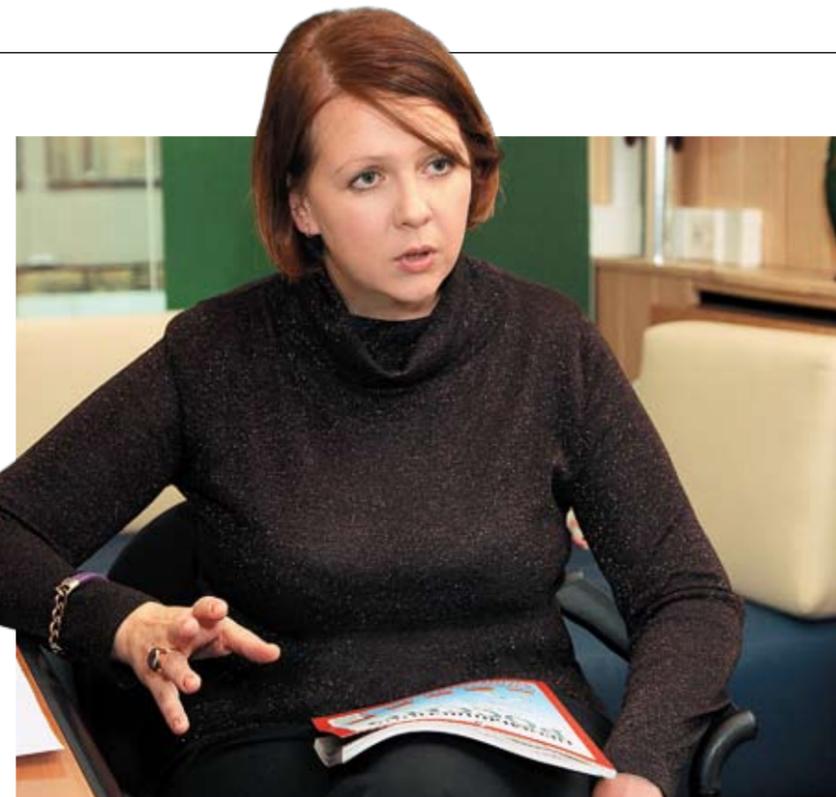


ФОТО: АННА ИД/РСРП

” **Мне часто говорят: “Хорошо театру “Современник”, театру “Ленком” – у них спонсоры есть”.**

Но ведь и бизнес-партнёры тоже интересуются именно успешными театрами. “

Эти деньги могут быть потрачены на реконструкцию. Театр «Ленком», например, провёл полную реставрацию своего здания за счёт собственных средств.

Многие театры жалуются: «нам не дают деньги на ремонт». Но можно заработать на ремонт. Театр им. Маяковского, в котором сейчас появился новый директор, в этом году за свой счёт устранил массу претензий от московской жилищинспекции по состоянию здания. Потому что это надо было сделать быстро и в срок. С учётом проведения конкурсов и торгов, если бы они этого не сделали за собственные средства, они бы должны были это всё проводить довольно долго.

– Многие московские театры имеют сегодня спонсоров в лице предпринимательских структур?

– Отношения с бизнесом у театров разные. Речь обязательно идёт о спонсорстве. Например, на спектакли Музыкального театра им. Станиславского

и Немировича-Данченко выделяется целевое финансирование на постановку от бизнес-партнёров. Это не совсем спонсорские средства. Там договор на целевое финансирование новой постановки – это документ, который далеко не каждый решится подписать. Это договор на 50 страницах, где очень подробно регламентировано использование целевых средств, с невероятно строгой отчётностью по каждой копейке. Просто надо понимать, что с бизнесом работать не намного легче, чем с государством. Бизнес за свои деньги, в общем, желает получить определённый результат.

Если мы говорим о Театре Фоменко, у которого выстроены долгосрочные отношения со многими бизнес-партнёрами, мы говорим о том, что директор театра понимает, как работать с этими людьми, умеет говорить с ними на одном языке. Когда речь идёт о театре «Ленком», у которого тоже много



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

бизнес-партнёров, то здесь существует тандем: художественный руководитель, который пользуется бесконечной любовью многих людей, и директор театра, который умеет выстраивать отношения с бизнесом. Свою систему этих отношений сегодня пытаются выстроить театр им. Маяковского, театр им. Пушкина, театр им. Ермоловой.

Театр «Практика» был создан во многом благодаря бизнесу. Он существует за счёт городского бюджета сейчас, но многие проекты поддержаны предпринимателями, потому что руководитель театра «Практика» умеет выстраивать отношения с бизнесом.

В театрах сегодня, к сожалению, мало директоров-менеджеров. Поэтому наш департамент нередко даже не рекомендует, а назначает таких людей руководить театрами.

Например, недавно произошла смена руководства в Московском Театре кукол. В течение последних 15 лет этот театр было не слышно и не видно. Притом что в России кукольные театры в рамках «Золотой маски» постоянно «выстреливают» какими-то интересными спектаклями. Из года в год! То из Иркутска привозят, то из Екатеринбурга, то из Петербурга. Так или иначе в России существует очень интересный кукольный театр. Он востребован.

А в Москве главный московский Театр кукол был вообще никому не известен.

Сейчас на должность директора пришёл талантливый человек, который умеет работать с бизнесом, да и мы помогли с ремонтом. Театр преобразился, стал настоящим современным культурным центром. Другие ощущения! Они открыли творческие мастерские для детей,

и взаимные права.

пригласили лауреатов премии «Золотая маска» на постановки, поменяли труппу, потому что многие актёры элементарно не умели работать с куклами. Атмосфера другая стала.

– Законы, какие-то нормативные документы не мешают работать? Правовое поле, в котором сегодня функционируют театры, отвечает требованиям времени?

– В этом плане проблемы есть. Сейчас все законы, которые действуют в области финансирования и контроля за расходованием бюджетных средств, направлены на то, чтобы контролировать их расходование, но не контролировать результат. Я имею в виду прежде всего известный 94-й федеральный закон.

Например, театр собирается выезжать на зарубежные гастроли. Это очень сложный процесс, с массой специфических, именно «театральных» нюансов, связан-

ных с перевозкой реквизита, оформлением таможенных документов... Сделать это сегодня в Москве способны, наверное, две-три компании. Они известны. Но совсем не факт, что именно одна из них выйдет победителем конкурса. Возможно, кто-то предложит более низкую цену. И – не справится. В результате срыв гастролей, огромные убытки. Мы не защищены от недобросовестных исполнителей.

То же самое – ремонтные работы. Сейчас театры приспособляются... Начинают объявлять конкурсы с невыплатой авансов, чтобы отсечь людей, которые не могут исполнить контракт, чтобы заведомо пришли исполнители, у которых есть собственная база, собственные средства для первоначального исполнения работ.

– Сейчас в некоторых театрах возникают конфликты в связи с желанием их руководителей перевести актёров труппы на срочные договора.

” Театр “Практика” был создан во многом благодаря бизнесу, потому что его руководитель умеет выстраивать отношения с бизнесом. “



РИА-НОВОСТИ

Чуть ли не забастовки проходят. Это действительно серьёзная проблема?

– Да, проблема есть. Но её нельзя решить на уровне города. Нужны изменения в КЗОТ. Сейчас подготовлены поправки в трудовое законодательство Российской Федерации, касающиеся не переаттестации, а отборов на конкурсной системе творческих работников раз в 5 лет. Они уже внесены Министерством культуры в Государственную Думу.

– Внесены – не значит, что приняты. Времени может пройти немало.

– В принципе сейчас многое зависит от руководителя театра. Он может, собрав волю в кулак, перевести всех своих сотрудников на срочные договора. Но сделать это трудно, конечно. Это дело добровольное. Есть примеры того, что художественным руководителям это удавалось. К сожалению, многие актёры просто не понимают, что такой договор – это взаимная ответственность и взаимные права. Если с актёром будет заключён договор, предположим, на 5 лет, тогда режиссёр тоже ответственен перед этим актёром, он должен предлагать ему роли. Режиссёр и художественный руководитель несут ответственность в этой ситуации за актёра.

В этом договоре могут быть прописаны отношения актёра и организации, если актёр уезжает на съёмки. На сегодняшний день это же только взаимная договорённость.

На самом деле, выстраивание правильных профессиональных отношений защищает актёра не меньше, чем режиссёра в этой ситуации. Сейчас на бессрочных договорах – полная безответственность, абсолютная, и главное, худрук никому ничего не должен, в общем, кроме как платить зарплату вовремя – причём зарплату, которая выделена бюджетом.

– Что нужно сегодня в первую очередь сделать для развития театров, к чему стремиться?

– Во-первых, в идеале, конечно, хотелось бы, чтобы руководителем каждого московского театра был человек, который понимает, как работать.

Человек, который берёт на себя ответственность. Человек, который организует свою деятельность самостоятельно.

Человек, который привлекает внебюджетные источники финансирования, который умеет работать с аудиторией, который умеет выстраивать маркетинговую политику своего театра. И при этом он должен заботиться о людях, которые работают у него в театре – не на словах, а на деле. Это очень важно, но таких людей очень мало на сегодняшний день. Наша задача их найти, воспитать, научить.

Нужно, чтобы каждый театр сам для себя определил свою стратегию разви-

искусство абсолютно продвинулось. С театром сложнее.

Надо понимать, что эти люди, которым от 20 до 30, – это люди, у которых рождаются дети, и эти дети составят следующее поколение театральных зрителей. Если их родители не ходят в театр, значит, у нас будет через 5 лет полный провал с аудиторией. Уйдёт то поколение, которое привыкло ходить в театр, а нового мы не создали.

Сейчас много пишут писем о том, что «нам не нужно современное ис-

” Нужно, чтобы каждый театр сам для себя определил свою стратегию развития: для кого он работает. “

тия: для кого он работает. Потому что говорить о том, что «мы занимаемся театральным искусством» – это не сказать ничего. Вы для какой аудитории работаете? Театров в Москве много, но лишь у небольшой их части есть действительно «своё лицо» – яркое, запоминающееся.

Мы понимаем, что мы говорим о молодёжной аудитории, которая абсолютно открыта визуальному искусству. Они ходят на выставки, они ходят на какие-то видеoinсталляции, они ходят в кино. Они абсолютно точно посвящены в современные течения в архитектуре, в дизайне, ещё в чём-то – им это интересно, это другая степень вовлечённости. Она больше созерцательная, чем соперничательная, тем не менее она им понятна и интересна. В этом отношении визуальное

искусство в театре, верните репертуарный русский классический театр». Это заблуждение! Его никто не выгоняет. Образцы, которые делает, например, Карбаускис. Его спектакль, который он сделал, «Таланты и поклонники», – это классический русский репертуарный театр. Роли практически выходные у артистов... Они все там «купаются» в тексте. При этом очень аккуратная, близкая к современной, трактовка костюмов и оформления.

Задача одна: сохранить то, что есть, и дать возможность развиваться тому, чему не давали развиваться. Но сохранить не всё, что есть, а сохранить лучшее.

Нам нужны общедоступные театры «с собственным выражением лица». Театры для зрителя, самого разного. **ПР**

СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ШЕРМЕНЕВА Евгения Борисовна,
заместитель руководителя Департамента культуры г. Москвы.

Окончила продюсерский факультет ГИТИС. Работала в МХТ им. А.П. Чехова, театре им. К.С. Станиславского, театре под руководством О. Табакова, Театрально-культурном Центре им. Вс. Мейерхольда. Участвовала в работе над несколькими независимыми театральными проектами. Прошла стажировку по программе British Council для менеджеров в сфере культуры и искусства в Манчестере (Великобритания). Является директором Фестиваля NET (Новый Европейский Театр), директором Культурного фонда «Территория», продюсером проекта «Полнолуние».

В декабре 2011 г. была назначена заместителем руководителя Департамента культуры г. Москвы (театральное направление).

Евгений ПИСАРЕВ: «Коммерческий спектакль – не значит низкопробный»

ДЛЯ УСПЕШНОГО, ВОСТРЕБОВАННОГО ТЕАТРАЛЬНОГО РЕЖИССЁРА ЕВГЕНИЯ ПИСАРЕВА НЫНЕШНИЙ ТЕАТРАЛЬНЫЙ СЕЗОН – ОСОБЕННЫЙ. ВПЕРВЫЕ ЕМУ – ХУДОЖЕСТВЕННОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ МОСКОВСКОГО ДРАМАТИЧЕСКОГО ТЕАТРА ИМ. А.С. ПУШКИНА – ПРИХОДИТСЯ СОВМЕЩАТЬ ТВОРЧЕСКУЮ РАБОТУ С ИСПОЛНЕНИЕМ ОБЯЗАННОСТЕЙ ДИРЕКТОРА ТЕАТРА. ПО МНЕНИЮ ПИСАРЕВА, СЕГОДНЯ ЭТО НЕОБХОДИМО. ТЕАТР НУЖДАЕТСЯ В СЕРЬЁЗНЫХ ПЕРЕМЕНАХ.

– Сейчас, насколько это известно, вы на время отошли от творчества. Сами спектаклей практически не ставите, но при этом пребываете как бы в двух ипостасях: и.о. директора и худрука. Задача – обновление театра. Вопрос – зачем, с какой целью?

– Сегодня существует важная проблема не только театра, в котором я работаю, но театра вообще. Бесспорно, что последние лет 10 он очень активно развивается, пришла молодая режиссура, интересное молодое поколение. Не всеми оно принимаемо. Но так всегда бывает, когда приходят новые люди и начинают говорить со зрителем новым языком. Но самое главное, что и публика пришла новая. И это здорово!

Но! При этом сама структура театра, весь внутренний распорядок, всё устройство театра, начиная с управления учреждением, остались прежними. Грубо говоря, если условно назвать театральные постановки товаром, например конфетами, то они, конфеты, совершенно новые, но фантики, упаковка остались старыми. Приходят новые режиссёры, формируют новый репертуар, а организационно-административная структура осталась прежней. В этом противоречие. И ещё беда в том, что талантливых режиссёров, актёров у нас хватает, но театральных менеджеров, современных управленцев почти нет.

К счастью, это прекрасно понимает министр культуры Москвы Сергей Александрович Капков. Он стремится изме-

нить ситуацию. Как следствие, в театры в качестве управленцев постепенно приходят люди новой формации. Да, они допускают ошибки, у них порой недостаточно опыта. Процесс перемен подчас бывает болезненным. Но театр – не музей. Это место для современного искусства.

При этом оговорюсь, что, безусловно, есть театры – хранители определённых традиций. Например, Малый театр. И это тоже правильно. Но в целом театр как форма искусства – подвижная, современная.

” Если условно назвать театральные постановки товаром, например конфетами, то они, конфеты, совершенно новые, но фантики, упаковка остались старыми. “

Моё решение на время оставить работу режиссёра, меньше, может быть, выпускать спектаклей самому, сконцентрироваться на административной работе внутри театра продиктовано ещё и тем, что надо менять трудовые отношения. Мы с группой молодых руководителей, худруков театров пытаемся «пробить» поправки в трудовое законодательство, говорим о необходимости принятия Закона «О театре».

– А почему возникла такая уж острая необходимость изменений в трудовом законодательстве?

– Дело в том, что театр превратился во многом в «собес». Согласитесь, не бывает

школ, где половина учителей учит, а половина числится, но при этом получает зарплату. Не бывает никаких больниц, где половина врачей проводит операции, лечит, а другая приходит только за получкой. Понятно, что занятость, востребованность у актёров разная. Но только русский репертуарный театр является местом, куда тебя однажды приняли и только вперёд ногами оттуда могут вынести. При этом совершенно неважно, нужен ты в театре, не нужен, играешь ты, не играешь, успешный это театр или нет... У нас

все актёры по-прежнему на бессрочных договорах. Таков КЗОТ. Я, мы все (руководители) уже на срочном договоре. А люди, с которыми я вынужден работать, – я специально говорю, может быть, такое неприятное слово «вынужден» – на бессрочном. И привести в театр нужного мне молодого актёра я не могу – нет свободных мест в штате.

В принципе уволить ненужного человека можно. Есть разные методы, но они либо не очень законные, либо неэтичные. Да и не решишь системную проблему такими методами.

Выход есть. Всё можно решить на уровне города. Ввести ператтестацию

артистов с последующим переходом на срочный договор. Надеюсь, так и будет.

– Но проблемы театров, вашего в том числе, наверное, не ограничиваются невозможностью избавиться от «творческого балласта»?

– Конечно. В театре не существует крайне необходимых на сегодняшний день вещей. Есть литчасть например, которая сейчас уже не работает и не нужна. Сегодня нам нужна пресс-служба, а не литчасть. Нужны не многочисленные администраторы, выписывающие контрамарки, а полноценный маркетинговый отдел. «Продукты», то есть спектакли, уже выпускаются вполне конкурентоспособные, а правильно «подать» их «потребителю» (зрителю) мы не умеем.

Я понял, что мне нужно на время отойти от творчества, стать директором, для того чтобы разобраться, что это за структура – театр, как она может работать и как её можно изменить.

Большинство наших художников (режиссёров, худруков) не очень понимает, откуда берутся деньги на постановки, что театр зарабатывает, что театр тратит, как театр производит декорации и т.д.

– А откуда, кстати, берутся деньги? Государство в лице городских властей осуществляет финансирование?

– Да, конечно. Но надо понимать, что театров в Москве сейчас много. А денег на культуру всегда не хватало. Тут ещё нужно учитывать то, что сама по себе сумма внушительная. Но когда эти средства делятся на 120 примерно театров, каждому достаётся совсем немного.



” Только русский репертуарный театр является местом, куда тебя однажды приняли и только вперёд ногами оттуда могут вынести. “

– Вы считаете, что сегодня в Москве переизбыток театров?

– Наверное, можно и так сказать. Конечно, репертуарные театры – это наше богатство и надо его отстаивать. Это возможность школы для артистов, это возможность создания определённого выбора для зрителя. Ты понимаешь, что ты идёшь в «Ленком» – получаешь одно, идёшь в «Сатирикон» – другое направление. Это возможность всё-таки формировать ещё и творческую команду, и идею, реализовать какую-то концепцию. Но такое количество театров – как мне кажется, перебор.

– Средств из казны вы получаете немного, но при этом городские власти с вас спрашивают, вы им подотчётны, обязаны выполнять планы, «спускаемые» сверху?

– Да, госзадание существует. Другое дело, что с приходом Капкова, например, немножко изменился подход к этому. Нам говорят: «Сами ставьте себе задачи». Мы и ставим. По количеству новых спектаклей, сборам, гастрольным выездам. Получается, что это даже не план, а обязательства. Которые, впрочем, нужно выполнять. И при этом зарабатывать деньги. Потому что на те средства, которые выделяет город, мы можем поставить лишь один новый спектакль. А реально выпускаем пять спектаклей в год.

– Значит, неплохо получается зарабатывать...

– Выходит, так. Мы стали сейчас более-менее успешным театром, к нам идут зрители, хотя билеты стоят недёшево. И мы можем на вырученные средства ещё ставить новые спектакли. Но тут существует своего рода западня. Всё-таки функция у театра не только отвлекающе-развлекательная, она ещё и образовательная, развивающая и так далее... А мы просто вынуждены зарабатывать деньги.



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

– Это не только театральная коллизия, согласитесь. Та же проблема и в кино, и в литературе...

– Конечно. Совместить хороший вкус, высокий художественный уровень с коммерческими задачами – это очень сложно, невероятно.

Но всё-таки коммерческий спектакль – не значит низкопробный. Скажем, моей первой постановкой здесь был спектакль «Много шума из ничего» Шекспира.

– «Коммерческим» драматургом Шекспира сегодня вряд ли можно назвать...

– Но я сделал этот спектакль коммерческим, успешным. Во-первых, перенёс всё действие в наши дни. Я не первый это сделал. До этого посмотрел различные зарубежные экранизации Шекспира, спектакли, и понял, что это может быть убедительно. У меня на сцене играет рок-группа. Специально выбрал эту пьесу, потому что почти все её герои – молодые люди. Мне хотелось, чтобы молодёжь в зале видела таких же

” Большинство наших художников не очень понимает, откуда берутся деньги на постановки, что театр зарабатывает, что театр тратит, как театр производит декорации. “

молодых на сцене, говорящих языком Шекспира, пусть и в современных обстоятельствах. И публика очень охотно шла на этот спектакль.

Следующей работой у меня был Эдуардо де Филиппо, «Великая магия». Наверное, лучшая пьеса этого драматурга. И при этом – самая грустная его пьеса – про нежелание человека принять действительность и уход в иллюзорный мир, который, по крайней мере, сохраняет его душу. Согласитесь, не самая перспективная в коммерческом плане тема. Но я постарался сделать спектакль прозрачным, открытым, доступным. И он имеет успех.

Сейчас мы будем ставить Брехта. Опасно, но пытаемся, чтобы это было

интересно, ярко, музыкально. Я за театр эмоциональный, я за театр, который не к мозгам обращается, а к сердцу.

При этом есть авторы, есть произведения, на которые ты не продашь сейчас билеты. При всех несомненных художественных достоинствах материала.

У нас в театре на большой сцене в основном идёт коммерчески успешный репертуар. Это, как правило, рассчитанные на широкую публику кассовые спектакли. Также есть несколько проектов, где заняты приглашённые звезды – например Сергей Лазарев и Иван Ургант.

Но за счёт этого мы содержим филиал театра (совсем небольшой, на 100 мест), где молодые режиссёры за счёт наших же, внебюджетных средств, заработанных на этом коммерческом, зрительском репертуаре, имеют возможность проявить себя, дебютировать. Молодые актёры, режиссёры, молодые авторы получают возможность экспериментировать. Мы в прошлом году, например, хорошо работали на большой сцене – поэтому в этом году чуть ли не каждый месяц какое-то новое событие в филиале происходит.

Каждый театр существует по-своему, по-разному. Но каждый, безусловно, выживает в это время. Потому что это же ещё и здание, которое нужно содержать, ремонтировать. Нужно платить за тепло, электроэнергию, которой расходуются какое-то просто немислимое количе-

ство. Плюс всевозможное техническое оборудование, на которое также немало средств уходит...

– Бывало ли, что бизнес-структуры делали предложения театру о сотрудничестве, выражали готовность выступить спонсорами?

– Мы совершенно «закованы» в эти бюджетные и внебюджетные средства – государственные и то, что сами зарабатываем. Сейчас крайне редко театром в качестве бизнеса интересуются представители деловых кругов.

– Почему, как вы считаете?

– Думаю, прежде всего потому что речь идёт о стабильном репертуарном театре. А люди предпочитают вкладываться в какой-то сравнительно кратковременный проект – кинофильм например, в котором они могут и контролировать процесс съёмки, и получить прибыль.

Я не специалист, но мне кажется, если бы у нас был специальный закон «О меценатстве», по которому для бизнеса существовали какие-то льготы, например налоговые, то интерес, возможно, появился бы.

Что касается имиджа, то в этом плане бизнесу, как мне кажется, гораздо интереснее сотрудничать с куда более известными театрами. Есть театральные бренды, которые складывались годами, для них не существует проблемы спонсорства, меценатства.

– Так получается, что мы сегодня с вами говорим не столько о творчестве, сколько о каких-то организационных вопросах, коммерции, финансах. На вопросы отвечает не художественный руководитель театра, а именно директор Евгений Писарев. Вы не жалеете, что на время в значительной степени отошли от творческой работы? Недавно в одном из интервью вы очень откровенно сказали, что находитесь в творческом кризисе...

– Понимаете, тут такая штука: мне легко говорить, что я нахожусь в творческом кризисе, потому что я – востребованный режиссёр. Предложений и сейчас предостаточно. От самых разных театров. Вот если бы их не было... У меня другая история: просто мне вдруг сейчас неинтересно делать то, что я делал до этого.

– Жизненный этап переоценки ценностей?

– Примерно так. Сегодня мне гораздо интереснее попытаться наладить жизнь в театре. Больше, чем поставить очередной спектакль. Кризис мой заключается

о настоящей театральной индустрии, которая – что самое важное – является при этом искусством. Там совершенно другой театральный мир. Наверное, какому-то типу театра то, что делают на Бродвее, не подходит. Но мне это всегда

” Функция у театра не только отвлекающе-развлекательная, она ещё и образовательная, развивающая. А мы просто вынуждены зарабатывать деньги. “

в том, что я хочу для себя найти какую-то новую творческую цель.

– Вы всегда с восхищением говорили о театральных постановках на Бродвее. Может быть, со временем у вас получится реализовать что-то подобное в Москве?

– К сожалению, сегодня мы слишком далеки от этого. Там уместно говорить

было очень близко. Другое дело, что мы не можем сегодня ничего оттуда перенять, потому что для этого нужно заново переучивать всех, нужны абсолютно другие подходы, другая система работы.

Может быть, когда-нибудь... Но сначала нам нужно разобраться в тех проблемах, о которых мы сегодня с вами говорили. **ПР**

СПРАВКА



РИА «НОВОСТИ»

ПИСАРЕВ Евгений Александрович,
и.о. директора и художественный руководитель
Московского драматического театра
им. А.С. Пушкина.

Родился в 1972 г.

Окончил Школу-студию МХАТ в 1993 г. (курс Ю. Ерёмкина) и был принят в труппу театра им. А.С. Пушкина. Играл в спектаклях «Один из последних вечеров карнавала» (Агустин), «История одной лестницы» (Фернандо), «Комната смеха» (Подходцев), «Великий Гетсби» (Ник), «Красотки кабаре» (Простак), «Проделки Скалена» (Октав), «Никто не умирает по пятницам» (Джон), «Ревизор» (Хлестаков) и др.

С 1996 г. работает и как режиссёр. Поставил в театре им.

А.С. Пушкина спектакли «Остров сокровищ» Р. Стивенсона (1996), «Любовь и всякое такое» Дж. Д. Селинджера (1998 г.), «Ревизор» Н. Гоголя (2001 г.), «Кот в сапогах» Ш. Перро (2004 г.), «Одолжите тенора» К. Людвига (2005 г.), «Пули над Бродвеем» В. Аллена (2007 г.), «Босиком по парку» Н. Саймона (2010 г.), в МХТ им. А. Чехова: «Примадонны» К. Людвига (2006 г.), «Конёк-горбунок» братьев Пресняковых (2008 г.), «Пинвицкий клуб» Ч. Диккенса (2009 г.), «Призраки» Э. де Филиппо (2010 г.).

В театре им. Моссовета играл в спектакле «Серебряный век» (Михаил).

В театре п/р О. Табакова играл в спектакле «Старый квартал» (Писатель).

На протяжении нескольких лет сотрудничает с английским режиссёром Декланом Доннелланом в качестве режиссёра-ассистента спектаклей «Борис Годунов», «Двенадцатая ночь» (играет роль Шута Фесте), «Три сестры» (Нулыгин).

С 1999 г. преподаёт актёрское мастерство в Школе-студии МХАТ.

С 2010 г. – художественный руководитель Московского драматического театра им. А.С. Пушкина, с 2012 г. – исполняет обязанности директора этого театра. Заслуженный артист РФ.



Во время репетиции мюзикла «Звуки Музыки»

ИТАР - ТАСС

Ольга МЯГКИХ: «В России Cirque du Soleil сделал ставку на успешных женщин»

ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНЫМ СВЯЗЯМ CIRQUE DU SOLEIL – ДОВОЛЬНО ИНТЕРЕСНАЯ ДОЛЖНОСТЬ, ОСОБЕННО ЕСЛИ ЭТО CIRQUE DU SOLEIL В РОССИИ. В ИНТЕРВЬЮ ЖУРНАЛУ «ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ» ОЛЬГА МЯГКИХ ПРИОТКРЫЛА ДВЕРЬ ЗА КУЛИСЫ УДИВИТЕЛЬНОЙ ЖИЗНИ СОЛНЕЧНОГО ЦИРКА.

– Cirque du Soleil в России всерьёз и надолго? Если это так, за счёт чего? Ведь билеты на шоу достаточно дорогие, а люди привыкли, что билеты в цирк находятся в несколько ином ценовом диапазоне.

– Во-первых, есть цирк, а есть cirque, в смысле Cirque du Soleil. Конечно, это нужно видеть своими глазами, но попробую объяснить разницу. Ещё в 1984 году, когда создавалась компания, Ги Лалиберте стремился создать новый жанр живого выступления, соединив для этого цирковое искусство, танец, вокал, тончайший грим и специально созданные костюмы. В отличие от классического дивертисмента каждое шоу Cirque du Soleil – это законченное действие, где за его целостность отвечает гармония тысячи компонентов: от света, музыки и хореографии до самой крошечной детали отделки костюмов. В результате, кстати, во всём мире история Cirque du Soleil стала классикой теории «голубого океана», и все исследователи этого явления обязательно приводят Cirque du Soleil как образцовый кейс.

Итак, несмотря на то, что в названии компании слово «цирк» присутствует, мы, придя в Россию, изначально позиционировали наши шоу иначе, как новый, ни на что не похожий жанр. Подход в организации самой компании в России, её структуры, подход к организации мероприятий, в поддержку всех шоу ломает стереотипы маркетинга. Мы яркие, запоминающиеся. Например, первое наше официальное выступление в России

состоялось на «Евровидении», первая пресс-конференция – в ночном клубе в формате телевизионного ток-шоу, а со-владельцем компании в России стали «авторы» российского издания McDonalds и Coca-Cola – отец и сын Кохоны.

– Это как-то влияет на вашу аудиторию?

– Безусловно. Тогда, 4 года назад, думая и оценивая нашу потенциальную целевую аудиторию, мы сделали ставку на молодых женщин, успешных, открытых и любознательных, самостоятельно принимающих решения (или умеющих

причём в отличие от многих других проектов и сами спонсоры – достаточно крупные бренды, и их присутствие значительно «сочнее» и ярче. Чем вы руководствуетесь, принимая решение об участии того или иного бренда в вашем проекте? Кто является инициатором спонсорства?

– Во-первых, они для нас партнёры – это важно. А партнёрство возможно исключительно между равными. Так что в качестве потенциальных партнёров мы рассматриваем бренды, которые в своей сфере имеют столь же сильные позиции,

” Спонсоры для нас – партнёры, а партнёрство возможно исключительно между равными. “

быть той самой «шеей», которая крутит «головой»). Мы продемонстрировали им, что живое выступление может существовать не только в отдельных жанрах – цирка, оперы, театра, – но и, взяв лучшее из всех видов искусства, подарить совершенно новые, бесценные впечатления своим зрителям.

В результате, спустя почти 4 года активной деятельности в России, наши шоу увидело более 1 млн человек, причём более 90% при тех или иных условиях постараются увидеть шоу Cirque du Soleil вновь. То есть нам удалось сформировать лояльную и даже восторженную аудиторию.

– В фойе любого из ваших шоу сразу заметно присутствие спонсоров,

что и сам Cirque du Soleil в индустрии развлечений. В начале нашей деятельности в России инициатива всегда принадлежала нам, а сейчас с радостью можно отметить тот факт, что именитые бренды рассматривают нас как интересный проект и зачастую приходят сами. А многие, присоединившись к нам однажды, остаются с проектом на несколько сезонов.

– Как структурировано партнёрство – чем таким уникальным и ценным вы можете привлечь такие бренды, как MasterCard, у которого, казалось бы, достаточно массовая аудитория плюс достаточно большие бюджеты на прямую рекламу?

– Для нас и наших партнёров каждое шоу – это синергия, которая позволяет

” Спустя почти 4 года активной деятельности в России, наши шоу увидело более 1 млн человек, причём более 90% при тех или иных условиях постараются увидеть шоу Cirque du Soleil вновь. “

вывести обе наши рекламные кампании и продвижение на новый уровень. Несмотря на очевидное для любого маркетолога стремление оценивать рекламную кампанию с количественной точки зрения (охват, стоимость контакта и т.д.), мы предлагаем качественно иное решение. Мы предоставляем возможность непосредственно контактировать и общаться с, напомню, очень лояльной и преданной аудиторией, поблагодарить коллег и партнёров, взаимодействовать именно с нужной частью своей целевой аудитории в комфортной для неё обстановке тонко, артистично и ненавязчиво. Напомню, что на сегодняшний день на четырёх наших шоу в четырёх городах России побывало более 1 млн человек и почти каждый унёс с собой домой либо магнитик Infinity с изображением главного героя шоу Zarkana, либо хранит фотографию своего ребёнка на фоне волшебной карусели MasterCard, либо навсегда ассоциирует вкус лаконства от Ferrero Roshier с ожиданием чуда, а многие до сих пор гордятся коллекцией бутылочек сока Rich с персонажами шоу Saltimbancò.

Более того, наши партнёры получают возможность проводить масштабные рекламные кампании с использованием ярких, запоминающихся визуальных образов персонажей шоу или музыки, декорировать точки продаж, организовывать промокампании в рамках своих партнёрских сетей и мн.др. Или же решать вопросы внутренней корпоративной культуры и партнёрской лояль-



” Я буду стараться тем или иным способом поддерживать мероприятия, которые показывают богатство и культурный потенциал России. “

ности, предоставляя соответствующей аудитории билеты или организуя отдельные мероприятия в рамках гастролей. Немаловажной для многих становится возможность представить свои новые продукты и услуги соответствующей части целевой аудитории в располагающей для этого обстановке.

Так как наши зрители уже достаточно хорошо понимают, что именно их ждёт у нас в фойе и на шоу, то идут они с ощущением праздника, они открыты интересным активностям, которые могут предложить партнёры. По нашим исследованиям, только 2% зрителей ни при каких обстоятельствах не пойдут на наши шоу, так что партнёрство с Cirque du Soleil может стать устойчивой платформой для долгосрочной коммуникации с качественной, платёжеспособной, открытой новому аудитории посредством заметных маркетинговых активностей.

– Как увязываются интересы коммерческих и информационных партнёров, чем привлекателен проект именно для последних?

– Мы всегда стараемся сформировать пул информационных партнёров, отражающий весь спектр форматов – от телевидения до Интернета. Каждый находит что-то своё в увлекательном мире Cirque du Soleil – глянецовые издания всегда рады устроить фотосессии с участием наших артистов в изумительных, сложнейших костюмах, информагентства интересуют возможность сделать красивый фоторепортаж, а телевидение, конечно, фокусируется на человеческих историях, которых не счесть. Естественно, когда в этот процесс красиво, органично и творчески вписывается партнёр с интересным продуктом, он получает платформу для продвижения и своего бренда тоже. Не секрет, что сейчас существуют достаточно строгие ограничения рекламного характера, накладываемые на алкогольную продукцию, но благодаря деликатной интеграции в рамках, к примеру, премьеры

они получают свою долю в светской хронике, освещающей событие.

– Партнёров у вас достаточно много, тем не менее вам удаётся тем или иным образом выделить всех. Вы любому бренду можете найти место в ваших проектах?

– Существуют определённые количественные ограничения: так, у нас не может быть более шести партнёров, которые, в свою очередь, разведены по разным категориям. Это, кстати, добавляет партнёрству ценности, так как позволяет подчеркнуть участие каждого. Повторюсь, мы стремимся, чтобы нашими партнёрами были крупные, интересные и запоминающиеся бренды, ведь только они смогут ярко и качественно использовать те возможности, которые им предоставляет Cirque du Soleil. Но при прочих равных – да, для каждого мы обязательно придумаем, как выделиться и на площадке, и в рекламе, и в освещении в медиа. При условии, конечно, что те или иные партнёрские позиции ещё не заняты.

– Приведите, пожалуйста, пример, как всё это работает на практике.

– У нас есть два партнёра, которые присоединились к нам в самом начале, в 2009 году, и остаются с нами до сих пор. Речь о MasterCard и Infiniti. И первые, и вторые используют все ресурсы, которые им дарит сотрудничество с нами. MasterCard использует наши имиджи для продвижения своей программы «Избранное» и «Бесценная Москва», активизирует для привлечения к участию в проекте (через отделения, заставки на банкоматах, рассылки и конкурсы) до 60 различных банков, приглашает своих партнёров и коллег на наши шоу, водит их за кулисы, организует выпуск лимитированной серии банковских карт с



имиджами шоу. В 2011 году в рамках наших гастролей они запустили новый для России продукт – карты системы бесконтактных платежей PayPass (в том числе данная система была реализована и в Государственном Кремлевском дворце на шоу Zarkana). В этом году планируют масштабные акции под Новый год в торговых центрах Москвы (торговый центр «Капитолий») и многое, многое другое.

Infiniti подходит несколько иначе: они преимущественно нацелены на более премиальную аудиторию. Поэтому они проводят на нашей площадке запись на тест-драйвы с одновременным розыгрышем, например, поездки в нашу штаб-квартиру в Монреале или же организуют VIP-такси для именитых гостей наших премьер. Более того, сотрудничество с брендом Infiniti в России в 2009 году стало своего рода тест-драйвом для компании в целом, и позднее было подписано глобальное партнёрство по всем гастрольным шоу Cirque du Soleil.

– Как же они вычлняют эту более премиальную аудиторию?

– Это аудитория нашей зоны Paris Rouge (в переводе с французского «красная ковровая дорожка») или же VIP-зоны (в зависимости от формата шоу). Это специальный пакет, который включает в себя не только билет на лучшие места на самом шоу, но и ряд дополнительных привилегий – отдельную зону с фуршетом и напитками, зачастую стоянку и отдельный гардероб, а также подарок после шоу. Кстати, эту же публику очень любят и производители элитных напитков, ко-

” Майкл Джексон был поклонником Cirque du Soleil, очень уважал творчество наших артистов и не пропускал практически ни одной новой постановки. “

торые получают возможность вести диалог со 100% своей аудиторией в наиболее располагающей обстановке.

– Насколько артисты и сотрудники тура оказываются вовлечены в партнёрство, или это исключительно коммерческая выгода исключительно для компаний?

– Партнёрские возможности предполагают, к примеру, организацию экскурсий за кулисы. Они все проходят в присутствии, а зачастую и при участии артистов, и обязательно при участии сотрудников тура. Во-вторых, услуги и товары партнёров действительно облегчают и разнообразят жизнь артистов и сотрудников: тур Saltimbanco с удовольствием пил замечательные соки Rich без ограничений, а в Киеве жил в прекрасном и фешенебельном отеле Premier Palace.

– Какова самая необычная премьера, которая ждёт поклонников Cirque du Soleil в ближайшем будущем?

– Наша ближайшая и новейшая постановка – шоу Michael Jackson THE IMMORTAL World Tour, премьера которого в России состоится уже в ноябре этого года в Санкт-Петербурге. А в Москву шоу приедет в январе 2013 года.

Майкл Джексон был поклонником Cirque du Soleil, очень уважал творчество наших артистов и не пропускал

практически ни одной новой постановки. Я лично недавно вернулась из Лондона с европейской премьеры этого невероятного шоу. Это не совсем Cirque du Soleil, и здесь мы в угоду аутентичности и стремлению отдать должное великому исполнителю немного отходим от собственных традиций в танец, в хореографию, так что в итоге получилась скорее рок-опера, нежели цирк.

Michael Jackson THE IMMORTAL World Tour – это плод сотрудничества Cirque du Soleil и компании MJJ Estate, компании, которая по поручению семьи и самого певца управляет его творческим наследием. Создатели получили беспрецедентный доступ к его музыкальным, фото- и видеоархивам на его ранчо Neverland. Всё это в том или ином виде вошло в шоу, и получилась по-настоящему эмоциональная постановка, находясь на которой физически ощущаешь присутствие Майкла, как будто бы он здесь был и только что вышел. Посмотреть эту отдельно стоящую уникальную постановку я рекомендую всем. Я вам обещаю, что в конце вы будете танцевать, аплодировать и вас невозможно будет удержать на месте.

– Значит ли это, что Cirque du Soleil будет заниматься какими-то параллельными проектами, которые

не представляют собой традиционные представления, но соответствуют философии цирка?

– Мы к этому стремимся, нам бы очень этого хотелось. Мы много работаем над тем, чтобы разнообразить наше присутствие в сегменте живых выступлений и

основан на нескольких стационарных шоу Cirque du Soleil.

Не могу не рекомендовать эту захватывающую историю о любви и дружбе, новогоднюю премьеру которой мы все очень ждём.

– Расскажите, пожалуйста, как вы

” 27 декабря на российские экраны выйдет 3D-фильм «Cirque du Soleil: Сказочный мир в 3D». Этот фильм,

снятый режиссером Эндрю Адамсоном и продюсером Джеймсом Кэмероном, основан на нескольких стационарных шоу Cirque du Soleil. “

развлечений. Из последнего – проект с Google Chrome, позволяющий пользователю операционной системы погрузиться в пространство, сотканное из образов различных шоу. А ещё открою вам все карты: 27 декабря на российские экраны выйдет 3D-фильм «Cirque du Soleil: Сказочный мир в 3D». Этот фильм, снятый режиссером Эндрю Адамсоном («Шрек», «Хроники Нарнии: Лев, колдунья и волшебный шкаф») и продюсером Джеймсом Кэмероном («Титаник», «Аватар»),

связали свою жизнь с цирком? О чём вы мечтали в детстве?

– Очень хороший вопрос, спасибо за него. На самом деле, когда я была маленькой девочкой, я мечтала стать (вы только не удивляйтесь) дипломатом. Вот такая недетская мечта. И я думаю, что она в той или иной форме осуществилась. Потому что, когда я начала сотрудничество с Cirque du Soleil, я стала много путешествовать, строить дружеские партнёрские отноше-

ния между очень разными брендами и людьми, соединить которые, казалось бы, невозможно.

Мы всегда находим общий язык, и это невероятный проект, который помогает мне увидеть мир по-другому.

– А как вы попали в Cirque du Soleil?

– Совершенно случайно! Я познакомилась с семьёй Кохонов. Крейг Кохон является основателем Coca-Cola в России, а его отец, Джордж Кохон – основателем McDonalds в нашей стране. Эти люди искали в России надёжных партнёров для организации гастролей Cirque du Soleil. Так и началась эта история. Это невероятные люди, у которых я многому научилась и очень благодарна за потрясающий опыт и эмоции. Мы работаем уже в течение 4,5 лет, начали сотрудничество в кризисный год. Я не жалею ни об одном дне – время пронеслось как один миг.

– Какие ещё проекты вы реализуете лично? И что бы вам хотелось реализовать в будущем?

– Cirque du Soleil, конечно, является приоритетным проектом для меня, самым ключевым и самым масштабным. Тем не менее я для себя определила, что очень люблю и уважаю всё российское: это русский балет, художник Эрте, русский по происхождению, который придумал стандарты красоты 90–60–90, это барышни русской эмиграции, которые сделали профессию модели популярной, это и самые ценные художники современного искусства, начиная с Ротко. Можно долго перечислять выдающихся представителей русской культуры, экономики, политики. Поэтому я для себя решила, что буду стараться тем или иным способом поддерживать мероприятия, которые показывают богатство и культурный потенциал России. Это такие мероприятия, как Национальный конкурс «Мисс Россия», Неделя моды в Москве, Гастрономический фестиваль, мероприятия которого способствуют развитию культуры российской гастрономии, это прекрасный Анатолий Комм, с которым мы начали сотрудничать в этом году и который неохотно сотрудничает с иностранными брендами, стараясь продвигать всё лучшее, что есть в России, например русский борщ и квас. Вот в этом мы и сходимся.

ПР

СПРАВКА



МЯГКИХ Ольга Витальевна,

кандидат экономических наук, старший директор по корпоративному развитию Cirque du Soleil в России и Украине, вице-президент Ассоциации Высокой моды и прет-а-порте в России, основательница и генеральный директор собственной маркетинговой компании.

Окончила Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетмана – Факультет международной экономики и права. В начале своей карьеры Ольга вела курс лекций на кафедре международной экономики и права. В 2003 г. была приглашена в один из крупнейших российских банков, где занималась развитием девелоперских и инвестиционных проектов, откуда перешла на должность коммерческого директора проекта развития крупнейшей на сегодня нефтегазовой компании Украины. Получив колоссальный опыт работы в одном из международных культурных проектов в России – Неделе Моды (Москва, Париж, Милан), Ольга основала собственную маркетинговую компанию, в орбиту сотрудничества которой вовлечены такие известные российские проекты, как «Мисс Россия», «Неделя Моды в Москве», Московский гастрономический фестиваль. В 2008 г. Ольгу пригласили к сотрудничеству с новым и неизвестным в России проектом, передав эксклюзивные права сотрудничества с Cirque du Soleil в России и Украине. По итогам 4,5 лет работы Ольге и команде её единомышленников практически с нуля удалось поднять уровень узнаваемости бренда Cirque du Soleil и привлечь к глобальному сотрудничеству ведущие мировые бренды.



**МАСТЕР
БАНК**

**КРЕДИТОВАНИЕ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**



Растите с нами!



(495) 544-544-8
www.masterbank.ru

8-800-700-70-57

единая бесплатная линия для звонков по России

Игорь ГОРСКИЙ: «Мы хотим подарить людям праздник»

БЛАГОРОДНУЮ И ПРИ ЭТОМ ОЧЕНЬ СЛОЖНУЮ ЗАДАЧУ – СДЕЛАТЬ БЕЗУСЛОВНЫЕ ШЕДЕВРЫ ДОСТУПНЫМИ И АКТУАЛЬНЫМИ ДЛЯ САМОЙ ШИРОКОЙ АУДИТОРИИ – СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ ФОНД СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ ИСКУССТВА «ЧИСТАЯ МУЗЫКА». ПОСЛЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЯДА УСПЕШНЫХ ЛОКАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ФОНД НАЧАЛ ПОДГОТОВКУ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ МАСШТАБНОГО МЕРОПРИЯТИЯ – МЕЖДУНАРОДНОГО ФЕСТИВАЛЯ ИСКУССТВ «КЛАССИКА В ДВИЖЕНИИ». НАШ СОБЕСЕДНИК – ОДИН ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ФОНДА ИГОРЬ ГОРСКИЙ.

– Сначала несколько слов о Фонде. Его название, согласитесь, можно понимать по-разному.

– Действительно, для кого-то «Чистая Музыка» – это произведения гениальных композиторов прошлого, чистых и свободных от безжалостного дыхания времени. Кто-то видит в этом независимость от шоу-бизнеса, «пожирающего» хрупкое и незащищенное искусство. Члены нашего Фонда «Чистая Музыка» объединены одной целью: донести всё самое ценное, что хранит всемирная история искусства, в первую очередь музыкального, до как можно более широкого круга наших соотечественников.

Особенность проекта «Чистая Музыка» состоит в том, что мы не делим искусство на жанры и стили. На наш взгляд, гениальная музыка Баха находится на одном (недосыгаемом!) уровне с некоторыми композициями группы Beatles, а Луи Армстронг по степени одарённости сопоставим с Альфредом Шнитке.

Мы живём в замечательное время, когда объекты культурного

наследия стали доступны практически каждому благодаря Интернету и телевидению. Но высокому искусству – в том числе

ку, видим, что наша аудитория постепенно уменьшается. Можно, конечно, воспринимать это как данность, просто хорошо делать своё дело, сетуя на не са-

” Мы не делим искусство на жанры и стили. На наш взгляд, гениальная музыка Баха находится на одном уровне с некоторыми композициями группы Beatles, а Луи Армстронг по степени одарённости сопоставим с Альфредом Шнитке. “

классической музыке – по-прежнему уделяется незаслуженно мало внимания в СМИ и общественной жизни нашего общества. Посетители симфонических концертов и балетных постановок, ценители искусства со стажем часто представляются членами закрытого элитарного клуба.

Мы, музыканты, исполняющие в основном классическую музы-

мые лучшие для классической музыки времена. А можно попробовать взять на себя и просветительские функции – самим готовить зрителей к восприятию классического музыкального наследия. Мы исходим из того, что задача эта трудная, но выполнимая. По крайней мере, мы пытаемся как-то осторожно влиять на процесс воспитания нового зрителя.

– Сейчас вы «замахнулись» на осуществление достаточно масштабного проекта. Почему именно фестиваль? Чем вас привлекает данная форма?

– Фестиваль, тем более если он длится не несколько дней, а 2 недели, как мы планируем, даёт гораздо больше



ФОТОСЛУЖБА ИД РСРП

возможностей устроить людям, ценителям искусства настоящий праздник. Причём, что очень важно, речь идёт не о музыкальном фестивале, а именно о фестивале искусств. Помимо очень разнообразной в жанровом отношении концертной программы, планируются показы короткометражных и анимационных фильмов, арт-перформансы, поэтические вечера, премьеры музыкального кукольного спектакля, ночной танцевальный карнавал и мн.др.

Один из самых интересных проектов – музыкальный марафон. В течение одного дня в режиме нон-стоп пройдут сразу 10 концертов, содержащих музыкальную ретроспективу от средневековья до наших дней. Причём будут звучать как произведения, давно уже ставшие классическими, так и совсем неизвестные, некоторые из которых у нас в стране ещё не исполнялись.

” Мы, музыканты, исполняющие в основном классическую музыку, видим, что наша аудитория постепенно уменьшается. “

Вполне уместно говорить и об «образовательной составляющей» нашего проекта. Мы хотим провести мастер-классы музыкантов – участников фестиваля для учащихся местных музыкальных школ. Планируется также организовать занятия Академии «Классика в движении», где в качестве преподавателей выступят известные европейские преподаватели музыки, профессора. Дети будут жить в пансионате или отеле на берегу моря. Ежедневно они получают урок с профессором. Финалом обучения в Академии станет отчётный концерт, где родители смогут сделать соответствующие выводы об уровне преподавания. Наш коллега по

«Чистой Музыке», кларнетист Евгений Варавко «привёз» этот проект из Франции, где учился в Высшей школе музыки, а параллельно путешествовал по различным европейским фестивалям. Там он и подсмотрел этот формат занятий с учениками. Уже несколько лет он с успехом проводит подобные академии в России и во Франции. Такая форма занятий является очень хорошим стимулом для талантливых детей. В контексте нашего первого фестиваля это особенно актуально, ведь речь идёт не о столичном городе, а об областном центре, где возможность занятий музыкой с европейскими профессорами, согласитесь, представляется не часто.



” Один из самых интересных проектов – музыкальный марафон. В течение одного дня в режиме нон-стоп пройдут сразу 10 концертов, содержащих музыкальную ретроспективу от средневековья до наших дней. “

– Местом проведения первого фестиваля вы выбрали Калининград. Почему?

– Прежде всего благодаря председателю нашего Фонда и моему другу, скрипачу Андрею Розенденту. Он родился в Калининграде, потом учился в Москве, за границей, сейчас живёт в основном в Германии, но нередко приезжает в родной город на гастроли. Андрей хорошо знает местную «культурную инфраструктуру», отлично представляет себе возможности размещения фестивальных объектов. Он, кстати, специально знакомился с практикой проведения подобных фестивалей в Европе. Кроме того, Андрей Розендент снялся в главной роли в фильме Владимира Машкова «Папа». Благодаря этому у «Чистой Музыки» появился опытный консультант в лице Владимира Львовича, который имеет колоссальный фестивальный опыт как режиссёр и актёр. Он участвует в формировании нашей фестивальной программы, много подсказывает. Кроме того, Владимир Машков возглавляет Попечительский совет нашего Фонда.

– Вы задумали совершенно новый фестиваль. Для чего, какая цель?

– Мы хотим попробовать организовать живой и гибкий проект. Рассказать о высоком искусстве доступным языком, чтобы каждый наш гость нашёл для себя что-то актуальное. Это наши первые шаги, но хочется создать фестивальную модель, которую можно переносить из региона в регион, учитывая культурные и социальные особенности каждого. Так получается, что основные культурные события сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге. Это не совсем справедливо по отношению к остальным жителям России. Хочется делиться новыми формами, демонстрировать интересные программы, чтобы зрители ощутили эту радость, почувствовали энергетику, стали соучастниками акций фестиваля.

– Создание соответствующей атмосферы, наверное, является объектом вашего стремления?

– Конечно! Это одна из важнейших наших задач. Мы хотим подарить людям праздник. Все, кто с нами работает – от волонтеров и технических

специалистов до программных директоров и режиссёров, – творческие, креативные люди, наши единомышленники. В основном это наши друзья из музыкальной, театральной, кинематографической сферы. «Чистая Музыка» – содружество людей самых разных творческих профессий. Собственно, благодаря такому содружеству существует наш проект и готовится фестиваль «Классика в движении». Недостатка в интересных идеях при такой команде у нас не ощущается.

Должен сказать, что нам сейчас очень импонирует вектор развития Парка культуры и отдыха им. Горького в Москве. Там реализуются очень интересные проекты. Парк становится площадкой неформального молодёжного общения людей разных профессиональных интересов. Нечто подобное мы хотим организовать и в Калининграде во время фестиваля. Там, по нашим планам, параллельно с событиями культурными будет сформировано какое-то пространство, где будут встречаться, например, молодые художники, музыканты, люди различных творческих профессий – как участники фестиваля, так и зрители, местная молодёжь.

– Вы уверены, что молодёжь заинтересуют фестивальные мероприятия?

– Очень на это надеюсь. Во-первых, программа фестиваля, как я уже сказал, очень разнообразна. Во-вторых, не называя пока конкретных имен музыкантов и артистов – российских и зарубежных, – могу обещать, что состав исполнителей будет звёздным. В том, что настоящие ценители музыки посетят мероприятия нашего фестиваля, сомневаться не приходится.

” Фестиваль даёт гораздо больше возможностей

устроить людям, ценителям искусства настоящий праздник. “

Но в программе фестиваля мы стремимся учитывать интересы и подготовленной аудитории, и людей, прежде всего молодёжи, достаточно далёких от музыкальной среды.

Самый дорогой зритель, присутствию которого мы будем очень рады, на которого мы готовы тратить всю нашу энергию, – это люди, которые ранее на подобные мероприятия не ходили, не были ни в филармонии, ни в опере, не посещали театральные постановки. Мы постараемся не делать ничего специально, не будем упрощать, не будем превращать классическую музыку в цирк. Реализуя проекты «Чистой Музыки», мы, кажется, уже нашли нужный стиль – энергичный, яркий, современный, – для того, чтобы «высокое» искусство стало интересным для обычного человека, у которого не было раньше возможности или желания к нему приобщиться. Это не вина его, а беда: нельзя полюбить то, чего не знаешь.

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

Нам бы очень хотелось, чтобы после наших концертов, фестивальных акций неподготовленный зритель обнаружил бы в себе потребность и дальше слушать хорошую музыку, читать хорошие кни-

– На самом деле, не таких уж и значительных, если сравнивать со спортивными мероприятиями. Например, несмотря на звёздный состав исполнителей, о каких-то очень высо-

Музыки» не раз уже это подтверждали. Поэтому и билеты на мероприятия фестиваля будут стоить недорого, а вход на часть из них и вовсе будет свободным. Надо понимать, что Международный фестиваль искусств «Классика в движении» – в первую очередь просветительский проект, а не развлекательный или коммерческий.

Во-вторых, мы, честно говоря, очень надеемся на поддержку местных властей. Даже не в плане финансирования, а в решении организационных вопросов, прежде всего. Согласитесь, такого рода достаточно масштабные культурные мероприятия должны заинтересовать администрации области, города. Экономическое развитие региона актуально по определению. А культурное? Да и вопросы престижности такого рода мероприятий не стоит игнорировать. Наконец, проведение фестиваля запланировано на лето следующего года. А это пора отпусков. Значит, появляется возможность поспособствовать развитию культурного туризма, который у нас в стране пока находится в зачаточном состоянии.

Не скрою, что мы будем признательны за помощь и представителям областных бизнес-структур.

А в целом... Я очень надеюсь на то, что рано или поздно государство обратит внимание на проекты, подобные нашему. Но сейчас, как мне кажется, целесообразно надеяться прежде всего на себя, то есть на фонд «Чистая Музыка». При этом мы прекрасно понимаем, что без меценатов, без благотворителей, за счёт которых и формируется наш Фонд, без тех, кто чувствует в себе душевную потребность помогать развитию современного искусства, культуры, образования, мы сегодня вряд ли были бы способны осуществить уже реализованные проекты и тем более претендовать на проведение столь масштабного мероприятия.

Мы очень надеемся на то, что наш первый опыт будет удачным и фестиваль сможет что-то изменить в культурных тенденциях, создать новый тренд, стать актуальным. Тогда встанет вопрос о проведении таких мероприятий в других регионах нашей страны.

ПР

” Самый дорогой зритель, присутствию которого мы будем очень рады, на которого мы готовы тратить всю нашу энергию, – это люди, которые ранее на подобные мероприятия не ходили. “

ги, смотреть хорошее кино. То есть чтобы он открыл для себя мир высокого искусства без условностей и ограничений.

– **Обширная программа, звёздный состав... Наверное, организация фестиваля потребует немалых затрат?**

ких гонорах для них речи не идёт. По-моему, это в порядке вещей, когда известные артисты охотно выступают за очень небольшие гонорары или вообще бесплатно, когда программа им интересна. Многие партнёры «Чистой

СПРАВКА



ГОРСКИЙ Игорь Вячеславович,
генеральный директор Фонда содействия развитию искусства «Чистая Музыка».

Родился в 1982 г. в Москве. Музыкой начал заниматься в возрасте 3 лет.

В 5 лет поступил в МССМШ им. Гнесиных по классу фортепиано Т.И. Воробьёвой. Участник телевизионного шоу «Утренняя звезда». Первый сольный концерт состоялся в возрасте 11 лет. Тогда же появляются первые сочинения Игоря – струнный квартет и цикл фортепианных прелюдий.

Лауреат детских и юношеских конкурсов пианистов. В 1999–2002 гг. работал музыкальным редактором и

композитором телевизионных и радиопередач (студия «Лавр», ВГТРК). Выпускник Московской государственной консерватории им. П.И. Чайковского по классу профессора Ю.С. Слесарева.

Участник международных фестивалей классической и джазовой музыки.

Окончил аспирантуру Московской консерватории по классу камерного ансамбля профессора Т.А. Алиханова.

Лауреат премии «Триумф» за 2004 г. как пианист и композитор.

Автор музыки к театральным постановкам и фильмам. Сотрудничал с такими режиссёрами, как Юрий Ерёмин («Русские комедии»), Роман Козак («Поздравляю с будним днём!»), Евгений Писарев («Пули над Бродвеем»), Василий Бархатов («Разбойники») и др.

С 2006 г. Игорь Горский – художественный руководитель ансамбля «Чистая Музыка», а с 2012 г. – генеральный директор Фонда содействия развитию искусства «Чистая Музыка».

Солист фортепианного джазового дуэта «Горский & Горский» вместе с отцом Вячеславом Горским. Часто выступает в роли дирижёра, в том числе в авторских программах.

ФОТОБАНК ЖУРНАЛА
ПРОМЫШЛЕННИК
РОССИИ

- Уникальные фотографии лидеров мнений – представителей бизнес-сообщества, органов власти, общественных деятелей и людей из мира культуры и искусства
- Знаковые мероприятия при поддержке или с участием РСПП
- Редкие фото городов, исторических объектов и промышленных предприятий



Издательский дом РСПП предлагает следующие виды фотоуслуг:

- Фоторепортажи с нефтегазовых месторождений и промышленных объектов.
- Съёмка форумов, конференций и других знаковых событий.
- Постановочные фотосессии руководителей и топ-менеджеров.

По вопросам приобретения фотографий и заказа услуг фотографа обращайтесь:

Светлана Бобрынёва
раб.: +7 (495) 663-04-04 доб.1182
моб.: +7 (985) 222-03-98
e-mail: BobrinyovaSA@rspp.ru



Российский театр: из истории творческого поиска

БОГАТАЯ ИСТОРИЯ, СЛАВНОЕ ПРОШЛОЕ, ТРАДИЦИИ САМИ ПО СЕБЕ НИКОГДА НЕ ГАРАНТИРУЮТ БЛАГОПОЛУЧНОГО НАСТОЯЩЕГО, НЕ СПОСОБНЫ ЗАЩИТИТЬ ОТ УПАДКА. НО ОПОРОЙ, ФУНДАМЕНТОМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СЛУЖИТЬ МОГУТ. И В ЭТОМ СМЫСЛЕ СОВРЕМЕННОМУ РОССИЙСКОМУ ТЕАТРУ, БЕЗУСЛОВНО, ПОВЕЗЛО: ЕМУ ЕСТЬ НА ЧТО ОПЕРЕТЬСЯ.

ЕСЛИ ПОЗВОЛИТЕЛЬНО РАССМАТРИВАТЬ РОССИЙСКИЙ ТЕАТР КАК «ОТРАСЛЬ» НАШЕЙ КУЛЬТУРЫ, ТО МОЖНО С УДОВЛЕТВОРЕНИЕМ КОНСТАТИРОВАТЬ, ЧТО ОТРАСЛЬ ЭТА В ОТЛИЧИЕ ОТ МНОГИХ ПРОЧИХ В УПАДОК НЕ ПРИШЛА И «ПРОДУКЦИЮ» ВЫПУСКАЕТ ВПОЛНЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНУЮ. ВОЗНИКАЮЩИЕ ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ РАЗГОВОРЫ О «КРИЗИСЕ» РОССИЙСКОГО ТЕАТРА СЛЕДУЕТ, НАВЕРНОЕ, ВОСПРИНИМАТЬ СПОКОЙНО, С УЧЁТОМ ТВОРЧЕСКОЙ СПЕЦИФИКИ «ОТРАСЛИ». ТЕМ БОЛЕЕ ЧТО РАЗГОВОРЫ ЭТИ ПЕРИОДИЧЕСКИ ВЕДУТСЯ УЖЕ БОЛЕЕ ДВУХ С ПОЛОВИНОЙ ВЕКОВ, С ТЕХ ПОР КАК ВОЗНИК У НАС В СТРАНЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТЕАТР. НО НИКОМУ, НАВЕРНОЕ, НЕ ПРИДЁТ В ГОЛОВУ РАССМАТРИВАТЬ ЕГО ИСТОРИЮ КАК ЧЕРЕДУ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ. НАПРОТИВ, ЭТО ИСТОРИЯ НАСТОЙЧИВОГО ТВОРЧЕСКОГО ПОИСКА ТАЛАНТЛИВЫХ ЛЮДЕЙ, РЕЗУЛЬТАТЫ КОТОРОГО, БЕЗУСЛОВНО, ОБОГАТИЛИ РУССКУЮ КУЛЬТУРУ, ДА И В МИРОВУЮ ВНЕСЛИ СВОЙ ВЕСОМЫЙ ВКЛАД. А НАЧИНАЛОСЬ ВСЁ, КАК УЖЕ СКАЗАНО, БОЛЕЕ ДВУХ С ПОЛОВИНОЙ ВЕКОВ НАЗАД...

Первые...

До XVII в. в России потребности в театре как самостоятельной области искусства не было. Исконный интерес народа к зрелищам (и низов, и верхов) удовлетворялся той «театральностью», которая органично входила в народные обряды, календарные празднества, разыгрывание хороводных песен. Элементы театральности пронизывали собой лирические и обрядовые песни, сказки и былины: театральность была представлена и искусством скоморохов.

В царствование Михаила Романова, взошедшего на престол в 1613 г., было построено первое театральное здание в России – «Потешные хоромы», куда входила «Потешная палата», представляющая собой как бы особое ведомство, «к которому принадлежали все потешники и все лица, имевшие во дворце потешное значение».

В XVII в. существовал и развивался т.н. «школьный театр», руководимый монахами в духовных школах.

Но всё это было скорее «художественной самодеятельностью». По-настоящему профессиональный театр создать не удавалось, хотя такие попытки предпринимал даже Пётр I.

А вот у Елизаветы Петровны, взошедшей на престол в 1741 г., получи-

лось. Наверное, просто время пришло. Вообще, в царствование Елизаветы Петровны музыкальное и театральное дело очень выросло и встало на ноги. Никогда до тех пор Петербург не представлял такого изобилия и разнообразия зрелищ. Совместно с иностранными труппами стали выступать русские артисты.

Организируются театры в учебных заведениях (1749 г. – Петербургский Шляхетный корпус, 1756 г. – Московский

В XVII в. существовал и развивался т.н. «школьный театр», руководимый монахами в духовных школах.

университет), устраиваются русские театральные представления в Петербурге, в Москве, в Ярославле. В 1747 г. происходит ещё одно важное событие: написана первая стихотворная трагедия – «Хорев» А. Сумарокова.

Всё это создаёт предпосылки для появления национального общедоступного театра. Для этого в 1752 г. из Ярославля в Петербург вызывают труппу Волкова. Талантливых актёров-любителей определяют на учёбу в Шляхетный корпус.

День 30 августа 1756 г. вошёл в русскую историю как положивший начало структуре Императорских театров России: состоялся указ об учреждении русского театра в Петербурге. В состав труппы вступили ярославцы – двое Волковых, Дмитревский и Попов. Театр возглавил Сумароков, классицистские трагедии которого составили основу репертуара. Первое место в труппе занимал Волков, сменивший Сумарокова на директорском посту и занимавший это место вплоть до своей кончины в 1763 г. Именно этот театр в 1832 г. получит название Александринского – в честь жены Николая I. Поэтому «Александринку» принято считать старейшим театром России.

Под структурой Императорских театров стали постепенно как создаваться новые театры, так и объединяться уже существовавшие до того антрепризы.

По мере развития российских театров для правительства становилась всё очевиднее их роль в формировании идеологии и общественных настроений. В 1766 г. по указу Екатерины II была создана Дирекция Императорских театров, в ведение которой со временем перешли все ведущие театры России. Когда государство начинает руководить каким-то явлением, то это тоже своего рода признание. Значит, это серьёзно. **ПР**

Александринский театр



Александр Сумароков

Проверено временем

Вообще, государство российское (а позднее – и советское) всегда внимательно и с некоторой даже опаской следило за деятельностью театров. Известное дело: бог знает, куда этих творческих личностей занести может. Идеологию-то надо блюсти.

Во второй половине XIX в. в истории русского театра наступает новая эпоха – на сцене появляются пьесы великого русского драматурга А.Н. Островского. Слуги государевы встретили их весьма настороженно, тем более что революционно-демократическая критика во главе с Чернышевским и Добролюбовым поддержала драматургию Островского. Очень им импонировала эта драматургия тем, что обличала «тёмное царство купцов-самодуров, продажность и лицемерие бюрократической машины русского самодержавия». Что касается «бюрократической машины», то это, похоже, тема вечная. А вот образы купцов у драматурга вышли с современной точки зрения несколько спорными. Похоже, Островский всё-таки недооценивал положительную роль купеческой части предпринимательского сообщества в развитии экономики России.

Впрочем, не это главное. Важнее то, что драматургия Островского – это целый театр, и в этом театре выросла плеяда талантливейших актёров, прославивших русское театральное искусство.

Благодаря прежде всего пьесам Островского Малый театр приобретает большое общественное значение. Недаром его за высокую просветительскую и воспитательную роль называли вторым университетом.



том. Именно он утвердил на сцене драматургию Островского.

После первой постановки комедии «Не в свои сани не садись» Островский все свои пьесы отдавал на сцену Малого театра. Сблизившись со многими талантливыми артистами, драматург сам принимает участие в постановке своих произведений. Его пьесы – целая эпоха, новый этап в развитии русского сценического искусства. Именно в пьесах Островского раскрылся талант крупнейшего актёра Малого театра Прова Михайловича Садовского (1818–1872). Исполнение артистом роли Любима Торцова в пьесе «Бедность не порок» стало одним из его высочайших достижений. Садовский сыграл 30 ролей в репертуаре Островского. Его

Благодаря прежде всего пьесам Островского Малый театр приобретает большое общественное значение.

герои, казалось, пришли на сцену из самой жизни, зритель узнавал в них хорошо знакомых людей. Садовский своим творчеством продолжал принципы великого актёра-реалиста Щепкина.

Постановки театра постоянно вызвали ожесточённое сопротивление со стороны театрального начальства и цензуры. Многие пьесы Островского, несмотря на их успех у зрителей, часто снимались с представления. В 1880–1890-е гг. после убийства народовольцами Александра II, давление становится особенно сильным. Прибежищем театра во все «смутные времена» была классика. Постановки драм Шиллера, Шекспира, Лопе де Вега, Гюго с участием величайшей трагической актрисы Марии Николаевны Ермоловой стали событиями в театральной жизни Москвы.

А пьесы Островского и сегодня идут на сцене Малого, коллектив которого бережно хранит традиции. И находят своего зрителя. Значит, это драматургия, прошедшая испытание временем. ПР

Пров Михайлович Садовский

Хорошо посидели...

В 1897 г. Немирович-Данченко пригласил Станиславского встретиться и обсудить ряд вопросов, касающихся состояния театра. Станиславский сохранил визитную карточку, на обороте которой карандашом написано: «Я буду в час в Славянском базаре – не увидимся ли?» На конверте он подписал: «Знаменитое первое свидание-сидение с Немировичем-Данченко. Первый момент основания театра».

В ходе этой ставшей легендарной беседы были сформулированы задачи нового театрального дела и программа их осуществления. По словам Станиславского, обсуждали «основы будущего дела, вопросы чистого искусства, наши художественные идеалы, сценическую этику, технику, организационные планы, проекты будущего репертуара, наши взаимоотношения». В продолжавшемся 18 часов (!) разговоре был обсуждён состав труппы, костяк которой составят молодые интеллигентные актёры, и скромно-неброское оформление зала. Разделили обязанности (литературно-художественное veto принадлежит Немировичу-Данченко, художественное – Станиславскому) и набросали систему лозунгов, по которым будет жить театр – МХТ.

Вот это действительно называется «хорошо посидели!» Чрезвычайно результативно.

Для того чтобы считать Россию рубежа XIX–XX вв. средоточием мировых театральных достижений, было бы достаточно одного К. Станиславского с его ошеломляющими новаторскими идеями и созданным им вместе с В. Немировичем-



Антон Чехов с артистами МХТ

Данченко Московским Художественным театром. Несмотря на то, что МХТ открылся спектаклем «Царь Фёдор Иоаннович» А.К. Толстого, знаменем нового театра стала драматургия А. Чехова, загадочная, не до конца раскрытая и сегодня. Недаром на занавесе МХТ – чайка, отсылающая к названию одной из лучших пьес Чехова и ставшая символом театра. Но одна из главных заслуг Станиславского перед мировым театром – это воспитание талантливых учеников, вобравших в себя опыт его театральной системы и развивающих её дальше в самых неожиданных и парадоксальных направлениях (яркие примеры – В. Мейерхольд, М. Чехов, Е. Вахтангов).

В Москве центром театральной жизни был МХТ. Там собралось блестящее созвездие актёров, и г р а в ш и х в спектаклях, при-

влекавших огромное число зрителей: О. Книппер, И. Москвин, М. Лилина, М. Андреева, А. Артём, В. Качалов и др. Здесь же формировались многие направления современной режиссуры: помимо Станиславского и Немировича-Данченко, это были работы Л. Сулержицкого, К. Марджанова, Е. Вахтангова; на постановку приезжал и всемирно известный Г. Крэг.

В то же время Станиславский работал над созданием и совершенствованием системы, которая могла бы дать артисту возможность публичного творчества по законам «искусства переживания» во всякую минуту пребывания на сцене, возможность, которая открывается гениям в минуты высочайшего вдохновения. И эта система, в основе которой лежит разделение актёрской игры на три технологии – ремесло, представление и переживание, – была создана. И обрела всемирную известность. Похоже, что на века. Хотя в попытках опровергнуть её недостатка не было... ПР

Для того чтобы считать Россию рубежа XIX–XX вв. средоточием мировых театральных достижений, было бы достаточно одного К. Станиславского с его ошеломляющими новаторскими идеями.

К.С. Станиславский (справа) и В.И. Немирович-Данченко (слева)

До основанья... А зачем?

Среди тех, кто пытался опровергнуть основные принципы учения Станиславского, были и люди, безусловно, талантливые. Самый яркий пример – Всеволод Мейерхольд.

В 1917 г. он безоговорочно принял большевистский переворот и в компании с поэтами Блоком, Маяковским, Ивневым и художником Натаном Альтманом явился в Смольный, чтобы заявить о своей готовности сотрудничать с новой властью. Мейерхольду исполнилось уже 43 года, он был отцом трёх взрослых дочерей, признанным апологетом «нового театра», занимавшим с 1907 г. пост главного режиссера обоих Императорских театров: драмы и оперы – Александринского и Мариинского – в Петербурге.

Он вступил в ВКП(б), несколько месяцев возглавлял ТЕО Наркомпресса. Ориентирующаяся на него пресса атаковала академические театры: поставленную Немировичем-Данченко в Музыкальной студии МХАТ «Дочь Анго» связывали с «антоновщиной», с Кронштадтским бунтом, а в её публике предполагали тех, кто не успел уплыть с Врангелем. Статью «О драматургии и культуре театра» В. Мейерхольд, В. Бутков и К. Державин завершали призывом к бунту «против того театра полутонов, скопческого лютеранства, храма с суконцами и дряблой мистикой психологизма, от которого всякого неискушённого зрителя тошнит».

В общем, предлагалось разрушить старый театр «до основанья». Конечно, ломать – не строить, но в случае с Мейерхольдом всё было гораздо сложнее. Он не просто ломал – он предлагал своё, новое.

Главный театральный революционер предложил совершенно новый принцип постановки. Даже из самых классических пьес – и, вообще говоря, из них в первую очередь – Мейерхольд создавал яркое, запоминющееся зрелище, странные и неожиданные интерпретации персонажей. В противоположность



ИТАР - ТАСС

В случае с Мейерхольдом всё было гораздо сложнее.

Он не просто ломал – он предлагал своё, новое.

подходу Художественного театра, внутренний мир персонажа раскрывался исключительно через внешние эффекты.

В 1920 г. Мейерхольд выдвинул программу «Театральный Октябрь», провозгласившую полное разрушение старого искусства и создание на его развалинах искусства нового. Парадоксально, что идеологом этого направления стал именно Мейерхольд, глубоко изучавший тради-

ционные театры. Но разрушительную эйфорию социального переустройства сопровождала и эйфория художественного эксперимента – поддержанного правительством и адресованного новым зрителям.

Залогом успеха в этот период стал эксперимент, новация – разного характера и направления. Возможно, именно это обусловило существование в один и тот же период футуристических политизированных «спектаклей-митингов» Мейерхольда и изысканного, подчеркнуто асоциального психологизма Таирова, «фантастического реализма» Вахтангова и экспериментов со спектаклями для детей молодой Н. Сац, поэтического библейского театра Габима и эксцентрического ФЭКС и др.

Судьба талантливого экспериментатора Мейерхольда, оставившего свой яркий след в истории театра, как известно, трагична...

Новый период российского театра начался в 1932 г. постановлением ЦК ВКП(б) «О перестройке литературно-художественных организаций». Основным методом в искусстве был признан метод социалистического реализма. Время художественных экспериментов закончилось, хотя это не означает, что дальнейшие годы не дали новых достиже-

ний и успехов в развитии театрального искусства. Просто «территория» разрешённого искусства сузилась, одобрялись спектакли определённых художественных направлений – как правило, реалистические. И появился дополнительный критерий оценки: идеологическo-тематический.

Полноценную театральную реку остановить было невозможно. Но её заковали в бетонные идеологические берега... ПР



РМА «НОВОСТИ»

Вернуть на сцену живого человека

Однако, как известно, «идеологический бетон» – материал недолговечный. В середине 1950-х гг. он начал крошиться и давать трещины, которые расширились под напором свежих творческих потоков.

15 апреля 1956 г. группа выпускников Школы-студии МХАТ показывает свою самостоятельную работу – спектакль «Вечно живые» по пьесе Виктора Розова в постановке Олега Ефремова. Её показали на крошечных учебных подмостках ночью, начало в 24 часа. Эта ночь положила начало знаменитому «Современнику».

В 1957 году «Студия молодых актёров» ставит спектакль «В поисках радости» по пьесе Виктора Розова в постановке Олега Ефремова и Виктора Сергачёва.

В 1958 г. официально объявлено о создании Театра-студии «Современник». Главным режиссёром назначен Олег Ефремов.

В послевоенной истории страны, в годы разоблачения культа личности, он стал первым театром, рождённым свободным творческим объединением

группы единомышленников и сумевшим отстоять себя как целостный художественный коллектив. Основатели театра «Современник» – Олег Ефремов, Галина Волчек, Игорь Кваша, Лилия Толмачёва, Евгений Евстигнеев, Олег Табаков – были недавними выпускниками Школы-студии Московского Художественного театра.

В 1958 г. официально объявлено о создании Театра-студии «Современник», Главным режиссёром назначен Олег Ефремов.

Во главу своих художественных устремлений создатели «Современника» ставили актёрский ансамбль, подлинное проникновение во внутренний мир героев, в психологию человека, они стремились вернуть на сцену живого человека. В их героях зрители узнавали самих себя. Впервые за долгие

годы на сцену пришли подлинные люди со своими ежедневными проблемами, горестями и надеждами. Программное устремление молодого театра – говорить с современниками языком современности – было понято и поддержано публикой. Очень скоро «Современник» стал любимым театром молодёжи и интеллигенции.

К исходу 1960-х Московский театр «Современник» был сложившимся художественным организмом, с ярко выраженными творческими и гражданскими устремлениями, с сильной талантливой группой. Театр много ездил по стране, и везде, где бы ни появлялись афиши «Современника», залы были заполнены до отказа.

Кризис наступил в 1970-м. Уже с конца 1960-х гг. «оттепель» стала сменяться холодным дыханием нового времени.

Работать театру стало трудно. Впрочем, ему и раньше не было легко, не все замыслы были осуществлены и в годы «оттепели», но тогда коллектив был един, и это помогало держать круговую оборону против произвола цензуры. В 1970-м же произошёл раскол. Приняв приглашение возглавить МХАТ, ушёл из театра его основатель и руководитель Олег Ефремов. За ним труппу покинула значительная часть ведущих актёров.

В 1972 г. группа проголосовала за то, чтобы художественное руководство театром приняла на себя Галина Волчек.

Вопреки прогнозам, театр не умер. В труппу пришли новые актёры и среди них Марина Неёлова, Валентин Гафт, Лия Ахеджакова, Авангард Леонтьев.

Галина Волчек привлекла к сотрудничеству с театром одного из крупнейших мастеров современной прозы Чингиза Айтматова. Спектакль по пьесе Ч. Айтматова и К. Мухамеджанова «Восхождение на Фудзияму», поставленный Галиной Волчек в 1973 г., показал, что театр не растерялся, что он верен своим художественным и гражданским принципам.

И сегодня, спустя десятилетия, «Современник» жив. И по-прежнему современен. Столь долгий срок соответствовать своему времени, потребностям зрителей удаётся далеко не всем... ПР



Олег Ефремов и Галина Волчек

Вольная стихия

В 1964 г. в Московский театр драмы и комедии, расположившийся на Таганке, пришёл новый главный режиссёр – артист театра им. Евг. Вахтангова, педагог театрального училища им. Б.В. Шукина Юрий Петрович Любимов. Пришёл со своими учениками и с их дипломным спектаклем «Добрый человек из Сезуана» Брехта, ставшим символом молодого театра. Вскоре театр сменил название и стал называться по месту своего расположения – Театр на Таганке, в обиходе – просто Таганка.

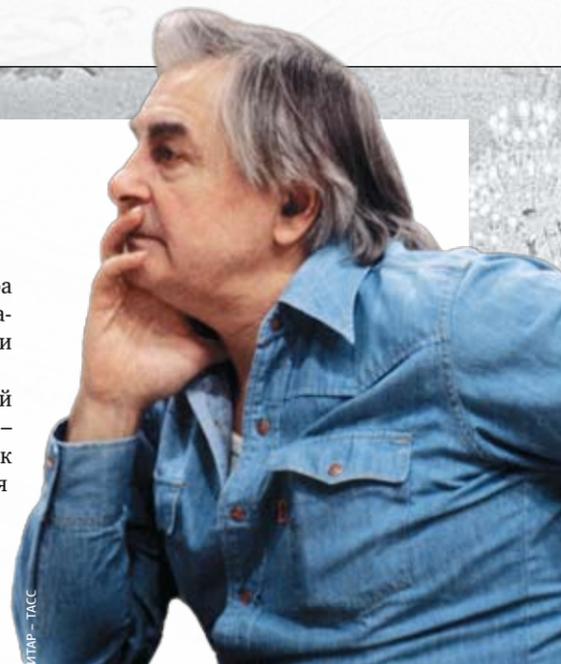
Обаяние студийности, азартной и умной игры, лёгкой и выразительной условности сразу пленило москвичей. Следующие спектакли закрепили успех. В «Десяти днях, которые потрясли мир» по Д. Риду – «народном представлении в 2-х частях с пантомимой, цирком, буффонадой, стрельбой» – зрители попадали в накалённый и праздничный мир революции. Праздником театра здесь становилось всё. Вольная стихия игры, смелость площадных зрелищ, возрождённые традиции Вахтангова и Мейерхольда, живое дыхание дня – всё это делало Таганку не просто популярной, но жизненно важной. С публикой говорили прямо и не скрывая лица. Внутренняя свобода, достоинство, отпечаток собственной личности отличали актёров

Таганки первой её поры – Владимира Высоцкого и Валерия Золотухина, Зинаиду Славину и Аллу Демидову – и стали традицией, обязательной до сих пор.

Другая традиция – владение всей палитрой искусств. Слово и действие – основа драмы – были так же важны, как музыка, движение, пение. Со спектакля «Антимиры» по стихам Вознесенского начался на Таганке театр поэзии; со спектакля «Живой» по повести Можжева – театр прозы. Театр давал своим зрителям уроки литературы, пройдя с ними за 40 лет путь мировой классики с античных времён до Чехова и Брехта. Здесь царили Пушкин и Маяковский, поэты Серебряного века и военной поры; по произведениям Достоевского, Булгакова и Пастернака, «деревенской», «городской» и военной прозы создавался сценический эпос.

Таганка давала также уроки истории и гражданского безразличного мышления; дарила максимум того, на что способен был театр в условиях несвободы, служа кафедрой и трибуной, царством искусств – и местом встречи людей. Поэтому такой мощный и плотный слой друзей окружал её – из числа тех, что принято называть цветом нации: учёные, общественные деятели, художники.

Судьба Таганки никогда не была лёгкой. Постоянный конфликт с властью



Судьба Таганки никогда не была лёгкой.

Постоянный конфликт с властью разрешился трагично и резко: отъездом Любимова за границу, отлучением его от страны, от театра, разлукой.

разрешился трагично и резко: отъездом Любимова за границу, отлучением его от страны, от театра, разлукой. Полоса отчуждения длиной в 5 лет (1984–1989 гг.) расквасила историю Таганки на две неравные части. Сейчас это уже другая Таганка. И время – другое.

Сегодня самые яркие страницы российского театра пишут уже другие люди. Можно только гадать, какой режиссёр, какой творческий коллектив оставит в этой истории наиболее заметный след. Но претендентов вписать своё имя в историю, похоже, немало: сегодня театральная жизнь России многообразна, причём не только в Москве и Санкт-Петербурге.

Оценку результатам творческих исканий даст, как всегда, время. ПР

Владимир Высоцкий в спектакле «Десять дней, которые потрясли мир»



Фонд
«Русская Береза»

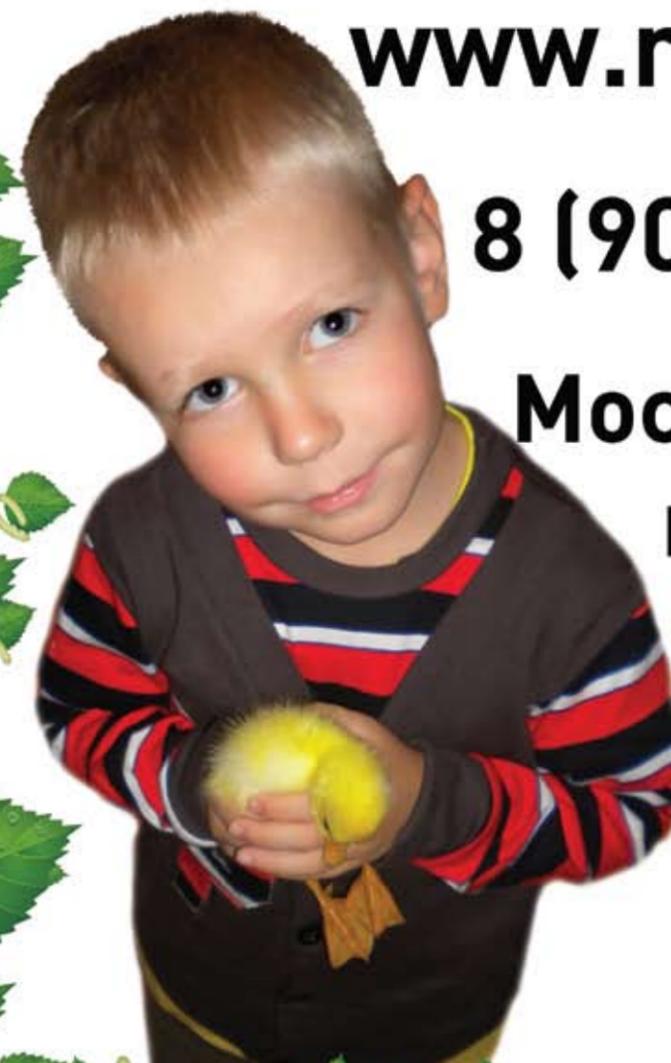


**ПОМОГИ
БЛИЖНЕМУ!**

www.rusbereza.ru

8 (903) 535-20-96

**Московская обл.,
г. Жуковский,
ул. Гагарина,
д. 85,
офис 19**





Анатолий СМЕЛЯНСКИЙ,
ректор
Школы-студии
МХАТ

” Система Станиславского сегодня востребована во всём мире. Станиславский, Чехов, Достоевский, Толстой – это то, чем мы известны и знамениты в мире». (Из выступления на пресс-конференции, посвящённой Фестивалю актёрских школ мира «Открытый урок: Станиславский продолжается», 11 октября).



Сергей НАПКОВ,
Глава Департамента культуры
Правительства
Москвы

” Мы только в этом году впервые подведём итоги по госзаданиям. Театры оценим по количеству зрителей и новых постановок, по участию в фестивалях и отзывам критиков». (Из интервью Vedomosti.ru, 10 октября).



Кирилл СЕРЕБРЕННИКОВ,
художественный
руководитель
Театра им. Гоголя

” Ситуация, когда театры передаются по наследству и действуют бессрочные контракты, мне кажется, относится всё-таки уже к глубокому прошлому». (Из интервью «Газете.Ru», 9 октября).

ЗАКОНОПРОЕКТ

Деликатная тема

Министр культуры России Владимир Мединский объявил, что его ведомство разработало законопроект об обязательной регулярной аттестации на профпригодность всех творческих работников страны. Раз в 5 лет культурные организации будут устраивать своим кадрам экзамен с целью избавления от артистов, не желающих или разучившихся работать.

Под действие закона попадут представители профессий, перечисленных в соответствующем пункте 59-й статьи Трудового



кодекса РФ, – «творческие работники средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков».

Законопроект уже согласован с Союзом театральных деятелей и почти со всеми заинтересованными министерствами. Вскоре он будет внесён в правительство, а до Госдумы доберётся, вероятно, в следующем году.

Несложно предположить, что копий по поводу этого закона будет сломано ещё немало. С одной стороны, вопрос, как говорится, «назрел», с другой – уж больно деликатные вопросы он затрагивает, на многих актёрских судьбах он отразится...

ФОТОФАКТ



ДЕРЖИТЕ ПЛАНКУ!

Эти ребята в рекламе не нуждаются. После остроумного и просто умного «Дня выборов» их знает, наверное, вся страна. И с нетерпением ждёт новых постановок. «Квартет И» – Ростислав Хаит, Камиль Ларин, Александр Демидов и Леонид Барац – новинку подготовил. Это спектакль «Письма и песни мужчин среднего возраста времён караоке, дорожных пробок и высоких цен на нефть» в постановке Сергея Петрейкова. С непосредственным участием группы «Несчастный случай». Каким он получился? Пока это знают не многие. Очень хочется надеяться, что «великолепная четвёрка» удержит «юмористически-ироничную планку» на высоком уровне.

БЕДСТВИЕ

Оперативное реагирование

Рукописи, возможно, и не горят, но вот театры, вернее, театральный здания...

Старое здание саратовского ТЮЗа, построенное в 1910 г., загорелось 2 октября. Пожарные эвакуировали из здания ТЮЗа 450 человек. Никто не пострадал. В первые часы пожара кровля театра площадью 500 кв. м обрушилась в зрительный зал. Пламя поднималось выше крыши старинного здания. Потушить пожар удалось только на следующее утро.



Грустный факт. Но не без позитива. Буквально через день стало известно, что федеральное Минкультуры выделило на восстановление театра 300 млн руб. То есть среагировало чрезвычайно оперативно. Признаться, даже удивительно: не больница ведь сгорела, не дом престарелых, а театр.

Руководство театра сообщило, что большую часть спектаклей, шедших на сценических площадках старого здания ТЮЗа, удалось сохранить, однако требуются средства для восстановления части реквизита к спектаклям. Для этого ТЮЗ открыл благотворительный счёт для сбора денежных средств. Надеемся, что деньги на этот счёт поступать будут. Если уж государство судьбой театра озоботилось, то и народ отстаивать не должен.

ИНИЦИАТИВА

Театр – в массы

Помнится, ещё в далёкие советские времена один из героев легендарного Аркадия Райкина возмущался: «В театр с семьёй сходить... Это ж три поллитры!» Не в поллитрах, конечно, дело. Сейчас на них, слава богу, искусство никто не меряет. Но всё равно сходить в театр – удовольствие недешёвое, да и времени не всегда хватает...

Новосибирский театр оперы и балета в рамках совместного проекта с известным порталом классики Paraclassics.com начинает онлайн-трансляции своих спектаклей.

Интернет-трансляции в формате High Definition и мгновенный архив позволят смотреть спектакли во всех девяти часовых поясах страны и во всём мире в любое удобное время. Трансляции будут доступны на экранах компьютеров и устройств iOS (iPhone/iPad).

Прямые трансляции «Лебединого озера» и балета «Корсар» обещают показать уже в ближайшее время. Затем интернет-афиша в рамках совместного проекта с Paraclassics пополнится оперными названиями, а также трансляциями симфонических концертов.

Интересное начинание? Несомненно!



РЕГИОНЫ

Никакого застоя!

Что однозначно хорошо: театральная жизнь страны не ограничивается основной и Северной столицами, крупнейшими мегаполисами. В провинции также никакого застоя не наблюдается.

Липецкий академический театр получил сразу две награды XXVIII фестиваля «Липецкие театральные встречи»: спектакль «Полковник-птица» стал победителем в номинациях «Лучшая режиссёрская работа» и «Лучшая мужская роль».

«Полковник-птица» – это командная работа, где режиссура спектакля рождалась во время совместной работы артистов, поэтому я считаю награду за лучшую режиссёрскую работу наградой всего коллектива», – прокомментировал награждение главный режиссёр Липецкого академического театра Сергей Боровский, выступивший режиссёром-постановщиком спектакля «Полковник-птица».

Стоит отметить: это уже XXVIII фестиваль в Липецке. То есть налицо устойчивая традиция. И интерес публики к этим мероприятиям остаётся неизменно высоким. И этот областной центр – не исключение. Во многих регионах театральная жизнь и активна, и разнообразна.

Провинциальный театр жив! А вы сомневались?

Как расти, когда расти некуда?

КАК ИЗМЕНИТСЯ СТРАТЕГИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, КОГДА РЫНКИ НАСЫТЯТСЯ И РОСТ БИЗНЕСА СНИЗИТСЯ С ДЕСЯТКОВ ПРОЦЕНТОВ В ГОД ДО СКРОМНЫХ ЗНАЧЕНИЙ В 1–2%?

ГОД НАЗАД В «ПРОМЫШЛЕННИКЕ РОССИИ» ВЫШЛИ ДВЕ СТАТЬИ, ПОСВЯЩЁННЫЕ ЭТАПАМ, КОТОРЫЕ ПРОШЛА РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА, И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ ОТРАСЛЕЙ. ПРОДОЛЖАЯ ТЕМУ, В ЭТОМ НОМЕРЕ МЫ СНОВА РАССМАТРИВАЕМ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА, НО УЖЕ НА «МИКРОУРОВНЕ», УРОВНЕ ОТДЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЕЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ.

С момента возникновения в нашей стране новой рыночной экономики российский бизнес проделал немалый путь. Некоторые отрасли были созданы с нуля и продемонстрировали феноменальный рост. Возьмём услуги мобильной связи: например, у «МегаФона» на стадии зарождения бизнеса в 1995 г. было 3,5 тыс. клиентов, а сейчас уже 64 млн. – бизнес вырос за 17 лет в 18 тыс. раз. В 1999 г. у МТС и «ВымпелКома» (бренд «Билайн») было 800 тыс. абонентов (в основном в Москве), а спустя 10 лет бизнес вырос в 150 раз до 120 млн активных контрактов «на двоих». Услуги мобильной связи оказались настолько востребованными, что их «проникновение» превысило население России более чем вдвое. Но новых потребителей больше нет: в конце 2010 г. впервые за 20 лет было зафиксировано снижение численности абонентской базы. Число пользователей больше уже не вырастет: незначительная часть клиентов мигрирует между операторами в поисках лучших

условий, но основная часть абонентов сохраняет лояльность выбранному оператору. Как же в такой ситуации операторам развиваться? Искать новые рынки за рубежом? Расширять спектр услуг и диверсифицировать бизнес? Растить за счёт слияний и поглощений?

Ответить на эти вопросы поможет теория жизненного цикла систем. Это одна из самых эффективных управленческих теорий, позволяющих диагностировать любую организацию, объяснить, почему с ней происходили те или иные процессы, понять, почему происходят кризисы, и предсказать её будущее. С помощью этой теории можно описать развитие цивилизации, общества, государства, экономики, отрасли, а также конкретной компании. Теория стадий жизненного

цикла описывает организационный рост по аналогии с биологическими циклами жизни. Как правило, деление производится на несколько этапов – от «зарождения» до «стабилизации», с дальнейшим «затуханием», оканчивающимся «смертью» организации. Важно отметить, что на каждом этапе развития компании её главные задачи меняются, что закономерно отражается на изменении управленческих технологий и решений.

Стадия зарождения (в целом для российского бизнеса – с 1992 г. по 1996(8) г.)

В нашей стране 85% компаний умирает, не прожив и года. Причина обычно в том, что создатели такого бизнеса плохо знали отрасль и свойства внешней среды, поэтому неправильно выбрали рынок и, пройдя один бизнес-цикл, получили низкую рентабельность. Продукт или услуга могли оказаться невостребованными потребителями или

В нашей стране 85% компаний умирает, не прожив и года.

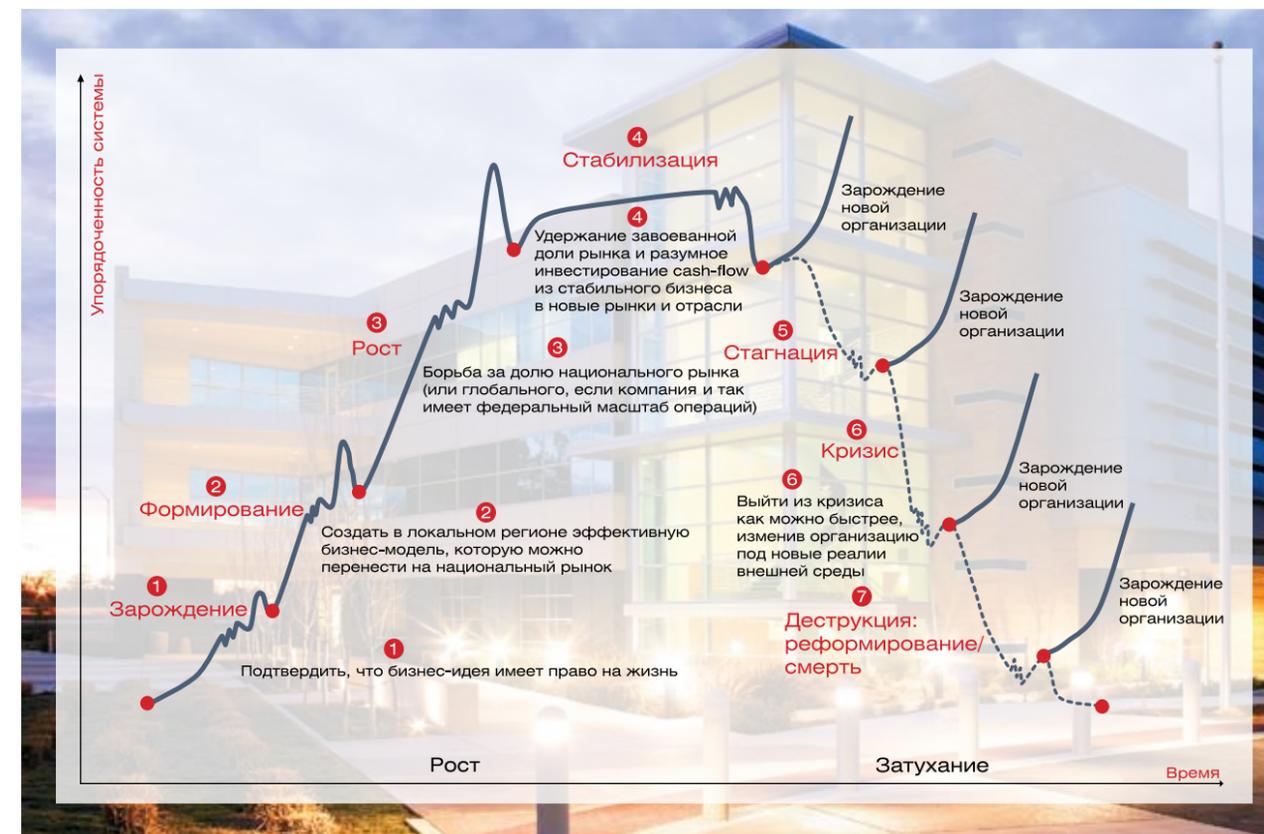
Причина обычно в том, что создатели такого бизнеса плохо знали отрасль и свойства внешней среды.



Дмитрий ЧЕРНОВ,
к.э.н., партнёр Russian Service Group



EAST NEWS



просто бизнес не смог найти оборотных средств. Так или иначе, на этой стадии развития главная задача бизнеса – **подтвердить, что у предпринимательской идеи есть перспективы.**

На стадии зарождения организацией обычно занимается сам предприниматель и его доверенные лица, имеющие с собственником тесные личные отношения: родственники, школьные и армейские друзья, многолетние проверенные деловые партнёры. Недоверие к посторонним – это результат не только опасений, что бизнес будет «уведён» наёмным менеджментом, но и необходимости собственника получать информацию, неискажённую заинтересованностью наёмного работника в сохранении своего рабочего места. На стадии зарождения в организации отсутствует профессиональный менеджмент, доверенные люди на ключевых постах исследуют внутреннюю и внешнюю среду организации, чтобы сделать вывод о перспек-

тивности каждой бизнес-функции и бизнеса в целом.

Неясные перспективы приводят к тому, что горизонт планирования в такой компании небольшой: от 1 до 3 месяцев. Продолжительность этой стадии зависит от срока оборачиваемости по продуктам компании и от уровня конкуренции. Чем короче сроки и выше конкурентное напряжение, тем быстрее компания проходит эту стадию, и наоборот. В России для таких отраслей, как телекоммуникации, пищевая промышленность, розничная торговля, стадия зарождения продолжалась 3–4 года. В нефтяной промышленности она длилась от 5 до 7 лет, а в авиационной – более 10 лет.

Например, бизнес ОАО «ВымпелКом» был основан в 1991 г. В июне 1992 г. в Москве началась работа первой в России экспериментальной сети сотовой связи стандарта AMPS с ёмкостью 200 абонентов. В 1994 г. в эксплуатацию введена сеть на 10 тыс. абонентов. Официальное

начало коммерческой деятельности под торговой маркой «Билайн» пришлось на 1995 г. Кризис организации назрел к 1996 г., когда собственники поняли успешность бизнес-идеи, но столкнулись с ограничениями стандарта AMPS. Для перехода на более перспективный стандарт GSM требовались крупные инвестиции. В 1996 г. «ВымпелКом» для получения необходимых инвестиционных ресурсов вышел на Нью-Йоркскую фондовую биржу, проведя первое IPO российской компании на NYSE. Началась новая стадия развития компании.

Стадия формирования (в среднем для российского бизнеса с 1996(9) г. по 2003–2005 гг.)

Главная задача бизнеса на стадии формирования – сфокусироваться на развитии наиболее перспективного бизнес-направления, **сформировать и оттестировать эффективную бизнес-**

модель на уровне отдельного рынка (например, на уровне региона).

Первыми из всех российских компаний вышли в эту стадию в 1996–2001 гг. операторы мобильной связи. Они сосредоточились на масштабном строительстве сетей в Москве и в Подмосковье (для будущего «МегаФона» это строительство сетей в северо-западных регионах России, вокруг материнского рынка Санкт-Петербурга). Параллельно компании получали (или покупали) лицензии на предоставление услуг связи в других регионах, следуя логике развития бизнеса в следующие несколько лет. Но для эффективного всероссийского охвата им нужно было сформировать и апробировать эффективную бизнес-модель в отдельно взятом регионе.

В этой фазе все менеджеры обычно заняты изучением функциональных процессов, ведь несущественная на локальном рынке проблема при масштабировании бизнес-модели на национальный уровень может вырасти в системное препятствие. Для вертикально-интегрированных компаний эта стадия характеризуется активным достраиванием отраслевых цепочек: в нефтегазовой отрасли – от добычи до продажи потребителю ГСМ, в алюминиевой отрасли – от бокситов до алюминиевых пивных банок, в металлургии – от угля и ГОКов до трубопрокатных станов. Вертикальная интеграция позволяет снизить издержки и обеспечить устойчивость бизнеса при колебаниях спроса.

На этой стадии горизонт планирования внутри организации закономерно возрастает до 1–3 лет. Это следствие лучшего понимания отрасли и ответ на потребность в более эффективном распределении ресурсов. Инвестиции в развитие на этом этапе значи-

На стадии зарождения организации управлением обычно занимается сам предприниматель и его доверенные лица, имеющие с собственником тесные личные отношения: родственники, школьные и армейские друзья, многолетние проверенные деловые партнёры.

тельные, но они несопоставимы с теми ресурсами, которые потребуются компании на этапе роста, поэтому в фазе формирования компании готовятся к будущей активной работе с инвесторами. Постепенно компании становятся всё более финансово прозрачными и начинают внедрение и кодификацию норм корпоративного управления. Тот же «ВымпелКом» в 1998 г. подписал инвестиционное соглашение с норвежским телекоммуникационным концерном Telenor: за 162 млн долл. Telenor приобрёл 25% плюс одну голосующую акцию компании, став её крупным акционером и стратегическим партнёром. В мае 2001 г. в число акционеров компании вошла «Альфа Эко Телеком Лимитед».

К будущему росту нужно готовиться. Поэтому в стадии формирования собственник в большей мере фокусируется на встраивании компании в рыночную нишу, а менеджмент – на внутренних процессах. Эти метаморфозы тоже хорошо прослеживаются на примере «ВымпелКома». В конце стадии зарождения в 2001 г. основатель бизнеса Дмитрий Зимин отходит от управления и становится почётным президентом компании. На пост генерального директора приходит представитель стратегического акционера – концерна Telenor – Джо Лундер. Компания была в целом сформирована и готова к экспоненциальному росту. К этому готовилась и МТС, которая в 2000 г. провела IPO, разместив 15,4% своих акций, – новые акционеры поверили в перспективы развития компании во всероссийском масштабе и в будущий рост её капитализации.

Стадия формирования является переходной к стадии масштабного роста рынка, поэтому её продолжительность зависит от действий конкурентов, у которых происходит тот же процесс, и качества менеджерского персонала, создающего работоспособную бизнес-модель.

Стадия роста (в среднем для российского бизнеса с 2003–2005 гг. по настоящий момент)

Главная задача на этой стадии – борьба за долю национального рынка. Завоевать максимальную долю рынка нужно именно теперь, поскольку в дальнейшем, на стадии стабилизации, появление конкурентов маловероятно, ведь затраты на создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребуют расходов, которые на уже стабильном или медленно растущем рынке будут окупаться очень долго.

Кроме того, тот, кто возьмёт значительную долю рынка на стадии роста, получит главные конкурентные преимущества – лояльность потребителей и большой и регулярный денежный поток. Для завоевания рынков необходима экспансия: компания переносит на эти рынки успешную бизнес-модель, отработанную на материнском рынке. Таким образом, компания сначала создаёт стандартную бизнес-модель, а затем начинает адаптировать её к специфике новых рынков. Горизонт планирования увеличивается и составляет 3–5 лет для компаний с высокооборотным капиталом, причём чем дольше срок оборачиваемости, тем дальше и горизонт планирования.

Также на темпы движения в новые рынки и, соответственно, на горизонты планирования влияют развитость инфраструктуры и характер спроса на продукцию или услуги компании на этих рынках (например, уровень платёжеспособности населения того или иного региона). Продолжительность стадии роста может составлять от 2 до 5 лет при благоприятной конъюнктуре и от 4 до 10 лет при наступлении факторов, ограничивающих платёжеспособность клиентов. Темпы роста также зависят от скорости финансового оборота (для инфраструктурных отраслей с продолжительными сроками окупаемости фаза роста обычно затягивается), от активности и развитости конкурентов и от реальных возможностей увеличивать выпуск продукции или оказывать больший объём услуг без потери качества.

В фазе роста системообразующим звеном в управлении становится профессиональный менеджмент. Сложность процессов становится такой, что управлять



К будущему росту нужно готовиться. Поэтому в стадии формирования собственник в большей мере фокусируется на встраивании компании в рыночную нишу, а менеджмент – на внутренних процессах.

организацией могут только высококвалифицированные руководители. Основатель бизнеса к началу роста уже разделил единоличное владение компанией с другими стратегическими инвесторами, которые вместе со своими финансовыми ресурсами принесли и свои взгляды на стратегию развития бизнеса. Нормы и процедуры корпоративного управления становятся главным регулятором отношений между собственниками, инвесторами и профессиональным наёмным менеджментом.

К 2007 г. превращение Дмитрия Зимина из руководителя и владельца в почётного президента и, в общем, в рядового акционера ОАО «ВымпелКом» перестало быть уникальным прецедентом. Многие собственники-основатели отошли от тактического управления, передав его профессиональным менеджерам. В самом «ВымпелКоме» в стадии роста управление компанией в октябре 2003 г. было поручено человеку, не связанному ни с одним из собственников, но обладающему отличными профессиональными

данными, – бывшему управляющему Mars Inc. по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии Александру Изосимову, который привнёс опыт работы во всероссийском масштабе на высококонкурентном розничном рынке.

Это назначение также стало компромиссом между Telenor, «Альфа-Групп» и «ВымпелКомом», которые в 2002 г. подписали соглашение об инвестициях в экспансию на рынки российских регионов в размере 175 млн долл. Начался активный рост: через 2 года число абонентов выросло в 10 раз, а к концу стадии роста (в 2006 г.) – в 25 раз, достигнув 55,1 млн (в том числе 4,6 млн за пределами России).

Да, в этой фазе компании начинают расти беспрецедентными ранее темпами. В компаниях реализуются масштабные интегрированные проекты развития, которые затрагивают практически все подразделения не только в федеральной штаб-квартире, но и в региональных представительствах. Возникает риск того, что топ-менеджмент не справится

с растущим объёмом информации и делает ошибочные выводы либо просто не успеет принять решение. Инструментом против этого риска становится построение горизонтальных связей между подразделениями и делегирование части полномочий по принятию решений на более низкие уровни – горизонтальное процессно-ориентированное управление (или система кросс-функционального управления).

Инвестиции в развитие бизнеса в фазе роста – самые значительные за весь жизненный цикл организации (по отношению к объёму выручки). Компания финансируется из различных внешних источников, зачастую балансируя на грани нормы рентабельности или даже убыточности (пример – рост розничной торговли до кризиса 2008 г., когда отрасль росла на 40–50% в год, а маржинальность колебалась в районе 1–2%). Но инвесторы и менеджмент сознательно идут на этот риск: ведь через несколько лет компания планирует стать одним из крупных игроков рынка, доля которого будет обеспечивать генерацию большого денежного потока и высокую капитализацию.

С началом периода роста отечественной экономики (с 2003–2005 гг.) резко вырос объём средств, привлечённых российскими компаниями с помощью публичных размещений. Если за 1996–2004 гг. наши компании с помощью этого инструмента привлекли с международного фондового рынка около 1,37 млрд долл., то в 2005 г. объём размещений составил 4,54 млрд долл., в 2006 г. он достиг 16,45 млрд долл., в 2007 г. – 23,12 млрд долл. Такая же динамика наблюдалась и для долговых инструментов: в начале 2003 г. корпоративный долг российских компаний не превышал 48 млрд долл., а по итогам 2007 г. он достиг уже 413 млрд долл.

Но в таком резком наращивании долгов в ответ на потребность удерживать лидерскую позицию на рынке скрывается опасность потерять контроль над бизнесом. Именно огромная долговая нагрузка, накопленная компанией в фазе

роста, вынудила Евгения Чичваркина отдать финансовым посредникам весь бизнес «Евросети». Если бы не продажа компании, в октябре 2008 г. «Евросеть» была бы объявлена банкротом: к началу кризиса у неё было около 840 млн долл. долгов, в то время как у «Связного», занимавшего вторую позицию на рынке, – всего 190 млн долл., хотя по оборотам «Евросеть» опережала «Связной» всего



РИА «НОВОСТИ»

Финансово-экономический кризис больше всего ударил по компаниям, рост которых зависел от внешнего финансирования.

в 2,1 раза; таким образом, её долговое бремя было в 2,5 раза тяжелее.

Финансово-экономический кризис больше всего ударил по компаниям, рост которых зависел от внешнего финансирования. Не избежал этих рисков и рынок мобильной связи: по состоянию на 31 декабря 2008 г. общий долг МТС составлял 8,44 млрд долл., а «ВымпелКома» – 4,1 млрд долл. Всё это была плата за рост бизнеса. Чтобы обеспечивать выплату кредитов, компании в кризис начали повышать

цены на услуги и были вынуждены ограничить строительство новых сетей и резко снизить инвестиционную активность.

Этим воспользовался «МегаФон», много лет пытавшийся вырваться с третьего места на рынке. Компания подошла к кризису с минимальным долгом в 0,2 млрд долл., при этом у компании было на счетах более 2 млрд долл. «наличности», а рентабельность не падала ниже 40% даже в трудный 2009 г. Но самое важное – многолетняя работа «МегаФона» по выстраиванию долгосрочных отношений со своими клиентами привела к тому, что компания успела стать лидером по уровню лояльности абонентов. Клиенты МТС и «ВымпелКома», недовольные обслуживанием и ценовой политикой, начали мигрировать к более сервисно ориентированному конкуренту. Абонентская база «МегаФона» стала увеличиваться на 2,1–2,3 млн абонентов в квартал, тогда как у «ВымпелКома» – примерно на 0,72 млн, у МТС – всего около 0,25 млн. В результате в 2010 г. «МегаФон» занял второе место среди операторов «большой тройки» по количеству абонентов с долей рынка 25,3%, а в сентябре 2010 г. компания вышла на второе место в России и по выручке, обогнав по этому показателю «ВымпелКом».

Стадия стабилизации (российский бизнес в целом не вышел на эту стадию, лишь несколько компаний достигли этой стадии в 2007 г., процессно – в 2008 г.)

Если компания преодолела «головомозг» от успехов», пережила кризис роста и неожиданный кризис ликвидности, выдержала жёсткую конкурентную борьбу и сохранила долю на рынке, она переходит – вместе с ограниченным числом выживших конкурентов – в фазу стабилизации – как рынка, так и своей деятельности. Главная задача на этой стадии: **удержание доли на завоеванном рынке** путём снижения издержек и построения лучшей системы обслуживания в отрасли, а также инноваций в бизнес-модели компании. Основа стабильности доходов компании – лояльные клиенты. Они тратят на услуги компании больше и не обра-

щают внимания на предложения конкурентов. Так, по результатам 2010 г. чистая прибыль МТС составила 1,33 млрд долл. при 71,4 млн клиентов, из которых полностью довольны услугами компании 38%. А клиенты «МегаФона», которых было на 15 млн меньше (56,6 млн активных контактов), но среди которых уровень лояльности составляет 47%, принесли оператору 1,64 млрд долл. чистой прибыли.

Помимо удержания доли рынка, перед бизнесом в фазе стабилизации также стоит задача разумного инвестирования средств от денежного потока, который генерирует стабильная клиентская база. На этой стадии рассматриваются, как правило, две стратегии инвестиций: либо продолжение экспансии за рубежом, либо диверсификация бизнеса.

Экспансия на новые рынки – частое явление в развитых странах. Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании выходят на ненасыщенные рынки развивающихся стран. И теперь весь мир знает о McDonald's, Coca-Cola, Ford, Walmart, Starbucks, BP, IKEA, Lufthansa, Virgin и др. Отечественные операторы мобильной связи двинулись на рынок стран СНГ. Так, МТС, купив локальных операторов, вышла на рынки Украины, Белоруссии, Узбекистана и Туркменистана, «ВымпелКом» – в Армению, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан и Украину, а позже с покупкой активов Наджиба Савириса Vimpelcom Ltd стал пятым оператором в мире по числу абонентов, работающим также в Италии, Бангладеш, Пакистане, Канаде и в ряде странах Африки. Но цена этого прорыва велика – драматический рост чистого долга с 4 млрд до 19–24 млрд долл.

Вторая стратегия – это диверсификация в новые сегменты, в новые технологические решения или в приобретение активов в смежных отраслях, чтобы обеспечить ещё большую устойчивость бизнеса. В мобильной связи это выразилось в масштабных инвестициях в перспективные технологии на ненасыщенных рынках новых услуг из средств, генерируемых на насыщенных рынках. Эксперты предсказывают, что уже через 10 лет голосовое соединение по сетям GSM станет таким же анахронизмом, каким стала фиксирован-



TONY3172/SHUTTERSTOCK.COM

Столкнувшись со снижением динамики роста компании на материнском рынке, компании выходят на ненасыщенные рынки развивающихся стран. И теперь весь мир знает о McDonald's.



Главный риск работы компании на стадии стабилизации – это ослабление контроля над качеством выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг.

Компания может находиться в этой стадии очень продолжительное время при условии, что её продукт остается актуальным для потребителя.

ная проводная связь. Будущее за сетями передачи данных (мобильный Интернет по технологиям 3G (UMTS) и 4G (LTE)). Поэтому, чтобы постоянно поддерживать приемлемые показатели роста бизнеса и капитализации, компании на этом рынке должны были вовремя начать строительство соответствующих сетей. Финансовые проблемы МТС и «ВымпелКома», которые образовались на стадии роста на рынке мобильной связи, не позволили им проводить масштабные инвестиции в сети передачи данных, а «МегаФон», наоборот, на протяжении 2009–2011 гг. активно вкладывал в это направление собственные средства и нераспределённую прибыль (в 2010 г. 31% выручки приходилось на капзатраты). Компания вложила в сети 3G более 5 млрд долл., что позволило в

2009 г. стать лидером по предоставлению услуг мобильного Интернета в России (как по объёму выручки и числу пользователей, так и по зоне покрытия сети и инфраструктуре). В апреле 2011 г. у «МегаФона» действовало 20 тыс. базовых станций 3G, у МТС – 10 тыс., а у «ВымпелКома» – 9 тыс. Только к 2012 г. МТС приблизился к «МегаФону», построив 25 тыс. базовых станций 3G (против 27 тыс.), но не в доходах и не в количестве абонентов. Отставание «ВымпелКома» уже можно оценить как хроническое – у компании порядка 16 тыс. базовых станций. Следующая технология передачи данных 4G (LTE) является эволюционным «потомком» 3G-сетей, и на этом рынке «МегаФон» снова лидер: в 2012 г. компания первой из операторов «большой тройки»

начала предоставление услуг 4G/LTE в России (по бизнес-модели виртуального оператора на основе сети «Скартел»).

Главный риск работы компании на стадии стабилизации – это ослабление контроля над качеством выпускаемых продуктов и предоставляемых услуг, а также отсутствие локальных инноваций, которые постоянно поддерживали бы лояльность клиентов, персонала и инвесторов. Продолжительность стадии зависит от способности менеджмента генерировать инновации и разумно инвестировать в новые решения или рынки. Компания может находиться в этой стадии очень продолжительное время при условии, что её продукт остается актуальным для потребителя и не происходит резкого изменения внешней среды, что нарушило бы стабильное развитие компании. Пример «вечного» продукта – Coca Cola. Противоположный пример – компании Polaroid и Kodak, не сумевшие вовремя отреагировать на появление цифровых технологий фотографии и исчезнувшие как бизнес.

Мобильные операторы первыми из российских отраслей прошли путь от зарождения бизнеса до стабилизированного рынка с сотнями миллионов клиентов. С похожими задачами уже столкнулась пищевая промышленность: здесь рост бизнеса во всероссийском масштабе в некоторых сегментах колеблется в пределах 1–2%, основные марки продуктов представлены по всем рынкам от Мурманска до Владивостока, и нового роста потребления не предвидится. Через несколько лет с тем же самым столкнутся розничная торговля, банковский сектор, общественное питание и другие сектора. Поэтому уже сейчас нужно готовиться к изменению стратегии от завоевания клиента к его долгосрочному удержанию, а также внимательно смотреть на новые рынки в России и за рубежом, которые могли бы обеспечить новые драйверы роста бизнеса. **ПР**

Более подробно эти тенденции описаны в книге «ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг». Бесплатная копия книги размещена на специальном сайте: www.russianservicebook.ru



VIZERRA

ИНТЕРАКТИВНЫЕ 3D-РЕШЕНИЯ
ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

vizerra.com

Радислав ГАНДАПАС: «Лидерство – это жизненная стратегия»

ЗА ЗАСТЕКЛЁННОЙ СТЕНОЙ ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ – ПОДХОДЯЩЕЕ МЕСТО ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. ДА И СОБЕСЕДНИК БОЛЕЕ ЧЕМ ПОДХОДЯЩИЙ – ОДИН ИЗ САМЫХ ТИТУЛОВАННЫХ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ В РОССИИ РАДИСЛАВ ГАНДАПАС. В ЭКСКЛЮЗИВНОМ ИНТЕРВЬЮ ЖУРНАЛУ «ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ» ОН РАССКАЗАЛ О ТОМ, КАКИМ ВИДИТ ЛИДЕРСТВО В РОССИИ, МОЖНО ЛИ РАЗВИТЬ ХАРИЗМУ И В ЧЁМ ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ УСПЕХА.

– Главная тема номера – корпоративное управление. С точки зрения вашей профессиональной деятельности каким вы видите перспективы его развития в России?

– В России даже в крупном бизнесе довольно часто функции оперативного управляющего, собственника и мажоритарного акционера совпадают. Это происходит, потому что русские бизнесмены считают, что бизнес опасно выводить из-под контроля, нужно самому заниматься своим бизнесом, тогда собственность останется в твоих руках. И это понятно: слишком много случаев, когда собственность уводили или ушли менеджеры, или ловкие партнёры. Плюс такого управления – безусловный контроль и постоянный мониторинг ситуации.

Но есть и существенный минус. Владелец бизнеса вовлечён во все процессы и совершенно не может из них «выпрыгнуть». Постоянно, даже отдыхая, он напряжён, думает о том, что происходит в его компании.

Однако спустя некоторое время вырастает команда менеджеров, которым уже можно доверить управление бизнесом и делегировать ответственность. Казалось бы, жизнь должна облегчиться.

Тем не менее сохраняется некая традиция: хочешь, чтобы всё шло как надо, – управляй сам. В долгосрочной перспективе ни к чему хорошему это не приводит. Если ты решаешь все ключевые вопросы,

занимаешься менеджментом и без тебя не решается ни один вопрос, включая вопрос постирать шторы сейчас или подождать до 1 декабря, то бизнес рухнет сразу же, как только ты не сможешь им управлять (хотя бы на короткое время).

Когда руководитель начинает делегировать полномочия, он увеличивает риск ошибки со стороны подчинённых. Но именно этот риск повышает их ответственность. И система замыкается. Люди растут, люди зреют. Люди начинают требовать всё большей и большей ответственности. Им становится интереснее и интереснее. Им нужно больше и больше платить.

” Русские бизнесмены считают, что бизнес опасно выводить из-под контроля, нужно самому заниматься своим бизнесом, тогда собственность останется в твоих руках. “

Есть плюс – ты становишься свободнее. Но есть минус – ты меньше нужен. И с этой психологической проблемой тоже нужно справиться.

«Я никому не нужен, ко мне не бегают больше», – вот что начинает думать руководитель, делегирующий ответственность. У меня так было. Когда я пришёл в собственный офис и меня секретарь на ресепшене спросила, как меня представит, кто я такой. Было очень обидно,

потому что офис мой. Там у меня наёмный менеджер руководит компанией. Её знают, а меня нет. Это обидно.

Но, с другой стороны, бизнес самостоятелен и рентабелен. Я ему не нужен. Так разве это плохо?

Функция лидерства – воспитание лидеров. Если человек всё решает сам, он не даёт людям вырасти. Это неправильно.

– Почему, на ваш взгляд, так важно воспитывать именно лидеров?

– Если очень упростить, то существуют две стратегии выживания: лидерская и нелидерская.

Нелидерская подразумевает, что для выживания необходимо наименьшим

образом конфликтовать со средой: с руководством, с политикой страны, с близкими.

Лидерская позиция противоположна нелидерской. Она заключается не в самом конфликте, конечно, а в том, что человек распределяет ресурсы в свою пользу, рискуя.

Рисковый бизнесмен получает самый большой доход в компании, потому что он принял на себя ответствен-

ность. Создание нового бизнеса – это не что иное, как конфликт со средой. Существует среда, в которой нет твоей компании, и она нормально функционирует без неё. И тут вдруг внезапно появляется новый субъект на рынке. Он раздвигает собой конкурентов, начинает генерировать какие-то новые продукты, борется за клиента, привлекает людей из других компаний, конфликтует со средой.

Есть риск? Есть. Быть осмеянным, быть отвергнутым. Риск неудачи. Риск потерять деньги акционеров, потерять репутацию.

Он тем не менее выбирает действие. Предпринимательская деятельность – это всегда лидерская позиция, конфликт со средой.

Я считаю, что счастье возможно только в том случае, когда ты живёшь на некоем пределе. Острота переживания – вот это счастье. Неправильно понятое понятие счастья как «обломовщины», когда ты лежишь неподвижно, у тебя всё хорошо и тебе ничего не нужно, – чудовищная вещь!

Я жалею людей, которые имеют то, чего они хотят, как ни парадоксально. У них есть всё, чего они хотели, но глаза у них не блестят. Когда их спрашиваешь, счастлив ли ты, он ничего не может ответить. Его жизнь похожа на существование трупа – ему ни холодно, ни жарко. У него всё есть, что ему нужно.

– Сейчас существует огромное количество «моделей» лидерства и книг на эту тему. Очень сложно разобраться, что действительно эффективно, а что нет. Мои американские друзья недавно посоветовали мне книги и тренинги Энтони Роббинса, очень популярного и успешного на западе бизнес-тренера. Кого среди ваших коллег вы могли бы выделить как действительно грамотного специалиста по лидерству?



ФОТОСЛУЖБА ИД РС ПП

” Функция лидерства – воспитание лидеров. Если человек всё решает сам, он не даёт людям вырасти. “

– На мой взгляд, Тони Роббинс – действительно, некий эталон на этом рынке. На которого хочется равняться. Помимо всего прочего, он ещё и молод. У него есть преимущество перед западными гуру, большинство из которых люди пенсионного возраста. Они сделали блестящую карьеру в бизнесе в своё время и капитализируют теперь накопленный опыт, проводя тренинги и семинары по всему миру. А Роббинсу чуть-чуть за 40. Поэтому на их фоне он очень молодой человек, энергичный, сексуальный, как говорят женщины.

В целом хочется ему подражать, хочется быть на него похожим. Неспроста

в январе я лечу в Лас-Вегас на его семинар, для того чтобы посмотреть на него «живьём».

Мне кажется, очень важно то, что он сам – успешное воплощение того, о чём он рассказывает на тренингах и в книгах. Он сумел устроить свою жизнь очень благополучно. А это очень ценно. Бывает так, что гуру учит жизни со сцены, а у него самого полно различных проблем во всех отраслях жизни. То личная жизнь не устроена, то с деньгами не ладится, а Тони живёт так, как он хотел бы и как хотели бы жить очень многие. У него чистый ум, интересные метафоры. Он очень отважный человек. Я не столько



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

хочу послушать, что он скажет, сколько посмотреть работу мастера на сцене.

Вообще, в жизни мне приходилось встречаться лично, быть знакомым, иногда сотрудничать с такими гуру мировой величины, как, например, Аллан Пиз. Он австралиец, автор книги «Язык телодвижений», которая стала основой очень многих тренингов по навыкам презентаций, переговоров, продажам. Нос, пластика

тела, куда коленку повернуть – вся эта история не совсем про лидерство. Тем не менее не могу не похвалиться этим знакомством.

Приходилось работать с Робинном Шармой. Он выступал здесь, в Москве. Меня пригласили выступить «на разогреве» перед его тренингом. Не могу сказать, что мы подружились. Но мы встретились на следующий день попить кофе в лобби его отеля. Поговори-

” Я не могу порекомендовать ни одной книги по лидерству, в названии которой непосредственно фигурирует слово “лидерство”. “

ли о планах на будущее, запланировали следующие тренинги по России.

Но самый потрясающий опыт – сотрудничество с Брайаном Трейси. Мне приходилось дважды делить с ним сцену и встречаться в неформальной обстановке, а также летать на самолёте вместе из страны в страну, поэтому, естественно, была возможность поговорить. Он очень открыт к общению, что довольно странно, ведь он человек в возрасте, должен был бы экономить энергию. Но, несмотря на это, он многие часы после тренинга посвящает общению. Сила личности и энергия этого человека происходят от сознания необходимости своей деятельности, от понимания того, что он помогает другим людям.

Трейси – состоятельный человек. Его книги, аудио, видео генерируют такой доход, что он может вообще не работать. Но он всегда энергичен, работоспособен и готов к общению.

А что касается книг, то, как ни странно, я не могу порекомендовать ни одной

книги по лидерству, в названии которой непосредственно фигурирует слово «лидерство», потому что всё, что написано в этих книгах, настолько вторично, третично, четверично по отношению к тому, что я читал лет 20 назад...

Я много изучал вопрос лидерства, а потом бросил это занятие, потому что я снова и снова читаю одно и то же. Но мы не можем в этом упрекнуть авторов, поскольку, по сути, инструменты лидерства не меняются тысячелетиями. И невозможно в этой теме сказать новое слово. Можно только сказать это же слово по-новому.

– А как на лидерство в широком смысле этого слова влияет менталитет той или иной страны?

– Наши западные коллеги гораздо раньше нас начали разрабатывать тему лидерства. По большому счёту исторически новые земли, такие как Соединённые Штаты Америки, Австралия,

построены на идеологии лидерства, идеологии самостоятельности и ответственности за свою жизнь.

Западная идеология заключена в поговорке «На бога надейся, а сам не плошай». В России действует несколько другая модель: «Расслабься. Главное, чтобы всё было и ничего тебе за это не было». Она ориентирует человека на другое поведение, которое к лидерству не имеет отношения.

Сегодня Россия испытывает острый дефицит лидерства и ответственности. Даже не лидеров, а лидерства в широком смысле слова.

Люди хотят больших денег, должно-стей, кататься по миру, но ответственность брать на себя не хотят. А ведь доход человека тождествен той мере ответственности, которую он на себя принимает.

Поэтому ресурсы распределяются только в сторону очень небольшой группы людей, которая готова принять на себя ответственность. Основная масса

людей только мечтает о доходах, о качественной жизни, но она не готова ничем жертвовать, не готова ни во что вкладываться.

Психология человека, плывущего по течению, довольно предсказуема: хочу устроиться в такой вуз, чтобы не забрали в армию, а потом устроиться в такую фирму, чтобы ничего не делать и карьера сама собой шла. И чтобы меня там никто не трогал, деньги платили. Лидер должен мыслить по-другому. Поэтому лидерство – это жизненная стратегия. Это в целом отношение к жизни и совокупность действий, которая приводит к определённым результатам.

Лидерство – не всегда постоянное качество. Оно может возникнуть на время и затем может быть утрачено. Например, вы мобилизуете силы для создания какого-то проекта, а затем расслабляетесь, но в целом, конечно, это стратегия длиной в жизнь.

– Дайте, пожалуйста, читателям пару советов по самомотивации, лидерству и личной эффективности.

– Эффективность – это достижение максимума своих возможностей. Что касается самомотивации, нужно осознать важную вещь. У человека есть мотив, желание, стремление что-то сделать, но он этого не делает. Он говорит: «Мне лень, я не знаю, с чего начать» и т.д. На самом деле, ему просто не достаёт смелости.

Что такое смелость? Смелость – это способность принять решение. Когда человек откладывает принятие решения – это трусость.

Многие люди рассуждают одинаково: я не знаю, с чего начать, я не знаю, где взять капитал, я не знаю, как мне быть, я сейчас повременю. Это откладывание принятия решения в надежде, что оно примется как-то само собой.

Большинство людей – трусы, которые боятся принимать решения. У них есть мотивация, но она блокируется трусостью.

А с чем это связано? Для очень многих людей отсутствие изменений есть признак безопасности. Ничего не происходит. До сих пор всё было вот так, как есть, и мы живы. Значит, и дальше всё будет также благополучно. Не факт!

Каждое утро хозяин приносил курице горсть зерна и кормил её. И курица вы-



РИА «НОВОСТИ»

” Сегодня Россия испытывает острейший дефицит лидерства и ответственности. Даже не лидеров, а лидерства в широком смысле слова. “

вела мировой закон, что восход солнца автоматически означает кормление. Но однажды взошло солнце, и хозяин принёс в руках не зерно, а топор, и отрубил ей голову. И мировой закон рухнул.

Надежда на то, что если ничего в жизни не менять, завтра обстоятельства будут такими же и результаты не изменятся – это не что иное, как самобман.

Если мы оглянемся на нашу историю, мы можем увидеть, что топор хозяин приносит в самый неожиданный момент, когда ты думаешь «а, всё зашибись, ничего не происходит, класс!»

Куричке пора самой влиять на обстоятельства своей жизни. Пора выходить из курятника. Пора перестать выводить мировые законы на основе своего безопасного опыта. **ПР**

СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ГАНДАПАС Радислав,

самый известный в России специалист по лидерству. Автор шести книг и трёх фильмов по лидерству и ораторскому искусству.

Выпускник двух университетов с гуманитарным и экономическим дипломами, Радислав основал 16 компаний, девять из которых существуют до сих пор. Все они работают для того, чтобы помочь людям преодолеть ограничения и достичь успеха и независимости. Самый титулованный бизнес-тренер России, Радислав проводит не менее 100 тренингов и семинаров в год по всей Российской Федерации, странам СНГ, Средней Азии и Балтии. Единственным в стране он дважды был признан лучшим в профессии по результатам года. Радислав – постоянный эксперт в передачах федеральных телеканалов и на страницах ведущих деловых изданий. В числе его клиентов – МТС, Сбербанк, Альфа-Банк, РЖД, «Сибур», «Русский алюминий», «Норильский никель», российские представительства IBM, BP и MTV, Олимпийский комитет Сочи-2014.

Корпоративное управление: лишь бы хвост не вилял собакой



Александра АНДРЕЕВА,
юрисконсульт ООО «МОЛ-РУС»,
Группа МОЛ

В СВОЁ ВРЕМЯ, РАССМАТРИВАЯ ВОЗМОЖНЫЕ СПОСОБЫ ЭФФЕКТИВНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ МЕЖДУ ГОЛОВНЫМ ОФИСОМ И АФФИЛИРОВАННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НЕКОГО МНОГОНАЦИОНАЛЬНОГО ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОГО ХОЛДИНГА, Я ОЗВУЧИЛА ПЕРЕД ИНОСТРАННЫМ РУКОВОДСТВОМ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ. В ЧАСТНОСТИ, СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТРУКТУРНЫХ ЕДИНИЦ КОНКРЕТНОЙ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ, ЗИЖДУЩЕЙСЯ НА ПРИНЦИПАХ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, СВОБОДЫ ДИАЛОГА, УЧЁТА МНЕНИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ НА МЕСТАХ. Я ВЗЫВАЛА К ПРОДВИНУТОМУ СОЗНАНИЮ ГРАЖДАН ЕВРОСОЮЗА, ИХ ПРОСВЕЩЁННОСТИ И ОПЫТУ НЕ СУЩЕСТВОВАНИЯ, НО ПОСТУПАТЕЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.

Мне мнились искры в глазах аудитории, слышались бурные аплодисменты по завершении выступления, не смущали даже похвалы за уровень владения английским языком и «оригинальность подхода к решению поставленной задачи».

Тем не менее моя профессиональная деятельность последующих 10 месяцев была направлена на дальнейшее внедрение механизмов, с очевидностью демонстрирующих, что в сложной материи «корпоративное управление в холдинге» яйца курицу не учат, а телега не стоит впереди лошади, и роль первых отпущена, увы и ах, именно аффилированным компаниям.

А правовые последствия принудительной интеграции таких решений ложатся тяжёлым бременем на плечи сотрудников юридического отдела, ибо мало предупредить начальство, надо было убедить в состоятельности своей позиции.

А как ещё убедить?

Казалось бы, логичной и очевидной является необходимость изучения экономической, правовой, социальной, культурной специфики стран присутствия предприятий транснациональной компании в целях определения способов их нивелирования, в частности определения дальнейшей стратегии развития конкретной дочерней компании и оптимального механизма управления ею.

Насколько модель управления адекватна реалиям новой страны присутствия?



Как избежать информационного хаоса и обеспечить своевременность, достоверность и достаточность данных об осуществляемых там мероприятиях?

Как обеспечить действующий и эффективный контроль за деятельностью дочернего предприятия, не демонстрируя руководство на местах?

Это лишь некоторые вопросы, ответы на которые, как мне кажется, должны учитываться при фор-

В сложной материи «корпоративное управление в холдинге» яйца курицу не учат, а телега не стоит впереди лошади.

мировании системы корпоративного управления, определяя соответствующее наполнение и распределение сфер компетенции и ответственности между центром (головной компанией холдинга) и аффилированными лицами.

Критериями эффективности корпоративного управления могли бы стать, в том числе:

– надлежащее выполнение поставленных перед аффилированным предприятием задач;

– качество поступающей в холдинг информации о деятельности аффилированного предприятия.

А далее наука предлагает как минимум две теории корпоративного управления, на любой, даже самый вертикально-интегрированный вкус.

Агентская теория («теория передачи полномочий») предлагает головной компании холдинга делегировать правомочия принятия решений и корреспондирующий объём ответственности на места. Гарантом действенности выступает система поощрений и взысканий, обусловленных эффективностью выполнения поставленных центром задач. Головная компания инвестирует средства и иные ресурсы в аффилированные структуры, которые, в свою очередь, берут на себя обязательство приносить ей прибыль. Корпоративное управление в рассматриваемом случае призвано обеспечить интересы инвестора (головной компании) при определении объёма прав собственности и контроля (участие в формировании управляющих и контролирующих органов зависимого юридического лица). В итоге складывается система отношений, построенных на субординации, в которых дочерние предприятия или иные аффилированные структуры выступают исполнителями решений головной компании, подотчётными в своей деятельности.

Теория управляющих основывается на допущении, что коллективистское поведение обладает большей общественной полезностью, чем индивидуалистическое. Корпоративное управление в рассматриваемой доктрине базируется на социальном взаимодействии и взаимозависимости участников предпринимательской деятельности. Формальные

	Агентская теория	Теория управляющих
Философия управления	Ориентирована на контроль	Ориентирована на координацию и взаимодействие
Структура власти	Иерархия	Партнёрство
Цель управления	Дисциплина и контроль	Содействие и консультирование
Позиция аффилированной компании	Подчинённый	Узловое соединение в сети
Эффективная продолжительность	Краткосрочная	Долгосрочная

отношения между сотрудниками в составе групп по разработке и осуществлению проектов, комитетов, исполнительных органов предприятия «обрастают» некими второстепенными связями, неформальным общением, как между рядовыми работниками, так и между руководителями головной компании и аффилированного предприятия. Характер и перспектива развития деловых отношений нередко обуславливаются наличием

социального контракта, неформальных отношений и неформальными интересами обеих сторон.

Право принятия решения в равной степени распределяется между головной компанией и связанными сторонами, при этом центр выступает в роли советчика, неконтролирующей инстанции. Структура корпоративного управления подобного холдинга основывается на принципах интеграции, объединения

Насколько модель управления холдинга адекватна реалиям новой страны присутствия?



аффилированных лиц посредством их координации.

В сухом остатке кардинальные различия двух теорий представлены в таблице.

Возвращаясь к такой цели корпоративного управления в транснациональной компании, как нивелирование специфики страны присутствия дочернего предприятия, представляется эффективным формирование механизма, включающего в себя элементы обеих названных теорий. Например, говоря о распределении правомочия принятия решений, руководство холдинга вольно оставить за собой контроль за принятием лишь определённых им ключевых решений, предоставив полноту выработки остальных исполнительным органам на местах. Это позволит руководству аффилированных юридических лиц эффективно и своевременно реагировать на возможные изменения условий предпринимательской деятельности.

С практической точки зрения любое решение, как теоретически обоснованное, так и спонтанное, в сфере корпоративного управления определяет сопутствующие изменения организационной структуры холдинга и его регулятивной системы.

Именно эти два инструмента корпоративного управления я предлагала рассмотреть в качестве механизмов к совершенствованию многонациональной аудиторией.

Организационная структура конкретного холдинга включает в себя множество объектов и субъектов корпоративного управления.

Общее собрание акционеров является высшим органом компании, предоставляя акционерам право принимать решение по существенным вопросам деятельности предприятия, а также осуществлять управление и контроль.

Совет директоров, избираемый собственниками, подотчётен перед акционерами и отвечает в том числе за обеспечение принципов формирования вертикально-интегрированного холдинга, создаёт комитеты, основной целью деятельности которых является повышение эффективности работы совета директоров и представление анализа и компетентного мнения по любым вопросам его деятельности.



Характер и перспективы развития деловых отношений нередко обуславливаются наличием социального контракта, неформальных отношений и неформальными интересами обеих сторон.

Отдельное положение холдинга определяет сферу полномочий, цели, задачи и условия деятельности совета директоров, а также права и обязанности председателя совета директоров и его заместителя. Совет директоров определяет цели и задачи исполнительного комитета и создаёт унифицированную систему руководств по направлениям деятельности и структуре холдинга, равно как целей структурных подразделений на уровне группы и на уровне компаний в её составе, порядка отчётности по их выполнению. Основной целью исполнительного комитета является внедрение стратегии развития и управление деятельностью холдинга.

Управление рассматриваемой многонациональной компанией осуществляется посредством дифференциации структурных подразделений в его составе на две взаимодействующие группы: бизнес-единицы и функциональные подразделения. Их работа координируется исполнительным комитетом.

Роль бизнес-единиц заключается в развитии и применении конкурентных стратегий, обеспечивающих максимизацию стоимости компаний холдинга в соответствии с задачами, в обеспечении соблюдения внутренних нормативных актов и стандартов и применимого законодательства. Функциональные структурные подразделения обеспечивают поддержку эффективного внедрения бизнес-решений на уровне предприятий группы.

Многочисленные комитеты избираются в составе группы в качестве ответственных за координацию и поддержку отдельных направлений деятельности компаний группы, что нередко предполагает предоставление им права принятия решений по отдельным вопросам, согласованным руководством холдинга. Они также обеспечивают своевременность и эффективность таких решений, предоставляя консультационную поддержку, аналитику правовых основ и практики в относимой сфере делового оборота. Членами рабочих комитетов становятся главы структурных подразделений, бизнес-или функциональных, по направлениям отслеживаемой деятельности. Рабочие комитеты могут создаваться на уровне группы, отдельного предприятия в её составе или включать в себя представителей обеих уровней управления.

Регулятивная система холдинга предполагает разработку и действие актов различных уровней обязательности.

Основные регулятивные документы группы (этический кодекс; операционные и организационные правила; список директивных органов группы; описание задач и ответственности компаний) являются базисными документами, определяющими цели и стратегию развития холдинга.

Этический кодекс обобщает и систематизирует все связанные с ведением бизнеса этические нормы и масштабы ответственности, которые группа установила для себя.

Операционные и организационные правила определяют корпоративную философию управления группы, операционную модель группы, основные операционные правила и описывают стандартные принципы их осуществления.

Список директивных органов группы определяет наиболее важные элементы процесса принятия решений уполномоченными лицами и ключевые контрольные точки, необходимые для эффективного развития и управления процессами холдинга.

Описание задач и ответственности компаний оговаривает ключевые задачи и ответственности организационных единиц, а также механизмы координации, которые содействуют процессу принятия решений (комитеты, группы подготовки решений).

Указанные принципы и стандарты деятельности группы находят своё развитие в иерархичной системе локальных нормативных актов.

В итоге система корпоративного управления на примере конкретной транснациональной компании основывается на следующих предпосылках:

- Структура управления основывается на матричной модели, поддерживаемой действующей внутри холдинга системой нормативных актов по каждому из направлений деятельности;
- Матричная модель управления предполагает создание матричной системы функциональных подразделений;
- Основой создания регулятивной системы является недопущение сверхрегулируемости бизнес-процессов на локальном уровне, при условии обеспечения поддержки аффилированными лицами принципиальных правил ведения предпринимательской деятельности;
- Регулятивная система должна быть гибкой и приспособляемой к вне-

дрению в новых компаниях, приобретаемых холдингом;

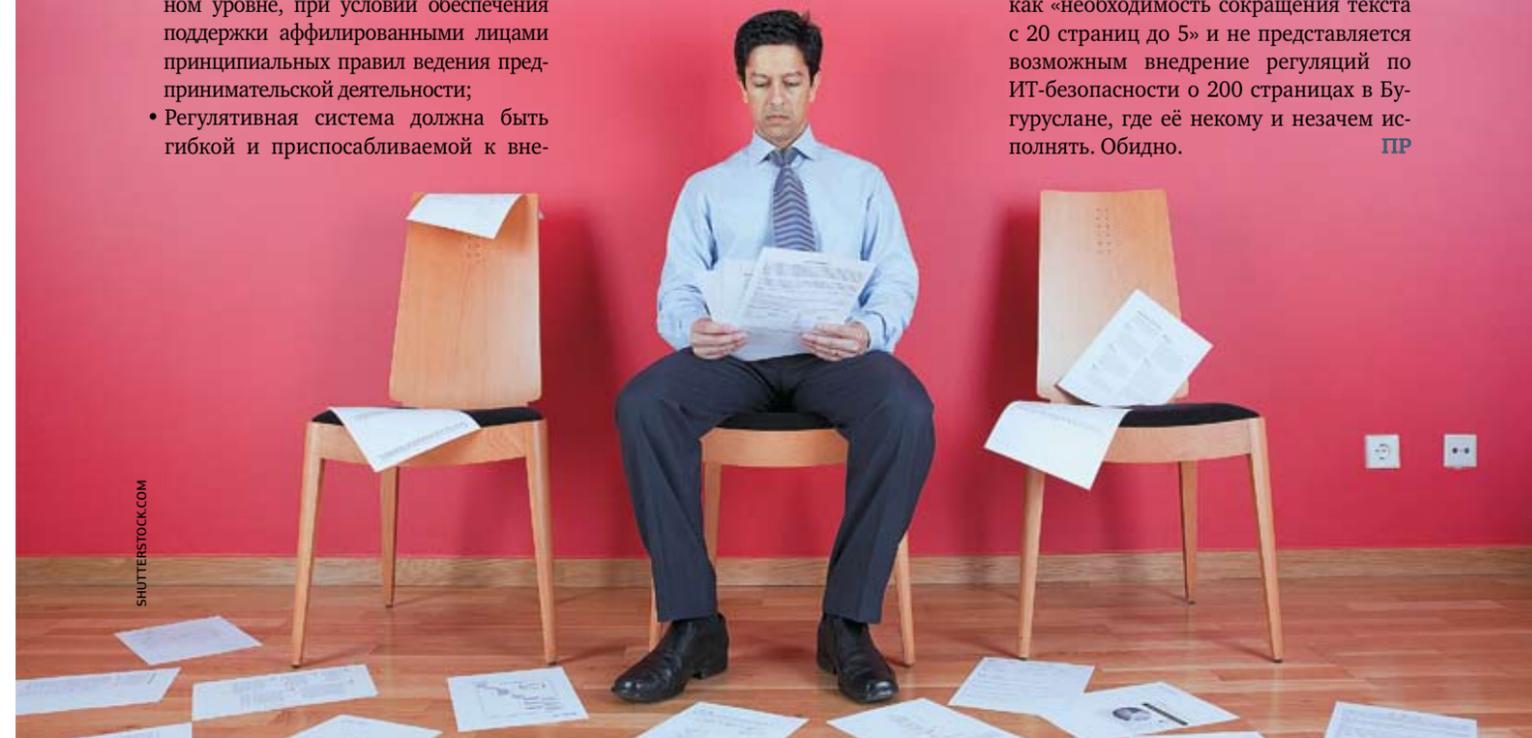
- Регулятивная система должна поддерживаться технически, информационно, посредством распространения и совершенствования источников формирования данных, унификации стандартов отчётности дочерних предприятий;
- Регулятивная система должна включать в себя локальные нормативные акты аффилированных предприятий по всем направлениям их деятельности.

И всё бы хорошо, если бы практика воплощения указанных постулатов в конкретной стране присутствия, например в Российской Федерации, не вступала в противоречие с применимым законодательством. Перечень органов управления юридическим лицом соответствующей организационно-правовой формы

В Трудовом кодексе РФ нет такого основания расторжения трудового договора, как «необходимость сокращения текста с 20 страниц до 5».

определён нормативно-правовым актом, обязательным к применению хозяйственным обществом, – и в эту систему не вписываются руководители департаментов на уровне группы, подпись которых необходима генеральному директору или единственному участнику российской «дочки» для своевременной оплаты услуг по договору, если сумма внушительная. Регуляции, насаждаемые аффилированными структурам в Российской Федерации, будучи созданными по стандартам ЕС или страны юрисдикции головной компании, не применимы в силу прямого нарушения ими положений действующего применимого законодательства или отсутствия технических средств, а иногда и квалифицированного персонала. Да и на английском у нас далеко не все разумеют за пределами столицы.

Именно поэтому я пыталась донести своим опосредованным руководителям идеи «свободы, равенства и братства», не забавы ради, а за эффективность взаимодействия нас, дочернего предприятия, с головной компанией радея. Уж больно надоело стоять в внутрикорпоративных рейтингах транснациональной компании на предпоследнем месте «за успеваемость» и на первом месте «за вредность» только потому, что в Трудовом кодексе РФ нет такого основания расторжения трудового договора, как «необходимость сокращения текста с 20 страниц до 5» и не представляется возможным внедрение регуляций по ИТ-безопасности о 200 страницах в Бугуруслане, где её некому и незачем исполнять. Обидно. **ПР**





ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

Инвестор и регион: встречное движение

23 ОКТЯБРЯ В ПРОМЫШЛЕННОЙ ЗОНЕ «ЗАВОЛЖЬЕ» БЛИЗ УЛЬЯНОВСКА СОСТОЯЛАСЬ ТОРЖЕСТВЕННАЯ ЦЕРЕМОНИЯ ЗАКЛАДКИ ПЕРВОГО КАМНЯ В ОСНОВАНИЕ СТАНКООБРАБОТЧИКОГО ЗАВОДА GILDEMEISTER AG. ЭТО ПЕРВЫЙ В НАШЕЙ СТРАНЕ ЗАВОД НЕМЕЦКОГО КОНЦЕРНА – ОДНОГО ИЗ ЛИДЕРОВ МИРОВОГО СТАНКООБРАБОТКИ, ИМЕЮЩЕГО СВОИ ПРОИЗВОДСТВА В ГЕРМАНИИ, ИТАЛИИ, ПОЛЬШЕ, КИТАЕ.

Продукция немецких станкостроителей Gildemeister AG уже несколько десятилетий хорошо известна в нашей стране. Ещё во времена Советского Союза эти станки отлично работали на предприятиях различных отраслей промышленности. Причём очень часто ими комплектовали «образцово-показательные» участки производства, которые директора заводов очень любили показывать различным делегациям, начальству и журналистам. Действительно, там было на что посмотреть. Даже просто внешний вид немецких машин вызывал позитивные эмоции. Красивые станки. И работали красиво. Показатели надёжности, производительности, точности обработки у Gildemeister AG всегда были и остаются на уровне лучших мировых образцов.

В конце 1970-х в Советский Союз ежегодно отправлялось около 400 станков этой компании. Потом по понятным причинам наступил спад. Застой, развал Союза, экономический хаос 1990-х...

Впрочем, в новом тысячелетии всё постепенно стало возвращаться на свои места. Продажи Gildemeister AG в России увеличивались и сегодня достигли своего исторического максимума – более 400 станков за год. Причём они, продажи, демонстрируют явные тенденции к дальнейшему росту. Российский рынок наряду с германским, китайским и итальянским сегодня для компании является одним из основных.

Однако, как известно, «за морем телушка – полушка, да рубль – перевоз». То

есть транспортировка продукции (а вес некоторых станков достигает 50 тонн) – дело недешёвое. Тем более учитывая российские расстояния. Плюс таможенные расходы. Издержки получаются большие, которые достаточно чувствительны даже для такой крупной компании, как

Gildemeister AG. Самое простое решение для того, чтобы снизить эти издержки, – создать производство, максимально приближенное к потребителю. Тем более если есть уверенность в перспективах данного конкретного рынка.

Принципиальное решение было принято. Оставалось определить только с конкретным местом строительства. В итоге из нескольких вариантов был выбран Ульяновск. Почему?

По словам члена правления немецкой компании Гюнтера Бахманна, в пользу

В конце 1970-х в Советский Союз ежегодно отправлялось около 400 станков компании Gildemeister AG.

такого решения говорило географическое положение города, то есть близость потенциальных заказчиков – прежде всего предприятий автомобильной, авиакосмической промышленности, наличие субпоставщиков. Ещё один плюс – возможность доставки грузов по железной



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

дороге и близость аэропорта. Кадровый потенциал – много вузов, в том числе технических. Ну и, конечно, активная поддержка руководства области.

Вообще, похоже, что в последние годы в Ульяновске научились работать с потенциальными инвесторами. Здесь не только умеют показать «товар лицом», высветить всё лучшее, что есть в регионе. Постоянно совершенствуется инвестиционное законодательство. Например, теперь льготы для инвесторов, действуют в течение 10 лет. Кроме того, за счёт регионального бюджета для нового предприятия будет создана вся необходимая инженерная инфраструктура.

Возможно, отношение областных властей и стало решающим фактором. В данном случае имело место «встречное движение» потенциального инвестора и региона.

Несколько слов о самом проекте. Общий объём инвестиций составит 38 млрд евро. На начальном этапе, в первый год работы, планируется выпускать 150 станков. При этом предусматривается возможность оперативного увеличения мощностей до тысячи машин в год.

Изначально речь шла исключительно о сборочном производстве. Однако затем было принято решение организовать в Ульяновске и изготовление высокоточных деталей. Это будет самое современное предприятие, и совершенно уместно применительно к этому проекту говорить о трансфере технологий.

Не позднее сентября следующего года будет построен учебный центр, оснащённый станками компании. На первом этапе на предприятии будут работать около 150 человек. Коллектив – полностью рос-

Не позднее сентября следующего года будет построен учебный центр, оснащённый станками компании.

сийский. На заводе будет три основных категории специалистов: в области механообработки и обслуживания станков, сервисные специалисты и работники, занимающиеся мехатроникой, – разбирающиеся и в механике, и в электронике (их предполагается обучать).

В следующем году начнется набор персонала для нового производства. Понятно, что недостатка в желающих работать на новом предприятии не наблюдается.

Первой продукцией российского завода станут станки для аэрокосмической и автомобильной промышленности. Они предназначены для обработки лёгких (алюминий) и волокнистых материалов. Одним из основных потребителей таких станков является Государственный космический научно-производственный центр им. М.В. Хруничева.

В дальнейшем планируется значительно расширить номенклатуру выпускаемой продукции.

Ещё один небольшой, но примечательный штрих. Часть энергии, обеспечивающей работу предприятия, предпола-

гается получать из альтернативных источников – солнечных батарей и ветряков собственной разработки. Аналогов такому решению в Ульяновской области нет, да и в России их, наверное, немного. Батареи и ветряки разместятся в Парке энергетических решений, который построят рядом с заводом. Для компании это не столько эксперимент, сколько производственная необходимость, подстраховка от возможных аварийных отключений энергии. Красивое, инновационное и очень «экологичное» решение проблемы.

Представители Gildemeister AG обещают, что первую продукцию новый завод даст уже в конце следующего года. Темпы впечатляют, тем более что торжественная церемония закладки первого камня проходила буквально в чистом поле. **ПР**



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



Максим СОКОЛОВ,
Министр
транспорта России

” Авиакомпаниям приходится покрывать растущие расходы на топливо, аэропортовое обслуживание и безопасность, поэтому рентабельность авиаперевозок невысока. Этого гуся надо щипать так, чтобы он всё же летал».

(Из интервью газете «Ведомости», 3 октября).



Владимир ПУТИН,
Президент РФ

” Закрытость и непрозрачность – главная причина коррупции, которая буквально пронизывает весь земельный рынок. Мы обязаны переломить эту ситуацию и предоставить каждому гражданину возможность узнать любую информацию о свободных и используемых землях. Что здесь секретного-то?»

(Из выступления на заседании Госсовета РФ, 9 октября).



Максим ШКАДОВ,
генеральный директор
смоленского ОАО
«ПО «Кристалл»»

” Сырые алмазы стоят порой дороже конечной продукции – самих бриллиантов. Конечно, нас такая ситуация не устраивает, и она в принципе не должна иметь места. Рынок алмазов с рынком бриллиантов не имеет ничего общего».

(Из ответов на вопросы агентства ПРАЙМ, 3 октября).



Николай ФЁДОРОВ,
Министр сельского хозяйства России

” Всякие демагогические заявления и даже вой, что российское государство, российское правительство будут уменьшать господдержку сельского хозяйства, – это всё полная чепуха».

(Из выступления на открытии выставки «Золотая осень», 11 октября).

ФОТОФАКТ

УМЕЕМ!

В Красноярском крае готовится к запуску первая очередь Богучанской ГЭС. После заполнения водохранилища до отметки 185 м в строй войдут первые три гидроагрегата, и к энергосистеме Сибири добавится ещё 1 ГВт мощности. В следующем году ГЭС выйдет на проектную мощность 3 ГВт.

Уникальность экономических условий строительства в том, что это едва ли не единственный энергетический проект в России, где инвестиции обеспечены конкретными договорённостями генератора с потребителем.

Богучанская ГЭС – крупнейшая гидроэлектростанция, введённая в строй в России в постсоветское время. Выходит, не разучились мы возводить такие объекты. Умеем!



РИА «НОВОСТИ»



SHUTTERSTOCK.COM

АРКТИЧЕСКИЙ ШЕЛЬФ
Кто не рискует...

Российские власти рассмотрят возможный допуск иностранных компаний к разработке месторождений на шельфе Арктики. Об этом сообщает The Financial Times со ссылкой на Министра энергетики России Александра Новака.

По его словам, правительство может разрешить иностранным компаниям не только принимать участие в проектах на шельфе, но и становиться совладельцами лицензий. В настоящее время иностранцы могут добывать нефть и газ в российской Арктике только в качестве партнёров государственных компаний РФ.

Согласно российскому законодательству, работать на шельфе, в том числе и арктическом, имеют право только компании с участием государства более 50% и опытом такой работы не менее 5 лет. Фактически это только «Роснефть» и «Газпром».

Российские частные нефтяные компании неоднократно заявляли, что хотели бы работать на шельфе, но пока о существовании каких-либо их договорённостей с «Роснефтью» неизвестно.

То есть «суэта вокруг шельфа» продолжается. И что удивительно: желающие работать на нём – как российские, так и зарубежные – всё время говорят о том, что разработка шельфовых месторождений – очень дорогое удовольствие. Но при этом хотят всё-таки рискнуть...

БАНКИ

Самый популярный

Академия Masterforex-V и журнал «Биржевой лидер» разбирались в вопросе популярности банков Москвы. Самый главный фактор, характеризующий успешность банка, – это его популярность среди населения страны.

На первом месте в рейтинге банков Москвы – Сбербанк, имеющий 32% от суммы активов банков на московском рынке. По количеству операций это один из самых крупных банков. Имеет филиалы и дочерние предприятия во многих странах мира. Обладает десятком различных наград.

Среди преимуществ Сбербанка – широкий спектр банковских услуг, предоставление кредитов, оказание банковских услуг в городах и деревнях. В то же время недостатков в работе Сбербанка немало. Количество отрицательных отзы-



РИА «НОВОСТИ»

вов так велико, что коммерческие банки имеют все шансы отвоевать у Сбербанка лидерство. И никакие награды не помогут. Конкуренты не дремлют. Главные – Альфа-Банк, занимающий второе место в рейтинге, и Банк Москвы (третье место).

Стоит, однако, учитывать, что количество упоминаний в СМИ – это главный показатель рекламной деятельности банка. А по этому показателю равных Сбербанку пока нет.

РЕКЛАМА

Невероятное, но очевидное

Большинство жителей России не считает рекламу, которую встречают, правдивой. Таков главный результат опроса общественного мнения, проведённый ВЦИОМ.

Всего 6% россиян верят тому, о чём говорится в рекламе, а вот от 27% до 31% верят в её правдивость лишь отчасти.

Между тем специалисты говорят, что российский рынок рекламы будет только расти. Темпы роста он сохранит в 2013 г. и сможет вырасти на те же 10%, как это ожидается по итогам текущего года. Такое мнение выразил Сергей Васильев, глава крупнейшего в России и странах СНГ ТВ-селлера «Видео Интернешнл».

Всё-таки реклама – хитрая штука. Не любит её народ в большинстве своём, и не верит ей, и ругает всячески, а отрасли хоть бы хны: растёт, развивается. Невероятно. Но очевидно.



SHUTTERSTOCK.COM

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Законы и «лазейки»

Росфинмониторинг разработал пакет поправок в законодательство, усложняющий работу фирм-однодневок. Об этом сообщила газета «Ведомости», в распоряжении которой оказался документ.

Так, законопроект предусматривает новые требования к людям, учреждающим фирмы: они не должны иметь запрета на предпринимательскую деятельность и не должны быть соучредителями компаний, которые подлежат принудительной ликвидации. При этом принципиальных изменений в порядок регистрации фирм внесено не будет.

В ноябре 2011 г. Государственная Дума РФ приняла закон, предусматривающий уголовное наказание за создание фирм-однодневок.

Уголовный кодекс был дополнен двумя статьями: «Незаконное образование (создание, реорганизация) юридического лица» и «Незаконное использование документов для образования (создания, реорганизации) юридического лица».

Меры, безусловно, правильные. Другой вопрос, насколько действенными они будут. Параллельно с процессом законотворчества заинтересованными лицами не менее интенсивно ведётся поиск всевозможных лазеек в законодательстве. Соревнование проходит с переменным успехом.

Биомеханика театра: Что его спасёт?

НЕ ЗНАЮ КАК ВАМ, А МНЕ УЖАСНО НЕЛОВКО УХОДИТЬ СО СПЕКТАКЛЕЙ В АНТРАКТАХ. ОЩУЩЕНИЕ ПРЕСКВЕРНОЕ. ПЕРЕД АКТЁРАМИ КАК-ТО НЕУДОБНО. ОСОБЕННО КОГДА СИДИШЬ НА ВИДНОМ МЕСТЕ. ВЫЙДУТ ОНИ НА СЦЕНУ ВО ВТОРОМ ДЕЙСТВИИ, А В ЗАЛЕ СЛЕПЫЕ ГЛАЗНИЦЫ ПУСТЫХ МЕСТ ОБРАЗОВАЛИСЬ. ХУЖЕ ВСЯКОЙ ПОЩЁЧИНЫ. СОСЕДИ НАВЕРНЯКА ПОДУМАЮТ, ЧТО РЯДОМ КАКИЕ-ТО НЕВЕЖИ СИДЕЛИ. НО ЭТО ЕЩЁ НЕ ТАК СТРАШНО. ВСЕГО ЛИШЬ ИГРА РЕФЛЕКСИРУЮЩЕГО ВООБРАЖЕНИЯ.



Александр КОСТЮК,
медиаконсультант

Апо-настоящему неприятно в гардеробе. Посмотрит на тебя интеллигентная бабушка-гардеробщица с ленинским мудрым прищуром и добро так спросит: «Что? Не понравилось?» Хоть на месте провались. Сразу начинаешь лепить всякую чушь, что срочно позвонили, надо уезжать и т.п. Она согласно поддакивает, а в глазах укор. Мол, что ж ты, касатик, не уважаешь наш труд? Не можешь до конца досидеть? Мы тут для тебя стараемся, ублажаем, а ты как был чёрствой дубиной, так и остался.

Представляя всё это, пытаешься убедить себя остаться. Но чем ближе антракт, тем отчётливее понимаешь, что побег неизбежен. Сначала ты замечаешь какие-то отдельные раздражающие мелочи. Не придираясь. Просто отмечаешь их краем глаза, боковым зрением, периферией сознания. Потом их становится подозрительно много, и ты начинаешь беспокойно ёрзать. Внутренний голос подсказывает: «Не горячись. Всё нормально. Спектакль-то популярный. Режиссёр модный. А пьеса вообще мега-актуальная. Сейчас всё уляжется. Дай им время. Не могут же массы театралов так ошибаться? Не будь привередой». Но время только усугубляет ситуацию. Твоё чувство вкуса больше не может мириться с тем, что ты видишь и слышишь, и ты (о нет! неужели опять!) созрел для позорного побега в антракте.

Обычно причина банальна – режиссёр заигрывает с публикой и переходит разумные границы. Причём этим гре-

шат очень многие. Даже традиционные театры с классическими постановками. До сих пор помню, как решил продемонстрировать своей дочери гений Гоголя во всём его комедийном блеске и повёл её в театр Маяковского на «Женитьбу» в постановке Арцибашева. Ну, думаю, покажу ей, что такое настоящее искусство. Актёрский состав только укрепил меня в моей уверенности и предвкушении встречи с игрой высочайшей пробы.

Чем ближе антракт, тем отчётливее понимаешь, что побег неизбежен.

Справедливости ради надо сказать, что было это до назначения Карбаускиса худруком. Т.е. в самый застой коллектива. Но, с другой стороны, разве размышляет рядовой зритель о таких материях в момент покупки билета? Вряд ли. На афише фамилии Немоляевой, Костоловского

и Симоновой. Где ещё встретишь такой букет? Тем более что идёт спектакль почти 10 лет и с неизменными аншлагами.

Началось всё с того, что обожаемая мною Немоляева (одна роль Бланш в «Трамвае желаний» чего стоила!), изображая сваху, зачем-то голосила столь высоким фальцетом, что нельзя было разобрать ни слова. При этом она выкидывала такие коленца, что комедия неудержимо сваливалась в буффонаду. Вскоре к ней присоединились и остальные персонажи. Выбегавшая в немыслимых количествах на сцену челядь пела народные песни, главные герои танцевали «Яблочко»

и играли с накрученными крестьянками из числа челяди в «ручечке». Комедии Гоголя это не пошло на пользу. Автором было заложено ровно столько иронии, сколько нужно. Малейший перебор превращал пьесу в фарс. Что и случилось.

Уходили мы из театра в антракте без всякого сожаления. А я так ещё и с досадой на то, что провалилась такая редкая пе-



дагогическая возможность приобщить ребёнка к искусству.

Этот случай весьма показателен. Театральная классика в Москве находится в глубоком кризисе. Сложность в том, что ставить её буквально, что называется «в лоб», бесполезно, если ты не Малый театр. Публика не пойдёт. Сто раз уже видели «ревизоров», «бесприданниц» и прочих «чацких» и на сцене, и по телевизору. Современная интерпретация требует известной тонкости, изобретательности и деликатности. Как вы понимаете, требовать от современных режиссёров деликатности можно, но только в случае крайне оптимистического отношения к ним.

Однако это не самая большая проблема. Сколько я себя помню, о драматическом искусстве принято говорить в терминах кризиса в самом широком смысле. Но театр, несмотря на перманентный кризис, движется вперёд, балует нас новыми именами, открытиями и постановками. Так что я назвал бы этот кризис развивающим и не стал бы предаваться излишним паническим настроениям. Более того, изменяя старинной московской привычке поливать всё и вся потоками едкой желчи, я готов оппонировать идее кризиса с аргументами наперевес.

На театральной палитре Москвы представлено всё многообразие жанров, видов и форм театральных организаций. Чтобы не валить их в кучу, позволю себе составить собственную дилетантскую, или, вернее сказать, зрительскую классификацию. Цель её – показать, что везде есть место прекрасному.

Традиционный театр. Упорно ставят классику в непосредственном прямом прочтении и умудряются иметь в этом успех. В некотором роде фундамент, твердыня, незабываемое и вечное «наше всё». Современная критика относится к нему по большей части скептически. Но я придерживаюсь старомодного взгляда. Должно же в Москве быть место, куда можно сходить на Островского в самом первосортном исполнении? И оно есть. Как говорилось ранее, Малый театр, прошу любить и жаловать.

Сторонники интерпретации классики. Конечно, сразу приходят на ум громкие провалы последних лет. Всех неудачников роднит одно удивитель-



Комедии Гоголя это не пошло на пользу.

Автором было заложено ровно столько иронии, сколько нужно.

ное свойство: режиссёрское вторжение ограничилось помещением старинного текста в современные декорации. Но, раз уж мы сегодня взялись защищать театр, то не будем об этом долго. Тем более что есть и поразительные удачи. Например, «Много шума из ничего» Шекспира в театре Пушкина в постановке Писарева, самого молодого руководителя среди московских репертуарных театров.

Спектакль – образец высочайшего вкуса и безупречного исполнения. Ни одной претензии к сценографии и декорациям, кстат, недешёвым. Костюмы точны до мелочей. Если это военная форма британского офицера или полицейского, то со всеми положенными аксессуарами, без отсебятины и клоунады. Этакий «Кориолан» в экранизации Райфа Файнса. Отдельной похвалы заслуживает работа с музыкой, что редкость на московской сцене. У нас если не мюзикл, то музыкальная

часть в загоне. В некоторых местах вообще создаётся ощущение, что матчасть не менялась со времён перестройки, судя по хрипам, свойственным заезженным магнитофонным лентам. А здесь живая группа на сцене, умело вплетённая в действие. Одним словом, я получил высочайшее эстетическое удовольствие от спектакля. При этом и Шекспир заиграл новыми красками. Режиссёр позволил себе добавить буквально несколько мизансцен, которые прекрасно влились в общий поток событий, чётко продемонстрировав режиссёрскую позицию. А состояла она в уважительном отношении к автору и бережном – к пьесе. Понятно, что реалии повествования безвозвратно устарели. Но смыслы по-прежнему современны. И спектакль о вечных смыслах, а не о стёбе над неловкостью прошлого.

Коммерческий, развлекательный театр. Не пнёт его только ленивый. Все об-

винения, впрочем, об одном и том же. Обменяли музу на длинный доллар и пошли на поводу у масскульта. К счастью, волна антреприз 90-х пошла на убыль в «нулевых», оставив на плаву только самых достойных. Но, боже мой, какие шедевры встречаются в этой среде! Лучший спектакль современной Москвы ставился практически как антреприза и кочевал по разным сценам первые несколько лет, пока не обрёл свой постоянный кров в Театре Наций. Я говорю о «Рассказах Шукшина» постановки латыша Алвиса Херманиса. В главных ролях Евгений Миронов и Чулпан Хаматова, про которых сам Херманис сказал, что работать с ними было как играть на скрипке Страдивари. Несметное количество наград на всевозможных фестивалях и постоянные аншлаги. Ничего более пронзительного я не видел.

Далее я бы поместил представителей «новой драмы». Хотя по значимости эта группа, пожалуй, должна идти первой в силу той функции, что она выполняет. Постановка новых пьес на современную тематику, в общем, и есть основная зада-

ча театра. Как любой из видов искусства, театр должен отражать дух времени. Гоголем или Островским этого, конечно, не достичь. Здесь я бы обратил внимание на театр «Практика» под управлением Эдуарда Боякова. В театре ново всё. И небольшой зал, дающий ощущение почти физического контакта с актёрами, и короткие спектакли в одно действие без антракта, и даже такой приятный пустячок, как начало в 8, а не в 7 часов вечера, что даёт больше шансов успеть к началу работающему человеку.

И это далеко не всё. Я упомянул только самые крупные и доступные моему досужему пониманию категории. Мне кажется замечательным то, что на московском ландшафте уместились все они, да ещё и прочие, менее массовые формы театральной жизни. Это, между прочим, не так уж обычно. Во многих городах есть заметные акценты на какое-нибудь одно направление типа артистического кабаре в Вене или мюзикла в Нью-Йорке. Любопытен американский пример. Доминирование мюзикла воз-

всплывающей на поверхность пошлости и дряни. Но это неизбежно. Таковы правила игры. Главное, чтобы в этом разномобразии не потерялась сама миссия драматического искусства.

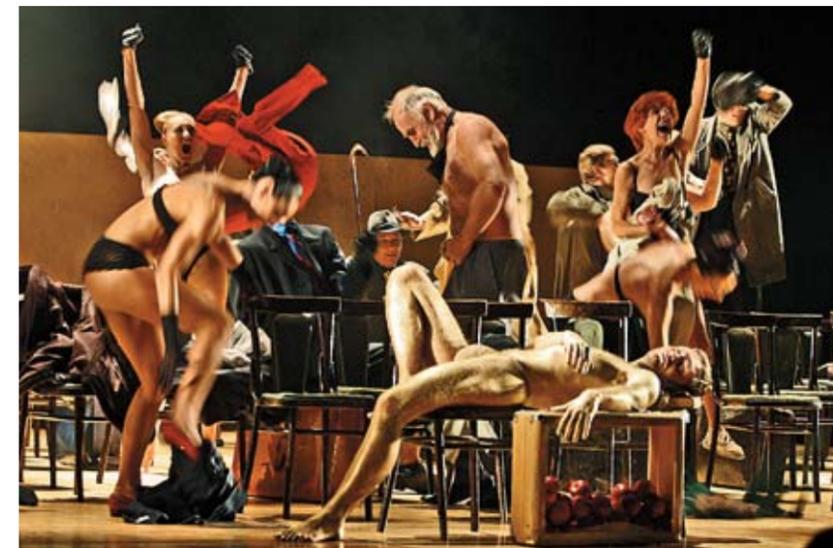
Ведь если взглянуть на театр в исторической ретроспективе, то мы увидим следующее. Более 2 тысяч лет театр был одним из самых утончённых искусств. Люди приходили в него для того, чтобы услышать высокий слог, почувствовать изысканную атмосферу, пропитаться духом прекрасного. Театр был классическим искусством, и сложно было представить его облачённым в скромные одежды. XX век безвозвратно сломал эту традицию. Нынче в моде простой народ-

ный язык, зачастую нецензурный. Сценические одежды не просто скромны, а иногда и отсутствуют. Не сочтите за ханжество, я вовсе не против прекрасных обнажённых тел. Но речь идёт об уместности и творческой оправданности. А современным режиссёрам свойственно с какой-то садистской одержимостью раздевать на сцене не самых подходящих для этого актрис, и по совершенно не стоящим того поводам.

Но, несмотря на все различия, у классического и современного театра одна и та же задача. Воспитывать зрителя, развивать его внутренний мир, учить видеть то, что скрывается от нашего взгляда. Не просто развлекать душу, но делать её прекраснее. Особенно в такие трудные для духовности времена, как сейчас. За развлечением без нагрузки для мозга зритель идёт в кино или вообще остаётся дома у телевизора. В театр человек приходит за новым эмоциональным переживанием. Глубоким по силе и светлым по сути. И здесь у режиссёра есть 2–3 часа, когда он может творить с нервной системой зрителя что угодно. Он может заставить его плакать от горя, смеяться от счастья. Единственное, на что он не имеет права, так это лезть в душу грязными руками.

Справляется ли современный театр с этой задачей? Скорее да, чем нет. Но до совершенства ещё ох как далеко. Может быть, это и не так страшно? Ведь, по данным опросов общественного мнения, ходят в театр всего лишь 7% от взрослого населения страны.

Ещё как страшно. Потому что за этой, на первый взгляд, небольшой цифрой скрывается самая развитая часть населения. К тому же, если отбросить тех, у кого просто нет возможности посещать театры (селяне и жители малых городов), то цифра уже вырастет раза в 3. Т.е. каждый пятый горожанин время от времени ходит в театр. Ещё более убедительна статистика по молодёжи. Хотя их всего 6% среди сверстников, но они резко выделяются из общей массы. Молодые театралы всегда более развиты в духовном и творческом отношении, более инициативны и занимают более активную жизненную позицию. В некотором смысле аудитория театра – это соль



Нынче в моде простой народный язык, зачастую нецензурный. Сценические одежды не просто скромны, а иногда и отсутствуют.

земли русской. Так что ответственность перед этими людьми должна чувствоваться художниками ещё более остро. Это слишком далеко от той ситуации, которая в последнее время обозначается отвратительной формулировкой «пипл хаваает».

Чтобы закончить на положительной ноте, а для этого есть все основания, можно с уверенностью заявить, что, несмотря на сложности и проблемы, русский театр всё же жив и неплохо себя чувствует. Особенно в сравнении, например, с отечественным кино, которое катастрофически деградировало за последние 10–15 лет.

Что спасло театр? То, что в него ходят всего 7% населения. Т.е. то, что его чуть не погубило. Прямо по Ницше, «что не убивает нас, делает нас сильнее».

Обратная ситуация с кино. Массовость и отсутствие конкуренции качества превратили отечественное кино в низкопробный комбикорм. Правда, к этим факторам добавилась ещё и высокая капиталоемкость производства. Хотя сейчас масштабные костюмные спектакли могут вполне тянуть на стоимость среднебюджетного полнометраж-

ного фильма. Тем не менее в отличие от деятелей киноиндустрии театральные руководители редко жалуются на бедственное положение театра. Может быть потому, что творец, ограниченный в способах выражения, достигает беспредельных высот художественной мысли?

Вот вам и парадокс. Доступ к широкой аудитории и тем более успех у неё вреден. Он неизбежно опешивает и огрубляет. Стало быть, надо забыть о коммерческой составляющей? Немногие из театров могут себе это позволить. Кто-то не протянет и до конца сезона...

По законам биологии популяция сохраняет только те признаки, которые нужны ей для расширения. Остальное отмирает. Так, по-видимому, будет и с театром. Только страшно, если в число отмершего попадёт настоящее искусство. Не хочется повторения судьбы Бродвея. Чтобы этого не случилось, давайте чаще ходить на хорошие спектакли. Поддержим своим рублём талантливых служителей Мельпомены! Но будьте аккуратны, читайте рецензии перед выбором спектакля. Всё же как-то неудобно уходить в антракте... ПР

В главных ролях Евгений Миронов и Чулпан Хаматова, про которых сам Херманис сказал, что работать с ними было как играть на скрипке Страдивари.

никло вовсе не в результате какой-то сверхъестественной музыкальности американцев. «В борьбе за существование Бродвей инстинктивно нащупал выход: мюзикл, – пишет об американском театре А. Генис. – Лишённый возможности как подражать жизни, так и служить ей примером, американский театр нагнетает условность». Направивается вывод о синтезе жанров на пути упрощения. Впрочем, не будем обвинять Америку в бедности вкуса. Там свои пристрастия и свои традиции.

У нашего театрального, впрочем, как и любого другого, многообразия безусловно, есть и побочные эффекты вроде периодически



Дмитрий Гуржий: «Предлагаем красоту в российском прочтении»



С ДМИТРИЕМ ГУРЖИЙ, ОСНОВАТЕЛЕМ МАРКИ ЭЛИТНЫХ АКСЕССУАРОВ GOURJI, В АССОРТИМЕНТЕ КОТОРОЙ УЖЕ БОЛЕЕ 20 КОЛЛЕКЦИЙ И 15 ВИДОВ ПРОДУКЦИИ, МЫ ВСТРЕТИЛИСЬ НАКАНУНЕ ВЫХОДА В СВЕТ ПЕРВОЙ ЮВЕЛИРНОЙ ЖЕНСКОЙ КОЛЛЕКЦИИ. О ТЕХ ЭТАПАХ РАЗВИТИЯ МАРКИ, КОТОРЫЕ ПРЕДШЕСТВОВАЛИ ДАННОМУ СОБЫТИЮ, ОН РАССКАЗАЛ В СВОЁМ ИНТЕРВЬЮ «ПР».

– В одном из своих интервью пару лет назад вы говорили, что коллекции приходится рисовать самому, хоть вы и не дизайнер. А сейчас?

– При расширении бизнеса это неизбежно. Мы начинали проект с производства запонок, это для меня понятные мужские предметы. Сегодня мы создаём бренд, как мы его называем, «аксессуарный». Товарные группы очень разные: от мужских и женских ювелирных украшений до кожгалантереи и шалей. А это предметы уже сильно специализированные и требуют узкопрофессионального подхода.

– А почему всё началось с запонок?

– Я длительное время занимался дистрибуцией Dunhill, Montblanc, каких-то других мужских брендов, а запонки – это всегда ключевой ассортимент. Когда мы стали рассматривать российскую, советскую эстетику, то стало понятно, что она прекрасно ложится именно на запонки.

– На серёжки тоже неплохо ложится...

– Конечно! Теперь мы как раз переходим к серёжкам. Но серьги гораздо более сложный аксессуар, как с точки зрения производства, так и с точки зрения удовлетворения клиентских предпочтений в лице женщин. Вот что нужно мужчине, что может понравиться мужчине – мне понятно.

– Не все дамы захотят носить октябрийские значки в ушах?

– Конечно! Совершенно неоднозначно, каким образом женщинами будет

воспринята советская эстетика. Поэтому для первой женской коллекции за основу мы берём не только советскую тематику, но и дореволюционную эстетику, и даже скифскую. У нас исключительно российский бренд, но мы позиционируем себя как бренд евразийский. Поэтому мы используем эстетику от якутских шаманов до Серебряного века Петербурга, говорим, что это наше культурное пространство. Возвращаясь к первому вопросу о привлечении профессиональных дизайнеров, в частности при проработке темы Серебряного

машинок, танков, самолётиков. Объяснить итальянскому ювелиру, что такое машина «Волга» или «Победа» и как её сделать, чтобы она была узнаваемой, читаемой, харизматичной, – это очень неблагодарное занятие. А российскому 50-летнему ювелиру не надо ничего объяснять. Ему надо сказать, что мы хотим сделать запонки «Танк Т-34» так, чтобы мужикам всем понравилось, – и он делает. Для создания шалей мы долго искали художниц, которые могли бы работать в контексте нашей идеологии. В итоге мы работаем с двумя: одна рисует

” Мы начинали проект с производства запонок, это для меня понятные мужские предметы. Сегодня мы создаём бренд, как мы его называем, «аксессуарный». “

века, советского конструктивизма или для создания шалей, мы привлекали исключительно редких профессионалов.

– Раз вы говорите, что бренд евразийский, то и привлечённые редкие специалисты должны быть как минимум гражданами СНГ?

– Я бы сказал так: мы делаем разные товарные группы там, где их лучше всего делают. Если лучше всего золото делают на севере Италии, мы делаем это на севере Италии. Если серебро хорошо делают в Москве, мы делаем его в Москве. Например, у нас есть очень популярная коллекция «Легенды техники» на тему

в стиле примитивизма, другая создаёт более романтические образы.

– С художниками понятно – рынок худо или бедно предлагает таких специалистов. А что касается ювелиров, то эта профессия, наверное, долго не была востребована?

– Действительно, это большая проблема. Более того, в России в принципе существует общая проблема – есть хорошие индивидуальные мастера, которые блестяще могут сделать одно кольцо, одну серьгу...

– А вторую уже не получается. (Смеются.)

– Это ручной труд одного ювелира. Это очень дорого и очень качественно, но это штучные вещи. А вот с массовым производством большая проблема: чтобы 10 или 15 ювелиров одновременно могли одинаково хорошо делать сложные вещи.



– И как вы решаете эту проблему?

– В Италию едем. Когда мы им рассказываем, что и как мы хотим, рисуем, объясняем, на пальцах показываем, они сразу схватывают, понимают, что нужно.

– Без переводчика, что ли, работаете?

– По-английски все говорят. На самом деле, практически весь итальянский «золотой пояс» работает на

Россию, так что они уже по-русски научились говорить.

– В итоге удалось с итальянцами добиться качественного производства большой партии? Кстати, сколько штук в ней?

– Все золотые изделия мы делаем ограниченным количеством в 111 штук. А серебро – 1964 штуки.

– А за какой промежуток времени удается реализовать такое количество?

– Всё очень поразному. Например, лимитированную серию запонок «Всегда готов» продали чуть меньше, чем за 2 года и больше такой не делаем. Это ведь лимитированное количество.

– То есть только на вторичном рынке купить можно...

– Совершенно верно. А какие-то более массо-

вые вещи мы можем долго выпускать. Например, спортивную коллекцию с использованием изображений спортсменов со станции метро «Динамо», я думаю, мы будем продавать ещё несколько лет. Мы купили права у сына художницы Янсон-Манизер, по эскизам которой были произведены барельефы советских спортсменов. Мы взяли четыре изображения и каждое произвели в количестве 1964. Вот и считайте.

– Посчитаю! А вам по каждому предмету нужно искать наследников и правообладателей?

– Не везде. В России есть Российское авторское общество (РАО), которое на Большой Бронной сидит, – уважаемая

” Практически весь итальянский “золотой пояс” работает на Россию, так что они уже по-русски научились говорить. “

организация. Если мы доподлинно знаем, что есть наследники и есть авторское право, – идём и покупаем. А зачастую наследников нет или заканчивается действие авторского права, которое у нас действует 70 лет. Например, если вещь делали в 1930-е годы, то сейчас уже нет никаких прав. Всё!

– Повезло...

– Да. Повезло. (Смеется.) Или когда мы создаём предметы по каким-то мотивам, мы же не копированием занимаемся. Правда, можно столкнуться с такой проблемой, когда начинают претендовать на право государственные музеи, в которых предметы искусства просто хранятся. Тогда в дело вступают юристы. Но чтобы с этим не связываться, лучше сделать коллекцию просто на какую-нибудь тему.

– У вас с каждым годом количество коллекций неизменно растёт. За счёт чего удаётся расширять клиентскую базу?



– Самое главное для нас, конечно, собственная розница. Мы открыли в 2011 году в торговом центре «Времена года» первый большой корнер на втором этаже, очень успешный. В марте этого года мы открыли бутик в гостинице «Москва». Летом этого года открыли корнер в Шереметьево в дьюти-фри. Кроме того, пользуемся благами современности: наш сайт-магазин действительно популярен.

– Оборот устраивает?

– Я скажу так: это не десятки миллионов, но это миллионы долларов. Это немало. Просто когда мы начинали 5 лет назад, многие из моих коллег и друзей полагали, что это баловство. Но мы баловаться не хотели. Наша цель была создать российский аксессуарный бренд. Как Ralph Lauren в Америке, Hermes и S.T. Dupont во Франции,

Shanghai Tang в Китае, Montblanc в Германии.

– В этой связи вы уже как-то обозначили своё присутствие на международном рынке?

– Пока оно не очень весомо. Мы продаём свои вещи в бутиках Podium в Куршавеле и Париже, более ограниченно в Нью-Йорке и Лондоне. В перспективе мы планируем





ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

“ У России имидж в мире неоднозначный. Сегодня Made in Russia ничему не помогает. Но мы осознанно позиционируем себя как российский бренд, мы вкладываемся в то, чтобы имидж России был более привлекательным. “

продаваться гораздо шире в Лондоне и Нью-Йорке – это must, но это непросто. Также мы участвуем в Базеле в ювелирном и часовом салонах. Здесь надо понимать, что та эстетика, которую мы создаём, русским близка в большей степени. Большая часть моих клиентов по мужской коллекции – это мужчины от 35 до 60 лет: люди в активном возрасте, зарабатывающие существенные деньги, и для них советский стиль очень близок и понятен. А объяснять англичанину,

что там за кремлёвские звезды такие или чем хороши запонки с автоматом Калашникова, достаточно тяжело.

– Почему же? Автомат Калашникова понятен даже англичанину...
 – Как раз выяснилось, что не все вещи принимаются иностранцами однозначно. Например, милитаристская тематика, которая у нас просто «на ура», ими уже не так востребована, они говорят: «Нет, нам это не надо, нас не поймут». Поэтому



мы стараемся делать для иностранцев более международную и серьёзную тематику. За границей понятнее наши коллекции в стиле Серебряного века. Или, например, мы создали три коллекции ручек и запонок в религиозно-этническом направлении. И в США оказалась популярной коллекция «Двенадцать колен Израилевых»!

– Получается, что вы вносите вклад в улучшение имиджа России...

– У России имидж в мире неоднозначный. Сегодня Made in Russia ничему не помогает. Но мы осознанно позиционируем себя как российский бренд, мы вкладываемся в то, чтобы имидж России был более привлекательным. В том смысле, что Россия – это креативная страна. Здесь живут креативные люди, здесь делают и носят красивые вещи. Мы экспортируем что-то более положительное из страны, а не только танки, самолёты, нефть и газ. Мы предлагаем красоту в её российском прочтении. Я думаю, что всё идёт к тому, чтобы мы стали международным брендом. Сейчас мы находимся в стадии активного продвижения марки и создания полной товарной линейки. Мы начали с мужского ассортимента, но главный-то ассортимент – женский.

– Не скажите! По собственному опыту могу сказать, что главный товар – детский.

– Да. Дети. К детям мы даже ещё не подступались.

ПР

СПРАВКА



ГУРЖИЙ Дмитрий,

президент компании «Восточный экспресс», основатель и креативный директор бренда Gouji, коллекционер, путешественник.

Родился в 1964 г. в семье дипломата. В 1986 г. закончил МГИМО, факультет международных экономических отношений. Специалист по японской экономике.

В 1989 г. возглавил собственную компанию по дистрибуции канцелярских товаров известных японских брендов. В 1998 г. получил степень MBA в бизнес-школе Чикагского университета. В настоящее время возглавляет группу компаний по продаже элитных бизнес-аксессуаров европейских дизайнерских брендов: Alfred Dunhill, Montegrappa, Piquadro, Garan d'Ache и др.

В 2008 г. создал свой бренд класса люкс Gouji.

Женат, два сына. Коллекционирует ретроавтомобили и советские часы.



Демагин Артём, 9 лет, г. Пермь

Диагнозы: врождённый порок развития головного и спинного мозга, шунтированная гидроцефалия, нарушение функции тазовых органов, деформация стоп, оперированный гидронефроз левой почки, оперированный кифоз, множественные переломы нижних конечностей, вторичный остеопороз.

Сбор: 57 450 евро на лечение в Германии.

Артём очень способный ребенок, учится уже в пятом классе и изучает несколько языков. За свою короткую жизнь мальчик прошёл многочисленные обследования и перенёс 20 операций на территории России, но помочь здесь ему не могут.

На данный момент Тёма всё время находится в лежачем положении, он никогда не сможет ходить, но он может научиться сидеть и передвигаться с помощью кресла-коляски. Без вашей помощи Артёму не справиться и никогда не сделать первый шаг к активной жизни.



Благотворительный Фонд «СЧАСТЛИВЫЙ МИР»



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

www.hworldfund.ru

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: НО Благотворительный фонд «Счастливый мир».

Назначение платежа: Благотворительное пожертвование.



при поддержке

Ходырева Настенька, 4 года, г. Черкассы

Диагноз – острый лимфобластный лейкоз.

Сбор: 70 тыс. долл. на лечение в Белорусском республиканском научно-практическом центре детской онкологии и гематологии.

Настя растёт без отца. Узнав о болезни дочери, он отказался от помощи и оставил семью. С августа 2012 г. и по сегодняшний день девочка и её мама находятся в Минском центре детской онкологии. Её готовят к трансплантации костного мозга, проводят высокодозную химиотерапию с целью достижения ремиссии. У малышки есть все шансы победить свою болезнь, и врачи делают всё, что от них зависит! Но у семьи нет средств на операцию, пенсия по инвалидности является её единственным доходом. Настеньке очень нужна ваша помощь!



Кира ПЛАСТИНИНА: «В каждую модель я вкладываю себя»

С КИРОЙ ПЛАСТИНИНОЙ МЫ ВСТРЕТИЛИСЬ В НЕОБЫЧНОМ МЕСТЕ – ВО ДВОРЦЕ КУЛЬТУРЫ ПОДМОСКОВНОГО ГОРОДА ОЗЁРЫ, В 2 ЧАСАХ ЕЗДЫ ОТ МОСКВЫ. ЗДЕСЬ ДИЗАЙНЕР ОТКРЫВАЛА ПЕРВОЕ В РОССИИ СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО «КИРА ПЛАСТИНИНА-МАНУФАКТУРЫ» – ФАБРИКУ, ГДЕ БУДЕТ ПРОИЗВОДИТЬСЯ 15% ВЕЩЕЙ ИЗ КОЛЛЕКЦИИ KIRA PLASTININA И 100% ВЕЩЕЙ ИЗ КОЛЛЕКЦИИ LUBLU KIRA PLASTININA. ГЕРБ ОБНОВЛЁННОЙ МАНУФАКТУРЫ ТЕПЕРЬ УКРАШАЕТ ШВЕЙНАЯ МАШИНКА И ГОД ОСНОВАНИЯ ФАБРИКИ – 1827, ЧТО СРАЗУ ПРИДАЁТ КОМПАНИИ ДИЗАЙНЕРА ИСТОРИЧЕСКИЙ БЭКГРАУНД И ОПРЕДЕЛЁННУЮ СОЛИДНОСТЬ И РЕСПЕКТАБЕЛЬНОСТЬ. В 20 ЛЕТ КИРА ПЛАСТИНИНА ОБЗАВЕЛАСЬ СОБСТВЕННОЙ МАНУФАКТУРОЙ, О ЧЁМ И РАССКАЗЫВАЛА СОБРАВШИМСЯ В ПОДМОСКОВЬЕ ЖУРНАЛИСТАМ. ПОСЛЕ ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИИ ДИЗАЙНЕР ДАЛА ЖУРНАЛУ «ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ» ЭКСКЛЮЗИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ.

– Поздравляем с открытием фабрики. Ощущаете себя владелицей мануфактуры?

– Я очень жду первой коллекции, которая будет создана на нашей новой фабрике. Это старинная мануфактура, построенная ещё в 1827 году. Во время реставрации мы постарались сохранить исторический интерьер, который был в ней ранее, возродить традиции бывшей парусно-полотняной фабрики, выпускавшей паруса и одежду. Здание пережило качественный ремонт, было установлено инновационное оборудование. В проект было вложено 150 млн рублей, и ожидается, что фабрика будет производить 325 тыс. штук изделий в год и выйдет на самоокупаемость уже через 12 месяцев.

– Почему вы решили открывать производство в России?

– При открытии собственной фабрики в России нам удастся укрепить контроль над качеством, будет легче с логистической точки зрения. Цикл производства сократится с 9 месяцев до 2, поэтому у нас будет больше возможностей чувствовать запросы клиентов и оперативно отвечать на них. Мне ка-

жется, что те, кто интересуется моими коллекциями, от этого только очень сильно выиграют.

– При этом, судя по инвестициям в рекламную кампанию и привлечению зарубежных звёзд, западный

рынок для вас сегодня обладает большим приоритетом?

– Мы развиваемся как в России, так и на Западе. Большинство наших клиентов, конечно, из России. Но у нас есть шоу-румы и в Нью-Йорке, и в Милане,



” Я очень жду первой коллекции, которая будет создана на нашей новой фабрике. “

и очень много заказов из Европы и с Ближнего Востока.

Поскольку я русская, мне приятно, что большая часть наших заказчиков находится здесь, в России. Также очень приятно, что большинство девушек, которые носят мою одежду, – это девушки из России. Если им нравится то, что я делаю, значит, у нас уже есть много общего.

– Где вы сейчас живёте?

– Я сейчас живу в Штатах и учусь на третьем курсе Meadows School of the Arts, но из-за работы каждый месяц приезжаю в Москву, так что фактически живу на два дома. В дальнейшем я хотела бы получить ещё и бизнес-образование MBA. Как раз то, что поможет мне развиваться в той сфере, которая мне интересна.

” Я полностью вовлечена в процесс создания коллекции, от эскиза и идеи до финальной модели. “

– Вы одна из самых молодых дизайнеров в мире. Не обижают ли вас утверждения о том, что вашему успеху способствовала помощь отца, совладельца компании «Вимм-Билль-Данн»? Как, по-вашему мнению, добились бы вы успеха без поддержки?

– Деятельность, которой я занимаюсь сейчас, – это то, чем я всегда хотела заниматься, с самого раннего детства. И, конечно, я безумно благодарна своей семье за поддержку и за то, что мне дали возможность работать в таком раннем возрасте, когда мне было всего 14 лет и остальные дети ещё учились в школе. Это очень хорошо. Ведь сейчас у меня уже такой богатый опыт – и профессиональный, и жизненный. И, конечно, мне это очень помогло сформироваться. Так же как и за моральную поддержку, которую мне до сих пор оказывают. Меня и сегодня поддерживали, когда нужно было делать презентацию. (На пресс-конференции присутствовал Сергей Пластинин, отец Киры. – Прим. ред.)

Я надеюсь, что добилась бы успеха даже без помощи, может быть, не в 20 лет, а лет в 35. Я бы очень старалась и стремилась к этому.

Мне кажется, что если у человека есть какая-то цель, то надо к ней идти, не оборачиваться и не верить тем, кто говорит, что не получится, а просто стараться этого добиться. И если есть такая мечта и сильное желание вместе с упорством, то человек обязательно добьётся своего в том или ином виде, независимо от того, где и как он живёт.

– Сталкивались ли вы с психологическими трудностями, связанными с карьерой, начавшейся столь рано?





ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

Цикл производства сократится с 9 месяцев до 2, поэтому у нас будет больше возможностей чувствовать запросы клиентов и оперативно отвечать на них.

– Когда открылись первые магазины и я давала первые интервью, было тяжело. Но потом я перестала обращать на трудности внимание; если это критика, то я стала воспринимать только конструктивную критику. Очень часто, когда люди что-то говорят или пишут в Интернете, они даже не знают ни меня, ни того, что я делаю, ни даже ни разу не видели мою коллекцию.

– Как вы разграничиваете конструктивную критику от неконструктивной?

– Если критика личностная, направленная на меня, то это, наверное, не очень конструктивно, если про мою коллекцию, то я прислушиваюсь.

– Насколько вы вовлечены в процесс разработки новых моделей, дизайн магазинов и другие творческие процессы компаний?

– Я полностью вовлечена в процесс создания коллекции, от эскиза и идеи до финальной модели. У меня, конечно, есть команда, с которой я работаю, но очень маленькая и очень дружная. Мы можем работать и ночью, мы постоянно общаемся. Я всегда примеряю каждую модель на себя, чтобы всё было удобно носить. Поэтому в каждую модель я вкладываю себя.

Я занимаюсь не только созданием коллекций, но и всей креативной частью. Это касается и витрин, и дизайна

магазинов, и дизайна пакетов, и музыки, которая играет в магазине. Я отвечаю и за показ, и за оформление показа, и за мейкап, и причёски моделей, потому что это lifestyle, это не просто одежда. Особенно во время показа: мы не просто демонстрируем одежду, мы создаём образ, настроение, и в этом отношении, конечно же, важно всё.

– Вы не раз помогали различным благотворительным фондам, таким как, например, фонд Мирославы Думы или фонд «Обнажённые сердца» Натальи Водяновой. Не думали ли вы о создании собственного благотворительного фонда?

– Я об этом думала много раз и, может быть, в будущем, когда будет больше возможностей, открою свой благотворительный фонд. Поскольку сразу хочется сделать что-то хорошо, но пока нет времени этим заниматься, эффективнее работать с кем-то, у кого уже есть свой фонд.

Помимо этого, я уже не первый сезон работаю с «Всемирным фондом дикой природы» (WWF). Мы делаем совместные капсулы, а средства идут на спасение традиционно русского животного выхухоли. Мы также участвуем в благотворительных проектах, помогающих детским домам. А сегодня подписали соглашение с Союзом ветеранов лёгкой промышленности в Озёрах.

– При насыщенном профессиональном графике остаётся ли время на личную жизнь?

– Конечно, мне кажется, если нужно, на это время всегда можно найти. Хотя в ближайшее время я замуж выходить не планирую. Вообще, это планировать нельзя, всё должно получиться естественно.

ПР

СПРАВКА



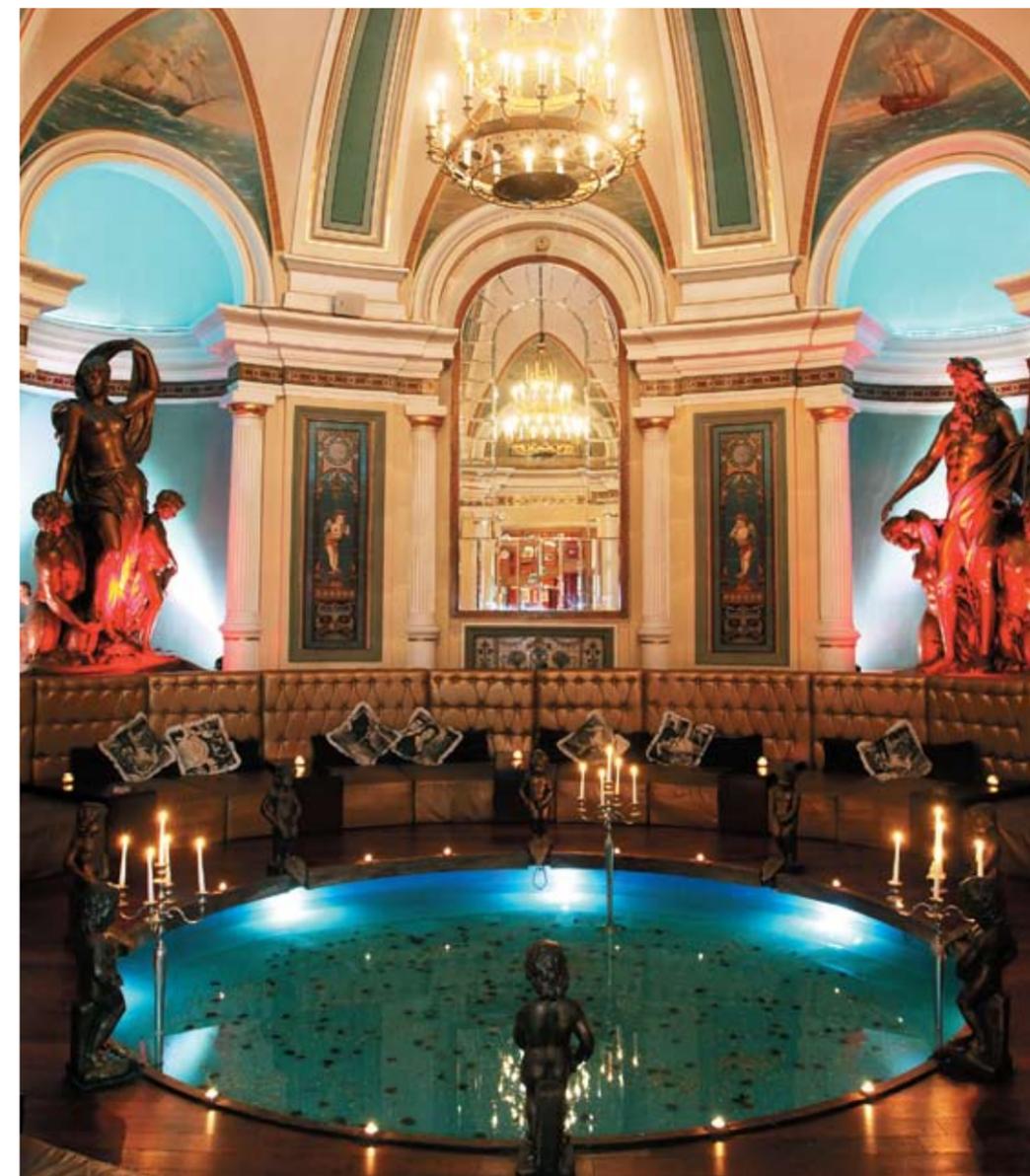
ФОТО ИТАР-ТАСС

ПЛАСТИНИНА Кира,
российский модельер.

Основательница марки Kira Plastinina и LUBLU Kira Plastinina.

В 2007 г. открыла первую «Студию Стиля» в Москве. Сегодня их уже более 120 в России, Казахстане, Белоруссии, Украине, США, на Филиппинах, в Китае, в Италии и Великобритании. Стиль своего бренда Кира определила как art-glamour-sportive-casual. Одежда дизайнера ориентирована на девушек 15–25 лет.

Торговая марка Kira Plastinina – личный проект Сергея Пластинина (он является генеральным директором компании).



Кухня: европейская, кавказская, русская, японская.
Бренд-шеф: Питер Шпекерт.
4 зала: основной, караоке-зал, кальянный зал, веранда.

Адрес: ст. м. Лубянка или ст. м. Кузнецкий мост, Театральный проезд, д. 3, стр. 3
тел.: (985) 970-76-67
stakanrest@mail.ru www.stakan.me



Геннадий ОНИЩЕНКО,
 Главный санитарный врач РФ

«Что касается кефира, любишь кефир – выбирай: ездить или кефир. Мы же ограничиваем в правах на вождение слабовидящих».

(Из выступления в Общественной палате, 9 октября).



Вероника СКВОРЦОВА,
 Министр здравоохранения России

«Мы хотим заинтересовать граждан, чтобы и они шли на встречу государству, проходили профилактические осмотры, помогли врачам эффективно себя лечить. Для тех, кто следит за своим здоровьем, будут продуманы дополнительные возможности, в том числе в рамках лекарственного обеспечения».

(Из выступления во время рабочей поездки в Республику Татарстан, 13 октября).



Дмитрий КОЗАК,
 заместитель Председателя Правительства РФ

«Мы рискуем иметь огромную, глобальную, неподъемную для государства и граждан проблему (нехватки средств на капитальный ремонт жилья – ред.). До конца текущего года мы должны принять все необходимые решения, чтобы сдвинуть эту проблему с мёртвой точки».

(Из выступления на совещании в Екатеринбурге, 20 октября).



ОТСТАВКА

Не те технологии

Начальник вещевого управления департамента ресурсного обеспечения Минобороны России Андрей Подопригорин уходит в отставку – сообщили «Известия». Причина – хронические скандалы, связанные с формой Валентина Юдашкина. Известный модельер разработал покрой новой военной формы, которая была утверждена в марте 2010 г. Причём, как утверждали разработчики, ткань для формы была разработана на основе нанотехнологий.

Нарекания к форме от Юдашкина со стороны военных продолжают до сих пор, в основном это касается плохого качества ткани, швов, бракованных пуговиц, расползающихся «липучек» на карманах.

Кроме того, многие полагают, что новая зимняя форма не способна защитить от холодов, из-за чего военные часто болеют. Это позволяет предположить, что если при создании формы и использовались нанотехнологии, то они оказались какими-то «неправильными».

ФОТОФАКТ

НАДЕЖДА КРЫМСКА

Крымск отстраивается. Новые высотные дома в микрорайоне «Надежда» возводятся быстро. Очень удачным следует признать название микрорайона. Новое комфортабельное жильё – как реальное подтверждение того, что жизнь продолжается. И что, несмотря на недавнюю трагедию, можно и нужно надеяться на счастье. Что лучшее – впереди.



БИЗНЕС И СПОРТ

Красиво жить не запретишь?

Счётная палата проверит непрофильные расходы госкомпаний после «эксклюзивных» закупок петербургского «Зенита». Об этом, как сообщает РБК, заявил глава ведомства Сергей Степашин.

В начале сентября ФК «Зенит», спонсором которого выступает концерн «Газпром», заплатил около 100 млн евро за двух футболистов – форварда «Порту» Халка и полузащитника «Бенфики» Акселя Витсея. Халк обошёлся «Зениту» в 60 млн евро и стал самым дорогим футболистом, которого когда-либо покупали в российском футболе.

Конечно, такой интерес к тратам клуба можно списать на происки футбольных конкурентов, но не только в дорогих покупках дело.

Ранее расходами «Зенита» заинтересовался Совет Федерации, который в конце сентября попросил Министерство спорта проверить выплаты травмированным футболистам клуба. По информации Счётной палаты, 12 футболистов «Зенита» в связи с «лёгкими травмами» получили в прошлом году пособий на 162 млн руб. На эти цели было потрачено более половины (!) Санкт-Петербургского регионального отделения ФСС (фонда социального страхования). В то же время страховые взносы «Зенита» в ФСС составили чуть более 6 млн руб. Если это действительно так, то, согласитесь, совсем уж некрасиво получается...

АКЦИЗЫ
Дорогой «перекур»

Минздрав России направил вице-премьеру Ольге Голодец проект, в котором обосновывается необходимость повысить акцизы на сигареты до 78 руб. за пачку к 2015 г. Об этом сообщает агентство «Финмаркет».

В Минздраве полагают, что за счёт увеличения акцизов часть россиян бросит курить, а заядлые курильщики будут приносить в бюджет больше средств. Если идея Минздрава получит отклик в правительстве, пачка сигарет будет стоить в России намного больше 100 руб.

Сторонники более консервативного повышения акцизов на табак считают, что резкое удорожание сигарет приведёт к тому, что россияне начнут покупать более дешёвые (и, следовательно, более вредные) сигареты, увеличится объём чёрного рынка, а доходы казны будут более скромными из-за того, что курильщиков станет меньше.

Станет меньше – уже хорошо. А что касается казны... Если уж мы озаботились здоровьем населения, то интересами казны можно, наверное, в какой-то степени пренебречь. В данном конкретном случае.

В правительстве пока инициативу Минздрава не прокомментировали.

ТУРИЗМ

Домоседы

Впечатление, что поток российских туристов на зарубежные курорты растёт год от года, оказывается ошибочным. То есть растёт-то он растёт, но как-то совсем вяло. За последние 7 лет доля наших граждан, выезжающих в туристические поездки за рубеж, выросла всего на 2%. 70% жителей России ни разу не были за рубежом. Действующий загранпаспорт имеют лишь 17% населения страны. Обнародованные недавно статистиче-



ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО

...И топот котов по ночам

Общественный резонанс и массовое обсуждение в Интернете вызвала инициатива депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые приняли за основу поправки в закон об административных правонарушениях, согласно которым за крики,



громкие стоны и храп, передвижение мебели, пение, вой собак и топот котов в ночное время петербуржцев будут штрафовать.

Члены Общественной палаты РФ тоже не остались в стороне от обсуждения этого замечательного законопроекта. «Есть в физике понятие децибел, и все их умеют определять. Измерение уровня шума не составляет никакой серьёзной проблемы. Если есть необходимость, можно повысить требования к уровню тишины в ночное время, но попытка перечислять источники шумов, включая такие экзотические, которые предложены в законе, – это выпадение за уровень современной цивилизации», – сказал «РИА Новости» председатель комиссии Общественной палаты РФ по развитию гражданского общества и взаимодействию с общественными палатами субъектов РФ Иосиф Дискин.

Надо признать, что «выпадение за уровень» – не такое уж редкое явление для наших законодателей, особенно на местах. От иных инициатив становится не по себе. Приведённый случай скорее из разряда лёгких, вызывает лишь недоумение и смех.

ские данные ВЦИОМ и «Левада-центра» говорят о том, что отдых за границей по-прежнему остаётся для большинства граждан нашей страны непозволительной роскошью.

Не только в недостатке средств дело. Число желающих путешествовать в стране по-прежнему невелико. Согласно опросам, половина граждан проводит отпуск вообще никуда не выезжая, а ещё четверти хватает для отдыха загородного дома, и только 17% проводят отпуск в поездках хотя бы внутри страны. Выходит, такие уж мы домоседы.

главная тема
следующего номера журнала:

ВТО



**ВНИМАНИЕ! С 2013 ГОДА ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН,
УСПЕЙТЕ ОФОРМИТЬ ГОДОВУЮ ПОДПИСКУ ПО СТАРЫМ ЦЕНАМ!**

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ:

Цена за 1 экземпляр составляет 175 рублей с учетом НДС 18 %.

6 месяцев 1050 рублей
12 месяцев* 1750 рублей

*Годовая подписка включает в себя 10 журналов, в связи с выпуском
сдвоенных номеров (январь/февраль, июль/август)

Корпоративная подписка осуществляется от 5 экземпляров.

Предусмотрена система скидок в зависимости от количества заказанных экземпляров:

от 6 экз. до 15 экз. – 5%

от 16 экз. до 30 экз. – 10%

от 30 экз. – 15%

**Оформить заявку на подписку журнала вы сможете
на сайте www.promros.ru или по телефону редакции +7(495) 663-04-04 доб. 1211**

СПОСОБЫ ДОСТАВКИ:

Бесплатная доставка при подписке от 5 экземпляров.

При заказе до 5 экземпляров стоимость доставки составляет 300 рублей.

1. Курьерская доставка по Москве и МО

2. В регионы РФ доставка «Почтой России».

3. Бесплатный самовывоз журналов из редакции.

Адрес: метро Таганская, Котельническая наб. дом 17, будни с 10ч до 18ч.



Реквизиты для банковского перевода:

ООО «Издательский дом РСПП». ИНН 7705929411, КПП 770501001

Юр. адрес: 109240, Москва, Котельническая набережная, д. 17

Р/с 40702810400001039644 в ОАО «Мастер Банк», г. Москва

К/с 3010181000000000353, БИК 044525353

ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ



РОССИЙСКИЙ СОЮЗ
ПРОМЫШЛЕННИКОВ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

РЕДАКЦИЯ:

ЕВГЕНИЯ ШОХИНА Главный редактор

НИНА АЛЕХНОВИЧ Заместитель главного редактора

ВИКТОР РОДИОНОВ Специальные корреспонденты

ЮЛИЯ ШАМПОРОВА Фотографы

АЛЕКСЕЙ ЛОССАН Обозреватели

СТАНИСЛАВ ТИХОМИРОВ Фотографы

ОЛЬГА МЕЛЕКЕСЦЕВА

МАРИЯ АНДРЕЕВА

НАТАЛЬЯ ЕЛИНА Корректура

ЕЛЕНА МИГАЛКО Веб-редактор

СЕРГЕЙ ПРЕНИН Вёрстка

ТАТЬЯНА МАЦИЕВСКАЯ

МИХАИЛ САЯНОВ Цветокоррекция

МАРИЯ АХМЕДОВА Билд-редактор

ДИРЕКЦИЯ:

ЕВГЕНИЯ ШОХИНА Генеральный директор

СВЕТЛАНА БОБРЫНЁВА Заместитель генерального директора

АЛЕКСАНДР МОРОЗОВ Финансовый директор

НАТАЛЬЯ СКРЯБИКОВА Главный бухгалтер

ЕКАТЕРИНА ДРЫГИНА Коммерческий директор

ТАМАРА МАРШАНИ Директор по развитию

ВЕРОНИКА ВАСИЛЕНКО Менеджер редакции

КОНТАКТЫ

Адрес: Москва, Котельническая набережная, д. 17

Для писем: 109240, Москва,

Котельническая набережная, д. 17

в редакцию журнала «Промышленник России»

Редакция: id_rspp@rspp.ru

Тел.: +7(495) 663-04-04 доб.1182

Факс: +7(495) 606-06-19

Отдел подписки: VasilenkoVI@rspp.ru

Отдел рекламы: reklama@rspp.ru

Тел.: +7(495) 663-04-04, доб. 1188

www.promros.ru

ФОТОГРАФИИ И ИНФОРМАЦИЯ

Фотоархив РСПП, ИА «Рускомпресс», ИТАР-ТАСС,

РИА «Новости», Starslife, Dailyonline, gazeta.ru

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКОЕ 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 РФ,

Министерство образования и науки РФ,

Министерство регионального развития РФ,

Министерство связи и массовых коммуникаций РФ,

Министерство транспорта РФ, Министерство финансов РФ,

бизнес-залы аэропортов: Шереметьево-1, Шереметьево-2,

Внуково, Домодедово, Кольцово, г. Челябинска,

г. Салехарда, г. Тюмени,

члены Бюро Правления РСПП,

руководители региональных отделений РСПП.

НАС МОЖНО УВИДЕТЬ:

Отель Ritz-Carlton (клубный этаж),

Рестораны «Татлер клуб» (в гостинице «Украина»),

«Стакан», «Азия Холл», «Горки» и «Ноев Ковчег»,

в сети супермаркетов «Азбука Вкуса»

Полное или частичное воспроизведение или размножение

каким бы то ни было способом материалов, опубликованных

в настоящем издании, допускается только с разрешения редакции.

ИЗДАТЕЛЬ

ООО «Издательский дом РСПП»

ПЕЧАТЬ

ООО «Рекламно-производственная компания ГРИН адв»

Тираж 20 000 экз.

Мнения авторов могут не совпадать с мнением редакции.

Рекомендуемая цена 175 рублей.

Атнагулова Милена, 1 год, г. Казань,

врождённый порок сердца, сбор 800 тыс. руб. для лечения в Израиле.



Одиннадцать месяцев назад врачи выявили у Милены врождённый порок сердца. При проведении операции на нём малышке повредили лёгкое, да так, что сейчас она дышит только через вживлённую в дыхательное горло специальную трубочку – трахеостому.

Российские врачи от дальнейшего лечения девочки отказались, но официально этот отказ не оформили. И теперь лечение за границей нельзя произвести за государственный счёт. Родители Милены, боясь потерять время для сохранения жизни дочери, самостоятельно обратились в несколько клиник Израиля. Одна из них готова принять ребёнка.

Лечить малышку нужно как можно скорее: её сердце настолько слабо, что может в любой момент остановиться.

У семьи Атнагуловых, в которой работает только отец, а мать ухаживает за больной Миленой и воспитывает ещё одну дочку, необходимой суммы нет.

Союз благотворительных организаций России просит всех, кто хочет и может помочь Милене Атнагуловой, перечислить средства на её лечение.

Некоммерческое партнёрство «Союз благотворительных организаций России» (НП «СБОР»)



Тел.: 8-495-225-1316
www.sbornet.ru

Реквизиты для получения средств:

Получатель: НП «СБОР»

ИНН 7715257832, КПП 771501001

Расчётный счёт в рублях:

40703810400000000217 в АКБ

«РУССЛАВБАНК» (ЗАО) г. Москва

Кор. счёт: 3010181080000000685

БИК: 044552685

Назначение платежей:

пожертвование на Милену

Атнагулову либо пожертвование

на Ярослава Артамонова

При осуществлении платежа

через Сбербанк России

комиссия не взимается!

К сведению абонентов

ОАО «МегаФон»!

Вы можете помочь Милене Атнагуловой, Ярославу

Артамонову и другим тяжелобольным детям,

отправив SMS на короткий номер 5035 или

позволив по номеру *503#. Стоимость одного SMS

или звонка – 30 руб. Именно такая сумма после

каждого отправленного сообщения будет списана

со счёта жертвователя и направлена на оказание

помощи нуждающимся в ней ребятишкам.

Также все желающие могут перечислить

пожертвования для Милены, Ярослава и других

тяжелобольных детей через систему денежных

переводов и платежей CONTACT («Контакт») и

терминалы платежной системы QIWI («КИВИ»).

Артамонов Ярослав, 9 лет, Московская область,

детский церебральный паралич, самостоятельно не сидит и не ходит.

Необходимо 378 тыс. руб. для приобретения легкового автомобиля.



Мальчик передвигается только в инвалидной коляске. Он растёт, прибавляет в весе, и мама уже не может возить сына из села, где они живут, общественным транспортом в реабилитационные центры, поликлинику, бассейн.

Ольга Михайловна Артамонова в одиночку поднимает – в прямом и переносном смысле – сына.

«Мой муж, отец ребёнка, от нас ушёл, испугался трудностей, – пишет она в СБОР. – Я осталась...

без всякой помощи и поддержки. Раньше государство заботилось об инвалидах, и для таких

детей выдавали автотранспортные средства. Сейчас государство отвернулось от нас, и эту льготу отменили. Может, вы

сможете помочь мне с сыном приобрести отечественный автомобиль «Лада Калина» (хетчбэк), чтобы можно было вставить в

машину инвалидную коляску. Машина нам жизненно необходима...»

Союз благотворительных организаций России также считает, что автомобиль необходим маленькой семье Артамоновых

буквально по жизненным показаниям. Кто согласен – банковские реквизиты для пожертвований указаны на этой странице.



«Авто для инвалида»

Проблема семьи Артамоновых – лишь 1/200 000 часть глобальной проблемы обеспечения инвалидов индивидуальным автотранспортом в нашей стране (около 200 тыс. человек остро нуждаются в автомобилях).

В связи с монетизацией льгот государство отказалось от выполнения своего соответствующего социального обязательства.

Стремясь снять остроту данной проблемы, СБОР разработал общественно-государственный проект «Авто для инвалида», предполагающий лишь моральную поддержку со стороны государства. В рамках проекта до 15 тыс. инвалидов смогут приобрести автомобиль за 20% от его стоимости.

Для полноценной реализации проекта СБОРу необходима политическая, административная, финансовая поддержка. О чём мы и просим всех, кто в состоянии её оказать.

Проект «Авто для инвалида», кроме благотворительного, несёт в себе большой спонсорский и PR-потенциал.



Художники Ямала



ВАСИЛИЙ САМБУРОВ.

Утро художника

www.yamalfnans.ru

www.samburov.ru