



голос российского бизнеса

# ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ

**Алексей РАХМАНОВ**

О правильных кадрах,  
которые всё решают  
стр. 40

**Зураб ЦЕРЕТЕЛИ**

О том, что надо делать  
по утрам  
стр. 144

**Альфия КОГОГИНА**

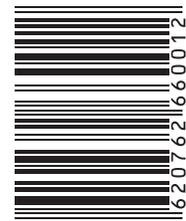
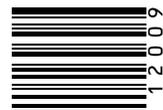
О судьбе российского  
автопрома  
стр. 86

**Александр ДОБРОВИНСКИЙ**

О сотрудниках, которые гуляют  
сами по себе  
стр. 150

главная тема:

# КАДРЫ



1 2 0 0 9  
4 1 6 2 0 7 6 2 1 6 6 0 0 1 2 1

сентябрь 2012

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
СТРОИТЕЛЬСТВО  
ЭНЕРГЕТИКА****8-800-700-8-600**

**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 Трупецкого, 24, БЦ «Монблан»  
+7 (4722) 78-84-11

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

**www.gk-bristol.ru**

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

**Скоро! Открытие новых  
Представительств в УФО (Сургут),  
СФО (Новосибирск)**

**О**сень – время уточнения бизнес-планов и их формирования на следующий год.

Лето оказалось достаточно насыщенным политическими, экономическими и, разумеется, спортивными событиями.

Результаты прошедшей в Лондоне Олимпиады оказались неплохими для российской сборной. Заодно появилась возможность ещё раз посмотреть и на успешную практику, и на «узкие места» организации столь масштабного мероприятия.

Утверждены первые дорожные карты по улучшению инвестиционного климата в Российской Федерации (таможенное администрирование, подключение к электросетям, поддержка экспорта), подготовленные на площадке АСИ при активном участии предпринимательского сообщества, включая РСПП.

Тот факт, что дорожную карту в строительной сфере не удалось согласовать с первого раза, подтверждает серьёзность намерений руководства страны – если документ не устраивает бизнес, если из него исключено большинство принципиально важных для снятия избыточных административных барьеров предложений, то утверждать его не стоит.

На «выходе» ряд других дорожных карт, включая оптимизацию процедур регистрации собственности и предприятий, расширение доступа к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием для малого и среднего бизнеса, запущена работа ещё нескольких групп, например по созданию национальной системы компетенций и квалификаций, по развитию конкуренции и совершенствованию антимонопольной политики.

Что нас ждёт в ближайшее время? Из мероприятий – саммит АТЭС и деловой форум этой организации, а также Международный инвестиционный форум в Сочи, одна из ключевых площадок общения бизнеса и власти в России.

В сентябре начнётся осенняя сессия Государственной Думы РФ, где нас ждёт много важных для бизнеса проектов – принятые в первом чтении долго и бурно обсуждавшиесяправки в Гражданский кодекс РФ, законопроект о федеральной контрактной системе. Можно ожидать принятия окончательного решения по выбору направлений реформирования охраны окружающей среды и внедрения наилучших технологий.



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

*Александр Шохин*

Отдельный вопрос – пенсионная реформа. Обсуждение основных параметров будущей пенсионной системы ведётся достаточно активно и с участием бизнеса. По большому счёту осталось три глобальных вопроса – что делать с накопительной компонентой (лучше не трогать), как реформировать систему досрочных пенсий (требуется компромиссное решение, которое не разорит работодателей и не ударит по работникам, которые работают во вредных условиях) и как эффективнее использовать пенсионные деньги, когда необходимо обеспечить одновременно сохранность и доходность вложений, используя их как источник средств для повышения конкурентоспособности российской экономики (отказ от накопительного компонента снимает последний вопрос, поскольку де-факто ликвидируется тот самый источник средств для долгосрочных инвестиций).

В августе Минфин России разместил для публичного обсуждения проекты законов о деятельности финансовых институтов по привлечению средств для финансирования пенсионных выплат, об уточнении требований к негосударственным пенсионным фондам и проект постановления Правительства РФ, вносящий изменения в некоторые нормативные правовые акты. Учитывая предлагаемые новации (обязанность фондов создавать

резерв по обязательному пенсионному страхованию и объединённые гарантийные фонды, расширение направлений инвестирования средств и т.д.), правила игры на рынке пенсионного страхования могут поменяться.

Нельзя не вспомнить ещё об одной традиционной теме – новая волна мирового кризиса. Решение острых экономических проблем нельзя отложить навсегда, но как показал европейский опыт, можно это делать на протяжении длительного времени.

Проблемы в Греции до сих пор не решены, дискуссия о целесообразности выхода страны из зоны евро ведётся всё активнее. Во многих европейских странах экономическая ситуация как минимум не улучшается.

В условиях, когда экономисты не могут предложить эффективных рецептов запуска механизма экономического роста ни для отдельных стран, ни для мировой экономики в целом, маловероятно, что «ужас без конца» закончится в ближайшее время. При этом если новая волна кризиса накроет мировую экономику, речь пойдёт скорее не о «ужасном конце», а о депрессии и риске японского сценария с длительным периодом нулевого или минимального роста, но уже в глобальном масштабе.

В этой связи нельзя не вспомнить об очередном витке макроэкономических споров между Минэкономразвития России и Минфином России, на этот раз по поводу параметров кризисных сценариев – на каком «уровне пессимизма» можно остановиться, прогнозируя значения ключевых макропоказателей, сколько лет продлится кризис и нужно ли к пессимистичному и очень пессимистичному вариантам сценариев добавить «сверхпессимистичный».

Спор экономических оптимистов и финансово-бюджетных пессимистов пока не завершён и рассудит их только время (или Президент?). В таких условиях вариант «надеяться на лучшее, готовиться к худшему» действительно остаётся наиболее эффективной стратегией для компаний.

Но это не повод откладывать дела «на потом» – мы должны радикально повысить конкурентоспособность экономики страны и отдельных компаний уже сейчас, а не ждать подходящей экономической конъюнктуры на мировых рынках, которая может и не наступить. За работу, коллеги!



### Мониторинг

- 6** Индекс деловой среды в июле-августе. Пессимизма меньше?
- 8** Алексей КОНДРАТЬЕВ  
Человеческий капитал в российской экономике: консервация или инновации?
- 12** Александра АНДРЕЕВА  
Когда кадры решают: «Всё!»...
- 16** Андрей ГОЛЬЦБЛАТ  
Обзор законодательства за июль-август 2012 г.
- 22** Бизнес-дневник
- Главная тема – Кадры**
- 24** Кадры решают всё. Если они есть...
- 40** Алексей РАХМАНОВ:  
” Правильные кадры решают всё ”

- 44** Михаил КУРЦЕР:  
” Набором кадров необходимо управлять ”
- 48** Анатолий МОСКАЛЕНКО:  
” Профессиональные компетенции – это факторы экономического успеха ”
- 50** Елена АВРААМОВА  
Представления работодателя о качестве подготовки специалистов
- 54** Александр ЛЕЙБОВИЧ:  
” Бизнес заинтересован в прозрачной системе квалификаций ”

- 60** Евгений НЕДЕЛИН:  
” Тренинг – это учёба ради улучшения бизнес-показателей ”
- 64** Владимир ГИМПЕЛЬСОН:  
” Создание рабочих мест производно от состояния деловой среды ”
- 68** Борис ДАВИДОВИЧ:  
” Мы ставим задачи школьникам немного выше их возможностей ”
- 72** Ирина ГУРЬЯНКИНА:  
” Ребёнок должен быть счастлив в школе ”
- 76** Бизнес-дневник
- Отрасль Автопром**
- 78** Автопром: надежды на зарубежных партнёров



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](mailto:ikm@hse.ru)  
[www.ikm.hse.ru](http://www.ikm.hse.ru)



**ВНИМАНИЕ!**  
Уникальный курс  
EMBA!



78

**86 Альфия КОГОГИНА:**  
„ Спорить на тему, нужен ли нам автопром, – несерьёзно „

**92 Маркус ОЗЕГОВИЧ:**  
„ Мы верим в Россию, и она отвечает нам взаимностью „

**96 Игорь ТИТОВ:**  
„ Бизнес идёт туда, где созданы условия для его развития „

**100 Олег КАЛИНСКИЙ**  
Кто будет работать на автопром?

**104** Есть что вспомнить

**112 Вячеслав ПРИХОДЬКО:**  
„ Нельзя жить прошлым, нужно двигаться вперёд „



86



92



96

**116** Бизнес-дневник

## Финансы, рынки, компании

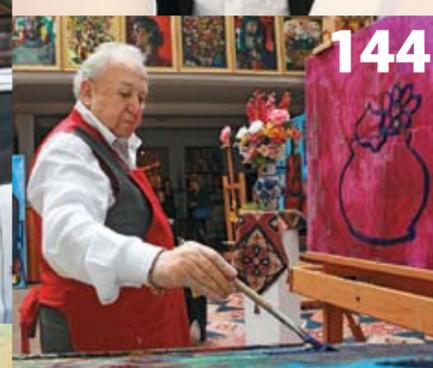
**118 Валерия ЧЕРНОВА**  
Позиционирование первого лица розничного производственного бизнеса

**126 Саид АМИДИ:**  
„ Идите и стройте! „

**130 Светлана ОЖОГИНА**  
Привлечение специалистов и топ-менеджеров в стартап-проекты



126



144

**132 Ирина ЭЛЬДАРХАНОВА**  
Шоколадные подарки на все случаи жизни

**134** Как превратить мероприятие в успех

**136** Бизнес-дневник

## Бизнес и общество

**138 Александр КОСТЮК**  
Ода «красному директору»

**144 Зураб ЦЕРЕТЕЛИ:**  
„ Настроение у профессионала должно быть всегда! „

**150 Александр ДОБРОВИНСКИЙ**  
Кадры, гуляющие сами по себе

**152 Оксана ГАРНАЕВА**  
Подберёзовики. Летопись приёмной семьи

**154** Крымск. Территория горя

**158** Бизнес-дневник



ГОЛОС  
РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА В СЕТИ



promros.ru

## Индекс деловой среды в июле-августе. Пессимизма меньше?

В ИЮЛЕ-АВГУСТЕ БЫЛИ ПРОВЕДЕНЫ ОЧЕРЕДНЫЕ РАУНДЫ ОПРОСА ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА. ГЛАВНЫЙ ИТОГ – СВОДНЫЙ «ИНДЕКС ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ РСПП» ОСТАЁТСЯ В НЕГАТИВНОЙ ЗОНЕ, ХОТЯ ПО СРАВНЕНИЮ С ИЮЛЕМ СИТУАЦИЯ В АВГУСТЕ СТАЛА БОЛЕЕ ОПТИМИСТИЧНОЙ (44,8 и 45,7 ПУНКТА СООТВЕТСТВЕННО).

**П**о предварительным данным, в I полугодии 2012 г. действительно наблюдалось «торможение» отдельных макроэкономических показателей, включая промышленное производство, так что негативные оценки Индекса деловой среды в этот период получили и статистическое подтверждение.

Субъективная оценка делового климата остаётся отрицательной уже на протяжении 9 месяцев, но и здесь наблюдается некоторый позитивный сдвиг в августе (37 пунктов в июле и 39,2 пункта в августе).

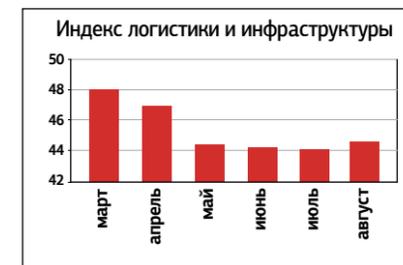
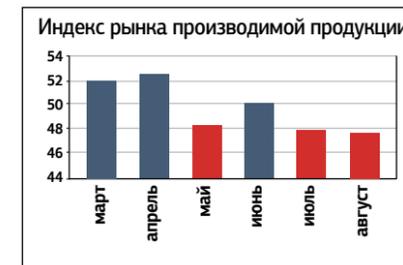
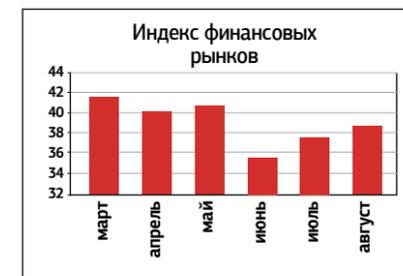
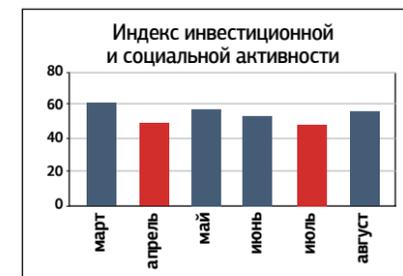
Индекс рынка производимой продукции ушёл в негатив (47,8 пункта в июле и 47,6 пункта в августе). Второй месяц подряд компании дают отрицательные оценки изменений спроса в отрасли в целом (-5,5 пункта в июле и -2 в августе), как и спроса на продукцию компании (49,3 пункта в августе). После слабopоложительных значений в июле (50,6 пункта) индекс B2G ушёл в августе в негатив (-2,3 пункта).

Негативные оценки индекса B2B (47,3 пункта в июле, 46,3 пункта в августе). При этом позитивной остаётся ситуация в части новых заказов на продукцию/услуги (54,7 пункта в августе), тогда как обязательства контрагентов перед компанией тянут индекс вниз (37,8 пункта).

Как и индекс логистики (-5,9 пункта в июле, -5,4 пункта в августе), индекс финансовых рынков устойчиво отрицателен (-12,4 и -11,3 пункта соответственно).

### Индекс деловой среды РСПП

Показатели	Июнь	Июль	Август
Индекс рынка производимой продукции	50	47,8	47,6
Индекс логистики и инфраструктуры	44,2	44,1	44,6
Индекс B2B	46,5	47,3	46,3
Индекс B2G etc.	50,4	50,6	47,7
Индекс финансовых рынков	35,7	37,6	38,7
Индекс личной оценки делового климата	42,4	37	39,2
Индекс инвестиционной и социальной активности	52,8	49,4	55,5
<b>Индекс деловой среды РСПП</b>	<b>46</b>	<b>44,8</b>	<b>45,7</b>



Компоненты подынтекса остались в негативной зоне в части оценок финансового и валютного рынка (28 и 36 пунктов соответственно), оценка финансового поло-

жения компании находится сравнительно недалеко от нейтральной зоны (45,9 пункта), и это соответствует более-менее позитивным «спросовым» оценкам с по-

**Найм на работу новых сотрудников в июле и августе осуществлялся более чем половиной компаний.**

правкой на некоторые проблемы во взаимоотношениях с контрагентами.

В позитивную зону вернулся Индекс социальной и инвестиционной активности (55,5 пункта). По-прежнему велика доля компаний, реализующих инвестиционные проекты, – более половины опрошенных. Найм на работу новых сотрудников в июле и августе осуществлялся более чем половиной компаний (60%), но одновременно в июле увеличилось количество компаний, заявивших о некоторых сокращениях персонала (26% участвующих в опросе), правда, в августе их доля вновь сократилась до более-менее стандартных 15%.

На фоне негативных оценок большинства компонентов Индекса деловой среды некоторые основания для будущего оптимизма даёт высокая доля компаний, реализующих инвестиционные проекты и нанимающих новый персонал, а также рост новых заказов. ПР

Материал подготовила  
Глухова Мария,  
Управляющий директор по  
экономической политике  
и конкурентоспособности РСПП,  
к.э.н.



## Человеческий капитал в российской экономике: консервация или инновации?



**Алексей  
КОНДРАТЬЕВ,**  
вице-президент  
Объединения специалистов  
по связям с инвесторами  
(ОССИ), н.ю.н.

ПОНЯТИЕ «СОЦИАЛИЗМ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ» ВРЕМЁН «РАЗВИТОГО СОЦИАЛИЗМА» ЛЕОНИДА БРЕЖНЕВА ВРЯД ЛИ ОПИРАЛОСЬ НА СДЕЛАННЫЕ ЕГО ПРЕДШЕСТВЕННИКОМ – ДРУГИМ ГЕНЕРАЛЬНЫМ СЕКРЕТАРЁМ – ЗАЯВЛЕНИЯ НА ПОПУЛЯРНУЮ СЕГОДНЯ ТЕМУ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА. МЕЖДУ ТЕМ, ЧТО КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ, ГОВОРИЛ В СВОЕЙ РЕЧИ ПЕРЕД ВЫПУСКНИКАМИ ВОЕННЫХ АКАДЕМИЙ В 1935 Г. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ЦК ВКП(Б) ИОСИФ СТАЛИН, ОТМЕЧАЯ, ЧТО «УПОР ДОЛЖЕН БЫТЬ СДЕЛАН НА ЛЮДЯХ, НА КАДРАХ, НА РАБОТНИКАХ, ОВЛАДЕВШИХ ТЕХНИКОЙ». ИСТОРИЯ ДЕЛАЕТ ВИТОК И ВНОВЬ ВОЗВРАЩАЕТСЯ К РАНЕЕ ОЗВУЧЕННЫМ ТЕЗИСАМ.

**С**оциальная политика, которую проводит нынешнее руководство страны, предполагает особое внимание к вопросам развития человеческого капитала.

Так, Дмитрий Медведев, выступая в Госдуме РФ в день своего назначения на пост Председателя Правительства РФ, назвал одним из приоритетов в государственной политике инвестиции в человеческий капитал. В частности, пообещал, что в течение ближайших 8 лет на образование из федерального бюджета будет выделено 5 трлн руб.

В июне, представляя Бюджетное послание Федеральному Собранию на 2013–2015 гг., Президент РФ Владимир Путин подчеркнул необходимость повышения качества предоставляемых населению государственных и муниципальных услуг (имея в виду такие сферы, как образование, здравоохранение и культура). «От успешности действий в этих сферах непосредственно зависят усло-

вия жизни населения. Эффективность осуществления бюджетных расходов в этих сферах справедливо принимается в расчёт и при оценке качества инвестиционного климата, поскольку эти расходы рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал», – сказал глава государства.

Человеческий капитал – ключевое понятие для успешного развития экономики любой страны в постиндустриальную эпоху. Так, американский экономист Джексон Грейсон считал человеческий капитал наиболее ценным ресурсом, даже более важным, чем природные ресурсы, отмечая, что именно «человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности».

Очевидно, на нынешнем этапе развития, в условиях проведения модернизации, в России необходимо формировать новую модель функционирования человеческого капитала и рассматривать его

как один из профильных активов бизнеса, средство модернизации экономики. Как показывает мировой опыт, инвестиции в эту область обеспечивают успешное развитие и конкурентоспособность государства.

Впрочем, в связи с кризисом за последний год рентабельность инвестиций (ROI) в человеческий капитал в Западной Европе и США существенно снизилась, показав наименьшее значение за последние 5 лет, тогда как в Восточной и Центральной Европе – наоборот – возросла.

Согласно исследованию PricewaterhouseCoopers, ROI на каждый фунт, доллар, евро по итогам 2011 г. в Западной Европе снизился до 1,11. Это означает, что доход, полученный западноевропейскими компаниями на инвестиции в эквиваленте 1 долл., составил по итогам прошлого года 1,11 долл. На развивающихся рынках Азиатско-Тихоокеанского региона этот показатель почти вдвое превышает ROI западных экономик,

хотя на развитых рынках этого региона разрыв не столь драматичен.

В то же время инвестиции в человеческий капитал, в частности в создание новых рабочих мест, являются основным драйвером роста экономики, способствуя её восстановлению после рецессии.

Президент США Барак Обама выступил за поощрение создания рабочих мест на территории страны. Одним из важнейших достижений в этой области эксперты называют закон «О восстановлении американской экономики», более известный как пакет стимулов, который создал почти 3,7 млн рабочих мест в частном секторе, оказав помощь в восстановлении экономики США после финансового кризиса. По данным бюджетного управления Конгресса США, пакет стимулов создал от 500 тыс. до 3,3 млн рабочих мест и увеличил ВВП страны от 1% до 4,5%.

Правительство Китая также считает создание новых рабочих мест приоритетной задачей в 2011–2015 гг., заявляя в одном из своих выступлений министр трудовых ресурсов и социального обеспечения КНР Инь Вэйминь. В частности, в 2012 г. китайское правительство намерено создать в городах более 9 млн новых рабочих мест, удерживая при этом коэффициент безработицы в пределах 4,6%.

Впрочем, далеко не все истории с созданием рабочих мест успешные.

Для того чтобы восстановить экономику в Великобритании, ускорить экономический рост регионов и противодействовать росту безработицы, 2 года назад был создан Фонд регионального развития (Regional Growth Fund). Планировалось, что за счёт субсидий фонда (от государства структура получила 1,4 млрд фунтов) в стране будет создано от 300 до 500 тыс. новых рабочих мест. То есть на создание одного рабочего места в среднем должно было уходить 33 тыс. фунтов.

По подсчётам Национального аудиторского управления Великобритании, стоимость создания отдельных рабочих мест составляет от 4 тыс. до 200 тыс. фунтов, и за счёт субсидий фонда будет создана всего 41 тыс. рабочих мест примерно за 7 лет. Аудиторы обнаружили нецелевое расходование субсидий как минимум в 27 компаниях. Существенная часть средств пошла в проекты, которые на полученные деньги создали меньше новых рабочих мест, чем предполагалось.

Как известно, решение вопросов безработицы и применение мер по стимулированию экономического роста стали основными темами на переговорах участников саммита «Большой восьмёр-

ки» (G8). Так что формирование современной эффективной системы развития человеческого потенциала является актуальной проблемой для всех развитых стран мира. И Россия – не исключение.

В экономике РФ ежемесячно открываются порядка 20–25 тыс. действительных новых рабочих мест, но этого явно недостаточно для такой страны, как Россия, заявлял в конце прошлого года Президент Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) Александр Шохин.

При этом в стране насчитывается около 10 млн так называемых «плохих» рабочих мест, которые не позволяют получать нормальный трудовой заработок и не соответствуют современным стандартам. По данным Росстата, доля полностью выработавшего свой ресурс парка машин и оборудования составляет примерно 20%. В секторе добычи полезных ископаемых – более 25%, на обрабатывающих производствах – почти 18%.

Статистика неутешительная, и, по мнению Александра Шохина, стратегическая задача – как можно больше подобных устаревших рабочих мест вывести из экономического оборота (модернизация или ликвидация).

**Человеческий капитал –  
ключевое понятие для успешного  
развития экономики  
любой страны  
в постиндустриальную эпоху.**





ЕРАИТАР - ТАСС

**В 2012 г. китайское правительство намерено создать в городах более 9 млн новых рабочих мест, удерживая при этом коэффициент безработицы в пределах 4,6%.**

Идею реализации масштабной программы по созданию новых рабочих мест поддержало руководство страны. В 2011 г. «Деловая Россия» представила Владимиру Путину концепцию «25x25», которая предусматривает создание к 2025 г. 25 млн новых современных рабочих мест. По подсчётам организации, средняя стоимость создания одного современного высокотехнологичного рабочего места составляет 100–200 тыс. долл., таким образом, минимальная стоимость программы создания рабочих мест – 2,5 трлн руб., т.е. примерно 200 млрд руб. в год.

Позже сроки реализации программы сократились: руководство страны поставило задачу создать 25 млн рабочих мест уже к 2020 г. (название программы «Стратегия 25-20»), делая упор в первую очередь на их организацию в несырьевых отраслях экономики. Экономический эффект от этой инициативы приведёт к росту производительности труда не менее чем в 1,5 раза к 2018 г., заявил в рамках прошедшего этим летом Петербургского экономического форума Президент РФ Владимир Путин.

Эти планы, по мнению Председателя Комитета РСПП по рынку труда и кадровым стратегиям Михаила Прохорова, не-

выполнимы. «К 2020 году, как это было заявлено, решить задачу создания такого количества рабочих мест на практике невозможно», – пишет он в своём блоге. Бизнесмен недоумевает, как соотносить это с озвученной задачей: поднять на 50% производительность труда? Ведь увеличение этого показателя означает высвобождение персонала, а не появление новых рабочих мест, для создания которых нужны инвестиции. «Но там планы куда скромнее – рост запланирован всего на 7%», – подчёркивает он.

Михаил Прохоров не первый год предлагает серьёзно реформировать систему госрегулирования организации труда. В апреле 2010 г. он заявил о необходимости изменения трудового зако-

**Михаил Прохоров не первый год предлагает серьёзно реформировать систему госрегулирования организации труда.**

нодательства, указывая на низкую производительность труда в России, в 3–4 раз меньшую, чем в развитых странах. Поправки к Трудовому кодексу, утверждённые Бюро Правления РСПП, вызвали возмущение профсоюзов. Поэтому весной 2011 г. Михаил Прохоров заявил о необходимости полностью пересмотреть Трудовой кодекс, поскольку в нынешней его версии отсутствуют условия для создания инновационного рынка, он не отражает интересы работников, занятых в сервисной экономике.

В глобальном индексе инноваций, ежегодно составляемом международной бизнес-школой INSEAD и Всемирной организацией интеллектуальной собственности (WIPO), Россия в 2012 г. заняла 51-е место из 141. При расчёте индекса учитывается в том числе и качество человеческого капитала. По мнению авторов исследования, человеческий капитал – одна из сильных сторон России. По этому показателю страна занимает 43-е место.

Однако производительность труда в РФ весьма низкая и никак не соотносится с ростом зарплат, что делает экономику страны всё более неконкурентоспособной. По данным исследования Центра



ФОТО: СЛУЖБА ИД РСПП



развития НИУ ВШЭ, зарплаты в обрабатывающей промышленности РФ в 2004–2011 гг. увеличились в долларовом выражении в 4 раза, а удельные трудовые издержки выросли более чем в 2 раза. Для сравнения: за этот же период в Азии при росте зарплат в 1,5 раза издержки сократились на 17%.

Как отмечал в рамках форума «Зуралье-2012» исполнительный вице-президент РСПП Александр Мурьев, в рамках создания новых рабочих мест и вывода из оборота неэффективных, опасных рабочих мест существует необходимость к 2018 г. увеличить производительность труда на 50% по сравнению с 2011 г., что требует кардинально изменить структуру даже не занятости, а экономики.

Понятно, что это процесс небыстрый, и насколько удастся претворить в жизнь стратегию «25-20», покажет время. Но с большой долей уверенности можно предположить, что во многом её успешная реализация будет зависеть от того, по какому пути пойдёт Россия в ближайшие годы.

Как известно, в апреле этого года Минэкономразвития России внесло в Правительство РФ долгосрочный прогноз социально-экономического развития России до 2030 г., который основан на двух сценариях – инновационном и консервативном (энерго-сырьевом).

Инновационный сценарий предполагает существенное увеличение частных, а также государственных инвестиций в науку, образование, здравоохранение, транспортную инфраструктуру. Несмо-

**В стране насчитывается около 10 млн так называемых «плохих» рабочих мест, которые не позволяют получать нормальный трудовой заработок и не соответствуют современным стандартам.**

тря на то, что минусом этого сценария является дефицит бюджета в 1,5–2% ВВП к 2030 г. (при реализации консервативного сценария бюджет будет вертаться без дефицита), Минэкономразвития России ругает именно за него, призывая сделать ставку на человеческий капитал.

«Сценарий предполагает прорыв в повышении эффективности человеческого капитала и превращение инновационных факторов в ведущий источник экономического роста на рубеже 2020–2022 годов», – говорится в пояснительной записке к прогнозу.

Расходы на здравоохранение вырастут до 5,9% ВВП в 2020 г., а к 2030 г. – до 7,1% ВВП, затраты на образование – до 6,4% и 6,8% ВВП, соответственно. Увеличатся затраты на науку – до 3% ВВП в 2020–2030 гг. При этом предполагается существенное повышение параметров эффективности экономики: энергоёмкость ВВП снизится к 2030 г. на 40–45%, резко возрастёт производительность труда.

Инновационный сценарий развития, ориентированный на ускоренное разви-

тие несырьевых отраслей, в перспективе сможет в большей степени повысить устойчивость экономики к возможным внешнеэкономическим шокам, а также снизить долю топливно-энергетического комплекса в структуре ВВП с 22% по итогам 2010 г. до 14% в 2025 г.

Консервативный сценарий, по словам заместителя Министра экономического развития России Андрея Клепача, позволяет выйти на бездефицитный бюджет после 2015 г. Однако за это придётся платить достаточно ограниченными государственными инвестициями в человеческий капитал (здравоохранение, образование, транспортную инфраструктуру и др.). И к 2030 г. уровень частных и госвложений в эту сферу будет значительно уступать параметрам развитых стран.

Хочется закончить цитатой из уже упомянутой выше речи «отца народов»: «Будут у нас хорошие и многочисленные кадры в промышленности, в сельском хозяйстве, на транспорте, в армии, наша страна будет непобедима. Не будет у нас таких кадров – будем хромать на обе ноги».

## Когда кадры решают: «Всё!»...

А ВЕДЬ ЭТО ПРОИСХОДИТ, КАЖДЫЙ ДЕНЬ, ПОВСЕМЕСТНО, ДАЖЕ ПРИ СОБЛЮДАЕМОМ ТРУДОВОМ ДОГОВОРЕ, ПРИ ВИДИМОСТИ ГАРАНТИРОВАННОГО СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА, ПРИ КАЖУЩЕМСЯ ЛОЯЛЬНОМ ОТНОШЕНИИ РАБОТОДАТЕЛЯ К УХОДАМ С РАБОТЫ РОВНО В 18:00 («ВЕДЬ Я ЖЕ В ОТПУСКЕ/НА БОЛЬНИЧНОМ»).



**Александра АНДРЕЕВА,**  
юрисконсульт ООО «МОЛ-РУС»,  
Группа МОЛ

Собственная персона на протяжении последних 2 лет профессиональной деятельности давала мне почву для активных и напряжённых размышлений. Откуда? Вот откуда в нашем брате\сестре такая страсть к сверхурочным без оплаты, ко сну по два-три часа, к работе без отпуска общей продолжительностью два-три календарных года?

Почему о содержании трудового договора, о положениях правил внутреннего трудового распорядка компании-работодателя, о нормах Трудового кодекса РФ мы вспоминаем либо на больничной койке – не дай бог, конечно, – либо обнаружив какие-то не слишком приятные метаморфозы в собственной ли внешности, жизни, существовании – как кому будет угодно?

Как много нового, прекрасного и удивительного открывается вдруг: и содержание трудовой функции, и режим рабочего времени, и законное право на перерывы в его течение, от обеда до отпуска.

И вдруг такая тоска обуреает первооткрывателя, так сердце сводит кручиной за просиженные в неведении часы-сутки-месяцы, что хочется ему возмездия. Праведного, разумеется, ибо попрыганы незыблемые его права, как оказывается, которые ещё на рынке денег стоят, а на нём как раз ипотека и три кредита на бытовую технику.

Далее, спасибо моей профессиональной практике, я узнала уже как минимум два варианта поведения недовольного работника.

Первый вариант я определила для себя как «защита через нападение».

Сотрудник уволился по собственному желанию и подал иск к компании-работодателю о восстановлении нарушенных прав, возмещении материального вреда и компенсации морального вреда, причинённых установленными дискриминационными условиями оплаты его труда.

В своём заявлении истец пояснил, что узнал от другого бывшего работника компании о большем размере должностного оклада при одинаковой выполняемой трудовой функции. Сравнительный анализ трудовых договоров выявил, что должности обоих работников идентичны, как и их обязанности и требования к квалификации, а вот заработные платы – нет.

В обоснование исковых требований истец сослался на нарушение положений Трудового кодекса РФ, в соответствии с которыми работодатель обязан обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности (ст. 22 ТК РФ), при действии запрета какой бы то ни было дискриминации при установлении и изменении условий оплаты труда (ст. 132 ТК РФ).

Безусловным украшением искового заявления стала ссылка на п. 3 ст. 37

Конституции РФ, закрепляющей право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации.

Следствиями злодеяния работодателя стали моральные и физические страдания бывшего сотрудника, «ощущения беспомощности, негодования, депрессии», повышенная возбудённость, нервозность, головокружения, потеря аппетита, бессонница.

Позиция работодателя в суде сводилась к нескольким основным фактическим обстоятельствам дела:

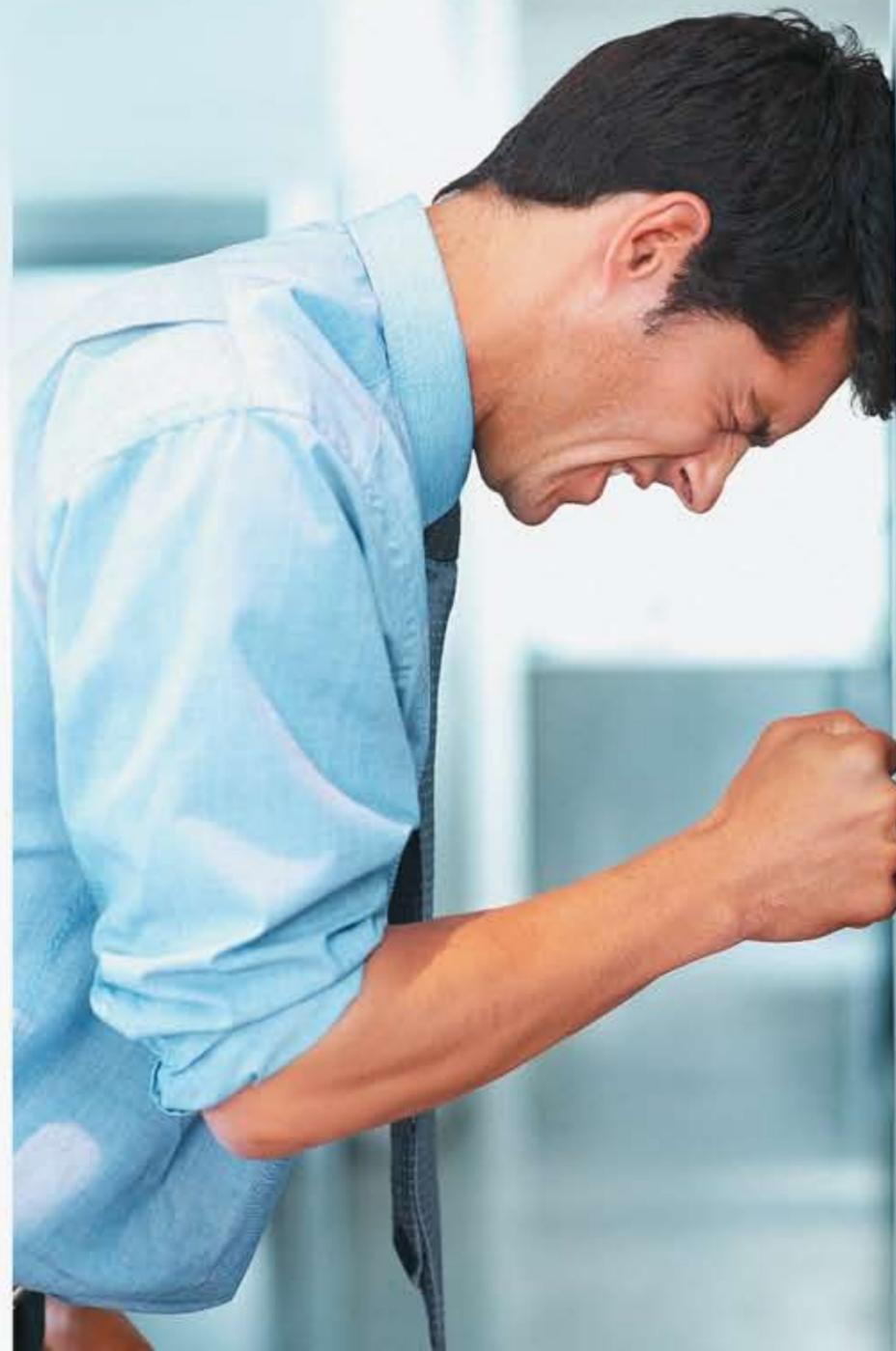
1). Размер заработной платы сотрудника был согласован с ним при приёме на работу, в подтверждение своего согласия сотрудник вступил в трудовые отношения с компанией-работодателем.

Ст. 22 Трудового кодекса РФ определяет обязанности работодателя выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в соответствии с Трудовым кодексом РФ, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.

Во исполнение своей обязанности работодатель своевременно и в полном размере выплачивал сотруднику заработную плату, а также ежемесячную премию, выплата которой является правом, а не обязанностью работодателя, – указанные выплаты сотрудник не отрицал.

Кроме того, по итогам года сотруднику была выплачена премия, выплата

**Следствиями злодеяния работодателя стали моральные и физические страдания бывшего сотрудника,**  
*«ощущения беспомощности, негодования, депрессии», повышенная возбудённость, нервозность, головокружения, потеря аппетита, бессонница.*



которой также является правом, а не обязанностью работодателя.

В соответствии с положениями трудового договора, в его положения могли быть внесены любые изменения и дополнения, не противоречащие российскому законодательству.

Сведения о фактах обращения истца к уполномоченным представителям работодателя для рассмотрения вопроса о пересмотре размера должностного оклада, к менеджеру по кадрам или своему непосредственному руководителю у компании-работодателя отсутствовали.

Таким образом, в период наличия трудовых отношений между ответчиком и истцом ответчик надлежащим образом и полностью выполнял свои обязательства по оплате труда сотрудника в отсутствие каких-либо возражений последнего.

2) В соответствии со ст. 22 Трудового кодекса РФ, «работодатель обязан обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности».

Ценность труда каждого сотрудника для себя работодатель определяет самостоятельно, исходя в том числе из профессиональных навыков работника и опыта работы в конкретной должности.

Материальное выражение этой ценности в виде вознаграждения согласовывается работодателем с сотрудником и является условием заключения между сторонами трудового договора.

Копии трудовых книжек обоих сотрудников были рассмотрены судами в качестве доказательств неодинаковой ценности труда указанных сотрудников для работодателя: 13 лет трудового стажа в сфере реализации нефтепродуктов и сопутствующих товаров против отсутствия опыта у истца.

Понятие дискриминации, сформулированное в ст. 3 Трудового кодекса РФ, применительно к заработной плате определяет недопущение повышения либо снижения размера заработной платы, установления более (или менее) благоприятных условий оплаты труда в зависимости от обстоятельств и факторов, не связанных с количеством и качеством затраченного работником труда.

Основаниями дискриминации, т.е. необоснованного установления ограничений, исключений или предпочтений



**Ценность труда каждого сотрудника для себя работодатель определяет самостоятельно, исходя в том числе из профессиональных навыков работника и опыта работы в конкретной должности.**

при установлении или изменении условий оплаты труда могут выступать пол работника, его возраст, национальная или расовая принадлежность, социальное происхождение, имущественное положение, религиозные и политические убеждения и другие обстоятельства, не связанные с количеством и качеством труда работника.

Профессиональный опыт работника определяет качество его труда, квалификацию выполнения поставленных задач и не входит в основания дискриминации, установленные нормативно.

3) В качестве доказательства наличия умысла работодателя на установление несправедливых условий вознаграждения сотрудника за выполнение им трудовой функции истец сослался на раскрытие ему информации другим бывшим сотрудником ответчика.

Информация о заработной плате сотрудника отнесена к коммерческой тайне работодателя и не подлежала разглашению в течение 5 лет после прекраще-

ния трудовых отношений. Доводы истца были основаны на доказательствах, полученных в нарушение локальных норм работодателя и обязательств самого истца перед ответчиком в нарушение ст. 60 ГПК РФ.

Суды первой и второй инстанции вынесли решение в пользу компании-работодателя.

Второй вариант – «**сидя на двух стульях, или не храните яйца в одной корзине**».

Сотрудник продолжает работу в одной компании, тайно совмещая её с работой в другом юридическом лице, а то и на себя.

Не спешите забрасывать меня шапками – я признаю свободу предпринимательской деятельности за каждым маломальски способным на неё человеком и, безусловно, готова попрекнуть любого, препятствующего таковой без каких-либо законных оснований.

Однако если вы являетесь сотрудником аппарата управления в структуре

общества, трудовой договор с вами пестрит ссылками на лояльность и соблюдение правил о разумном предотвращении конфликта интересов в вашей деятельности за определённое вознаграждение, а в самой компании действует некий подписанный вами узкоспециальный локальный нормативный акт, то, возможно, ваша позиция не настолько однозначна.

Со слов сотрудника департамента реализации товара, юристу компании «Ромашка» стало известно, что в нарушение предписаний локального нормативного акта «Расследование и управление отчётами о конфликте интересов» директором департамента была представлена недостоверная информация об отсутствии таковых. В частности, им было оформлено заявление-декларация об отсутствии какого-либо участия в органах управления и распределении прибыли иного юридического лица, кроме работодателя, занимающегося торговлей конкретной продукцией.

Работник упомянул участие руководителя структурного подразделения в коммерческой деятельности другого предприятия при использовании для личной выгоды информации, ставшей ему известной в связи с выполнением трудовой функции в компании «Ромашка».

Юристом была запрошена выписка из ЕГРЮЛ по сообщённой сторонней компании.

В соответствии с полученными данными, директор департамента являлся её учредителем, при основном виде экономической деятельности, полностью идентичном деятельности компании «Ромашка».

Дальнейший анализ выполняемой трудовой функции позволил сделать вывод о том, что выявленные сведения составляют угрозу эффективности экономической деятельности подотчётного директору департамента реализации товара компании «Ромашка». В силу занимаемой должности работник обладал правами доступа к информации, составляющей коммерческую тайну, в частности к договорам, их предмету, содержанию, ценам и другим существенным условиям, информации о поставщиках

сырья, покупателях готовой продукции, сумме реализованной продукции (согласно должностной инструкции, положению о конфиденциальности (коммерческой тайне) компании «Ромашка»). Неразглашение указанных данных было определено как его обязательство по трудовому договору.

Неисполнение такого обязательства по п. 14.11 трудового договора с директором департамента предусматривало возможность его увольнения за разглашение коммерческой тайны работодателя (данных финансовых, корпоративных, юридических, трудовых, коммерческих, иных документов общества, его аффилированных лиц и контрагентов).

Перечисленные факты составили основу докладной записки юриста на имя генерального директора компании «Ромашка», представившей на его рассмотрение вопрос об инициации внутреннего расследования по вопросу соответствия директора занимаемой должности руководителя отдела и отсутствия в его деятельности нарушений применимого трудового законодательства и прав работодателя, в том числе в отношении режима коммерческой тайны компании «Ромашка».

Далее были оформлены проекты приказов о создании комиссии для внутреннего расследования, об отстранении директора от выполнения им должностных обязанностей с обеспечением передачи в распоряжение комиссии рабочего ноутбука и рабочего мобильного телефона, запросов на предоставление объяснений от самого директора.

Указанные документы не были приведены в действие в связи с полюбовным решением спорного вопроса сторонами.

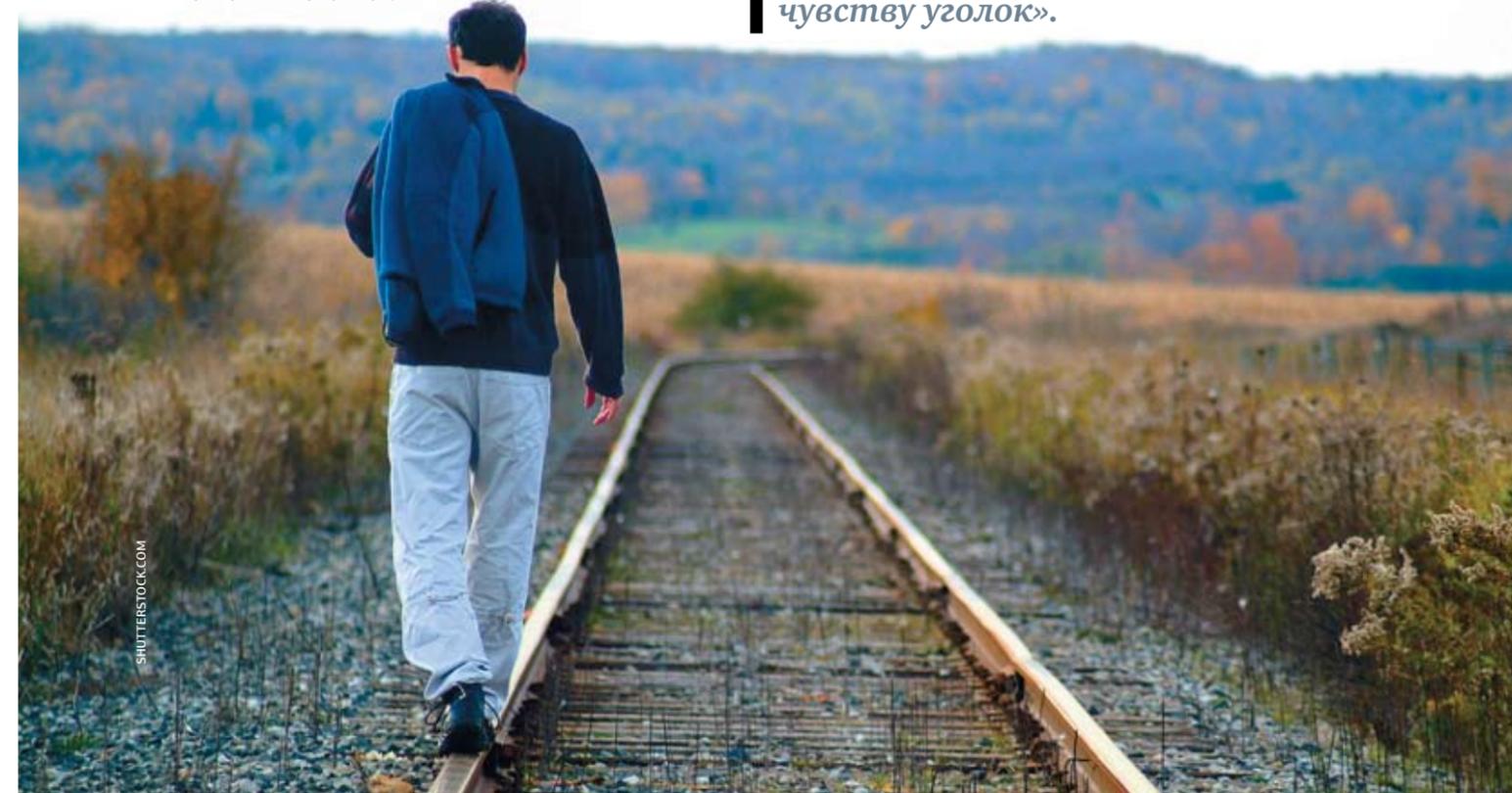
Безусловно, есть ещё вариант просто уволиться и пойти искать по свету, «где оскорблённому есть чувству уголок». Дескать, уж на новом-то месте работы должностная инструкция и правила внутреннего трудового распорядка будут отлетать от зубов, будут взлелеяны и режим рабочего дня «до 18», и право на ежегодный оплачиваемый отпуск. Только сначала надо «выслужиться» – у нас же испытательный срок, а потом

«вот этот проект закончится – и в отпуске», а на этой встрече «важно себя показать». А виноватым, если что, окажется работодатель.

Мой непосредственный руководитель как-то сказал: «Я не могу уберечь каждого из сотрудников от того, что, как и в каком количестве он делает». Компания не заставляет вас лично ночевать на работе и не принуждает совмещать три должности за бесплатно, это юридическое лицо, в конце концов. Незнание закона не освобождает от ответственности, как и незнание ваших собственных прав. Так что достаньте-ка свой трудовой договор, поговорите с кадровой службой, попросите у юриста пакет внутренних актов по регулированию трудовой деятельности на вашем предприятии, а то и консультацию по вопросам того, сколько стоит ваша переработка и как оформляется внутреннее совмещение должностей, – и идите в отпуск. Или домой.

ПР

**Безусловно, есть ещё вариант просто уволиться и пойти искать по свету, «где оскорблённому есть чувству уголок».**



# Обзор законодательства за июль–август 2012 г.

В НАСТОЯЩИЙ ОБЗОР ВОШЛИ ДВА ЗАКОНА,  
ОДНО ПОСТАНОВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА  
И ОДНО ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ.



**Андрей  
ГОЛЬЦБЛАТ,**  
Управляющий партнёр  
Goltsblat BLP

**Н**аибольший интерес, вероятно, может вызвать закон, вводящий новые основания для налоговых льгот. Речь идёт об освобождении от налогообложения НДС некоторых услуг, оказываемых на рынке ценных бумаг, товарном и валютном рынках. В частности, имеются в виду услуги депозитариев.

Обратим также внимание на одну важную тему – общую для целого ряда нормативных актов. Эта тема – расширение границ Москвы. Наш законодатель начал постепенно создавать правовые условия для использования земель, которые приобрела Москва в результате недавнего расширения её границ на юг и юго-запад. Согласно поправкам в целый ряд законов, при продаже земельных участков из земель сельскохозяйственного назначения, которые отнесены в результате изменения границ города Москвы к землям населённых пунктов, преимущественное право покупки таких земельных участков имеет город Москва. В общем, все территории, образующие «новую Москву», теперь признаются землями населённого пункта город Москва. Происходят и определённые изменения в правовом положении лесов, расположенных на присоединённых территориях. Этот аспект заслуживает, на мой взгляд, особого внимания.

Изменение границ двух субъектов Российской Федерации повлекло, между прочим, и изменения в названиях адресов зданий, сооружений и незавершённых объектов. Об этой стороне дела, наверно, мало кто помнил. А между тем постановлением московского правительства недавно предписано внести изменения в некоторые элементы структуры указанных адресов.

С этим же обстоятельством – изменением границ столицы – можно, очевидно, связать и перенос срока принятия Правил землепользования и застройки Москвы.

Помимо этого, мы посчитали нужным кратко рассказать в обзоре о недавнем постановлении Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ, в котором раскрываются некоторые важные позиции ВАС по вопросам разрешения споров, связанных с поручительством.

**В НК РФ внесены изменения, освобождающие от налогообложения НДС услуги, оказываемые профессиональными участниками на рынке ценных бумаг, товарном и валютном рынках**  
Вступил в силу Федеральный закон от 28 июля 2012 г. №145-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодатель-

ные акты Российской Федерации», предусматривающий освобождение от налогообложения НДС отдельных услуг, оказываемых на рынке ценных бумаг, товарном и валютном рынках профессиональными участниками рынка.

Так, в частности, с 1 января 2013 г. не подлежат налогообложению НДС следующие услуги:

- оказываемые регистраторами, депозитариями, включая специализированные депозитарии и центральный депозитарий, дилерами, брокерами, управляющими ценными бумагами, управляющими компаниями инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов, клиринговыми организациями, организаторами торговли на основании лицензий на осуществление соответствующих видов деятельности;
- оказываемые вышеуказанными организациями, непосредственно связанные с услугами, оказываемыми ими в рамках лицензируемой деятельности (по перечню, установленному Правительством РФ);
- по проведению, контролю и учёту товарных поставок по обязательствам, допущенным к клирингу, оказываемых операторами товарных поставок, получившими соответствующую аккредитацию;
- по принятию на себя обязательств, подлежащих включению в клиринговый пул, оказываемых центральными

контрагентами на основании лицензии на осуществление клиринговой деятельности либо при условии получения ими соответствующей аккредитации;

- по поддержанию цен, спроса, предложения и (или) объёма организованных торгов, оказываемых маркет-мейкерами.

## Введение преимущественного права покупки земельных участков и изменение правового статуса лесов

Принят Федеральный закон от 29 июня 2012 г. №96-ФЗ «О внесении

изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (вступил в силу 1 июля 2012 г.), в соответствии с которым уточняются положения законодательства в связи с расширением территории города Москвы. К наиболее важным изменениям можно, в частности, отнести:

### Право преимущественной покупки земельных участков

Согласно изменениям, внесённым в ст. 19.1 Федерального закона от 24 июля 2002 г. «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения», до 1 января 2025 г. при продаже земельных участков из земель с/х назначения, которые отнесены в результате изменения границ города Москвы к землям населённых пунктов, преимущественное право покупки таких земельных участков имеет город Москва.

Эта норма означает, в частности, что все земли, вошедшие в территорию «Новой Москвы», признаются землями населённого пункта город Москва. Федеральное законодательство не устанавливает преимущественного права субъектов РФ на покупку таких земельных участков, однако для присоединённых к Москве территорий сделано исключение из общего правила. Иные ограничения, предусмотренные законодательством об обороте земель с/х назначения (например, ограничения на приобретение участков в собственность для иностранных лиц), не устанавливаются.

### Правовой статус лесов

В соответствии с изменениями, внесёнными в Федеральный закон от 4 декабря 2006 г. «О введении в действие Лесного кодекса Российской Федерации», леса, которые ранее располагались на землях лесного фонда на территориях, включённых в состав внутригородской территории Москвы в результате изменения его границ, решениями уполномоченного органа города Москвы могут быть отнесены к зелёному фонду в соответствии с законодательством в области охраны окружающей среды. В случае отнесения лесопарковых зон и зелёных зон к зелёному фонду требования ч. 6 ст. 105 Лесного кодекса РФ (о недопустимости изменения границ лесопарковых



**С 1 января 2013 г. не подлежат налогообложению НДС услуги по поддержанию цен, спроса, предложения и (или) объёма организованных торгов, оказываемых маркет-мейкерами.**



зон, зелёных зон и городских лесов, которое может привести к уменьшению их площади), не применяются.

С точки зрения лесного законодательства леса, расположенные в границах населённых пунктов, признаются городскими лесами – подкатегорией защитных лесов. В городских лесах запрещается, в частности, размещение объектов капитального строительства, за исключением гидротехнических сооружений (ч. 5.1 ст. 105 Лесного кодекса РФ). Однако ограничения, предусмотренные ст. 61 Федерального закона «Об охране окружающей среды», сформулированы менее жёстко: на территориях, находящихся в составе зелёного фонда, запрещается хозяйственная и иная деятельность, оказывающая негативное воздействие на указанные территории и препятствующая осуществлению ими функций экологического, санитарно-гигиенического и рекреационного назначения.

В этой связи можно предположить, что, если решением уполномоченного органа власти Москвы леса на новой территории будут отнесены к зелёному фонду, уровень их охраны в определённой степени снизится.

### Принудительное прекращение права собственности на с/х участок: определены критерии ухудшения экологической обстановки

Принято Постановление Правительства РФ от 19.07.2012 г. №736 (далее – Постановление), которым определены критерии значительного ухудшения экологической обстановки в результате использования с/х земельных участков с нарушением установленных земельным законодательством требований рационального использования земли.

В соответствии с п. 3 ст. 6 Федерального закона «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» с/х земельный участок принудительно может быть изъят у его собственника в судебном порядке, в частности при наличии таких критериев:

- загрязнение почв химическими веществами, при котором суммарный показатель содержания в почве загрязняющих веществ, концентрация которых превышает установленные для химических веществ нормативы предельно допустимой концентрации, равен или превышает значение 30. Указанный показатель определяется как сумма отношений фактического содержания каждого загрязняющего вещества, концентрация которого превышает установленные для химических веществ нормативы предельно допустимой концентрации, к величине его норматива предельно допустимой концентрации;
- размещение отходов производства и потребления I–IV классов опасности в пределах земельного участка на суммарной площади от 0,5 гектара и выше.

Напомним также, что признаки неиспользования земельных участков с учётом особенностей ведения с/х производства или осуществления иной связанной с с/х производством деятельности в субъектах РФ (это ещё одна формальная причина принудительного прекращения права собственности на участок) были определены Постановлением Правительства РФ от 23.04.2012 г. №369.

Постановление вступило в силу 2 августа 2012 г.

**Земельный участок принудительно может быть изъят у его собственника при размещении отходов производства и потребления I–IV классов опасности в пределах земельного участка.**

### Перенос срока принятия Правил землепользования и застройки Москвы

На 31 декабря 2014 г. (вместо 31 декабря 2012 г.) перенесён срок принятия Правил землепользования и застройки Москвы. До этого срока, в частности, допускаются:

- принятие органами власти решений о резервировании земель;
- изъятие, в том числе путём выкупа, земельных участков для государственных или муниципальных нужд;
- о переводе земель из одной категории в другую;
- а также о подготовке документации по планировке территории при отсутствии генерального плана города Москвы;
- выдача разрешений на строительство при отсутствии правил землепользования и застройки субъекта Российской Федерации – города федерального значения Москвы.

### Уточнение адресов объектов недвижимости

Принято Постановление Правительства Москвы от 25.07.2012 г. №352-ПП «Об изменении адресов зданий (строений), сооружений, объектов незавершённого строительства и земельных участков в связи с изменением границ между субъектами Российской Федерации городом Москвой и Московской областью» и от

25.07.2012 г. №353-ПП «Об утверждении перечней населённых пунктов и улиц Троицкого и Новомосковского административных округов города Москвы, используемых для адресации зданий и сооружений».

Данными Постановлениями, в частности, предписано изменить наименование субъекта РФ и иные элементы структуры адресов (адресных ориентиров) зданий (строений), сооружений, объектов незавершённого строительства и земельных участков на территориях, присоединённых к городу Москве с 1 июля 2012 г. В новую структуру адреса на территории, включённой в состав территории города Москвы, входит:

- наименование субъекта Российской Федерации (г. Москва),
- наименование поселения;
- наименование населённого пункта;
- наименование улицы, номер владения/здания/корпуса/строения/сооружения.

Следует отметить, что уточнённые сведения об адресе объектов недвижимости должны вноситься в ЕГРП без заявления правообладателя и без повторной регистрации такого объекта недвижимого имущества (п. 10.1 ст. 33 Федерального закона от 21 июля 1997 г. «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним»).

### Постановление Пленума ВАС РФ «О некоторых вопросах разрешения споров, связанных с поручительством»

Принято Постановление Пленума ВАС РФ «О некоторых вопросах разрешения споров, связанных с поручительством» (далее – Постановление): согласно общедоступной информации (<http://pravo.ru/news/view/74979/>), 12 июля 2012 г. финальный текст проекта данного Постановления был принят Пленумом ВАС РФ без

**Все земли, вошедшие в территорию «Новой Москвы», признаются землями населённого пункта город Москва.**



каких-либо поправок (текст принятого проекта доступен по адресу [http://www.arbitr.ru/\\_upimg/8B209E87BC3CA115C2B7D32E2A66DE5E\\_4.pdf](http://www.arbitr.ru/_upimg/8B209E87BC3CA115C2B7D32E2A66DE5E_4.pdf)).

В данном Постановлении сформулирована позиция ВАС РФ по целому ряду ключевых вопросов, связанных с поручительством.

**1. В Постановлении разрешено большинство давних разногласий, относящихся к основаниям прекращения договора поручительства и признания его недействительным.**

Так, в Постановлении указано, что по общему правилу не влекут прекращения договора поручительства: реорганизация должника – юридического лица; ликвидация должника – юридического лица; смерть должника – физического лица; смерть поручителя – физического лица.

ВАС РФ признал, что изменение основного обязательства путём увеличения суммы долга перед кредитором или размера процентов по денежному обязательству не прекращает поручительство, в этом случае поручитель отвечает перед кредитором на первоначальных условиях основного обязательства.

В Постановлении прямо установлено, что заключение индивидуальным предпринимателем договора поручительства без согласия супруга не является основанием для признания поручительства недействительной сделкой.

Данные положения Постановления делают договор поручительства более стабильным и менее уязвимым для обжалования, и, следовательно, поручительство будет обеспечивать интересы кредиторов значительно эффективнее.

Помимо правовых позиций, которые направлены на осложнение судебного оспаривания договоров поручительства, в Постановлении содержится и ряд иных правовых позиций в защиту интересов кредиторов. Например, согласно Постановлению, введение процедуры наблюдения в отношении по-



**В Постановлении содержится и ряд иных правовых позиций в защиту интересов кредиторов.**

ручителя или признание его банкротом может свидетельствовать об ухудшении условий обеспечения и являться основанием для заявления кредитором к основному должнику требования о досрочном исполнении обеспечиваемого обязательства по возврату суммы займа или кредита.

**2. Постановление по большинству вопросов основывается на прокредиторском подходе, однако, несмотря на это, в некоторых пунктах Постановления защищаются интересы должников и поручителей.**

В целях защиты интересов должников в Постановлении сформулирована следующая позиция: когда заключение договора поручительства направлено на причинение вреда должнику, суд может не признать состоявшимся переход к поручителю прав требования к должнику при исполнении поручителем основного

обязательства. Под причинением вреда должнику понимаются ситуации, когда, например, кредитор и поручитель заключают договор поручительства в целях перехода от кредитора к поручителю прав требований к должнику в обход запрета уступки в основном обязательстве.

**3. Постановление существенно расширяет возможности сторон по согласованию условий поручительства, значительно увеличивая диспозитивность норм по этому договору**

Так, ВАС РФ указал, что договор поручительства может быть заключён под условием, например в качестве отлагательного условия в договоре может быть указано изменение состава участников должника, за исполнение обязательств которого отвечает поручитель.

Согласно Постановлению, в договоре поручительства возможно предусматривать, что поручительство обеспечивает требования, возникающие при признании основного договора недействительным или незаключённым (требования о возврате полученного или возврате неосновательного обогащения). Соответственно, закрепив в договоре поручительства такое условие, участники делового оборота смогут обезопасить себя от признания договора поручительства недействительным в случае недействительности основного договора.

В Постановлении содержатся и иные новеллы, связанные со спорами по поручительству, в том числе по особенностям применения положений о поручительстве при рассмотрении дел об облигациях и о банкротстве.

Мы полагаем, что Постановление будет широко применяться при разрешении судебных споров и послужит основанием для новой судебной практики по поручительству и исполнению обязательств, обеспеченных поручительством.

**ПР**  
**Обзор подготовлен юридической фирмой Goltsblat BLP**



# Взгляни на мир под другим углом

**Высокоскоростной интернет**

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



**Дмитрий МЕДВЕДЕВ,**  
Председатель  
Правительства РФ

«Это первая американская администрация, которая помогла России вступить в ВТО, я за это всегда буду благодарен Баракку Обаме, что он занял честную позицию. Я помню, мы ехали в машине, сидели, разговаривали без переводчика, он сказал: «Знаешь, я тебе помогу вступить в ВТО», и он это сделал».

(Из интервью корреспондентам газеты The Times (Велиобритания), 30 июля).



**Андрей МАКАРОВ,**  
председатель Комитета Госдумы РФ по бюджету и налогам, член Правления РСПП

«Ощущение ответственности за то, что происходит в стране с людьми, которые нас выбрали, постепенно возвращается к депутатам».

(Подводя итоги весенней сессии ГД РФ, 13 июля).



**Евгений ЯСИН,**  
член Правления РСПП, научный руководитель НИУ-ВШЭ

«Боязнь, что Россия попадет в некую «вторую волну», – следствие того, что в последние десятилетия наша страна была подвержена очень серьезным кризисным явлениям. Ничего подобного нас не ожидает в ближайшее время, во всяком случае, никаких кризисных явлений, которые превышали бы то, что сейчас происходит в Европе».

(Из материала в газете «Московские новости», 16 августа).



**ЗАКОНОПРОЕКТ**

**Контролирующая пирамида**

Складывается впечатление, что за нечистых на руку чиновников взялись всерьёз. В Госдуму РФ внесён законопроект о запрете всем госслужащим и силовикам иметь активы и недвижимость за рубежом; санкции за его нарушение могут составить до 10 млн руб. штрафа и до 5 лет лишения свободы.

Соответствующий документ, как сообщает ИТАР-ТАСС, зарегистрирован в электронной базе данных нижней палаты парламента.

Как заявил вице-спикер Госдумы РФ Сергей Железняк, законопроектом будет определён порядок информирования общества о наличии у представителей исполнительной и законодательной власти счетов в иностранных банках, имущества за границей и ценных бумаг иностранных компаний.

Понятно, что широкие слои общественности одобряют принятие такого закона. Одно смущает: принимаемые многочисленными мерами по контролю за чиновниками потребуют для своей реализации создания соответствующих контролирующих структур. Тоже из чиновников. А кто будет контролировать доходы и зарубежные активы этих контролёров?

**ФОТОФАКТ**



**МОСКВА ПРИМЕТ МИРОВОЙ НЕФТЯНОЙ КОНГРЕСС**

Российский национальный комитет, член Мирового нефтяного совета от РФ, провёл пресс-конференцию, посвящённую 21-му Мировому нефтяному конгрессу. В 2014 г., во второй раз за почти столетнюю историю своего существования, конгресс состоится в России. По словам организаторов, это событие станет знаковым для мирового и отечественного нефтегазового комплекса и привлечёт к себе немалое внимание специалистов и промышленников всех стран.

В пресс-конференции приняли участие такие известные представители нефтегазовой отрасли, как Ренато Бертани (генеральный директор Вага Energia), Александр Гончарук (председатель совета директоров ОАО АНК «Башнефть»), Владимир Корнев (директор РНК МНС), Анатолий Дмитриевский (академик РАН, директор института проблем нефти и газа РАН и Минобрнауки России), Саламбек Хаджиев (академик РАН, директор ИНХС РАН) и другие представители Мирового нефтяного совета.

Основным вопросом для обсуждения стало значение Мирового нефтяного конгресса для развития глобального и отечественного нефтегазового комплекса. Разговор шёл и о проблемах нефтяной промышленности России, перспективах её развития. И, конечно, особое внимание было уделено процессу подготовки 21-го конгресса в Москве.

**ПРОГРАММА**

**Трудная дорога**

Премьер Дмитрий Медведев, наконец, утвердил программу сокращения административных барьеров в строительстве. Подписанная им дорожная карта была опубликована на сайте Правительства РФ.

Программу разработала созданная при Агентстве стратегических инициатив (АСИ) рабочая группа.

К 2018 г. срок получения разрешения на строительство должен сократиться в 9 раз. Сегодня, согласно рейтингу Doing Business, процесс получения разрешения на строительство в России – один из самых сложных в мире: 178-е место из 183. Нужно пройти 51 процедуру, потратить 423 дня.

Дорожная карта не вызвала восторга у представителей всевозможных министерств и ведомств, которые усмотрели в ней очень много недостатков и выражают сомнения в её реализации.

Наверное, стоит всё-таки попробовать. Если по этой «дороге» удастся пройти, значит, административные барьеры в России – препятствия в принципе преодолимые.



**ЦИФРА**

**Благие намерения**

24 млрд руб. – именно столько будет выделено на инновационное развитие России до 2020 г. Эту цифру назвал Председатель Правительства РФ Дмитрий Медведев, выступая на профильном совещании в середине августа.

При этом он подчеркнул, что Стратегия инновационного развития принята до 2020 г. На её реализацию направлена соответствующая госпрограмма. В ней определено финансирование технической и технологической модернизации из федерального бюджета, но не менее важно, чтобы другие профильные ведомства активно включились в работу в рамках технологических платформ.

Вообще, сама по себе цифра выглядит солидно. Но «будет направлено» – совсем не значит, что дойдёт по назначению. Бюджетные средства у нас нередко «передвигаются» в совершенно непредсказуемых направлениях. Не исключено, что какие-либо направления развития окажутся на поверку не такими уж инновационными. Это тоже бывает. Трудно также быть уверенным, что профильные ведомства включатся в работу достаточно активно.

Одно ясно: намерения по поводу инновационного развития у правительства – самые благие.



**ПРОГНОЗЫ**

**Пессимисты и оптимисты**

Нешуточные споры возникли между Минэкономразвития и Минпромторгом по поводу оценки возможных последствий очередной волны кризиса. Причём специалисты первого министерства выступают со сравнительно оптимистичных позиций, а Минпромторг видит будущее в довольно мрачных красках, предсказывая, в частности, гораздо более ощутимое снижение темпов роста ВВП при падении цен на энергоносители.

Ведомства разошлись во мнениях не только по части ВВП. Минпромторг считает, что в условиях внешнего шока можно ожидать большего снижения инвестиций в основной капитал в 2013 году, чем прогнозирует Минэкономразвития.

Также Минпромторг указывает на то, что с учётом негативной ситуации на внешних рынках и сокращения инвестиционного (на 9,1%) и потребительского спроса (снижение розничного товарооборота на 3,8%) предполагаемое снижение производства в 2013 г. на 1,9% также излишне оптимистично. Собственная оценка ведомства, рассчитанная исходя из снижения ВВП на 2,7%, заключается в падении промпроизводства примерно на 4–5%. При этом инвестиции в основной капитал могут сократиться на 10–12%.

Время покажет, кто прав. А может быть, всё-таки вторая волна кризиса нас не накроет, тогда и спор этот окажется беспредметным? Это был бы лучший вариант.

# **К**адры решают всё. Если они есть...

БИЗНЕС НЕ МЕНЕЕ АКТИВНО ЖАЛУЕТСЯ НА НЕХВАТКУ КАДРОВ НУЖНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ, ДАЖЕ В КРИЗИСНЫЕ ГОДЫ ДЕФИЦИТ КАДРОВ УСТОЙЧИВО ВХОДИЛ В ПЕРВУЮ ТРОЙКУ ОСНОВНЫХ ОГРАНИЧИТЕЛЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ. ПРИ ЭТОМ, КАК ЭТО ХАРАКТЕРНО ДЛЯ СТРАН С РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ, НЕХВАТКА КАДРОВ СОЧЕТАЕТСЯ С БЕЗРАБОТИЦЕЙ. ТАК НАСКОЛЬКО КРИТИЧНЫ ПРОБЛЕМЫ РЫНКА ТРУДА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПЕРСПЕКТИВНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ?



жи (на лиц в возрасте 20–29 лет приходится 36,4% безработных), при этом самые высокие значения приходятся на группу 20–24 года.

Если посмотреть на структуру безработицы по уровню образования, треть безработных приходится на лиц со средним (полным) общим образованием, и это неудивительно.

Дальше начинается гендерная специфика. У мужчин велика доля безработных с начальным профессиональным образованием (22,8% от общего числа безработных), у женщин – со средним профессиональным образованием (25% от общего числа безработных). Что также интересно – доля безработных с высшим профессиональным образованием у женщин выше на 5 п.п., чем у мужчин.

### Образование: пусть меня научат... Чему?

Число образовательных учреждений начального профессионального образования за 20 лет сократилось в 2 раза, количество вузов – увеличилось более чем в 1,7 раза. Число заведений среднего профессионального образования за тот же период незначительно выросло, что отчасти связано со стремлением «поднять уровень» – трансформировать учреждение начального профессионального образования в среднее.

Количество обучающихся в целом следовало той же тенденции, что и количество образовательных учреждений. Численность обучающихся в учреждениях среднего профессионального образования незначительно выросла, начального профессионального образования – сократилась более чем в 1,8 раза. А вот количество учащихся в вузах

выросло намного существеннее – более чем в 2,5 раза.

Одновременно более чем в 2 раза увеличился конкурс при поступлении в вузы, тогда как в отношении учрежде-



Всплеск уровня конкурсности в вузах в 2009 г. во многом связан с полномасштабным переходом на Единый государственный экзамен.

При этом российское образование недостаточно востребовано за рубежом. За последнее десятилетие удельный вес иностранных студентов в общей численности студентов государственных и муниципальных образовательных учреждений высшего профессионального образования увеличился с 1,4% на начало учебного года 2000/01 гг. (около 59 тыс. человек) до 2,3% (126 тыс. человек) на начало учебного года 2011/12 гг., но это всё равно немного.

Востребованным российское высшее профессиональное образование можно считать в странах СНГ (более половины студентов), особенно в странах Таможенного союза.

Несмотря на некоторое снижение уровня текущей озабоченности компаний нехваткой кадров нужной квалификации, анализ потребностей респондентов в различных категориях работников по уровню образования ещё раз подтвердил несбалансированность рынка труда (и образовательных услуг).

Гуманитариев (в широком смысле этого слова) на рынке труда достаточно, особых проблем с тем, чтобы укомплектовать штат, не возникает. Но если речь идёт о специалистах технического профиля, компании сталкиваются с серьёзными сложностями. Что интересно – больше всего компаниям не хватает специалистов с высшим техническим образованием (63% компаний заявили о нехватке специалистов), второе почётное место – у рабочих со средним профессиональным образованием (61%

**Лучше всего, конечно, работать в финансовом секторе, где средний уровень зарплат в 2010 г. превышал 50 тыс. руб.**

ний среднего профессионального образования он снизился, хотя после «дна» 2008 г. (131 человек на 100 мест) ситуация несколько выровнялась (143 человека на место в 2011 г.), но по-прежнему не доходит даже до уровня 1,5 человека на место.

опрошенных не может укомплектовать штат), третье (и здесь ситуация явно лучше) – специалистов со средним техническим образованием.

Так что утверждение, что доля лиц, получающих высшее образование, необоснованно велика, не совсем корректно. Работодатели получают специалистов с высшим образованием не по тем специальностям и не того качества, в которых нуждаются.

Следующий уровень – рабочие с начальным профессиональным образованием. С одной стороны, у большинства компаний штат укомплектован или даже наблюдается избыток рабочих (кстати, здесь стоило бы вспомнить о необходимости повышать производительность труда), с другой – более 40% компаний не могут их найти на рынке.

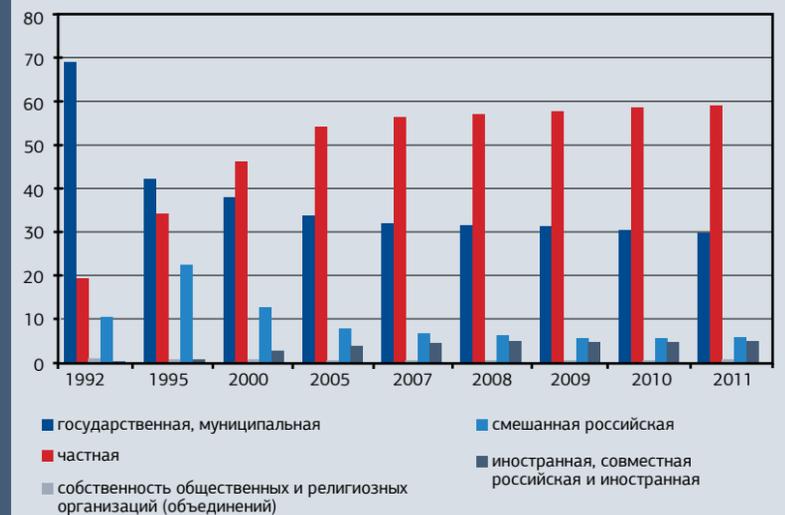
Если оценивать потребность компаний в работниках по профессиональным группам, картина будет похожей. Компании не могут решить проблему нехватки квалифицированных рабочих. Специалисты высшего уровня профессиональной квалификации также в дефиците. Как ни странно, компании сталкиваются с нехваткой высококвалифицированных специалистов и топ-менеджмента. Т.е. квалифицированных управленцев тоже не хватает, что возвращает нас к вопросу о качестве высшего профессионального образования.

А с неквалифицированными рабочими или поиском работников сферы обслуживания проблем скорее нет.

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

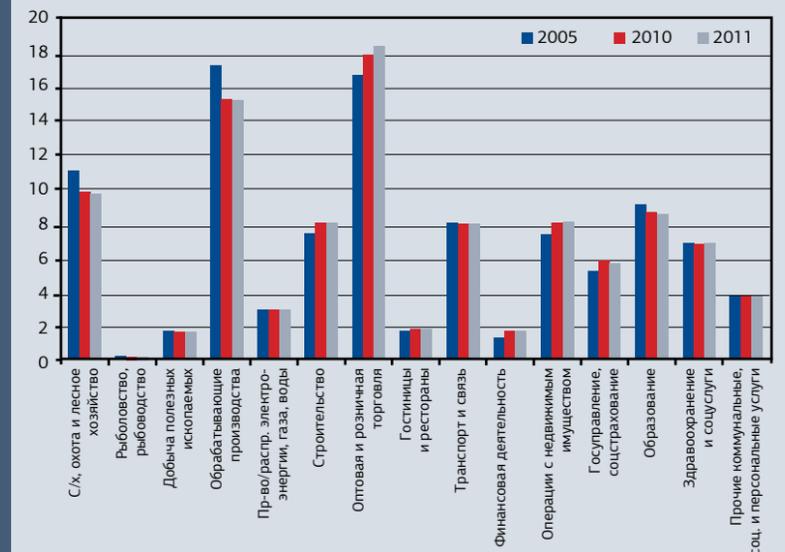
Нет ничего удивительного, что компании в первую очередь привлекают иностранный персонал по наиболее дефицитным направлениям – квалифицированные работники, высшие управленцы и высококвалифицированные кадры. Правда, это не очень «бьётся» со структурой миграционных потоков, которую даёт Росстат и ФМС России, что отчасти может объясняться некоторым «лукавством» опрашиваемых РСПП компаний, отчасти – некоторым искажением ответы (в опрос попадают только члены РСПП).

Среднегодовая численность занятых в экономике по формам собственности (в процентах к итогу)



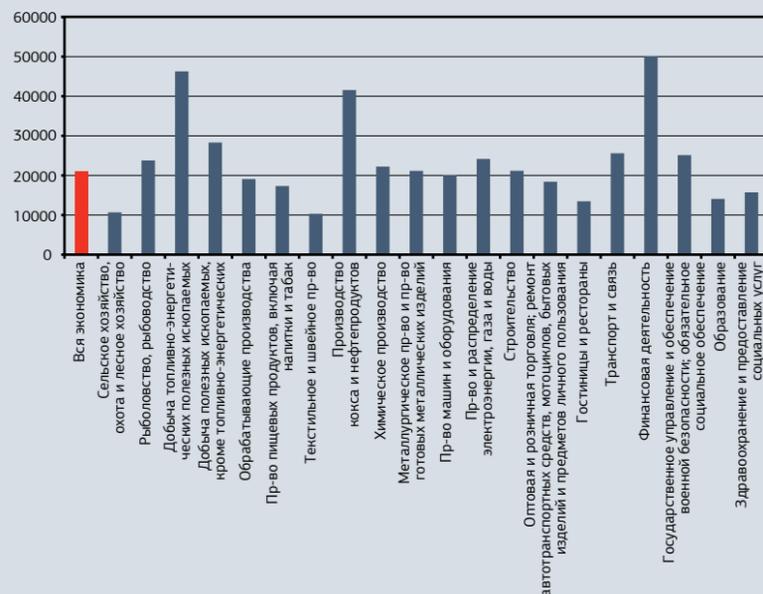
Росстат, за 1995–2005 гг. данные приведены без учёта Чеченской Республики

Среднегодовая численность занятых в экономике по видам экономической деятельности (в процентах к итогу)

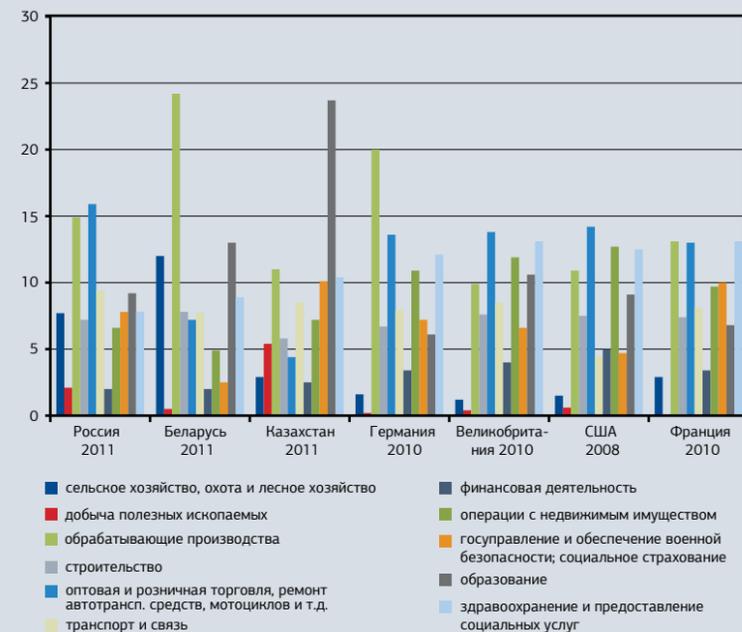


Росстат, за 2005 г. данные приведены без учёта Чеченской Республики.  
С 2010 г. данные приведены по основному виду экономической деятельности.

Заработная плата в экономике по отдельным видам экономической деятельности, Росстат, 2010 г., руб.



Структура численности занятых в экономике России и некоторых зарубежных стран по видам экономической деятельности (в процентах к итогу)



### Трудовые конфликты и социальная ответственность как часть политики по повышению конкурентоспособности компаний

Пик трудовых конфликтов, доведённых до крайней точки, – забастовки – пришёлся на 1995 г. Если не считать некоторого всплеска забастовочной активности в 2005 г., наблюдается однозначное снижение и доли организаций, где проходили забастовки, и количества участников забастовок.

Российский бизнес не столь социально безответственен, как многие думают. Остановимся лишь на тех вопросах, которые имеют отношение к работникам, бывшим (или будущим) работникам и в целом рынку труда.

Самая популярная у компаний часть социально ответственной политики – социальные программы для собственных работников. Согласно ежегодному опросу РСПП по состоянию делового климата, в 2011 г. чуть менее 80% опрошенных компаний реализовывали социальные программы для работников. В 2012 г. ежемесячный индекс деловой среды РСПП давал по аналогичному показателю среднее значение около 60% компаний.

В любом случае и альтернативные опросы, и результаты всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» подтверждают – компании действительно тратят довольно значительные средства на социальные программы. Естественно, речь идёт не только о «кадровом блоке» – более 70% компаний, опрошенных РСПП, помогают школам, больницам, детским домам, другим социальным учреждениям, не находящимся на балансе компании.

В отношении работников на многих компаниях действует формализованная система – коллективные договоры. Это позволяет оказывать поддержку работникам не из прибыли, а относить такие расходы на себестоимость.

В него включаются обязательства работников и работодателя от формы, системы и размеров оплаты труда до экологической безопасности, от вопросов переобучения и условий высвобождения

работников до оплаты питания работников, не говоря об отказе от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора.

### Нагрузка на труд. Сколько можно и сколько нужно?

Для работников с точки зрения налогов в России сверхблагоприятная ситуация – плоская шкала подоходного налога на низком уровне (13%) с многочисленными вычетами – стандартными, социальными (включая образовательный), имущественными и т.д.

С системой обязательного социального страхования ситуация немного другая. Работодатель уплачивает в Пенсионный фонд РФ 26% от фонда оплаты труда, в Фонд социального страхования РФ – 2,9%, в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования – 5,1%. С заработных плат, превышающих установленные пороговые значения, платится 10%.

С одной стороны, в ряде стран ставки соответствующих налогов или платежей во внебюджетные фонды существенно ниже, с другой стороны, в Казахстане базовая ставка социального налога – 11%. В Белоруссии размеры обязательных страховых взносов по страхованию на случай достижения пенсионного возраста, инвалидности и потери кормильца (пенсионное страхование) составляют для работодателей 28%; для работающих граждан – 1%. Размер обязательных страховых взносов по страхованию на случай временной нетрудоспособности, беременности и родов, рождения ребенка, ухода за ребёнком в возрасте до 3 лет и т.д. – 6%.

### Повышение качества человеческого капитала

Государство, безусловно, осознаёт проблему низкой производительности труда

**Тяжело устроиться молодёжи, при этом самые высокие значения приходятся на группу 20–24 года.**





ИНТЕРПРЕССИТАР - ТАСС

и кадрового дефицита в перспективе. В Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г., которая на сегодняшний день является единственным долгосрочным программным документом, развитию человеческого потенциала отведено ведущее место. А возрастание в мире роли человеческого капитала как фактора экономического развития определено в качестве одного из глобальных вызовов предстоящего долгосрочного периода. Для успешного достижения Россией целевого уровня экономического и социального развития планируется обеспечить преодоление следующих негативных тенденций в развитии человеческого потенциала:

- сокращение численности населения и уровня занятости в экономике;
- растущая конкуренция с европейскими и азиатскими рынками в отношении квалифицированных кадров;
- низкое качество и снижение уровня доступности социальных услуг в сфере здравоохранения и образования.

В качестве направлений государственной политики, которые должны способствовать достижению этой цели, называются и демографическая политика, и повышение качества здравоохранения, физической культуры и спорта, образования, культуры, и развитие рынка труда, и повышение доступности жилья, и развитие социальных институтов, и социальная политика, молодежная политика, и развитие пенсионной системы, и повышение экологической безопасности. Сложно спорить с тем, что при наличии значимого прогресса по всем этим направлениям у России есть все шансы выйти на лидирующие

позиции по качеству человеческого капитала.

Если спуститься на уровень более конкретных программных документов, то интересно проанализировать реализуемые меры в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 гг., а также планируемые шаги в рамках недавно утверждённой Президентом РФ «Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года».

В качестве цели программы определено обеспечение доступности качественного образования, соответствующей

**Число образовательных учреждений начального профессионального образования за 20 лет сократилось в 2 раза, количество вузов – увеличилось более чем в 1,7 раза.**

щего требованиям инновационного социально ориентированного развития РФ, а в числе задач программы – модернизация общего и дошкольного образования как института социального развития, приведение содержания и структуры профессионального образования в соответствие с потребностями рынка труда, развитие системы оценки качества образования и востребованности образовательных услуг,

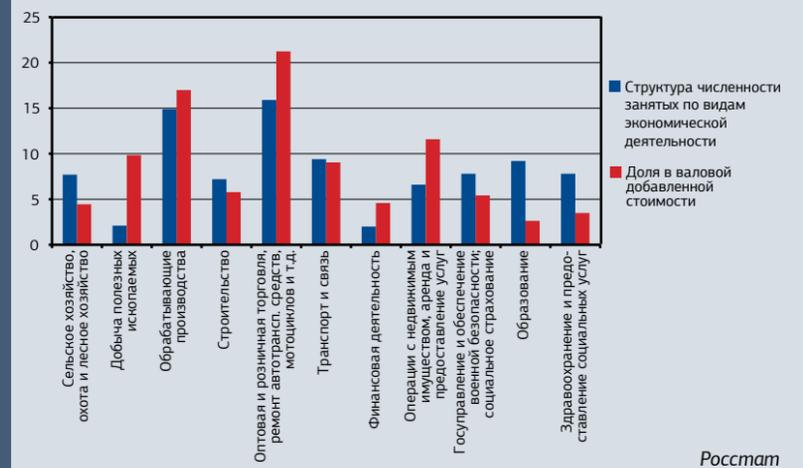
При этом за 5 лет на разработку и внедрение программ модернизации систем профессионального образования регионов планируется потратить почти 18 млрд руб., на улучшение материально-технической базы профессионального образования – 30,9 млрд руб., на создание единой информационной системы сферы образования – 8,6 млрд руб., на поддержку объединений образовательных учреждений профессионального образования (кластерного типа) на базе вузов – 15,1 млрд руб., на развитие и внедрение независимой системы оценки качества образования – 8,4 млрд руб.

Частично это средства утверждённых ранее и уже реализуемых приоритетного национального проекта «Образование» на 2011–2013 гг. и национальной образовательной инициативы «Наша новая школа». Что же касается источников финансирования программы, то из общего объёма средств, предусмотренных на её реализацию (140,8 млрд руб.), примерно половина будет выделена из бюджетов субъектов РФ, немногим менее – из федерального бюджета. Объём финансирования из внебюджетных источников составит около 12%.

Также предполагается, что до 31 декабря 2012 г. будет утверждена государственная программа РФ «Развитие образования» в рамках работы по переходу к «программному бюджету».

Но человеческий капитал может быть не только отечественный, но и импортный, и его импорт призвана регулировать миграционная политика. Исторически сложилось так, что парадигма российской миграционной политики была далека от дружествен-

Структура валовой добавленной стоимости по видам экономической деятельности и структура занятости

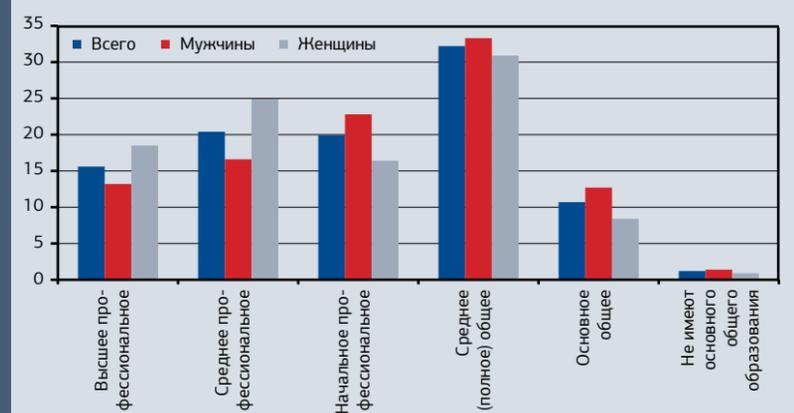


Росстат



**Для работников с точки зрения налогов в России сверхблагоприятная ситуация – плоская шкала подоходного налога на низком уровне (13%) с многочисленными вычетами.**

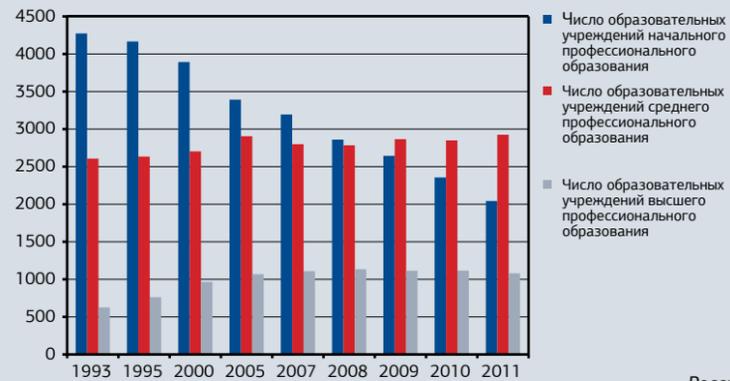
Распределение численности безработных по уровню образования в 2011 г. (в среднем за год; в процентах к итогу)



Росстат, по данным выборочного обследования населения по проблемам занятости

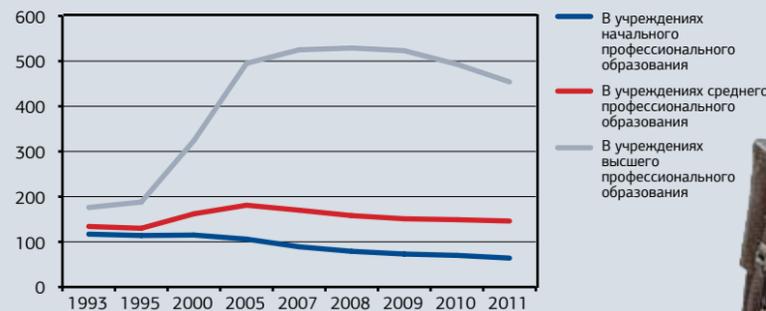


Учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования (на начало учебного года)



Росстат

Численность обучающихся в учреждениях начального, среднего и высшего профессионального образования (на 10 тыс. человек населения, на начало учебного года)



Росстат, за 2005/06 – 2009/10 учебные годы показатель рассчитан с использованием численности населения без учёта итогов ВПН-2010, за 2010/11 – с учётом итогов ВПН-2010.

ной и, напротив, носила заградительный характер.

С другой стороны, масштабы нелегальной миграции оставались на высоком уровне. Получался известный парадокс: жёсткость законодательства компенсируется необязательностью его исполнения, а процедуры мешают только законопослушным мигрантам.

Движение в направлении либерализации миграционного законодательства началось в 2010 г., когда в российском миграционном законодательстве появилось понятие «высококвалифицированных специалистов», для которых были введены существенные льготы:

**Больше всего компаниям не хватает специалистов с высшим техническим образованием (63% компаний заявили о нехватке специалистов), второе почётное место – у рабочих со средним профессиональным образованием.**

трёхлетние разрешения на работу и рабочие визы, ускоренные сроки рассмотрения документов, освобождение от квотирования и статус налогового резидента, упрощённый режим учёта по месту пребывания.

Идеология выборочного подхода к различным категориям мигрантов сохранена в новой концепции миграционной политики, хотя, вопреки ожиданиям, государство так и не решилось отказаться от системы квотирования. Вместо этого было решено пойти по пути модернизации и упрощения этой системы.

Обнадёживает и тот факт, что целями миграционной политики (после обеспечения национальной безопасности, конечно) названы стабилизация и увеличение численности постоянного населения РФ, а также обеспечение потребности экономики страны в рабочей силе.

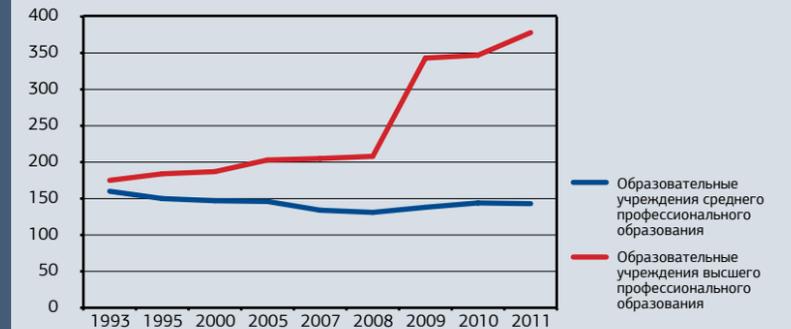
Фигурируют в Концепции и такие правильные шаги, как упрощение правил въезда и пребывания иностранных граждан, прибывающих в деловых целях, а также для предпринимателей и инвесторов, содействие внутренней миграции, обеспечение доступа иностранных граждан и членов их семей к социальным, медицинским и образовательным услугам в зависимости от их правового статуса и др.

Если заложенные в Концепции принципы будут применяться на практике, есть шансы, что ситуация всё же будет меняться.

Из последних практических шагов, направленных на решение наиболее актуальных кадровых проблем российской экономики, заслуживает упоминания Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. №594 «О Президентской программе повышения квалификации инженерных кадров на 2012–2014 годы».

В соответствии с данной программой планируется за 3 года повысить квалификацию не менее 15 тыс. специалистов на базе российских образовательных учреждений с участием исследовательских и инжиниринговых центров на территории России и за рубежом. Важно то, что программа реализуется на принципах государственно-частного

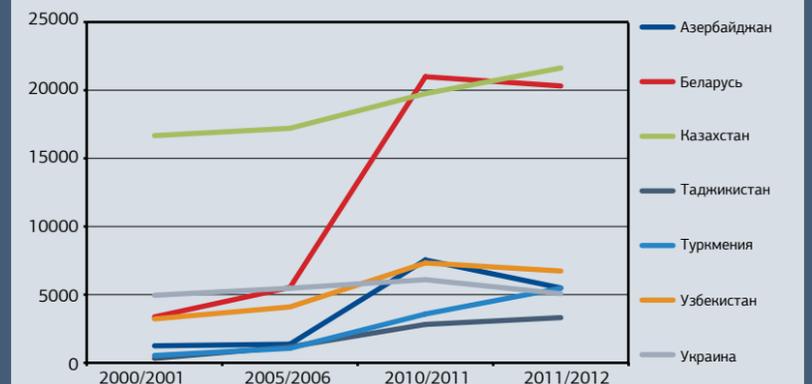
Конкурс на вступительных экзаменах в государственных и муниципальных образовательных учреждениях среднего и высшего профессионального образования (на 100 мест подано заявлений о приёме)



Росстат

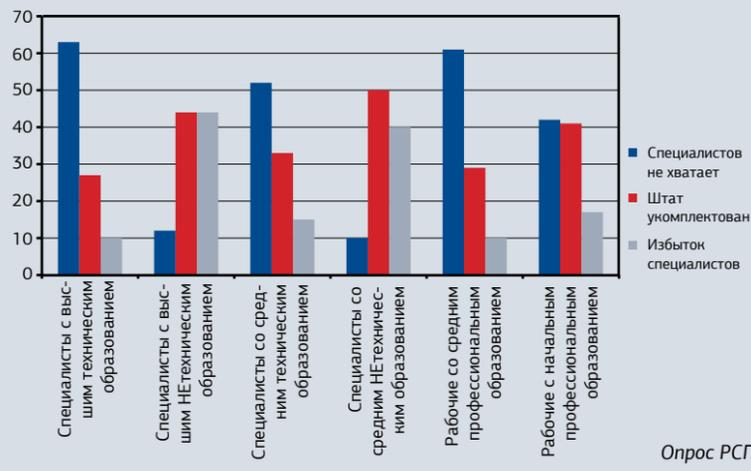


Численность иностранных студентов, обучавшихся в государственных и муниципальных образовательных учреждениях высшего профессионального образования РФ (на начало учебного года; человек)



Росстат

Потребность компаний в различных категориях работников по уровню образования



Опрос РСПП

Также предполагается утвердить до 1 декабря 2012 г. комплекс мер, направленных на подготовку и переподготовку управленческих кадров в социальной сфере, технических специалистов и инженеров, привлечение иностранных высококвалифицированных специалистов.

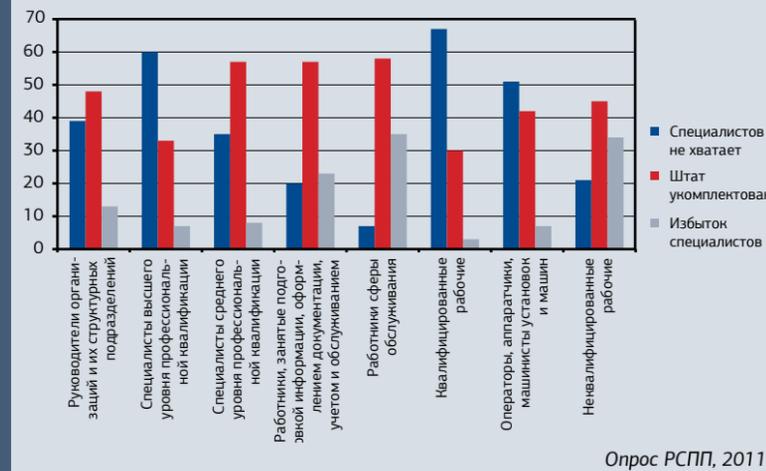
Этим перечень стратегических документов не ограничивается. Разрабатывается дорожная карта «Создание национальной системы компетенций и квалификаций» в рамках Национальной предпринимательской инициативы на площадке АСИ, ведётся подготовка профессиональных стандартов с соответствующей корректировкой нормативной правовой базы. В частности, Правительство РФ совместно с общероссийскими объединениями работодателей и ведущими университетами с привлечением учёных РАН и международных экспертов должно представить в декабре 2014 г. предложения по проведению общественно-профессиональной аккредитации образовательных про-

грамм высшего профессионального образования.

Один из важнейших стратегических документов для кадровой сферы – Указ Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», предусматривающий ряд важных инициатив, от проведения до конца декабря 2012 г. мониторинга деятельности государственных образовательных учреждений в целях оценки эффективности их работы и реорганизации неэффективных государственных образовательных учреждений до осуществления к июню 2013 г. перехода к нормативно-подушевому финансированию образовательных программ высшего профессионального образования, включая повышение нормативов финансирования ведущих университетов, осуществляющих подготовку специалистов по инженерным, медицинским и естественнонаучным направлениям.

Кроме того, Правительству РФ совместно с органами исполнительной

Потребность компаний в различных категориях работников по профессиональным группам



Опрос РСПП, 2011 г.

партнёрства, то есть компании, направляющие специалистов на обучение, берут на себя не менее 50% расходов. Объём финансирования программы

из федерального бюджета составляет 750 млн руб., в том числе в 2012 г. – 200 млн руб., в 2013 г. – 350 млн руб., в 2014 г. – 200 млн руб.

власти субъектов РФ и общероссийскими объединениями работодателей поручено проработать до конца мая 2013 г. вопрос о формировании много-

функциональных центров прикладных квалификаций, осуществляющих обучение на базе среднего (полного) общего образования, в том числе путём преоб-

КОММЕНТАРИЙ



**Марина МОСКВИНА,**  
управляющий директор  
Управления рынка труда и  
социального партнёрства  
РСПП:

– Создание рабочих мест, производительность труда

и модернизация экономики становятся ключевыми в повестке дня российского бизнес-сообщества.

Новым Президентом РФ поставлены задачи по модернизации и созданию не менее 25 млн современных, высокооплачиваемых рабочих мест, повышению к 2018 году в 1,5 раза производительности труда.

Сегодня проблема состоит в том, что экономика медленно освобождается от плохих рабочих мест, она создаёт мало новых рабочих мест, ещё меньше – качественных рабочих мест.

В посткризисный период в России темпы создания новых рабочих мест ещё остаются чрезвычайно низкими. Так, по данным Росстата, за

весь 2011 г. на дополнительные введённые рабочие места было принято всего 320 тыс. работников, что в общей численности принятых работников составило менее 6%.

Одновременно сохраняются рабочие места с плохими условиями труда и низкой заработной платой. В результате консервируется низкая производительность труда, которая стала серьёзной проблемой экономики РФ. Недостаточно оптимистичны и прогнозы её роста. Так, по данным компании McKinsey, в России лишь в отдельных секторах производительность труда составляет более трети от уровня США, в остальных ситуация ещё хуже. Несмотря на поставленные задачи по повышению производительности труда, сценарные условия для форми-

рования вариантов прогноза социально-экономического развития в 2013–2015 гг., подготовленные Минэкономразвития России, предполагают, что к 2015 г. производительность труда вырастет всего в 1,2 раза по сравнению с уровнем 2011 г.

В связи с этим в числе приоритетных направлений государственной политики должны стать меры по формированию условий, стимулирующих работодателей к созданию новых эффективных рабочих мест, модернизации производства и совершенствованию технологий. Тем более что к резкому повышению производительности труда нас дополнительно подталкивает не самая благоприятная демографическая ситуация.

Модернизация экономики предъявляет новые требования к содержанию и качеству профессиональной деятельности, подготовке квалифицированных профессиональных кадров.

В России сохраняется серьёзный качественный разрыв между спросом и предложением рабочей силы. Компетенции работников не удовлетворяют работодателей, а система профессионального образования продолжает развиваться в собственной логике, не сопряжённой с логикой рынка труда.

Опрос компаний, проведённый РСПП в 2011 г., показал, что недостаток квалифицированных кадров находится на третьем месте среди главных проблем российского бизнеса. Сегодня нехватка

квалифицированных кадров для 37% опрошенных компаний является одним из сдерживающих факторов для их текущего развития.

Среди опрошенных компаний доля тех, кто ожидает проблемы в среднесрочной перспективе из-за нехватки квалифицированных кадров, в последние 3 года ежегодно возрастала на 6 процентных пунктов и в 2011 г. достигла уровня 80%.

В связи с этим одним из ключевых факторов создания новой технологической базы экономического роста становится ускоренная модернизация профессионального образования и обучения. При этом исключительно важным становится создание принципиально новой национальной системы квалификаций.

Центральным звеном такой системы должно быть новое поколение профессиональных и разработанных на их основе образовательных стандартов.

Определённые шаги в этом направлении были предприняты бизнес-сообществом. Российский союз промышленников и предпринимателей инициировал разработку профессиональных стандартов, которые в перспективе должны заменить различные квалификационные справочники. В 2006 г. РСПП учредил Национальное агентство развития квалификаций (НАРК), в составе рабочих органов РСПП создана Комиссия по профессиональным стандартам.

Сегодня Президентом РФ В.В. Путиным поставлена за-

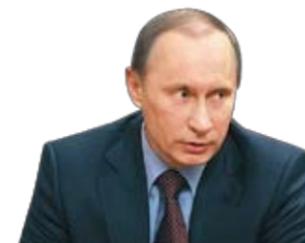
дача по разработке к 2015 г. не менее 800 профессиональных стандартов, которые должны охватить практически все профессии.

Однако без реализации целого комплекса мер достичь желаемого результата невозможно. Среди таких мер создание законодательной и институциональной базы для формирования национальной системы квалификаций; формирование современного классификатора занятий; создание механизмов для официальной оценки и признания (сертификации) квалификаций.

Мы находимся в начале этого пути. Главное, сохранить ведущую роль работодателей и их объединений в формировании системы профессиональных стандартов.

15–19 апреля 2013 год, Москва

# VI НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



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. “



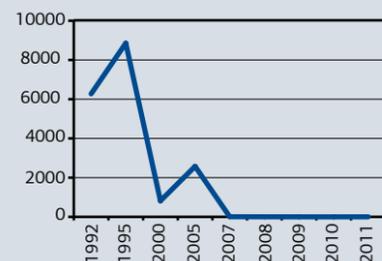
По вопросам партнерского и индивидуального участия просим вас обращаться по тел.:

+ 7 (495) 663-04-56

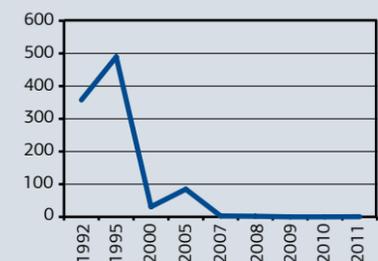
Мытенков Сергей Сергеевич, Цыганкова Ксения Владимировна

e-mail : event@rspp.ru

Число организаций, на которых проходили забастовки

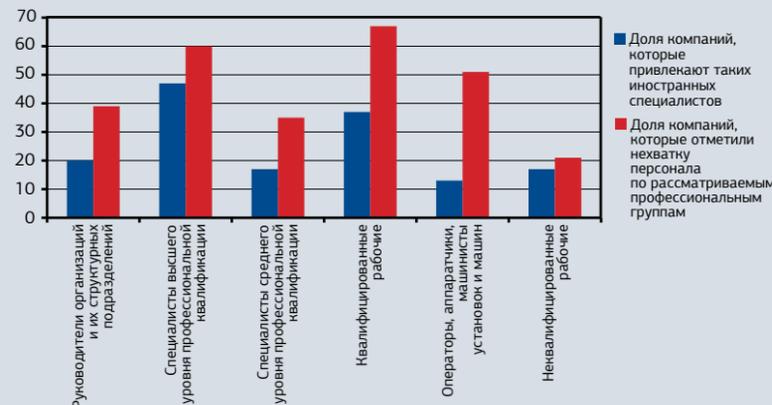


Численность работников, участвовавших в забастовках, тыс. человек

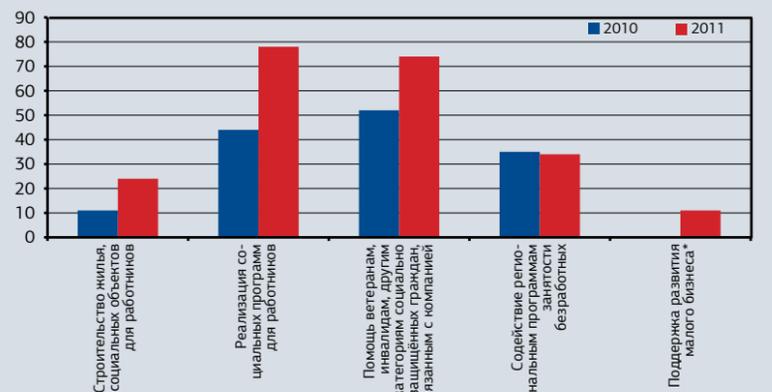


Росстат

Привлечение иностранного персонала



Основные виды помощи региональным властям и/или муниципалитетам, которую оказывали компании в социальном развитии региона



Опрос РСПП,

\* Данный пункт не включался в опрос в 2010 г.

разования существующих учреждений начального и среднего профессионального образования в такие центры.

Целевые показатели в Указе – вхождение к 2020 г. не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов; увеличение к 2015 г. доли занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, в общей численности занятого в области экономики населения этой возрастной группы до 37% и ряд других. Так что стратегических задач и документов, где они зафиксированы, хватает.

### Вместо заключения

Человеческий капитал – это один из тех вопросов, который невозможно рассматривать вне контекста, состоящего из совокупности социальных, экономических, политических, культурных, исторических и прочих факторов. Можно принять хорошие законы и программы, но производительность труда от этого вряд ли сделает скачок.

Компании будут по-настоящему инвестировать в обучение персонала, улучшение условий труда, модернизацию производства и создание новых рабочих мест, создание системы оценки и контроля качества профессионального образования только тогда, когда бизнес будет защищён. Безусловно, бизнес и риск – понятия неразрывные, однако вряд ли рекордные показатели бегства капитала в 2012 г. могут быть полностью списаны на стандартные риски предвыборного периода.

В документе со сложной судьбой – Стратегии-2020 – результате годичных обсуждений с участием ведущих экспертов о будущем России, человеческий капитал положен в основу построения новой модели экономического роста. Однако для достижения этой цели необходимо не только поменять парадигму социальной политики или осуществить налоговый манёвр, повысить гибкость трудового законодательства или модернизировать профессиональное образование, нужно, чтобы кардинально преобразился деловой климат.

ПР

## Алексей РАХМАНОВ: «Правильные кадры решают всё»

ДЕФИЦИТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ НА ПРОИЗВОДСТВЕ СТАНОВИТСЯ УГРОЗОЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПОВЫШЕНИЯ ЕЁ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, СЧИТАЕТ АЛЕКСЕЙ РАХМАНОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ РОССИИ. НОВЫЙ ЭТАП ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ ПРЕДПОЛАГАЕТ ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА, ПОДГОТОВКУ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СТАНДАРТАМ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ ПЕРЕДОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

– Решение кадровой проблемы становится одним из приоритетных направлений в экономической политике страны. А как вы оцениваете ситуацию с кадрами в промышленности?

– Я бы усилил тезис о приоритетности кадровой проблемы: она стала критичной на сегодняшний день во всех отраслях промышленности, а особенно в машиностроении. Россия пережила 20-летие недоинвестирования в производство. По сути, мы жили за счёт запаса нашей прочности. Проблема дефицита кадров существует на всех уровнях: в России не хватает токарей, фрезеровщиков, слесарей механосборочных работ, мастеров, начальников цехов, генеральных директоров.

И в первую очередь для исправления ситуации нам надо наводить порядок с нашим профессиональным образованием. Мы готовим специалистов, но они не всегда востребованы.

Например, из нашего потока выпускников в 250 человек по профессии работают в лучшем случае 12 (по своему первому образованию я инженер-механик автомобильной промышленности). Все остальные нашли себе работу в различных организациях, не связанных с автомобилестроением.

Если мы будем иметь такой КПД по производству инженерных кадров, нам их хронически не будет хватать. Поэтому один из элементов решения кадровой

проблемы – выстраивание очень чёткой вертикали и горизонтали спроса.

Процесс обучения должен соответствовать современным требованиям производства, а выпускники – уметь работать по новым технологиям. Не должно быть и другой ситуации, когда студенты обучены современным технологиям, но их знания оказываются ненужными на производстве с устаревшими технологиями.

Мы в прошлом году в Минпромторге сделали важный шаг: разработали пер-

**” Россия пережила 20-летие недоинвестирования в производство. По сути, мы жили за счёт запаса нашей прочности. “**

вые 12 профессиональных стандартов, начав с автомобильной отрасли, поскольку там есть очень чёткий спрос на необходимые квалифицированные кадры.

Дальше эти профессиональные стандарты будем транслировать в образовательные. Таким образом, мы постараемся постепенно построить мостик между промышленностью и высшей и средней профессиональной школой.

– Кто разрабатывал совместно с министерством профессиональные стандарты?

– Поскольку отечественный автопром всё больше сотрудничает с иностранными автомобильными концернами и

становится международным, мы привлекли к разработке и отечественные, и иностранные компании.

Мы заказали эту работу профессионалам, знающим технологические операции и требуемые компетенции основных рабочих специальностей. В настоящее время стандарты переданы в промышленность – они проходят стадию внедрения.

– По всем прогнозам, дефицит кадров будет нарастать, исходя из неблагоприятной демографической ситуа-

ции. А миграция, к сожалению, не даёт нам квалифицированных рабочих.

– Не совсем согласен с утверждением, что миграция нам даёт только неквалифицированный персонал. В последнее время к нам приезжают специалисты, имеющие высокий профессиональный уровень, они работают у нас финансовыми директорами, директорами по производству, главными управляющими. Взять ту же «Группу ГАЗ»: там руководство представлено иностранными специалистами.

Однако в низовой рабочей среде мигранты действительно низкой квалификации. Но я всё-таки за открытые границы РФ для трудовых ресурсов. Есть рабо-

чие места, на которые наши граждане неохотно идут работать из-за тяжёлых условий труда или по другим мотивам. А трудовые мигранты из соседних стран готовы брать за такую работу.

Другое дело, когда вместо того, чтобы заниматься оптимизацией структуры себестоимости предприятий и реальным выходом на конкурентоспособность, некоторые предприятия, к сожалению, убирают профессиональных работников, которые просят зарплату в 40 тыс. рублей в месяц, заменяя их на менее квалифицированных, но согласных работать за 10 тыс. рублей. Этот путь не решает ни кадровых проблем, ни вопросов повышения качества, ни повышения производительности труда.

– Какие бы вы озвучили предложения по повышению производительности труда?

– Вопросы производительности труда важные и непростые. Повысить её можно по одному из трёх направлений. Первое. Инвестиции в производственный капитал, позволяющие решить вопросы автоматизации, перехода к технологиям без участия человека для обеспечения требуемого качества и производительности.

Можно сравнить традиционные автомобильные сборочные предприятия, выпускающие небольшие объёмы машин, и недавно построенные нашими корейскими, французскими или японскими коллегами. На новых производствах широко применяются роботы не потому, что предприятия хотят сэкономить на персонале, а потому, что точность исполнения операций и повторяемость результатов является основополагающей.

В России всегда умели хорошо делать единичные экземпляры и малые серии сложной техники. А массовое производство, которое в себе несёт новый пласт знаний, мы постоянно игнорировали. Такие решения мы покупали целиком, например технологии «АвтоВАЗа», купленные ещё в конце 1960-х годов.

Сейчас «АвтоВАЗ» проходит через принципиально новый срез обновления на новый технологический уклад. Он сквозит во всём: в обмене информацией, в использовании современного оборудования, в компоновке рабочих мест и пр.



ФОТО СЛУЖБЫ ИДР СПС

**” Мы в прошлом году в Минпромторге сделали важный шаг: разработали первые 12 профессиональных стандартов, начав с автомобильной отрасли. “**

Второй аспект – это организация рабочих мест; правильнее применить термин «научная организация труда», в системе которой, с одной стороны, человеку при работе должно быть комфортно, соблюдались санитарные нормы труда, с другой стороны, учитывались и социальные элементы.

Согласно производственной системе Toyota, организация труда – это и залог качества, и залог производительности труда. Например, наши иностранные коллеги при анализе производственных систем выясняют, сколько рук занято в производстве; сколько рабочих делает движений, в каком положении он находится, тяжело ему или нет. Учитывается факт, что от усталости человека у него падают концентрация и производительность труда.

Третье направление – это изменения в управлении, которые нужно внести, чтобы производительность труда росла. На производственных участках стоит только поставить «неправильного» мастера к

рабочим, начинается постоянная суета. Люди не координируют свои действия, они не могут отслеживать запасы.

Таким образом, мы видим, что вся история производительности труда многогранна и опирается на человеческий потенциал.

Самое главное – подходить к кадровой проблеме не как к дополнительной нагрузке. Мы говорим об инвестициях, о деньгах, банковских кредитах, а кадры – на заднем плане. Известное высказывание «кадры решают всё» никогда не теряет актуальности, и его можно было бы перефразировать: «правильные кадры решают всё».

– Как же подготовить «правильные» кадры?

– Нам кажется (отвлекаясь от Болонской системы образования, по которой мы готовим бакалавров и магистров), что нужно предусмотреть один или два уровня, которые должны будут пройти студенты инженерных специальностей внутри пятилетнего срока образования,

чтобы они были подготовлены к работе на производстве.

Мы должны воспользоваться тем большим преимуществом, которое есть у РФ, – это широта и фундаментальность нашего базового образования. Все отмечают, что российские инженеры гораздо лучше подготовлены как математики, физики, чем их иностранные коллеги.

Но дальше мы должны всё-таки понять, кого мы готовим: исследователя,

он не готов исполнять свои функции. Безусловно, без обучения на рабочем месте не обойтись. В этом смысле блестящим примером для нас должна стать медицинская профессия. В медицине человека не допускают до прямого принятия решений по лечению больных, пока он не пройдёт ординатуру. Например, на подготовку врача в США с учётом вуза и длительной ординатуры уходит 10–11 лет.

как большая ценность. Мы в своё время удивлялись тому, что на предприятиях в Японии штрафуют, если человек спускается по лестнице и не держится рукой за перила. Когда человек не делает этого, он подвергает себя риску оступиться и получить травму. Соответственно, это потери для предприятия в выпуске автомобилей, в качестве.

Мы должны пропустить через себя необходимость подобного поведения и

готовка персонала с учётом специфики конкретного производства просто неизбежна.

Казалось бы, такелажные операции просты, и учить рабочего-такелажника нечему: условно говоря, берёшь деталь, перемещаешь отсюда, кладёшь туда. С другой стороны, если мы берём современные производственные площадки бережливого производства (концепция бережливого производства становится общепринятой во всех отраслях промышленности), то надо не просто взять и кинуть, а положить в определённое место определённым образом, чтобы следующему рабочему было удобно выполнять технологические операции.

Оказывается, и здесь нет простых вещей. Конечно, на подготовку этого человека нужно потратить меньше времени, чем, например, на токаря, но всё равно нужно это делать.

Если рабочий не понимает, что такое жёлтые полоски на полах, специально отведённые места для тары, порядок сигналов, которые он должен воспринимать, когда он должен что-то взять и куда-то перенести, чем-то заменить, чем-то наполнить и снова вернуть это на место, он выпадает из общей системы технологического процесса.

– **То есть любой рабочий должен быть включён в научную организацию труда?**

– Да, включённость рабочих в организацию труда – непереносимое условие качества, встроенного в производственный процесс, подразумевающего, что на всех переделах (стадиях) процесса идёт контроль и исключается передача брака от операции к операции. При этом контроль осуществляется самими рабочими. Контролер ОТК никак не влияет на качество! Он в худшем случае фиксирует, а в лучшем – является «фильтром» на недопущение брака к потребителю.

Если мы начинаем проповедовать общую идеологию встроенного качества, то без проникновения её внутрь человека невозможно функционирование такой системы.

Я думаю, что только те компании, которые видят себя конкурентоспособными на глобальном рынке и понимают, что такое встроенное качество и

бережливое производство, в конечном итоге достигнут экономии и конкурентоспособности. Без этих необходимых элементов современного производства затевать производственные проекты просто рискованно, даже безрассудно.

– **Готовы ли предприятия платить за высокую квалификацию своего персонала?**

– Конечно. Готовы платить те компании, которые умеют считать свои ресур-

аналогию с пирамидой потребностей Маслоу, в которой её основа – это базовые потребности в пище, безопасности и жилище, в середине – потребности в самоуважении, а на вершине – потребности в саморазвитии (или самоактуализации), когда человек реализует себя творчески, то индустриализация также проходит ряд ступеней.

Индустриализация 1930-х годов была, условно говоря, базовой, когда зарожда-

” Но я всё-таки за открытые границы РФ для трудовых ресурсов. “

сы и понимают, что лучше иметь одного профессионала и платить ему нормальные деньги, чем платить столько же, но нескольким менее профессиональным работникам. И далее быть уверенным, что будет результат, который нужен для развития компании.

– **Как вы оцениваете перспективы нашей промышленности?**

– По моему мнению, мы входим в новую эпоху индустриализации. Если взять

лись индустриальные предприятия металлургии, автомобилестроения и других отраслей. Теперь мы приближаемся к вершине этой пирамиды – пониманию того, что заниматься базовой индустриализацией мы давно научились, а вот делать так, чтобы при этом она была глобально конкурентоспособной, требует совершенно других усилий, квалификаций и подходов. Как раз такой индустриализацией мы сейчас и занимаемся. ПР



который будет заниматься наукой, или специалиста, который будет работать на производстве. Это разные задачи. В первом случае требуется акцент на фундаментальные знания, расширение горизонтов именно базовой теоретической подготовки. Во втором должен быть уклон в производственную тематику.

Кроме того, необходимо структурировать инженерные специальности, понять, кто будет на выходе вуза: инженер-конструктор, инженер-технолог, инженер-исследователь.

Какое бы хорошее образовательное учреждение ни было, получить нужные знания, не понимая непосредственного производства, институтов, лабораторий или инжиниринговых компаний, где специалисту придётся дальше работать, невозможно.

Мне кажется, что гордое звание инженера никто не отменял. И готовить его надо в понимании того, на что он будет тратить львиную долю своих усилий в ближайшем будущем.

– **Такая специализация инженера (конструктор, технолог или исследователь) – это веление времени?**

– Это не столько веление времени, сколько счёт денег. Если мы этого не делаем, мы получаем человека, который как будто знает обо всём всё. Но

” В России всегда умели хорошо делать единичные экземпляры и малые серии сложной техники. А массовое производство мы постоянно игнорировали. “

Подготовка одного инженера для компании Toyota занимает 5 лет. Инженер, который не прошёл этапы запуска модели от разработки конструкции и технологии до её постановки на конвейер, не понимает, что является конечным результатом его работы. Мы могли бы тоже на базе уже имеющихся ведущих предприятий, отраслевых институтов, высшей школы пойти так же, как и японцы, экстенсивным путём за 5–6 лет готовить специалистов.

– **А где предпочтительнее подготовка рабочих специальностей?**

– Если мы говорим о подготовке специалистов рабочих специальностей, то здесь ничего другого не придумано, как и во всём мире: это корпоративное обучение на предприятиях.

Во-первых, мы сразу окунаем человека в ту среду, где ему придётся работать. Во-вторых, он учится тем навыкам, тем процессам и подходам, которые есть на конкретном предприятии.

В последнее время корректное поведение на производстве, корпоративная культура труда рассматриваются

осознать, что хоть это стоит дополнительных средств, но в конечном итоге приносит прибыль.

– **Готовы ли предприятия тратить деньги на корпоративное обучение?**

– Всё зависит от того, насколько процесс, который внедрён на предприятии, универсален. Всякий раз, когда мы говорим про особые условия производства, мы приходим к необходимости использования методов корпоративного обучения специалистов в корпоративных университетах, учебных центрах.

В качестве примера приведу снова автопром. На заводе Ford (это наш пионер иностранных инвестиций в собственную компанию) не поощрялось брать на работу людей, имеющих опыт в российском автопроме. На другие современные заводы также не взяли ни одного человека из нашего прежнего автопрома. Насколько система и процессы ушли далеко от того, что было у нас! Научить заново всегда проще, чем переучить. Это касается большинства отраслей промышленности. Так что под-

СПРАВКА



**РАХМАНОВ Алексей Львович**, заместитель Министра промышленности и торговли России.

Родился в 1964 г. в г. Нижнем Новгороде. В 1986 г. окончил Нижегородский политехнический институт по специальности «инженер-механик». В 1990 г. – Нижегородский лингвистический университет, годичная программа подготовки по специальности «эксперт-переводчик с английского языка».

В 2003 г. – окончил Школу бизнеса университета Чикаго по специальности «мастер делового администрирования».

В 1986–1992 гг. – работа на Сормовском заводе «Лазурь», Нижний Новгород.

В 1992–1994 гг. – главный специалист по вопросам экономического сотрудничества администрации Нижегородской области, Департамент международных связей.

В 1994–1996 гг. – работа в Российском центре приватизации, Москва.

В 1996–1998 гг. – менеджер отдела корпоративных финансов «Эрнст энд Янг», Москва.

В 1998–2000 гг. – старший консультант отдел корпоративных финансов, Группа независимой комплексной проверки, Ernst & Young, Лондон.

В 2000–2002 гг. – старший менеджер отдела корпоративных финансов, Эрнст энд Янг, Москва.

В 2002–2008 гг. – директор по стратегии и развитию бизнеса ОАО «Северсталь-Авто», Москва.

В 2008–2012 гг. – директор Департамента автомобильной промышленности и сельскохозяйственного машиностроения Минпромторга России.

С марта 2012 г. заместитель Министра промышленности и торговли России.

## Михаил КУРЦЕР: «Набором кадров необходимо управлять»

О КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМАХ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ И НЕОБХОДИМОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО НАБОРА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ РАССКАЗЫВАЕТ МИХАИЛ КУРЦЕР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО ТРУДОВЫМ ОТНОШЕНИЯМ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ РОССИЙСКОГО СОЮЗА СТРОИТЕЛЕЙ, ЧЛЕН КОМИТЕТА РСРП ПО РЫНКУ ТРУДА И КАДРОВЫМ СТРАТЕГИЯМ.

– Михаил Григорьевич, строительная отрасль, наверное, в большей степени, чем другие, испытывает дефицит рабочих кадров? Какая сейчас в ней ситуация?

– Многие плюсы и минусы происходящего в российской экономике в большей мере представлены в строительной отрасли, являющейся системообразующей и дающей большое количество рабочих мест.

Одно рабочее место в стройиндустрии создаёт дополнительно семь и более рабочих мест.

Президентом страны Владимиром Путиным российскому стройкомплексу поставлена задача довести объём строительства к 2020 году до 1 кв. метра на человека – это более 140 млн кв. метров. Учитывая, что сейчас строительство одного жилья (без учёта инфраструктурного строительства) составляет 60–70 млн, необходимо в 2 раза увеличить объём. Соответственно, это как никогда потребует увеличения людских ресурсов.

Да, в строительной отрасли происходит модернизация: появляются новые машины, механизмы, оборудование и прочие системы, которые позволяют минимизировать ручной труд. Тем не менее он необходим, и нужны специалисты всех уровней, всех звеньев. Мы не можем обойтись только уровнем специалистов высшего и среднего звена, нам нужны рабочие: каменщики, плотники, бетонщики, монтажники, электрики и др.

Сегодня в строительной отрасли мы наблюдаем серьёзный перекоп в сторону увеличения количества специалистов с высшим образованием. Престиж рабочих специальностей упал, а кризисные явления усугубили ситуацию в подготовке кадров, в результате чего была разрушена система профессионального образования.

Небольшое количество специализированных ПТУ обрело статус колледжа с практически тем же функционалом и возможностью получения рабочих специаль-

” Одно рабочее место в стройиндустрии создаёт дополнительно семь и более рабочих мест. “

ностей. Но в основном они были перекаленированы либо вообще закрыты.

Кстати, процессы, которые происходят сейчас, когда колледжи передаются с федерального уровня на региональный, тоже ни к чему хорошему, по нашим данным, не приводят. У местных бюджетов не хватает денег на их финансирование, и они с лёгкостью идут на его сокращение либо вообще на закрытие таких заведений.

Те ПТУ и колледжи, которые находятся в связке с высшими учебными заведениями, становятся востребованными. Однако они не покрывают всего необходимого кадрового количества, необходимого стройкомплексу.

– С какой целью при Российском союзе строителей была создана такая структура, как Единая кадровая система (ЕКС)? Какая идея заложена в ЕКС и как она реализуется?

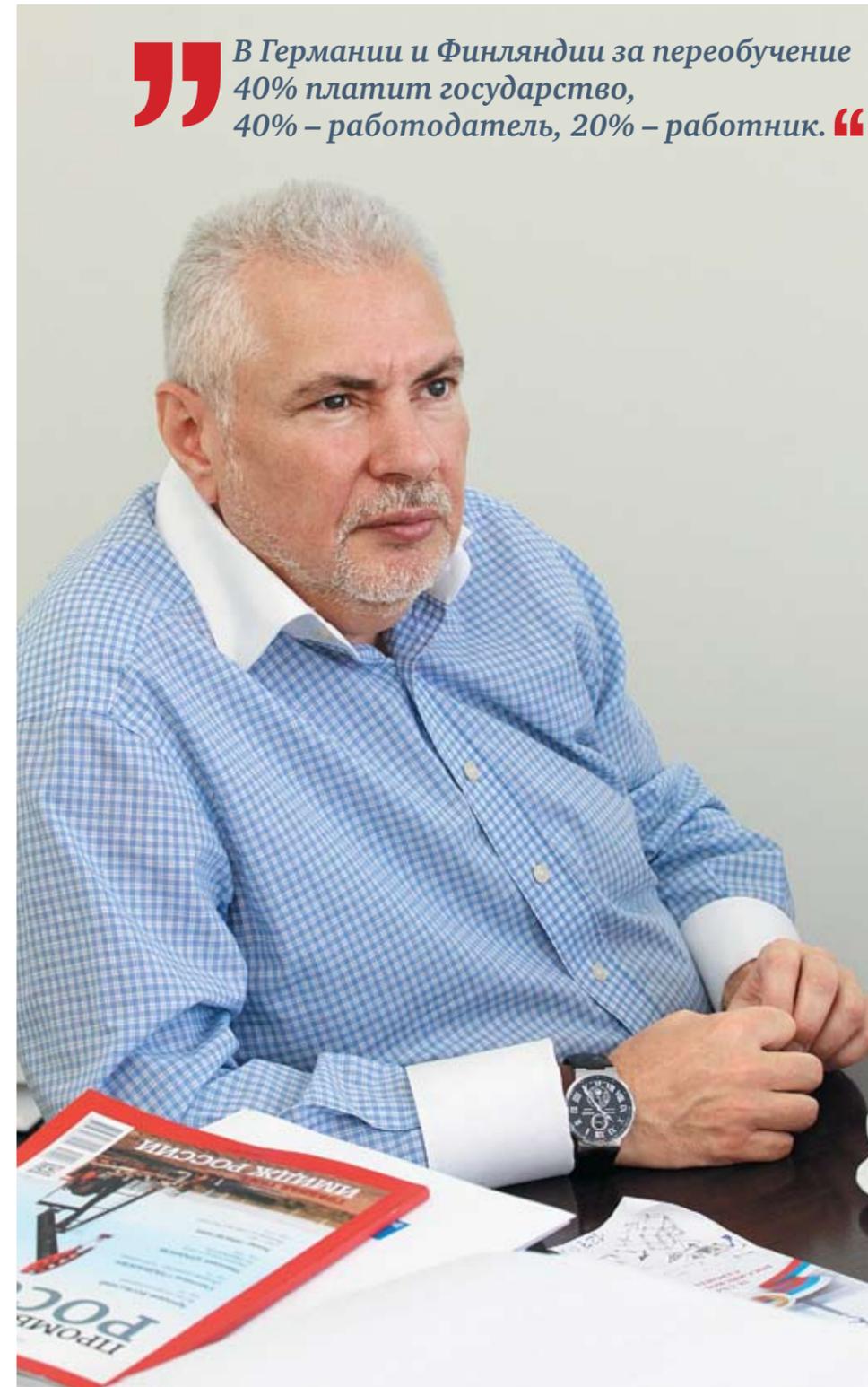
– В Российском союзе строителей, а это союз работодателей, пришли к пониманию, что общественная организация и общественная работа не в полной мере могут оказывать влияние на рынок труда.

Рынок кадров, как и другие, имеет определённые законы управления, и

действовать там надо рыночными методами. Мы пришли к выводу, что правильный путь изменения негативных тенденций в кадровой наполняемости рынка труда в строительной отрасли – это организационный набор специалистов различных профессий.

Мы должны вспомнить, что работа никогда к строителям не шла – всегда они ехали к работе. В прежнее время строители попадали на стройку через систему оргнабора – это был элемент государственного регулирования, который присутствовал тогда, и мы считаем, что он должен быть возобновлён. Это общемировая практика – внутренняя мировая миграция через систему оргнабора.

” В Германии и Финляндии за переобучение 40% платит государство, 40% – работодатель, 20% – работник. “



Сейчас идут крупные стройки международного масштаба в Сочи, Владивостоке, впереди стройки, связанные с чемпионатом по футболу. Мы видим, что очень тяжело набираются специалисты на них, несмотря на неплохие зарплаты. И такая ситуация связана именно с отсутствием организационного набора трудовых ресурсов и системы государственного стимулирования трудовой миграции.

– Разве функций у служб занятости не хватает для привлечения кадров?

– Конечно, искать, брать на кадровый учёт специалистов, согласовывать их условия работы и являться профессиональным посредником в рынке труда между работодателем и работником должна служба занятости.

На сегодняшний день методология их работы правильная – у них большой охват регионов, в этих службах работают профессионалы. Они выезжают в самые отдалённые населённые пункты и принимают нуждающихся в работе на учёт. Но у этих служб не получается вести работы по оргнабору. Во всём мире это частный бизнес.

Мы в Российском союзе строителей за 20 лет его существования хорошо узнали о кадровых проблемах в своей отрасли, об условиях работы в организациях, о том, кто добросовестный работодатель. Учитывая это, было принято решение о создании Единой кадровой системы РСР. При взаимодействии со службами занятости регионов может быть очень неплохой эффект в решении кадровых проблем отрасли.

– То есть РСР предполагает сотрудничество с этими службами?

– Мы считаем взаимодействие с Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, со службами занятости регионов одним из перспективных направлений, которое может основываться на государственно-частном партнёрстве. Необходимо активней развивать эти формы взаимодействия бизнеса и государства, чтобы изменить ситуацию на рынке труда.

Работодатель заинтересован в том, чтобы найти работника, и готов заплатить за то, что ему поставляют рабочую



очередного кризиса, который прогнозируется, мы должны понимать, что работа в кадровой отрасли должна быть направленной на снятие негативных последствий и учитывать, что вновь может быть волна массовых увольнений. Кадровые агентства с большим нежеланием работают с людьми рабочих профессий, нуждающимися в трудоустройстве. Также они неохотно работают с так называемой «массовкой» – никто не возьмёт заявку, например, «найти 40 монолитчиков». Их тяжело найти, а деньги за эту услугу будут небольшие. Это ещё один аргумент в пользу создания ЕКС.

– **Говоря об оргнаборе кадров, очевидно, не обойти тему трудовой миграции.**

– Трудовая миграция – это ситуация вынужденная. Так как трудовая миграция делится на внешнюю и внутреннюю, то подходы к организации набора человеческих ресурсов должны быть разные.

Социологические исследования внутренней трудовой миграции показали, что россияне психологически не готовы к переезду к месту работы. Это уникальная ситуация. Например, когда рассматривалась «знаменитая пикалёвская ситуация» и нехватка работы в моногороде Пикалёво, не имеющим её было предложено переезжать в соседний город Тихвин, где была большая нужда рабочих на машиностроительном предприятии.

Почти никто не откликнулся, несмотря на льготные условия доставлять их к месту работы и обратно заводским транспортом или предоставлять общежитие с возможностью работы: 5 рабочих дней – 2 дома. Такие же примеры неготовности к внутренней трудовой миграции демонстрируют жители и регионов Северного Кавказа, где высокая безработица.

А ведь на подобные оптимальные варианты во всём мире откликаются люди, которые хотят работать и считают необходимым кормить семью и прочее. Ещё раз мы хотим подчеркнуть, что россияне

крайне неохотно соглашаются на внутреннюю трудовую миграцию.

Государство готово оплачивать переезд работника на новое место работы в регионы с большим дефицитом трудовых ресурсов, например на Дальний Восток и другие депрессивные регионы. Однако пока выполнение таких программ далеко от идеала.

– **На строительстве объектов немало работает мигрантов из других стран. В вашу базу данных будут попадать иностранные рабочие?**

– Процессы внешней трудовой миграции – это та данность, которая существует. Существующие демографические проблемы говорят нам о том, что Россия заинтересована во внешней трудовой миграции из-за нарастающего дефицита трудоспособного населения.

Кроме того, мы стоим на пороге создания Единого экономического пространства, и у нас открыт рынок труда для Беларуси и Казахстана. Если в него вступят Таджикистан, Киргизия, ведущие переговоры об этом, – что будет тогда? Рабочие из этих стран тоже будут приезжать в Россию как имеющие равные права на труд. Даже сейчас при ситуации квотирования мы не можем абсолютно не то что удержать, а даже знать реальные цифры потока иностранных рабочих.

Позиция Российского союза строителей здесь такова – этими процессами, которые невозможно отменить, надо управлять и возглавить их. Чего уподобляться страусу: голову в песок и говорить, что у нас нет мигрантов?

Надо осуществлять организационный набор трудовых мигрантов, в том числе и в странах исхода, чтобы они, приезжая сюда, знали, какая зарплата, какие условия труда и проживания у них будут.

Мы пошли по этому пути – подписали соглашения с союзами строителей Киргизии и Таджикистана о совместной работе и договорились, что предоставим этим союзам программы обучения и программы приёма квалификационных экзаменов в странах исхода. Например, Московский государственный строительный университет готов разработать такие программы.

Хочу сказать, что, к сожалению, мы в России потеряли важный фактор оценки человека труда, то есть перестали оценивать его квалификацию.

В Советском Союзе существовала чётко сформированная система переподготовки с разряда на разряд: для того чтобы перейти на разряд выше, необходимо было пройти курсы обучения и сдать квалификационные экзамены. Сейчас иная ситуация. Человек приходит устраиваться на работу (хорошо, если у него есть трудовая книжка, из

Процессы внешней трудовой миграции во всём мире неизбежны, и ими надо управлять. Страны исхода тоже заинтересованы, чтобы у их граждан, приезжающих к нам, не было проблем, так как поступление денежных средств от них из России в значительной степени формирует национальные бюджеты этих стран.

Да, иностранные рабочие создают конкуренцию россиянам, в том числе нездоровую, с точки зрения формирования оценки оплаты они соглашаются на

**” К сожалению, мы в России потеряли важный фактор оценки человека труда, то есть перестали оценивать его квалификацию. “**

которой можно увидеть, кем он работал прежде), и зачастую непонятно, какая у него квалификация. Этим пользуются недобросовестные работодатели (и мы с этим боремся), предлагая поработать месяц-другой, а после говоря: «Ты нам не понравился, мы заплатим тебе по минимуму». А то и вовсе не платят.

Нужна оценка квалификации, в том числе в странах исхода. Мы обсудили с нашими коллегами из Таджикистана, Узбекистана, Киргизии, чтобы там проводились квалификационные испытания, оценка знаний русского языка и оргнабор людей определённых специальностей по нашим заявкам.

зарплаты, на которые наши рабочие не пойдут.

Однако сейчас технически невозможно перекрыть россиянами тот необходимый России ресурс трудовых рук – просто их нет. Тем более прогнозы по демографии неутешительные: в ближайшее время будет происходить вымывание по миллиону рабочих рук в год. А как его восполнить? Если не создавать мигрантам условий для приезда и не давать им социальных гарантий, они не поедут. И в скором времени придётся бороться за трудовых мигрантов, потому что рано или поздно они найдут дорогу в другие страны Европы и Азии. **ПР**

СПРАВКА



**КУРЦЕР Михаил Григорьевич,**  
председатель Комитета по трудовым отношениям и кадровой политике Российского союза строителей.  
Родился в 1956 г.  
Член Комитета РСПП по рынку труда и кадровым стратегиям.  
Член Комитета Национального объединения строителей по развитию системы подготовки рабочих кадров.  
С 2011 г. член Экспертного совета по вопросам подготовки специалистов строительной отрасли при Минрегионе России.  
Генеральный директор ООО «Единая Кадровая система Российского союза строителей».  
С 2011 г. – председатель Комитета по трудовым отношениям и кадровой политике РСС.

ФОТО: СЛУЖБА ИД РСПП

**” Россияне крайне неохотно соглашаются на внутреннюю трудовую миграцию. “**

силу. Мы считаем, что в этом случае безработные не должны платить. Чтобы выполнить требования работодателя об определённой профессии и квалификации, часто требуется обучение или переподготовка работников. И здесь на помощь в оплате за обучение новой профессии должно прийти государство.

Например, в Германии и Финляндии за переобучение 40% платит государство, 40% – работодатель, 20% – работник.

У служб занятости, финансируемых государством, есть средства для этих целей. Мы беседовали с ними на эту тему – они готовы под наши конкретные заявки проводить переподготовку работников бесплатно.

На IX Международном форуме «Инвестиции в человека», прошедшем в апреле этого года в Кисловодске при поддержке ряда федераль-

ных органов исполнительной власти, мы подписали соглашение о сотрудничестве с ГКУ службы занятости населения Ставропольского края «Межрегиональный ресурсный центр».

Наша ЕКС уже начала работать – мы запускаем базу данных и начинаем собирать заявки с отрасли и сотрудничать со службами занятости.

– **Разве кадровые агентства не выполняют подбор кадров для работодателей?**

– Если мы стоим перед лицом



ФОТО: СЛУЖБА ИД РСПП

## Анатолий МОСКАЛЕНКО: «Профессиональные компетенции – это факторы экономического успеха»

КОМПАНИИ «ЛУКОЙЛ» НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД УДАЛОСЬ СОЗДАТЬ ТАКУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ, ПРИ КОТОРОЙ ОНА ПОЛУЧИЛА И СТАБИЛЬНО СОХРАНЯЕТ СТАТУС «ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ» НА РЫНКЕ ТРУДА. О КОРПОРАТИВНЫХ ПОДХОДАХ К ФОРМИРОВАНИЮ НЕОБХОДИМОГО ПО КАЧЕСТВУ ПЕРСОНАЛА РАССКАЗЫВАЕТ АНАТОЛИЙ МОСКАЛЕНКО, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ ОАО «ЛУКОЙЛ», ЧЛЕН КОМИТЕТА РСПП ПО РЫНКУ ТРУДА И КАДРОВЫМ СТРАТЕГИЯМ.

– Несколько лет назад в компании «ЛУКОЙЛ» была принята Политика управления персоналом. Одна из целей, заявленных в ней, – привлечение «лучших из лучших». Удаётся ли это сделать в условиях дефицита профессиональных кадров?

– Политика управления персоналом была принята в компании в 2003 году, когда ещё не было причин думать о

Конечно, мы тогда ставили себе цель быть лучшей компанией для кандидатов на работу, компанией, которая должна получить статус «предпочтительного работодателя» для людей, готовых и способных принести ей максимальную пользу. И по оценкам самих работников, результатам ежегодно проводимого всероссийского конкурса «Лучшая российская кадровая служба», данный статус мы получили.

” Мы тогда ставили себе цель быть лучшей компанией для кандидатов на работу, компанией, которая должна получить статус “предпочтительного работодателя” для людей, готовых и способных принести ей максимальную пользу. “

мировом финансовом кризисе и его последствиях, о демографической яме, о коллапсе образования, который вызвал острейшую нехватку рабочих кадров и дисбаланс рынка труда.

За эти годы компания росла и развивалась, появлялись новые рынки, приобретались нестандартные активы, использовались новые технологии, были открыты морские проекты, увеличивалась масштабность проектов, увеличилось количество сложнопостроенных объектов. И, конечно, всё это явилось причиной пересмотра подходов к формированию необходимого по качеству персонала компании.

Прежде всего в условиях дефицита профессиональных кадров мы начали готовить собственные инженерные кадры по узким техническим направлениям. Кроме того, мы начали обучать наших инженеров на курсах английского языка с целью участия в международных проектах; поиска и получения необходимых знаний во внешних международных источниках.

Не остались без внимания и наши руководители, для которых мы сегодня разрабатываем стандарты подготовки по всем управленческим компетенциям.

– Расскажите, пожалуйста, о программах сотрудничества с вузами и сузами страны в плане подготовки кадров.

– Работа с вузами выстраивается по разным направлениям. Это как образовательная, так и научная, инжиниринговая деятельности, направленные в том числе на создание и внедрение новых технологий, новых актуальных стандартов подготовки студентов и работников компании. При этом мы работаем с разными целевыми группами, со студентами, преподавателями, аспирантами, учёными. И, конечно, пытаемся внедрить новые формы во взаимодействии с учебными центрами. Например, хотим создать Портал учёных на внешнем сайте компании (в виде чата или форума) для обсуждения актуальных проблем нефтегазовой отрасли.

Уже создали базовую кафедру РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина на базе ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг», открыт филиал кафедры «Химическая технология переработки нефти и газа» Казанского национального исследовательского технологического университета в ООО «ЛУКОЙЛ – НижегородНИИнефтепроект». Теперь будем тиражировать этот положительный опыт в других учебных центрах и в других регионах.

– Специалисты компании привлекаются к чтению лекций в вузах?

– Ранее мы участвовали в этом процессе от случая к случаю, когда нас просили или когда мы пытались сформировать какую-либо целевую группу для выполнения разовой задачи. Сегодня же наши руководители готовы по сформированным единым стандартам проводить мастер-классы на постоянно-периодической основе.



” В условиях дефицита профессиональных кадров мы начали готовить собственные инженерные кадры по узким техническим направлениям. “

– Есть ли у «ЛУКОЙЛа» свои профессиональные стандарты для определения компетенций и обучения соответствующим компетенциям? Или компания использует Единые квалификационные характеристики, которые были разработаны ещё в советское время?

– Да, в компании существует внутренняя система подготовки, которая реализуется посредством системы дистанционного обучения, корпоративной системы управления знаниями, проведения корпоративных семинаров и тренингов.

В рамках бизнес-сектора «Нефтепродуктообеспечение» у нас функциониру-

ют учебные центры, которые готовят персонал АЗС по корпоративным стандартам обслуживания клиентов.

В Корпоративном учебном центре в Астрахани, который мы ввели в эксплуатацию в прошлом году, мы обучаем персонал, работающий на морском шельфе. Разработка профессиональных стандартов осуществляется в компании с июля 2007 года под эгидой объединений работодателей при общей координации со стороны Российского союза промышленников и предпринимателей. Уже разработаны профессиональные стандарты в области нефтепереработки, которые переданы в РСПП для использования в отрасли. ПР

### СПРАВКА



**МОСКАЛЕНКО Анатолий Алексеевич,**  
вице-президент по управлению персоналом  
и организационному развитию ОАО «ЛУКОЙЛ».

Родился в 1959 г. В 1980 г. окончил Московское высшее общевойсковое командное училище им. Верховного Совета РСФСР, в 1987 г. – Военно-дипломатическую академию, в 2005 г. – Российскую академию государственной службы при Президенте РФ. Кандидат экономических наук. Награждён четырьмя орденами и 20 медалями. С 1976 по 2001 г. служил в Вооружённых Силах.

С 2001 по 2003 г. – начальник Управления персоналом, начальник Департамента управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 2003 г. – начальник Главного управления по персоналу ОАО «ЛУКОЙЛ».

С 16 февраля 2012 г. – вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию ОАО «ЛУКОЙЛ».

## Представления работодателя о качестве подготовки специалистов

НЕСБАЛАНСИРОВАННОСТЬ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ДИСКУТИРУЕТСЯ ЭКСПЕРТНЫМ СООБЩЕСТВОМ НЕ ОДИН ГОД, ОДНАКО РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕ НАЙДЕНО. ВЫСКАЗЫВАЮТСЯ ИДЕИ, СОГЛАСНО КОТОРЫМ СЛЕДУЕТ ГОТОВИТЬ БОЛЬШЕ ВЫПУСКНИКОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ, В КОТОРЫХ ОЩУЩАЕТСЯ НАИБОЛЬШИЙ ДЕФИЦИТ, А СОГЛАСНО ОПРОСАМ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ, ОН В СИЛЬНОЙ СТЕПЕНИ ХАРАКТЕРЕН ДЛЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА. В КАЧЕСТВЕ ВОЗРАЖЕНИЯ ЗВУЧАТ МНЕНИЯ О ТОМ, ЧТО ГОТОВИТСЯ ВПОЛНЕ ДОСТАТОЧНОЕ ЧИСЛО СПЕЦИАЛИСТОВ, ОДНАКО ВСЛЕДСТВИЕ ВЫСОКОЙ МЕЖСЕКТОРАЛЬНОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА ВОЗНИКАЕТ АКТИВНАЯ ТРУДОВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ, В РЕЗУЛЬТАТЕ КОТОРОЙ ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ЧИСЛО СПЕЦИАЛИСТОВ НЕ ДОХОДИТ ДО ТОЧЕК СПРОСА, РЕЗКО СВРАЧИВАЯ В СТОРОНУ, ЗАНИМАЯ РАБОЧИЕ МЕСТА В СФЕРЕ УСЛУГ, ТОРГОВЛИ И УПРАВЛЕНИЯ.



**Елена АВРААМОВА,**  
д.э.н., проф.,  
руководитель отдела  
исследований образования  
Института гуманитарного  
развития мегаполиса  
при Правительстве  
Москвы

**П**оиск оптимальных форм взаимодействия работодателя и системы профессионального образования в течение последних 10 лет находится в фокусе внимания специалистов. В результате исследований, проведенных разными авторами, получены в целом сходные, но парадоксальные выводы, состоящие в следующем:

- для массового работодателя само наличие диплома о профессиональном образовании является обязательным, но недостаточным условием. Оценка кандидата работодателем производится на основе рекомендаций, с помощью собеседования/тестирования, прохождения испытательного срока;
- оценки работодателями качества подготовки выпускников вузов остаются достаточно низкими, но при этом «запрос на качество» со стороны рынка труда хотя и декларируется, но не формулируется и фактически не предъявляется;

• работодатели сетуют на оторванность профессиональной подготовки от нужд современного производства, заявляют о необходимости тесного сотрудничества с вузами, но подобное взаимодействие не получает развития, причём в последние годы всё меньше оказывается доля руководителей, которые предпочли бы при наличии финансовых ресурсов заключать договоры с вузами на подготовку нужного руководителя или специалиста.

Таким образом, предшествующие исследования свидетельствуют не только о наличии обозначенного дисбаланса, но и о неэффективности мер, предпринимаемых для того, чтобы его компенсировать. В этой ситуации исследовательской задачей становится поиск причин, закрепляющих ситуацию, непродуктивную в первую

очередь с точки зрения задач модернизации национальной экономики, которая провозглашена, но не конкретизирована.

Исследователи, на которых мы ссылались, справедливо увязывали отсутствие запроса на качество с отраслью, к которой принадлежит предприятие, и его экономическим положением. Очевидно, что этот ракурс необходим, но вместе с тем требуется расширение спектра факторов, влияющих на формирование мотиваций работодателя в отношении найма будущих работников. При этом необходим анализ и сопоставление экономических интересов ключевых субъектов, определяющих основополагающие тенденции развития рынка труда. Такими субъектами являются:

- работодатели, объективно заинтересованные в поиске квалифицированных

работников, согласных работать за минимально возможную заработную плату;

- система профессионального образования, помимо базовой задачи подготовки кадров для национальной экономики, заинтересованная в развитии собственного бизнеса, таком как, например, различные схемы дополнительного образования, предоставляемого на коммерческой основе, обсуждаемый переход на многоуровневую систему, расширяющую систему бакалавриат-магистратура, и требующий дополнительной оплаты каждой ступени профессионального образования и пр.

- получившие профессиональное образование работники, стремящиеся получить максимальную отдачу в виде размера оплаты труда на вложенные в образовательные инвестиции.

Нельзя не упомянуть о факторе, по отношению к которому поведение названных субъектов вторично, но который в значительной степени его определяет, – это структура экономики, задаваемая высшими политическими интересами, проявляющимися в выборе магистрального направления развития страны: курсе на стабильность или модернизацию.

Интересы обозначенных субъектов далеко не всегда сходятся, а государственная политика, призванная их сочетать и балансировать, если и осуществляется, то недостаточно эффективно. Рекомендации, которые были

бы полезны для повышения её действенности, должны строиться на анализе интересов названных субъектов, а также поиске и разработке экономических механизмов, способствующих сглаживанию существующих диспропорций.

В данной статье мы ограничимся рассмотрением общего социально-экономического контекста взаимодействия работодателя и работников, подготовленных системой профессионального образования, а также представлений работодателей о качестве их профессиональной подготовки и выдвигаемых к ним требований.

Из анализа официальной статистики следует, что сырьевая и сервисная (включая государственные услуги) экономика, сформировавшаяся в России, имеет прочную кадровую основу, кото-

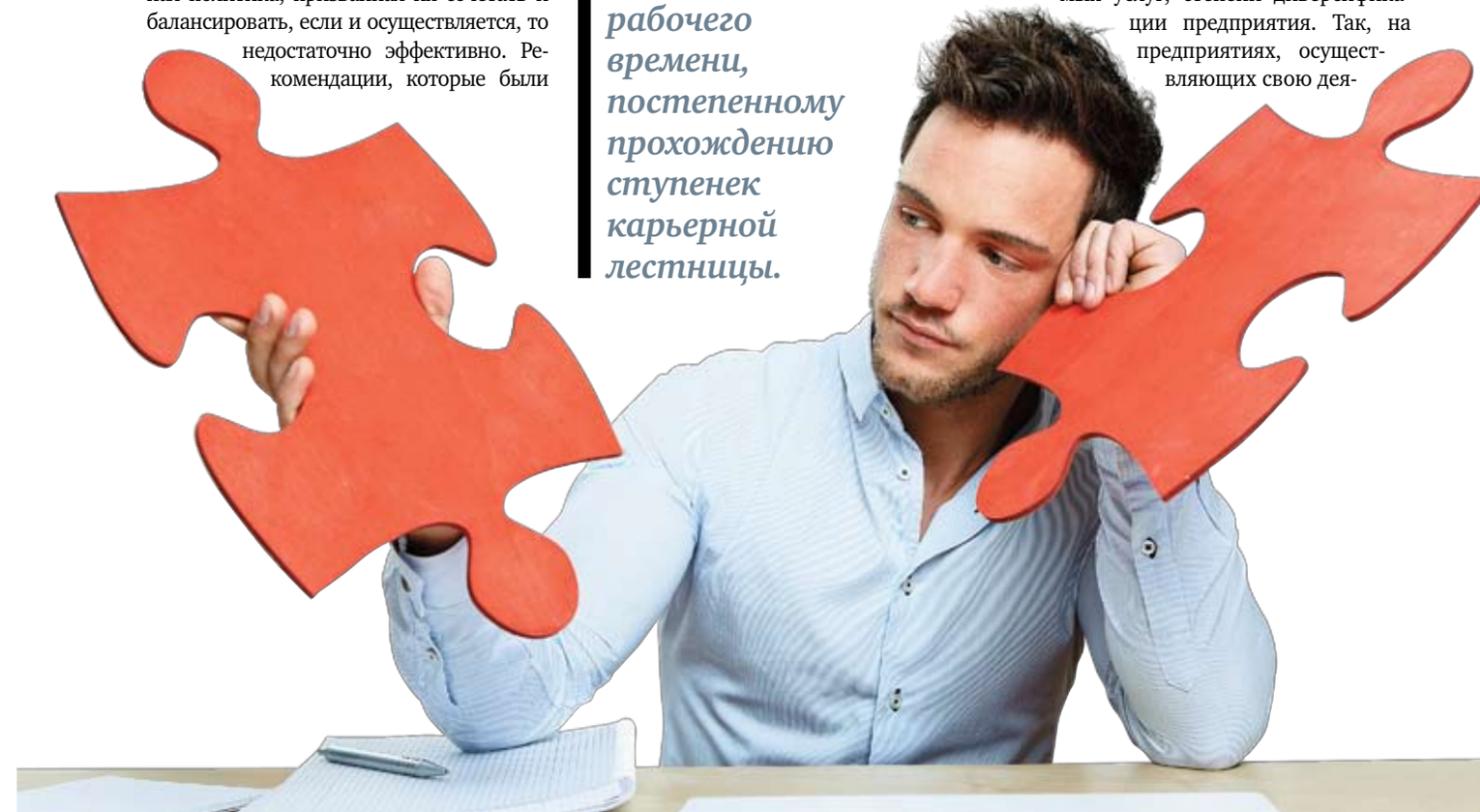
рую производит система профессионального образования, в то время как наукоёмкие виды деятельности, напротив, такой основы не имеют.

Социологические данные (в июне-июле 2011 г. методом углублённого интервью опрошено 135 руководителей предприятий различных отраслей экономики) позволяют изучить представления работодателей о соответствии качества и объёмов подготовки специалистов потребностям рынка труда, в частности потенциально инновационных секторов экономики, а также карьерным устремлениям и перспективам вертикальной мобильности специалистов.

Информация, полученная в ходе интервью, показала, что, как правило, руководители предприятий, использующих как инновационные, так и традиционные технологии, оценивают уровень профессиональной подготовки нанимаемых специалистов достаточно критически. Это касается претендентов, имеющих и высшее, и среднее профессиональное, и начальное профессиональное образование.

Требования к нанимаемым сотрудникам варьируются в зависимости от отраслевой принадлежности, специфики выпускаемой продукции или оказываемых услуг, степени диверсификации предприятия. Так, на предприятиях, осуществляющих свою дея-

**Часто молодые выпускники вузов оказываются неготовыми к длительной методичной работе, соблюдению жёсткого графика рабочего времени, постепенному прохождению ступенек карьерной лестницы.**



<sup>1</sup> См. напр.: М. Красильникова, Н. Бондаренко. Мониторинг экономики образования. Стратегии работодателей: кадры и образование. 2011. №48; Образование и рынок труда. 2010. № 44; Спрос на рабочую силу – мнения работодателей. 2007. №25; 2006. 319. НИУ-ВШЭ. Е.М. Аврамова. Работодатели и молодые специалисты на современном рынке труда: взаимные ожидания // СОЦИС. 2006. №4; Требования работодателей к системе профессионального образования. Под ред. Т.Л. Клячко. Макс Пресс, 2006.

тельность в отраслях, ориентированных на освоение современных технологий, разрабатывающих и производящих сравнительно новые образцы продукции, предъявляются более высокие требования к уровню профессиональной подготовки специалистов.

Общая оценка уровня претендентов на вакантные позиции достаточно негативная. Кратко суть претензий состоит в изменении самого характера мотивации молодого поколения, в завышенном уровне

мики, сознают, что зарплата, предлагаемая молодым специалистам, невысока, социальный пакет либо вовсе не предлагается, либо включает только одну или несколько позиций, предприятие не в состоянии предложить какие-либо решения жилищной проблемы для нанимаемых сотрудников, что могло бы компенсировать размер оплаты труда. Понимание этих сюжетов, однако, не снижает критического отношения к амбициям выпускников учреждений профессионального образования.

На промышленных предприятиях при найме на должностные позиции, требующие высокой квалификации, подтверждённой соответствующими дипломами, в качестве особого требования к кандидату предъявляется наличие опыта работы в данной сфере. Критерий «опыт» имеет определённое смысловое наполнение. Это не просто количество проработанных лет в определённой сфере деятельности. «Опыт» включает в себя также наличие клиентской базы для предприятий торговли, знание специальных прикладных программ, стандартов в сфере промышленного производства.

Представители промышленных предприятий традиционных отраслей наибольшую потребность испытывают в квалифицированных рабочих кадрах, имеющих начальное и среднее специальное образование: станочники, литейщики, штамповщики и тому подобные специальности. В то же время отмечается сокращение численности специалистов по рабочим профессиям и снижение уровня их квалификации; ответы примерно таковы: «Мы очень мало принимаем, в последние годы пришёл один или два человека», «Невысокий уровень. Они даже не знают станков, не видели нового оборудования».

Преобладающая часть респондентов высказывала мнение, что в настоящее время существует определённый переизбыток высших учебных заведений вследствие чрезмерного распространения коммерческих вузов, ориентированных на подготовку по экономическим и юридическим специальностям, а также менеджменту. При этом коммерческие вузы чаще всего дают некачественное образование. В результате на рынке труда наблюдается значительный перекоп в сторону выше названных специальностей при остром дефиците естественнонаучных специальностей и специальностей технического профиля. Большинство респондентов, представляющих производственные предприятия (фармакология, машиностроение), выражали подобную точку зрения. В связи с такой оценкой респонденты склоняются к необходимости проведения государством перееаттестации и закрытия вузов, предоставляющих некачественные образовательные услуги.

ПР

**Респонденты склоняются к необходимости проведения государством перееаттестации и закрытия вузов, предоставляющих некачественные образовательные услуги.**

экспектаций в отношении должностной позиции и уровня материального вознаграждения, не подтверждённых реальными знаниями, трудовыми навыками, опытом. Респонденты, представляющие промышленные предприятия, неоднократно отмечали, что чрезмерные материальные амбиции молодых специалистов выражаются не только в требованиях высокой заработной платы, но и в установлении высокого уровня оплаты труда сразу без подтверждения уровня квалификации. Часто молодые выпускники вузов оказываются неготовыми к длительной методичной работе, соблюдению жёсткого графика рабочего времени, постепенному прохождению ступенек карьерной лестницы. Вместе с тем большинство респондентов, представляющих реальный сектор эконо-

Одно из часто упоминаемых респондентами критических замечаний в адрес нанимаемых специалистов состоит в том, что они получают достаточно поверхностные знания, не обладают систематизированным мышлением, не способны самостоятельно ставить и анализировать проблему. Причиной снижения навыков самостоятельного аналитического мышления, творческого подхода к решению проблем является в том числе распространение потребительской культуры среди молодёжи в условиях бурного развития информационно-коммуникационных технологий, импортируемых из развитых стран. В результате происходит нарастающее снижение навыков использования уже готового продукта, а мотивация творческой самореализации постоянно падает.

# 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](http://www.corp.mts.ru)

## Александр ЛЕЙБОВИЧ: «Бизнес заинтересован в прозрачной системе квалификаций»

О ФОРМИРОВАНИИ НОВОЙ СИСТЕМЫ КВАЛИФИКАЦИЙ РОССИИ, ОСНОВАННОЙ НА КОМПЕТЕНТНОСТНОМ ПОДХОДЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТАХ, О СИСТЕМЕ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ И СЕРТИФИКАЦИИ КВАЛИФИКАЦИИ, ДАЮЩЕЙ ВОЗМОЖНОСТЬ РЫНКУ ТРУДА ПОЛУЧАТЬ ДОСТОВЕРНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О КАЧЕСТВЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ, РАССКАЗЫВАЕТ АЛЕКСАНДР ЛЕЙБОВИЧ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НАЦИОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА РАЗВИТИЯ КВАЛИФИКАЦИЙ РСПП, ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ФЕДЕРАЛЬНОГО ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ.

– Тема профессиональных стандартов прозвучала в одном из первых указов Президента РФ Владимира Путина, что говорит об её актуальности. Какие, по вашему мнению, были предпосылки к указу?

– Действительно, в одном из своих первых указов президент Путин обозначил задачу перехода на профессиональные стандарты как основу развития новой системы квалификаций для России. Перед Россией стоит серьёзная задача перехода на инновационный путь развития, а это невозможно без коренной смены парадигмы развития квалификаций.

Мы хорошо понимаем: несмотря на то, что система квалификаций в РФ модернизировалась последние 20 лет, идеологически она берёт начало ещё в советском периоде, когда систем квалификации, например для специалистов с высшим образованием, практически не разрабатывалось.

Но сейчас наступило другое время, и мы не можем уже развиваться нормально в рамках системы квалификаций, которая могла выполнять свою функцию в условиях плановой, жёстко контролируемой экономики, фактически с одним собственником в лице государства и редкой сменой технологических процессов. Исходя из этих соображений, руководство страны и поставило задачу форми-

рования новой системы квалификаций России, которая основывалась бы на современных подходах, принятых в развитых, рыночно ориентированных системах, в том числе в Европейском союзе.

В то же время Указ Президента РФ о формировании к ноябрю этого года Национального плана развития профессиональных стандартов и разработки до 2015 года не менее 800 профессиональных стандартов возник не на голом месте.

Примерно 5 лет назад идея создания новой системы квалификаций, основанных на профессиональных стандартах,

– Что удалось сделать за это время?

– Мы фактически сформировали определённый пул экспертов, которые освоили новую методологию, могли консультировать компании, взявшие на себя миссию первопроходцев по формированию профессиональных стандартов.

За эти годы было разработано более 60 профессиональных стандартов. Сейчас около 150 профессиональных стандартов находится в разработке. Этот процесс инициативный, он был основан на понимании работодателями необходимости отказа от устаревших квалифи-

**” За эти годы было разработано более 60 профессиональных стандартов. Сейчас около 150 профессиональных стандартов находится в разработке. “**

возникла в Российском союзе промышленников и предпринимателей. В течение нескольких лет велась серьёзная работа по методологическому обоснованию новых подходов к развитию квалификаций, на апробацию этих подходов в ряде видов экономической деятельности.

Эту работу мы вели совместно с Минобрнауки России и многими крупными компаниями, корпорациями, объединениями работодателей.

кационных справочников и перехода к профессиональным стандартам, которые не только содержательно являются более современными с точки зрения описания квалификаций, но и методологически ориентированы на целостный анализ и описание видов трудовой деятельности в рамках бизнес-процессов.

Создаваемая система квалификаций даст возможность определить требования и к работникам уровня квалифи-

цированных рабочих, и к работникам, осуществляющим поддержку технологического процесса, и к управленцам, администраторам, которые выполняют руководство развитием технологических процессов в отрасли.

– Какой основной принцип заложен в профессиональных стандартах?

– Методологически профессиональные стандарты основываются на современных подходах к анализу трудовых процессов. Целостность анализа и описания требований к квалификации работников, занятых в трудовом процессе, – это главный принцип разработки профессиональных стандартов. Естественно, приходится рассматривать трудовую деятельность, осуществляемую на различных квалификационных уровнях, ориентируясь на компетентностный подход к сути квалификации.

Для того чтобы навести определённый порядок в понимании трактовки квалификационных уровней в целом в стране и сделать нашу систему квалификаций прозрачной для наших зарубежных партнёров, используется такой инструмент, как Национальная рамка квалификаций.

– Как кратко описывается этот документ?

– Национальная рамка квалификаций – это документ общего характера. Он связывает систему труда с системой образования и подготовки кадров и определяет наиболее общий взгляд на требования к работникам определённых квалификационных уровней, которые различаются в стране.

Должен сказать, что сейчас выработан и общий европейский подход к определению квалификационных уровней и описанию квалификаций, который объединён в документе, называемом Европейская рамка квалификаций. Это некие рекомендации, некий формат соглашений, который выработан представителями разных стран, чтобы понимать друг друга, сделать транспарентной систему подготовки кадров и более мобильными – трудовые ресурсы.

Национальная рамка квалификаций разработана силами Министерства образования и науки Российской Федерации, РСПП и ряда институтов, научно-

методических подразделений компаний, корпораций.

Этот документ уже не один год широко обсуждается. В настоящее время он де-факто уже используется Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации для разработки отраслевых квалификационных рамок.

Раскрывая такое понятие, как Национальная рамка квалификаций, надо рассмотреть несколько вопросов: какие квалификационные уровни различаются в России и в чём состоит основная задача подготовки профессионалов на различных квалификационных уровнях.

Мы в данном случае соблюдаем преемственность с общеевропейскими подходами, но с небольшой разницей. В РФ на высших квалификационных уровнях до сих пор различаются уровень кандидата наук и уровень доктора наук. Уровень кандидата наук в целом считается эквивалентным уровню PhD в европейской системе, а уровень доктора наук фактически уникален на сегодняшний день для России и ряда других стран бывшего социалистического лагеря. Таким образом, мы имеем на один квалификационный уровень больше.

– А сколько всего уровней предусмотрено?

– Национальная рамка квалификаций РФ насчитывает не восемь квалификационных уровней, как в Европе, а девять. Но в целом подход примерно аналогичный. Мы имеем целостное описание требований к работникам соответствующего квалификационного уровня – наиболее общее, которое характерно для большинства отраслей.

При этом используется определённая система дескрипторов, то есть способов описания требований к работникам определённого квалификационного уровня через характеристику способов применения знаний и умений, которыми они долж-

ны обладать, а также через формулировку требований к общей компетентности специалиста.

В сущности, такой набор дескрипторов характерен и для международных подходов к формированию квалификационных рамок, хотя мы, естественно, учитывали особенности развития российской терминологии в таких сферах, как экономика труда, педагогика профессионального образования, которые исторически были у нас хорошо развиты.

Квалификационные уровни, которые заложены в рамке квалификаций, имеют свою собственную интерпретацию в каждой отрасли экономики, в каждом виде экономической деятельности. Эта специфика обычно отражается в доку-



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

ментах, которые называются отраслевыми квалификационными рамками.

– Очевидно, между профессиональными стандартами и квалификационными рамками существует непосредственная связь.

– Конечно, в сущности, это различные стадии единого процесса проектирования системы квалификаций. В то же время профессиональный стандарт отвечает более детально на вопрос, в чём состоит профессиональная деятельность работника в конкретном бизнес-процессе, на конкретном квалификационном уровне.

По сути дела, мы имеем в профессиональных стандартах детализированное описание трудовой деятельности через описание трудовых функций, которые должен выполнять специалист.

Набор трудовых функций в рамках производственного процесса, конечно, разный для рабочего, техника, инженера, управленца и т.д. Но мы при этом видим содержание трудовой деятельности целостной команды. В этом особенность профессионального стандарта.

Разумеется, профессиональный стандарт может быть использован для решения самого разного круга задач. Исторически у нас профессиональный стандарт был ориентирован в качестве некоего своеобразного технического задания системе образования на подготовку кадров, поскольку именно в этой области сейчас рынок труда испытывает наибольший дискомфорт (именно на этапе взаимосвязи с системой профессионального образования и рынком труда).

Естественно, профессиональный стандарт должен служить основой для

**” Система независимой оценки и сертификации квалификации должна стать основой получения рынком достоверной и регулярной информации о качестве подготовки кадров. “**

независимой оценки квалификации работников, для подтверждения квалификационного уровня. Это тоже важная область применения этих документов.

– Какие материалы используются при подготовке профессионального стандарта в той или иной области?

– В качестве основы для разработки профессионального стандарта привлекаются материалы, документы, регламентирующие трудовые процессы на наиболее передовых предприятиях отрасли. Используются, конечно, международные материалы и стандарты. Более того, мы считаем, что у нас должна быть создана процедура не только разработки национальных профессиональных стандартов, но и процедура признания современных перспективных зарубежных профессиональных стандартов.

Я думаю, опыт, который накоплен в ряде стран Европейского союза и стран Азиатско-Тихоокеанского региона, должен быть активно использован у нас при формировании нового поколения профессиональных стандартов.

Второе, что является основой разработки профессиональных стандартов, – определённая методика, определённый макет или формат профессионального стандарта, который выработан в результате серьёзных дискуссий, серьёзной апробации методологических подходов.

Недавно Комиссия РСПП по профессиональным стандартам рассмотрела и приняла уже вторую редакцию макета профессиональных стандартов.

Мы исходим из того, что содержание трудовой деятельности – это специфика конкретного бизнес-процесса, конкретной области профессиональной деятельности, но мы должны иметь сопоставимую систему документов, которые постепенно будут восприниматься как хорошо знакомые документы различными пользователями профессиональных стандартов.

Естественно, формат этих документов должен быть единым. Так же, как существует, например, единый формат образовательных стандартов в сфере подготовки квалифицированных рабочих и специалистов.

Мы готовы передать новому министерству труда соответствующие материалы, документы, оказать при необходимости консультационную помощь, чтобы мы не ходили по кругу, каждый раз начиная жить с самого начала, а двигались вперёд. Очень важно, чтобы каждый следующий этап был развитием того, что накоплено на предыдущих этапах.

– Какие организации участвуют или могут участвовать в разработке профессиональных стандартов?

– Мы считаем, что основными стейкхолдерами процесса формирования профессиональных стандартов являются работодатели и их объединения. Российский бизнес заинтересован в том, чтобы система квалификаций была прозрачной, чтобы с рынка труда он мог получать специалистов и иметь представление о них на основе профессиональных стандартов. Понимать, кого они берут на работу.

Но также и система образования заинтересована, чтобы выпускники пользовались спросом на рынке труда. Сами наши граждане, получая соответствующую профессию, специальность в учебном заведении, хотят, чтобы их квалификации были оценены работодателем по достоинству, чтобы они получили достойное рабочее место и достойную зарплату, могли успешно конкурировать с зарубежными коллегами.

Хотя мы рассматриваем объединения работодателей, прежде всего отраслевые объединения работодателей, как основных заинтересованных партнёров в разработке профессиональных стандартов, разумеется, профессиональные стандарты могут разрабатываться не только ими, но и другими заинтересованными организациями, например торгово-промышленными палатами.

По определённому направлению в качестве основных инициаторов формирования профессиональных стандартов, на наш взгляд, могли бы выступать и профессиональные сообщества специалистов.

Примерами могут служить сфера адвокатуры, сфера фриланса, многие другие направления, когда непосредственно носители самой профессии могут быть заинтересованы в формировании определённых стандартов профессиональной деятельности, чтобы на рынок выходили действи-

тельно хорошие специалисты, а не те, кто может скомпрометировать данный вид деятельности в глазах потребителя.

Надо сказать, что у нас значительную долю экономики по-прежнему занимают компании с государственным участием либо непосредственно государственные структуры. Разумеется, в данном случае государство выступает в качестве работодателя и должно заниматься формированием профессиональных стандартов в тех областях, в которых доминирует на рынке труда. Это такие области, как система образования, система здравоохранения, система социального обеспечения, различные области силовых ведомств.

Важно отметить, что для формирования Национального плана развития профессиональных стандартов для различных видов экономической деятельности должны быть определены от-

ветственные организации, которые возьмут на себя роль локомотива в этом процессе.

С другой стороны, организация этой работы требует постоянного и серьёзного внимания. Не всегда отраслевые объединения работодателей обладают соответствующим организационным, финансовым, административным ресурсом, который требуется, чтобы запустить процесс, организовать диалог в соответствующей отрасли.

Мы считаем, будет важно и полезно, если в целом ряде отраслей координирующую функцию на себя возьмут соответствующие ведомства, отвечающие за развитие тех или иных сфер российской экономики, опираясь, разумеется, на мнение бизнеса.

В определённых случаях эту функцию могут на себя взять и общероссийские объединения работодателей – РСПП, «ОПОРА России». Может быть, торгово-промышленная палата общероссийского уровня.

– Расскажите, пожалуйста, подробнее о функциях профессиональных стандартов и их связи с образовательными стандартами.

– Одной из наиболее важных функций профессионального стандарта является роль методологического мостика между реальным рынком труда, сферой труда и сферой профессионального образования (сферой подготовки кадров).

Надо сказать, что за последние годы в обществе сложилось устойчивое представление (зачастую обособленное), что качество подготовки кадров не соответствует требованиям современных работодателей. Зачастую система образования и сфера труда говорят просто на разных языках.

Профессиональный стандарт может стать основой для такого диалога, поскольку содержит и описание профессиональной деятельности, и



**” Набор трудовых функций в рамках производственного процесса, конечно, разный для рабочего, техника, инженера, управленца и т.д. Но мы при этом видим содержание трудовой деятельности целостной команды. “**

требования к компетенциям будущего специалиста.

С точки зрения общих требований, компетенций и полноценного описания определенных видов деятельности, которыми должен овладеть выпускник, профессиональный стандарт может использоваться как источник информации для разработчиков образовательных стандартов и программ.

Одна из важных функций профессионального стандарта, на наш взгляд, должна состоять в том, что на его основе необходимо строить систему оценки качества подготовки выпускников. Именно выпускник в конечном итоге является конечным результатом образовательного процесса, а не образовательный стандарт и не образовательная программа.

Механизмы для такой оценки сегодня уже формируются. Они не являются чем-то уникальным для России. Такого рода механизмы существуют в разных формах с учётом национальной специфики в разных странах мира. Мы считаем, что такой механизм должен выстраиваться параллельно с разработкой профессиональных стандартов в рамках национального плана.

Такой механизм мы называем механизмом независимой оценки квалификации. Или иногда называем это сертификацией квалификации. Я думаю, очень многим сейчас уже знакомо это понятие. Такие процедуры создаются в рамках совместной работы Минобрнауки России, Рособрнадзора, РСПП, Национального агентства развития квалификаций.

Подобные процедуры должны быть запущены в действие уже в 2013 году, поскольку с начала 2013 года будут уже появляться блоки профессиональных стандартов – реально уже принятые и утверждённые в соответствии с новым механизмом.

Система независимой оценки и сертификации квалификации, по сути, должна стать основой получения рыночной достоверной и регулярной информации о качестве подготовки кадров. Мы сможем решить главную проблему – проблему преодоления недоверия рынка труда к качеству подготовки выпускников. Она, к сожалению, в последние годы серьёзно влияет на взаимоотношения образования и бизнеса.

В этих условиях можно ожидать и роста инвестиционной активности бизне-

са по отношению к профессиональному образованию. Бизнес будет понимать, за что он платит, кому он платит, на какие результаты он может рассчитывать.

Я хочу подчеркнуть, что наши зарубежные партнёры проявляют очень большой интерес к нашим подходам, к нашим разработкам в сфере профессиональных стандартов. Готовы участвовать в этом процессе и вкладывать в него интеллектуальные, финансовые и организационные ресурсы.

**– Предусматривают ли разработчики профессиональных стандартов возможность появления новых профессий, необходимость обновления прежних?**

– Как показывает опыт разработки профессиональных стандартов, который был накоплен за последние несколько лет, в ходе разработки профессиональных стандартов осуществляется функция не только и не столько фиксации профессиональной деятельности, которая характерна для современного состояния развития экономики: осуществляется прогноз развития квалификаций в соответствующем секторе.

Одновременно будут возникать предложения по изменению самой структуры профессии, специальности, которые могут оказать существенное влияние на действующие классификаторы, на дальнейшее развитие подготовки кадров для данной отрасли. Разработчики профессиональных стандартов должны смотреть на несколько шагов вперёд.

В этом смысле профессиональный стандарт может выполнять и прогностическую функцию, хотя здесь нужно искать серьёзный разумный компромисс, чтобы кадры, которые готовятся в соответствии с профессиональными стандартами, находили для себя реальное место в российской экономике.

Таким образом, новая система профессиональных стандартов (а если шире, то новая национальная система квалификаций) поможет объединить единой методологической линией все направления кадрового обеспечения российского рынка труда и повышения качества трудовых ресурсов как базового условия инновационного развития экономики.

ПР



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

СПРАВКА



**ЛЕЙБОВИЧ Александр Наумович,**  
генеральный директор Национального агентства развития квалификаций РСПП, первый заместитель директора Федерального института развития образования Минобрнауки России.

Родился в 1955 г. Окончил Московский университет транспорта, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,

математик-программист.

Член-корреспондент Российской академии образования, профессор, доктор педагогических наук, лауреат премии Президента РФ в области образования.

Работал в главных вычислительных центрах системы Госплана и Госснаба СССР.

С 1994 г. по настоящее время – первый заместитель директора государственных институтов, занимающихся проблемами образования и профессионального образования.

С декабря 2006 г. – генеральный директор Национального агентства развития квалификаций РСПП.

Возглавляемое им Национальное агентство развития квалификаций РСПП координирует деятельность объединений работодателей по созданию системы профессиональных стандартов и сертификации квалификаций в РФ.

Член Общественно-государственного совета системы независимой оценки качества профессионального образования РСПП, заместитель председателя Комиссии РСПП по профессиональным стандартам.

Автор более 100 книг и статей в области образования и информационных технологий.

## Евгений НЕДЕЛИН: «Тренинг – это учёба ради улучшения бизнес-показателей»

ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ В ФОРМАТЕ БИЗНЕС-ТРЕНИНГОВ ЗАНЯЛИ СВОЮ НИШУ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ. НА НИХ ОБУЧАЮТСЯ ЛЮДИ, ИМЕЮЩИЕ ОПЫТ В СВОЕЙ ПРОФЕССИИ, НО ЖЕЛАЮЩИЕ ОБСУДИТЬ ПОЛЕЗНЫЕ ДЛЯ БИЗНЕСА ТЕМЫ И ПОЛУЧИТЬ КАКИЕ-ЛИБО НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ. НАША БЕСЕДА С ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ТРЕНИНГОВОЙ КОМПАНИИ «БИЗНЕС ПАРТНЁР» ЕВГЕНИЕМ НЕДЕЛИНЫМ.

– Среди компаний, чьи сотрудники посещают ваши тренинги, предприятия различной отраслевой направленности. У вас общие программы обучения или построенные по запросам компаний?

– В нашем арсенале есть два вида программ: и те, которые вы назвали общими (я бы их назвал стандартными), и те, которые мы разрабатываем под конкретный запрос обратившейся к нам компании.

– Среди ваших корпоративных клиентов сотрудники среднего, низшего звена? Или это разнородная аудитория?

– По-разному: некоторые тренинги проводятся исключительно для среднего менеджмента или линейного менеджмента (например, тренинг развития базовых управленческих навыков), другие программы чаще всего востребованы у топ-состава руководителей. А есть программы, когда в одной группе присутствуют начальники участков, цехов, мастера (например, тренинги подготовки внутренних преподавателей и тренинги наставников).

– Топ-менеджеры тоже обучаются?  
– Да, высшее руководство принимает участие в обучении, хотя и не так часто. Мне как тренеру в этом смысле очень нравится ситуация, когда первое лицо

или лица, принимающие реальные решения в компании, вплотную вовлечены в процесс обучения. Тогда этот процесс идёт динамичнее и результативнее для компании. У нас есть программы, созданные для руководителей высшего звена.

Например, тренинг «Анализ проблем. Принятие решений» – для людей, которые имеют полномочия принимать решения, либо для резерва на эти позиции.

Сегодня один из самых распространённых запросов компаний – подготовка резерва руководителей. Многие начали понимать, что отличный специалист и хороший руководитель – совсем не одно и то же. Даже если человек давно в этой сфере и в компании, всё равно

его нужно готовить заранее, чтобы потом период перехода от специалиста к руководителю не был для него таким сложным.

– Среди ваших программ есть «Обучение рабочих. Инновационный подход». В чём суть этого тренинга? Кого вы обучаете на нём?

– Суть этого тренинга – эффективная модель организации обучения рабочих кадров. Слушатели этого тренинга – все,

кому интересны современные подходы к подготовке рабочих кадров: руководители и специалисты служб персонала, производственных подразделений, служб качества и др.

Суть подхода: определить ключевые рабочие позиции, занимая которые, рабочий оказывает решающее влияние на результаты труда всего подразделения, и, как следствие – снизить риски производственных ошибок.

Ведь цена допущенной при работе ошибки и ответственность разных рабочих разная, хотя при этом, на первый взгляд, они выполняют схожую работу и даже могут называться по профессии одинаково, например, слесарь. Но

один обслуживает несложные агрегаты и выполняет простые технологические операции, а другой работает со сложным оборудованием и выполняет более ответственные технологические операции. Если ошибку допустит первый, цена его ошибки может исчисляться тысячами рублей. Если ошибётся второй – цена ошибки может доходить до миллионов рублей. В ходе тренинга с помощью специальной методики мы

помогаем компании разобраться, какие рабочие позиции у них являются ключевыми, а какие – нет, на каком этапе производственного процесса есть риски сделать ошибки, приводящие к браку, поломкам, травматизму. А также помогаем понять, что необходимо сделать с точки зрения подбора, обучения рабочих, чтобы эти важные позиции имели «надёжную степень защиты».

– Вы разбираетесь в производственных тонкостях, почему происходит брак?

– Мы сами не пытаемся разобраться в таких тонкостях. Но мы рассказываем о методике, обучаем ей тех, кто непосредственно работает на производстве, – это мастера, работники ОТК, кадровых служб. Они изучают, как определять ключевые позиции рабочих, как разрабатывать к ним требования и проводить их грамотную оценку, как выстраивать систему мотивации рабочих с разной ответственностью, как формировать реальный полноценный резерв, особенно для ключевых позиций на случай ухода кого-то в отпуск, по болезни и т.д.

Практика показывает, что если в компании по каким-либо причинам обновить состав по «неключевым» позициям на 60%, но сохранить ключевые, компания это переживёт и уцелеет как эффективный производственный организм. Если же обновить состав по ключевым позициям наполовину, масштаб потерь для предприятия будет очень серьёзный. Если не было подготовленного заранее резерва высококвалифицированных кадров, будет очень сложно исправить ситуацию. Надо иметь в виду, что подготовка высококвалифицированного рабочего, хорошо разбирающегося в тонкостях производства, может занять несколько лет.

Обращает на себя внимание ещё один аспект: обычно в случае каких-либо чрезвычайных ситуаций на предприятии, когда, как правило, начинаются поиски виноватых и обычно внеплановая аттестация «накрывает» всех работников (а их может быть несколько тысяч), нет необходимости всех подвергать этой процедуре. Достаточно взять работников



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

С помощью специальной методики мы помогаем компании разобраться, какие рабочие позиции у них являются ключевыми, а какие – нет, на каком этапе производственного процесса есть риски сделать ошибки.

ключевых позиций производства, а это 10–15% от всего персонала.

Определение ключевых рабочих позиций впервые внедрено компанией «Северсталь», она широко пропагандирует такие подходы в организации обучения рабочих, мы у них тоже набрались опыта. Есть реальные результаты от введения системы ключевых позиций: снижение уровня брака – до 50%; уменьшение числа технологических инцидентов – до 30%.

Там и система оценки устроена так, что рабочий, занимающий ключевую позицию, заинтересован не только сам развиваться, но и развивать окружающих его людей. Оцениваются не только его индивидуальные показатели, но и коллективные в составе бригады, того цеха, в котором он работает.

По моему глубокому убеждению, в нынешней ситуации острого дефицита квалифицированных рабочих кадров и

рухнувшей системы среднего профессионального образования ценность этого подхода возрастает многократно. Ведь этот подход позволяет предприятию самостоятельно выстроить чёткую систему подготовки и удержания ключевого рабочего персонала, который в конечном счёте обеспечивает жизнеспособность предприятия.

– У вас есть один уникальный тренинг – подготовка водителей для VIP-персон.

– Да, мы, пожалуй, единственная компания, кто обучает водителей такому специфическому аспекту, как сервис. Если кто-то и рекламирует и проводит подобные тренинги, они всё равно проходят с нашим участием. А начинали мы этот тренинг с одного «узкого» запроса. Мы уже работали с компанией (проводили в ней другие тренинговые программы), когда один из руководителей посетовал на то, что водители (обслужи-



“Если в компании обновить состав по “неключевым” позициям на 60%, но сохранить ключевые, компания это переживёт и уцелеет как эффективный производственный организм.”

вающие и сотрудников, и важных деловых партнёров) не могут навести лоск и глянец на своё поведение при выполнении таких перевозок. Мы взяли «пригладить» водителей, обучить их профессиональному этикету и разным вещам в плане коммуникаций.

Информацию для тренинга мы набирали по крупицам (учитывая свой личный опыт и взгляд; знакомясь с практикой и стандартами, существующими в этой сфере). В результате провели тренинг, будучи уверенными, что для нас такая тема – это разовый проект. Дальнейшей «раскрутке» и его продвижению мы не уделяли ни внимания, ни сил. Но, к нашему удивлению, тренинг начал сам себя продавать – начало работать «сара-

фанное радио». И на данный момент эта программа у нас одна из самых востребованных. У нас прошли обучение водители «Совкомфлота», «Газпром Газобезопасности», «Сургутнефтегаза», Россельхозбанка и многих других предприятий. Часто за проведением такого обучения к нам обращаются и частные клиенты.

– Раз уж программа пользуется большим спросом, расскажите, пожалуйста, что в ней особенного? Вы готовите «идеального водителя»?

– Сразу скажу, что с такой категорией слушателей, как водители, всё очень непросто. Они – одни из слушателей, которым «всё и так известно», которым «не надо ничему учиться», потому что они «лучше всех всё знают сами» и «от-

лично разбираются в людях». И получается, что только по чистой случайности они сейчас водители, а не министры. Ведь они возят статусных людей, привыкают к статусному автомобилю и сами себя чувствуют на таком же уровне.

А на тренинге наша задача – не то чтобы подготовить «идеального водителя»: дать ему знания (хотя этому уделяется 60% всего времени). Но самая главная задача, которую решает тренер в ходе тренинга, – это сменить психологическую установку в голове водителя: дать осознать, что задача водителя – это не просто «крутить баранку» и перевозить пассажиров из пункта А в пункт Б. Задача водителя – понять, что его работа – это ещё и сервис, для которого свойственны все прилагающиеся аспекты: создание психологического и физического комфорта пассажира, предугадывание его ожиданий и мн.др. Мы начинаем тренинг с вопроса о том, что такое сервис и что водители ожидают от него, чтобы сказать: «Да, здесь хороший сервис». Потом тренер обычно говорит: «Если вы испытываете такие ожидания от хорошего сервиса, как вы думаете – ожидания ваших клиентов от вашего сервиса чем-то отличаются?» И получается, что отличий практически нет.

И дальше ход тренинга направлен на развитие сервисного поведения водителя: идёт доказательный диалог о роли водителя, о его значении в формировании имиджа компании, прорабатываются упражнения для создания благоприятного впечатления у обслуживаемого лица, партнёров и клиентов компании, для обеспечения комфорта для пассажиров, этики, субординации, конфиденциальности и мн.др. Словом, помогаем людям осознать свою истинную роль и достойно представлять компанию, в которой они работают.

ПР

СПРАВКА



**НЕДЕЛИН Евгений Юрьевич,**

генеральный директор тренинговой компании «Бизнес Партнёр», бизнес-тренер.

Родился в 1970 г. В 1992 г. окончил Ленинградское высшее военно-политическое училище по специальности «социальный психолог». Бизнес-тренер, обучался в Московском институте бизнеса и кадровых технологий, В 1992–1994 гг. – преподавательская деятельность на кафедре психологии ЕГПИ.

В 1994–2005 гг. – работа в системе Минюста России психологом, начальником психологической лаборатории, заместителем директора по работе с персоналом. С 2005 г. – генеральный директор тренинговой компании «Бизнес Партнёр». Опыт проведения бизнес-тренингов – с 2001 г. Автор книги «Строим систему обучения персонала».

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

## Владимир ГИМПЕЛЬСОН: «Создание рабочих мест производно от состояния деловой среды»

ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ТРУДОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ, ПРОФЕССОР КАФЕДРЫ ЭКОНОМИКИ ТРУДА И НАРОДОНАСЕЛЕНИЯ НИУ «ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ» ВЛАДИМИР ГИМПЕЛЬСОН СЧИТАЕТ, ЧТО ПРОБЛЕМА ДЕФИЦИТА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ ЧАСТО НАДУМАНА – ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНЫ АКТИВНЕЕ УЧАСТВОВАТЬ В ВОСПРОИЗВОДСТВЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ПЛАТИТЬ ДОСТОЙНУЮ ЗАРПЛАТУ КВАЛИФИЦИРОВАННОМУ ПЕРСОНАЛУ.

– Владимир Ефимович, в каких случаях и к кому корректно применять термин «социальный лифт», который сейчас используется вместо слова «карьера»?

– «Социальный лифт» является профессиональным жаргонным обозначением механизмов социальной мобильности. Когда говорят о социальном лифте, обычно имеют в виду восходящую социальную мобильность.

В такой мобильности можно выделить два аспекта. Первый – человек не меняет работу, никуда не переходит, но его доходы растут, поскольку растёт его производительность. Это восходящая социальная мобильность, которая приносит дополнительные доходы, но не связана с какими-либо перемещениями на рынке труда.

Но чаще, говоря о социальном лифте, имеют в виду, что с человеком что-то происходит, он меняет работу внутри организации или переходит в другую. И при этом происходит смена его статуса: он поднимается вверх по социальной лестнице профессий, зарплат, статусных позиций. Когда мы говорим про эффективно действующие «социальные лифты», мы подразуме-

ваем, что у человека, находящегося в начале своей трудовой жизни внизу социальной лестницы, есть хорошие шансы (при определённых условиях – наличии образования и напряжённом труде) подняться по ней далеко вверх.

Наиболее ярким проявлением того, как работают социальные лифты (я в данном случае говорю в мире в целом), является идея «американской мечты».

Человек (независимо от того, кто у него родители и какие у него связи) может подняться достаточно высоко. Президент Обама – воплощение американской мечты и пример «социального лифта».

– Людей с высшим образованием становится больше – рабочих мест для них становится относительно меньше. Получается, что они либо не могут устроиться по специальности (к чему иногда и не стремятся), либо вообще не могут найти работу. Что говорят исследования по поводу занятости трудовых ресурсов?

– Вы затронули большой спектр вопросов. Он относится к людям не только с высшим, но и с начальным и средним профессиональным образованием.

Я бы сказал, что для людей с высшим образованием ситуация относительно лучше. Бытует представление, что у нас много экономистов и юристов, но они-то в большей степени, чем, например, инженеры, работают по специальности. Наоборот, проблема хоро-

шего трудоустройства по специальности для инженеров стоит очень остро.

Если же перейти с уровня высшего образования на уровень среднего или начального профессионального образования – там вообще катастрофа. Получение такого профессионального образования – это не лифт вверх, это лифт вниз из-за острых проблем с трудоустройством.

У нас есть соответствующие работы на эту тему, которые были опубликованы. Они назывались «Чему учились и где пригодились».

– Расскажите, пожалуйста, подробнее о результатах этих исследований.

– Проблема трудоустройства выпускников вузов впервые возникла не у нас. Она была обозначена как серьёзная и социальная, и экономическая проблема в Соединённых Штатах Америки ещё в 1970-е годы. Уже в последней трети XX века там шёл очень быстрый рост доли людей с высшим образованием.

США столкнулись с тем, что, несмотря на то, что образование платное, людей, которые получают высшее образование, становится всё больше, и для них не хватает соответствующих рабочих мест.

Эта проблема получила название «избыточного образования» (overeducation). Вслед за США её стали изучать в странах Европы. Выяснили, что если работник обладает более высокой профессиональной подготовкой, чем требуется на данном рабочем месте, то это означает наличие у него избыточного образования и переинвестирование в человеческий капитал. Однако если полученная подготовка не дотягивает до требований, предъявляемых к его рабочему месту, это означает недостаток образования и недоинвестирование в человеческий капитал.

В обоих случаях возможны потери производительности труда и зарплаток по сравнению с ситуацией полного соответствия между требуемым и фактическим образованием. В экономических терминах проблема избыточного образования в значительной степени сводится к разнице в зарплатах и потерянных общественных и частных инвестициях. В социальном плане – к росту неудовлетворённости трудом.



„Говоря о социальном лифте, имеют в виду, что с человеком что-то происходит, он меняет работу внутри организации или переходит в другую.“

В нашей стране интерес к этой проблеме также возник на фоне экспансии высшего образования и свёртывания начального профессионального образования. Людей с начальным профессиональным образованием, выходящих из ПТУ, становилось всё меньше. Однако и структура экономики тоже ведь меняется, быстро сокращается занятость в промышленности, которой требуется всё меньше и инженеров, и людей рабочих специальностей. При этом растёт сектор торговли и услуг, в котором основным действующим лицом высшее или среднее профессиональное образование не требуется. Там, конечно, есть и суперобразованные люди, но в массе типичная фигура торговли – это кассир или мерчендайзер в «Ашане» или «Перекрёстке». Быстро вырос и неформальный сектор, который не предъявляет особого спроса на профессиональное образование.

В итоге происходят такие изменения в структуре занятости, что люди с начальным и со средним профессиональным образованием оказались невостребованными. Поэтому когда мы говорим о том, что люди, получающие высшее образование, могут сталкиваться с проблемами при получении работы – да, это так. Но люди, имеющие высшего образования, имеют те же самые проблемы в квадрате.

Некоторое время назад мы вместе с сотрудниками Росстата провели анализ

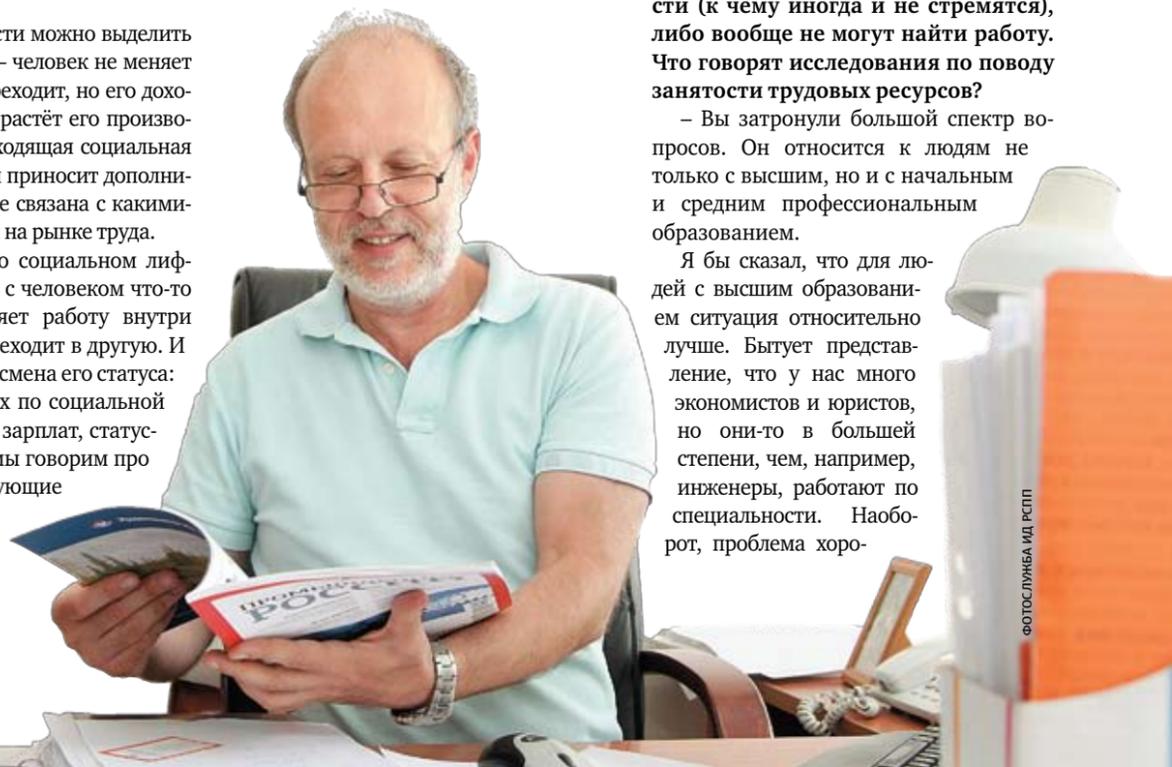
профессиональной мобильности россиян с высшим и средним специальным образованием. В нашей выборке, охватывающей всю страну, было примерно 60 тыс. человек, все возрастные группы и виды образования.

Мы увидели, что хуже всех ситуация у лиц, имеющих дипломы инженеров и агрономов. У них наибольший риск нисходящей социальной мобильности, то есть быть не полностью востребованными на рынке труда. Люди со средним специальным техническим образованием проваливаются «вниз» до позиции низкоквалифицированных рабочих, занятых физическим трудом. Эти данные, действительно, тревожны.

Другие проблемы у людей со средним специальным образованием, окончивших педагогические и медицинские училища. Это в основном женщины, они соглашаются на небольшую зарплату, работая учителями начальных школ, воспитателями детских садов, медсёстрами, – и остаются на таких должностях надолго, так как они другой работы не находят.

– С ростом неформального сектора, не требующего высокой квалификации, очевидно, ухудшалась и структура рабочих мест.

– Конечно! Это очень легко видеть на примере людей, занятых в неформальном секторе. Их доля в начале 2000-х годов была примерно 10–12%, сей-





ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

час – около 20%. Другой показатель: по данным Росстата, в России всего занято около 70 млн человек, а количество людей, работающих в разных организациях – юридических лицах, – около 45 млн. То есть 25 млн – это люди, которые работают в нерегулируемом и социально незащищенном секторе. Очень многие из них заняты довольно примитивным трудом.

Если мы посмотрим на ситуацию занятости внутри юридических лиц, мы увидим, что обрабатывающая промышленность, в которой всегда наблюдался основной спрос на инженеров, техников, высококвалифицированных рабочих, непрерывно сокращается. Именно под нужды обрабатывающих отраслей

или вниз, позволяя рынку труда легко подстраиваться. Если есть какая-то группа, которая действительно является «дефицитом», то заработная плата для этих работников должна расти. Соответственно, дефицит исчезает. Здесь вопрос цены, которая многим не «по зубам». Действительно, российские предприятия (особенно перед кризисом 2008–2009 годов) очень много об этом говорили.

– Они и сейчас говорят об этом.

– Не надо всем верить на слово. Надо смотреть на то, что они реально делают. Если предприятие жалуется на дефицит, то посмотрите, как оно пытается его устранить. Повышает зарплату? Переобучает имеющихся работников? Модернизирует производство? Улучшает условия

**” Проблема избыточного образования сводится к разнице в зарплатах и потерянных общественных и частных инвестициях. “**

исторически формировалась система подготовки кадров.

Понятно, что квалифицированные люди есть везде: и в торговле, и в строительстве, и в ЖКХ. Но всё-таки их концентрация максимальна в обрабатывающей промышленности, а с её сворачиванием падает и спрос на соответствующую рабочую силу.

– Вы сказали о невостребованности рабочих, но почти все предприятия отмечают дефицит кадров, особенно квалифицированных.

– Мы изучали проблему дефицита кадров. Из моей статьи «Нужны ли нашей промышленности квалифицированные рабочие? История последнего десятилетия» следует ответ «не нужны». Существует миф о дефиците. Он, кстати, тоже широко обсуждался в мировой литературе на примерах других стран в 1960-е годы.

Если рассуждать чисто теоретически, экономист не может представить себе, как может быть дефицит некоего ресурса или блага, если цена на это благо является гибкой, а само это благо или ресурс не являются физически ограниченными по природе своей.

У нас в стране очень гибкая зарплата. Это означает, что она легко идёт вверх

труда? Очень часто жалобы на дефицит не сопровождаются никакими действиями. Это заставляет сомневаться в истинности этих жалоб. В большинстве случаев, если предприятия предлагают зарплату в 1,5 раза выше, они всех найдут – и токарей, и слесарей, и прочих рабочих.

Мы проводили не одно обследование на эту тему на промышленных предприятиях различных отраслей – история примерно одна и та же. Больше всех об этом говорят те, кто влачат жалкое финансово-экономическое существование.

Многие ссылаются на то, что ПТУ закрылись. Но во второй половине 2000-х годов было массовое возвращение на рынок труда людей старших возрастов с профессионально-техническим образованием. Они вернулись, потому что зарплаты на предприятиях стали расти. Однако для них не оказалось работы, потому что промышленность сократилась, кроме того, предприятия хотят нанимать квалифицированных людей, но с зарплатой в «три копейки».

Другое дело, что на дефицит могут жаловаться и предприятия очень успешные. Но им нужны не просто квалифицированные люди, им нужны суперквалифицированные люди.

В условиях конкуренции каждый хочет хорошего специалиста заменить на отличного, отличного – на выдающегося, выдающегося – на не имеющего себе равных в мире. Это естественная вещь, и с этим сталкиваются все страны.

Есть и другой аспект этой проблемы. Когда работодатели говорят: «Не хватает квалифицированных людей», что они имеют в виду? Они полагают, что какой-нибудь вуз, техникум или ПТУ должен им подготовить такого специалиста, который сразу же будет замечательно работать. Но так не бывает.

Компании должны быть готовы к тому, чтобы инвестировать в корпоративное обучение. Но делают ли они это? Если мы сравним Россию с другими странами, мы видим, что масштабы обучения и переобучения на наших предприятиях мизерные. Европейская компания может ежегодно переобучать в среднем треть персонала. А в российской компании выясняется, что несколько человек съездили на двухдневный или в лучшем случае двухнедельный семинар, совмещённый с отдыхом, тем самым и ограничилось обучение.

Почему компании не инвестируют? Потому что их руководители несознательные, неразумные? Конечно, нет! Потому что они рациональные. Затраты на обучение – это большие затраты. Это означает, что у предприятий должен быть длинный горизонт, руководство должно быть уверено, что их собственность не будет отнята и через некоторое время затраты окупятся. Инвестиции в человеческий капитал – это дополнение к инвестициям в технологии. Если нет вложений в технологии, зачем тогда инвестировать в персонал?

– Почему такая неуверенность в перспективах?

– Всё дело в бизнес-климате, институциональной среде. А она неблагоприятная. Это не проблема недообученности и неправильной психологии бизнесменов и работодателей. Это их абсолютно рациональная реакция на складывающийся климат.

Если взять в целом по стране, то нельзя сказать, что рабочие места не создаются. Но количество ушедших рабочих

мест ежегодно превышает количество вновь созданных.

О том, что ликвидация рабочих мест устойчиво доминирует над созданием, мы отметили в статье «Движение рабочих мест в российской экономике: в поисках созидательного разрушения» (выполненной в соавторстве с моим коллегой Ростиславом Капелюшниковым и начальником Управления статистики труда, науки, образования и культуры Росстата Зинаиды Рыжиковой). Когда старое, неконкурентоспособное производство закрывается – это разрушение. Но если на его месте (или рядом) возникает новое и современное – это созидание. Можно гордиться, что создано 100 тыс. рабочих мест, но не надо

и не ликвидировать старые, мы столкнёмся с дефицитом рабочей силы.

Социальные лифты работают, когда экономика создаёт рабочие места, причём хорошие, с возможностью платить нормальную зарплату.

– Мы катастрофически отстаём по производительности труда от развитых стран, примерно в 3–4 раза. Есть ли общее решение этой проблемы?

– Вернёмся к теме созидательного разрушения. Она тесно связана с производительностью труда. Если по каким-то причинам предприятия становятся неэффективными и их технологии уже никаким образом не соответствуют сегодняшнему дню, но они продолжают сохраняться в таком состоянии, они

**” У нас в стране очень гибкая зарплата. Это означает, что она легко идёт вверх или вниз, позволяя рынку труда легко подстраиваться. “**

забывают, что при этом потеряно 120 тыс. Эти два процесса: создание и ликвидация, введение новых предприятий и закрытие старых предприятий – они всегда должны идти параллельно и быть синхронизированы. Если мы будем ликвидировать старые и не создавать новые, мы получим огромную безработицу или неформальный сектор. Если мы будем создавать новые в большом коли-

тем самым снижают общую производительность труда, увеличивают наше отставание от других стран по производительности. То есть огромный вклад в рост производительности труда вносит создание современных технологичных рабочих мест. Процесс же их создания, в свою очередь, зависит от наличия благоприятной деловой среды, о чём мы уже говорили. ПР

СПРАВКА



**ГИМПЕЛЬСОН Владимир Ефимович,**  
директор Центра трудовых исследований, профессор кафедры экономики труда и народонаселения НИУ «Высшая школа экономики».

Родился в 1956 г. в Москве. В 1979 г. окончил экономический факультет Московского авиационного института им. С. Орджоникидзе. Проходил стажировки в Высшей школе социальных исследований в Париже, в Гарвардском университете, Лондонской школе экономики. Работал в различных экономических институтах РАН, Токийском университете. Принимал участие в многочисленных проектах Всемирного банка

на реконструкции и развития, Европейской комиссии, Организации экономического сотрудничества и развития, Международной организации труда.

С 2001 г. – директор Центра трудовых исследований, профессор кафедры экономики труда и народонаселения НИУ «Высшая школа экономики».

Автор более чем 150 научных работ, автор и соавтор пяти монографий.

ОБРАЩАЯСЬ К ТЕМЕ «КАДРЫ», КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЖУРНАЛА «ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ» ВСТРЕТИЛИСЬ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И ЧАСТНОЙ ШКОЛ И ВЫЯСНИЛИ, ЧЕМУ И КАК УЧАТСЯ НАШИ ДЕТИ, КОТОРЫМ ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ПРЕДСТОИТ ВЫБРАТЬ ПРОФЕССИЮ И СТАТЬ ВОСТРЕБОВАННЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ.

## Борис ДАВИДОВИЧ: «Мы ставим задачи школьникам немного выше их возможностей»

О ТОМ, КАК УЧАТ БУДУЩИХ УЧЁНЫХ, ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, МЫ ПОИНТЕРЕСОВАЛИСЬ У ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО СТАРШИМ И СПЕЦКЛАССАМ СТАРЕЙШЕЙ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ № 57, ЗАСЛУЖЕННОГО УЧИТЕЛЯ РФ, ОДНОГО ИЗ АВТОРОВ ОРИГИНАЛЬНЫХ КУРСОВ МАТЕМАТИКИ И МЕТОДИКИ ИХ ПРЕПОДАВАНИЯ ДЛЯ МАТЕМАТИЧЕСКИХ КЛАССОВ, ВНЕДРЁННЫХ ВО МНОГИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИЕ КЛАССЫ СТРАНЫ, БОРИСА ДАВИДОВИЧА.

– Ваша школа имеет репутацию сильнейшей школы Москвы, известной успехами своих учеников не только в нашей стране, но и за рубежом. Что вы считаете самым важным в ней?

– Самое главное в нашей школе – сохранить человеческое достоинство любого, начиная от первоклассника и заканчивая гардеробщицей, директором. Никто не имеет права никого унижать.

Это очень жёстко и чётко отслеживается. С одной стороны, у нас многонациональная школа, с другой – необычайно разная по социальному статусу родителей: есть дети из очень богатых и совсем небогатых семей. У нас нет особых проблем, связанных ни с национальностью, ни с социальным неравенством.

Бывают, конечно, исключения. Однажды пятиклассник, ломая дверь в класс, на сделанное замечание ответил: «Подумаешь, моя мама купит вам 10 дверей». Думаю, что ему придётся поменять свои взгляды на жизнь. Школа пока находилась в одном здании, всё-таки была семьёй. Всё наше воспитание строилось только на нашей жизни – как в семье, где могут и наказывать. И нам удавалось сохранять атмосферу семейных отноше-

ний: тебя, независимо от успехов или неуспехов, всё равно любят и защитят. Теперь в школе три здания. Что и как будет дальше? Поживём – увидим.

В нашей школе, в отличие от многих, престижно хорошо учиться. Это не означает, что у нас все отличники и ангелы. Но тем не менее средний уровень качества обучения в школе достаточно высок.

– В чём, по вашему мнению, проблемы современного образования? Вы на себе их ощущаете?

” Наши выпускники всегда поступают куда хотят и, как правило, на бюджетные места. “

– Школа – это необычайно консервативное учреждение. По моему мнению, она и должна быть такой. Поскольку школ в стране тысячи, а учителей – миллионы, то школьное образование представляет огромный и неповоротливый корабль. Все революции на нём и в его движении – очень опасная вещь. Они существенно отражаются на качестве учебного процесса.

Но реформы в образовании, конечно, нужны. Слишком большие деньги уходят

в никуда. Современную реформу школы можно условно разбить на две части. Первая касается финансовых проблем, вторая – организации и содержания учебного процесса. Вопросы и трудности существуют в обеих частях.

Поменялись форма оплаты труда, принципы финансирования школы. Это наложило на новое законодательство о бюджетных организациях. Раньше была тарификационная сетка: разряд – зарплата. Это было и хорошо, и плохо. Хорошо, потому

что была унификация. Плохо, потому что все получали одинаково в соответствии с разрядом. Эту систему отменили, новую систему предложили разработать самой школе. Появилась некоторая свобода, но с ней и большая ответственность. Как оценивать работу учителя?

Учителя стали зависеть от администрации финансово: возникло много рычагов воздействия на неугодного учителя. В каком-то смысле работа учителя стала даже несколько унижительной.

Можно провести аналогию с театром. Один актёр выходит на сцену каждый день, но приносит «Кушать подано», а другой выходит два раза в месяц, но играет Гамлета. В каких единицах или баллах сравнивать их работу?

Кроме того, оплата учителя должна теперь зависеть не просто от уроков, а от количества детей, которых он учит. А как быть с «англичанками», которые делят класс на подгруппы? Что делать с физкультурой, где тоже два учителя присутствуют, и пр. Придумываем различные схемы оплаты.

Что касается финансирования школ, то сейчас оно подушевое. Деньги в школу идут за каждым ребёнком. Для больших школ вроде всё хорошо, но что делать с малокомплектными школами? О сельских школах я не говорю. Да и московские школы не всегда уверены в 100%-ном финансировании.

Мы же в нашей школе пытаемся максимально смягчить все внешние события.

Вторая часть реформы реально сводится к внедрению новых учебных стандартов. Процесс идёт трудно, с большим набором разнообразных скандалов. Я сейчас воздержался бы от оценки этого процесса. Есть разумные вещи, есть не очень. Надо посмотреть, как это всё будет выглядеть в конкретной реализации.

Реально высокий уровень обучения в нашей школе позволяет нам не очень зависеть от часто изменяющихся законов и правил, а также от типов выпускных экзаменов. Наши выпускники всегда поступают куда хотят и, как правило, на бюджетные места.

– Лучшие школы получают дополнительное финансирование (или гранты). Какие показатели учитываются при этом?

– Мне кажется, что сейчас одной из основных проблем является выработка критериев, определяющих качество работы школы. Сейчас менеджер образования, как бы он ни был эффективен, не может отличить хорошую школу от плохой.



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

” Чтобы попасть в математические классы, нужно пройти сложную систему собеседований. Ведь человек практически выбирает себе профессию. “

Были просто фантастические предложения (слава Богу, они, по-моему, не прижились) определять это по успеваемости детей. Неужели менеджеры не понимают, что такое приписки, что будет с отметками, что никакого образования не будет, а будет рисование отметок. Они открыто говорят: «Да, мы не понимаем, что такое хорошая школа, но если мы сейчас с вами будем обсуждать, надо 5 лет на это, а работать мы должны сегодня. Значит, надо принимать решения». Это я цитирую высказывания на совещании некоторых начальников московского образования.

Последний вариант их предложений оценивать школу – по результатам сдачи ЕГЭ и по выступлениям в олимпиадах. Для нас это хорошо. Но только в Москве более 1,5 тыс. школ. И все они такие разные.

– В вашей школе есть и математические, и гуманитарные классы, а с какого класса идёт такая специализация? Есть ли привилегии для своих

учеников, которые хотели бы учиться в этих классах?

– У нас в старшей школе, по сути, три школы: математические классы, гуманитарные классы, профильные классы (где дети не определились профессионально, но им предлагается на выбор, они чем-то могут заниматься углублённо, внутри класса). У них разные программы, разные учебные планы.

Специализированные классы (математические и гуманитарные) набираются на базе города, а не на базе школы. Математические классы – с 8–9 классов, гуманитарный – с 9 класса.

Ученики школы поступают в эти классы на таких же основаниях, как любой ученик города Москвы. У них нет никаких привилегий по сравнению с учениками других школ. Как правило, из нашей школы в математические классы два-три человека реально попадают, в гуманитарные – человек пять.



ФОТОСЛУЖБА ИД РСРП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСРП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСРП

– Школьники проходят дополнительные испытания, чтобы попасть в них?

– В общеобразовательные классы попадают свои, «родные» ученики, которые с первого класса учатся. По учебному плану занятий – 36 часов в неделю, 30 часов одинаковы для всех, а 6 часов школьники могут себе выбирать – химию, биологию или другой предмет.

Что касается математического класса, мы почти 2 года формируем его: сначала просматриваем несколько тысяч детей определённого возраста по различным соревнованиям (олимпиадам) по всей Москве.

Кроме того, у нас работает вечерняя математическая школа, куда ходит примерно 200 детей. Бесплатно для всех желающих раз в неделю. Около 200 человек

**” Как в 1990-е годы рухнула профессия учителя, так она и не восстановилась, поэтому проблема найти хорошего педагога. “**

приходит на собеседование – 20 человек мы берём в класс.

Чтобы попасть в математические классы, нужно пройти сложную систему собеседований. Ведь человек практически выбирает себе профессию. Это очень ответственный момент. Мы работаем с ребёнком полтора месяца, прежде чем понять, берём его или не берём в класс, сможет он учиться в математическом классе нашей школы или нет.

Дети решают задачи, а затем преподаватели беседуют с ними по материалам задач. Всего таких испытаний – не более шести. Мы не проверяем знания. Знания зависят от учителя. Учителя бывают разные. А мы проверяем божий дар.

Отбирается 20–25 детей по математике – и я с каждым по часу разговариваю. В присутствии родителей, но уже за жизнь разговариваем.

Выясняем очень важные вещи, потому что бывает, что говорим «нет» даже хорошему математику. Если ребенок не умеет испытывать чувство неловкости перед взрослым человеком, известным математиком, он не сможет учиться в нашей си-

стеме, где помимо интеллекта от ребенка требуют неких моральных качеств.

– Расскажите, пожалуйста, насколько подробнее, как проходят уроки математики.

– У нас своя методика обучения математике, отличная от стандарта: в классе работает одновременно пять-шесть учителей-математиков. Если вы войдёте, в классе вы не увидите учителя у доски. Сидят шесть взрослых людей, рядом с ними сидят по три-четыре школьника, и с каждым из них отдельно идёт разговор. Такая система позволяет учить каждого ребенка индивидуально и задавать каждому свою глубину обучения. Мы можем так глубоко зайти, как он нам позволит. За счёт этого (очень важные слова скажу) мы каждым ребенком не довольны в равной степени. Независимо от их уровня. Когда мы разговариваем с ребёнком,

мы должны всё время ставить задачи немножко выше его возможностей.

Определение этой дельты – великое искусство. Если её зависить – ребенок почувствует безнадегу. Если занижить – ему будет скучно. В том и в другом случае он бросит заниматься математикой. Психологи называют это развивающим дискомфортом.

– А как с оплатой такого количества учителей?

– Мы копейки платим, конечно. Эти люди – не штатные сотрудники школы, они действующие математики, от аспирантов до докторов наук. Им нравится работать с детьми. Это очень редкое сочетание: профессиональный математик и человек, который может работать с детьми.

– Молодые педагоги в школу приходят?

– Приходят, но попасть в нашу школу очень сложно. Мы ищем учителей, и если найдём нужного нам человека, то место для него найдётся. В Москве мало школ, в которых учат. Почему к нам 500 первоклассников в этом году записалось? А в соседнюю – девять. Потому что у нас ре-

путация школы, которая учит. К нам идут, несмотря на непростые бытовые условия: здание находится в каменном мешке, у нас нет ни бассейнов, ни психологов.

Как в 1990-е годы рухнула профессия учителя, так она и не восстановилась, поэтому проблема найти хорошего педагога.

Конечно, отношение к учебе меняется. Сначала была «волна» – зачем учиться, если деньги решают всё. В конце 1990-х – начале 2000-х годов люди поняли, что образование очень важно, и стали заниматься со своими детьми: в первый класс пошли подготовленные дети. Но кадровая проблема осталась. Да и требования у нас жёсткие: не только профессиональные, но и по отношению к детям. Мы расстаёмся с учителями, обижающими детей.

– Как вы справились с таким наплывом желающих попасть в вашу школу?

– У нас есть приготовительная школа. Платная. Мы берём 4 тыс. рублей в месяц (не такие уж большие деньги). Туда берём всех желающих. Из них набираем первые классы. Раньше набирали три класса (по 30 человек) – 90 детей. В договоре мы писали пункт, обязывающий брать в первый класс только из «приготовишек». В этом году, так как присоединили к нам третью школу, взяли пять первых классов.

– Школа на протяжении многих лет держит высокую планку. У вас так много победителей олимпиад, потому что набираете одарённых детей? Или высокое качество обучения даёт такие результаты?

– Что касается набора одарённых детей – это не совсем так. Одарённых детей, гениальных – вообще единицы по большому счёту. Одарённость возникает не раньше подросткового возраста. О системе отбора я уже сказал.

Мы никогда не используем слово «одарённый», его вообще надо очень аккуратно применять. Например, в Англии ребенку присваивают ярлык «одарённый». А в Шотландии – нет, они этого не делают, даже боятся этого. Надо помнить, что есть не только первые. Как учить тогда тех, кто не в первых рядах?

Много лет у нас победителями олимпиад были математики и физики. Теперь

мы выигрываем по литературе, английскому языку. По географии у нас была победа в олимпиаде один раз.

Но олимпиады – это не самое главное. Они сейчас тоже имеют свои проблемы, потому что поменялся их

математике, физике, молекулярной биологии, информатике. Это уникальные цифры!

Был такой эпизод несколько лет назад, но я до конца дней его буду помнить. Приехал американец-профессор

**” Требования у нас жёсткие: не только профессиональные, но и по отношению к детям. Мы расстаёмся с учителями, обижающими детей. “**

смысл. Когда олимпиада была бескорыстным мероприятием, давали только диплом – это одно. А когда за неё стали платить, она приобрела оттенок игры. Это не так ценно, как то, что наши выпускники уже на третьем курсе вуза начинают печататься. Почти 50% каждого класса защищает диссертации по

(они часто приезжают в гости в школу), не знающий русского языка. Походил по коридорам. Потом говорит: «Вот это школа, это да!» Его спрашивают: «Откуда ты знаешь? Ты же не понимаешь по-русски». Он ответил: «Я чувствую».

Думаю, что это ответ на ваш вопрос. ПР

СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА ИД РСРП

**ДАВИДОВИЧ Борис Михайлович,** заместитель директора по старшим и спецклассам школы №57 г. Москвы.

Родился в 1946 г. В 1969 г. окончил механико-математический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, в 1972 г. – аспирантуру АН СССР, заслуженный учитель РФ. Более 16 лет работал научным сотрудником в Институте высоких температур АН СССР.

В школе №57 в качестве учителя математики в математических классах работает с 1985 г.

С 1990 г. – заместитель директора школы №57. Принимал активное участие в организации и работе Всесоюзной заочной математической школы (ВЗМШ), в организации и проведении областных и республиканских математических олимпиад школьников, в организации и руководстве общегородскими математическими кружками для школьников («Малый мехмат» на мехмате МГУ). С 1971 г. занимается организацией математических классов в Москве.

Неоднократно читал лекции о работе с детьми, одарёнными в области интеллектуальной деятельности, и о системе преподавания в математических классах как для российских, так и для зарубежных специалистов по математическому образованию.

За 40 лет работы в образовании выпустил более 400 выпускников. Более 70 из них сейчас кандидаты физико-математических наук, четверо защитили докторские диссертации. Четырнадцать становился соросовским учителем. За заслуги в математическом образовании получил грант Французского математического общества.

Семь раз становился лауреатом конкурса «Грант Москвы в области науки и технологии в сфере образования» и получал благодарственные письма Департамента образования города Москвы за плодотворную работу в области подготовки победителей предметных олимпиад.

Заслуженный учитель РФ (2002 г.). Лауреат премии им. В.С. Высоцкого «Своя колея» (2007 г.).

Увлечения: путешествия по странам мира и фотография.

## Ирина ГУРЬЯНКИНА: «Ребёнок должен быть счастлив в школе»

ЧАСТНЫЕ ШКОЛЫ ПОЯВИЛИСЬ СРАВНИТЕЛЬНО НЕДАВНО, В ПОСТСОВЕТСКОЙ РОССИИ. ПОСТЕПЕННО ОНИ ПРОЧНО ВОШЛИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО И ЗАВОЕВАЛИ ПОПУЛЯРНОСТЬ, ТАК КАК В НИХ ОБЫЧНО НЕБОЛЬШАЯ НАПОЛНЯЕМОСТЬ КЛАССОВ, НЕ БОЛЕЕ 12–15 ЧЕЛОВЕК, А САМОЕ ГЛАВНОЕ, ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ. ИРИНА ГУРЬЯНКИНА, ДИРЕКТОР ЧАСТНОЙ ШКОЛЫ «СОСНЫ», ВСЕ ВЫПУСКНИКИ КОТОРОЙ ПОСТУПАЮТ В ЛУЧШИЕ ВУЗЫ СТРАНЫ, ВЫСКАЗАЛА СВОЁ МНЕНИЕ О ПРОБЛЕМАХ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И РАССКАЗАЛА О СВОЕЙ ШКОЛЕ.

– Какие, по вашему мнению, плюсы-минусы в современном образовании?

– Понятие «современная школа» я бы уточнила: школа может быть либо хорошая, либо плохая. Для кого-то «современная» означает наличие плазменного телевизора, для другого – интерактивные доски, ноутбуки, iPad в каждом кабинете, однако не этим измеряются достоинства школы. Наличие техники в ней вторично.

Ребёнок должен быть счастлив в школе и стремиться в неё. Мне приятно, когда родители приезжают забирать ребёнка, он говорит: «Я не поеду. Ещё хочу остаться здесь».

Это самый лучший показатель того, что действительно в школе ребёнку хорошо. У ребёнка не должно быть панического страха перед предметом или учителем. Мы стараемся создать для детей атмосферу психологического комфорта.

А то, что касается реформ в образовании, то можно сказать, новое и неизвестное всегда пугает, и естественно, что у общества первая реакция на реформу была отрицательная. Такие жаркие споры разгораются потому, что изменения, которые происходят, касаются прежде всего наших детей. А это ведь не внедрение новых технологий в промышленности, где если не получилось, то в худшем случае потеряли время и деньги. Цена ошибки слишком велика, поэтому так часто звучит фраза о потерянном поко-

лении. Но только жизнь расставит всё на свои места, надо время, чтобы можно было объективно оценить все «плюсы» и «минусы» нововведений.

О чём жалею, так это о том, что мы потеряли какой-то стержень. Да, мы даём хорошие базовые знания, но тот идеологический связующий элемент, проходивший через всё обучение в советской школе (октябрёнок, пионер, комсомолец), сейчас утрачен. Конечно, в ней было много спорных моментов, например, касающихся целесообразности изучения истории КПСС, материалов партийных съездов и пр. Но была

**” Цена ошибки слишком велика, поэтому так часто звучит фраза о потерянном поколении. “**

идея – патриотическое воспитание, гордость за победы, за трудовой героизм народа.

– Вы стараетесь как-то компенсировать в школе этот пробел?

– Да, делаем это обязательно. Но нам нужна система такого воспитания, причём не в отдельно взятой школе и не разовыми акциями.

Наше телевидение показывает в основном боевики. Вспоминаем про ветеранов войны и начинаем помогать им, когда приближается 9 мая, рассказывая о них и показывая военные фильмы. А ведь детям по-настоящему интересны

люди и факты из военной поры – это очень востребовано ими.

Мы регулярно проводим в школе такие встречи (не на протяжении апреля-мая, условно говоря, а целого года) и видим, как у детей горят глаза от рассказов ветеранов.

У нас есть серия литературных альманахов, сделанных нашими детьми с участием родителей и взрослых. Среди них есть замечательный выпуск, посвящённый дню Победы. В каждой семье кто-то прошёл войну, об этом и рассказали наши дети. Они сами пишут, делают иллюстрации и рецензируют.

Часто организуем экскурсии по историческим местам Подмосковья, Москвы и других городов, что также считаем одной из форм патриотического воспитания.

– Каких незыблемых правил придерживаетесь в школе?

– Дети есть дети. Сами понимаете – без драк никто не вырастал. Мы так же влюбляемся, ссоримся, спорим. Но есть проступки, которые не прощаются, за которые наказываем очень строго, вплоть до исключения. Например, как принято сейчас говорить, за разжигание межнациональной розни. У нас светская школа, и неважно, какого ты вероиспо-

ведания, о человеке надо судить не по национальности, а по поступкам. Ни в коем случае старшие не должны унижать младших, сильные – слабых.

– На чём строятся отношения между учителями и учениками?

– На полном взаимном уважении. Некоторые думают, что в частной школе «балом» правят родители и дети. Но это далеко не так. У нас учителя не потерпят хамства и грубости со стороны учеников. Но и в ответ никакого крика, естественно. Ребёнок и учитель должны быть интересны друг другу, прежде всего. Мы стараемся создать в школе атмосферу доверительных отношений между учителями и учениками, а также между самими учащимися.

Учитель должен не только учить, но и учиться у них. Не забывайте, что взрослые учатся у детей только хорошему, а дети все вредные привычки берут у взрослых.

Нельзя оставлять ребёнка в состоянии безысходности и беспомощности. Не люблю, когда слышу: «Я не понял», а в ответ от учителя: «Сядь и прочитай ещё раз».

Ребёнок, конечно, прочтает, но вряд ли поймёт и обратится ещё раз за помощью к учителю. Лучше попытаться разобраться вместе.

Ну и, конечно, дети любят тех, у кого есть чувство юмора. Нотации, нравуочения – не в чести.

– Есть ли в школе какие-то свои методики в обучении?

– В начальной школе в основном используем активные методы обучения: индивидуальные и групповые. Дети любят ролевые и деловые игры. В средних и старших классах появляются лекционные занятия, семинары и зачёты, то есть начинаем готовить детей к учёбе в вузе. Определяющей является максимальная связь с жизнью, практическое применение полученных теоретических знаний; они не должны лежать мёртвым грузом. Ребёнок должен знать, когда и где ему это может пригодиться.

– У вас есть какая-то специализация классов?

– Нет, мы даём базовую подготовку примерно до 9-го класса. Английский у нас преподаётся по программе спецшколы. Его надо знать как само собой разу-



ФОТО СЛЮЖБА ИД РСПП

**” Есть проступки, которые не прощаются, за которые наказываем очень строго, вплоть до исключения. “**

мощнее. Планируем ежегодное проведение семинаров с носителями языка. Немецкий и французский языки изучаются с 5-го класса. По желанию родителей и учеников могут изучаться с 1-го класса.

В 10-х и 11-х классах обучение практически по индивидуальным планам в зависимости от направления, которое выбирает ученик. Небольшая наполняемость классов позволяет реализовать такое обучение. Максимально усиливаем предметы, которые учитываются при поступлении в вуз. Особенно математику, чтобы сократить большой разрыв между школьной и вузовской программами.

– У вас практически все поступают в вузы?

– Да, 100%-ное поступление учеников на бюджетные или на коммерческие места. Конечно, у нас есть и «звёздочки», кто заканчивает школу с медалью, и их рады видеть в числе своих студентов ведущие вузы. Есть и свои победители муниципального этапа Всероссийской олимпиады школьников.

– В какие вузы поступают выпускники школы? И поступают ли они в зарубежные вузы?

– Наши дети чаще выбирают Высшую школу экономики (наша школа является базовой для неё), МГУ им. М.В. Ломоносова, Российский университет нефти и газа им. И.М. Губкина, Московскую государственную юридическую академию.

Поступают в магистратуру в зарубежные университеты, но, как правило, после окончания бакалавриата в российских вузах.

– С ЕГЭ справляетесь?

– Когда ЕГЭ только ввели, вначале была некоторая неуверенность. Потом поняли, что ничего страшного в нём нет. Согласитесь, качественно подготовить к сдаче трёх-четырёх предметов гораздо проще, чем научить писать сочинение на семи-восьми листах, а потом ещё сдать вступительные экзамены в формате выбранного вуза.

– Вероятно, в этом тоже есть недостаток?

– Есть, конечно. Дети не умеют говорить, рассуждать, отстаивать свою точку зрения. И виноваты в этом всё равно мы, взрослые. Когда я увидела в книжном магазине «Преступление и наказание» в картинках (комиксы) – вот это про-



ФОТОСЛУЖБА ИД РС СП

“Когда я увидела в книжном магазине “Преступление и наказание” в картинках (комиксы) –

вот это преступление.”

ступление. А краткий пересказ «Войны и мира»?.. Да пусть ребёнок лучше прочтает роман через две-три страницы, т.е. пропуская описание природы, – хоть книгу в руках подержит.

– Родители понимают, что, если они привели к вам детей в частную школу, это вовсе не означает, что вы будете снисходительны к ним из-за платного обучения?

– Действительно, было время, когда частные школы грешили, ставя незаслуженно высокие оценки ученику. Сейчас поменялось отношение и у преподавателей, и у родителей, пришло глубокое осознание необходимости учить ребёнка и оценивать по знаниям, как заслужил.

Это же только на благо его будущего. Без образования сейчас никуда не продвнешься, несмотря на все регалии родителей. И дети в основном понимают, для чего нужно учиться.

Школа воспитывает стремление к постоянному образованию и самообразованию и стимулирует тех, кто хорошо учится, – отличники поощряются стипендией. И дети ведь стараются получить её, несмотря на хорошее благосостояние родителей! Они понимают, что сейчас компания лучше возьмёт молодого человека «без роду, без племени», который будет трудиться с отдачей на компанию, чем платить зарплату ребёнку своего друга или знакомого.

– Марку стараются держать?

– Конечно, сейчас высокая конкуренция: если школа не устраивает родителей, переводят в другую. У нас высококвалифицированные преподаватели, и они обязательно проходят курсы повышения квалификации раз в 5 лет. Без постоянного саморазвития сейчас не обойтись. Хороший учитель тот, кто сам любит учиться.

– Молодые преподаватели есть?

– Есть молодёжь. Как раз возраст – это не показатель. Бывает, молодая выпускница вуза приходит – опыта никакого, но энергетика и желание работать с детьми компенсируют этот недостаток, и дети с удовольствием бегут на урок. А может прийти дама с большим опытом и отличным резюме, но в классе тоска смертная. Представляете, если на уроке самому учителю скучно, то каково детям?

– Как вы считаете, воспитание зависит больше от школы или от семьи?

– Раньше семья полностью доверяла школе, почти полностью устраняясь от воспитания. Ребёнка воспитывала пионерская, комсомольская организация, то есть коллектив. Если вызвал классный руководитель родителей в школу и говорил, что не всё благополучно у ребёнка, как правило, родители реагировали и как-то наказывали его. Школа имела большое влияние.

Правильно ли это? Не уверена. Я считаю, базовые ценности закладываются в семье. Да, ребёнок, придя в школу, большую часть времени проводит в ней.

Например, наши дети находятся в школе с 9 утра до 6 вечера. Но примером, причём положительным, должны оставаться родители, иначе утрачивается полностью ценность таких понятий, как уважение и любовь к близким и родным людям. Школа и родители должны быть едины в требованиях. Поэтому необходимо так внимательно и осторожно подходить к выбору школы и детского сада для ребёнка. Необходимо интересоваться при поступлении не только учебными программами и количеством изучаемых языков, но и точкой зрения на вопросы воспитания. Мы все хотим видеть наших детей счастливыми, успешными, самодостаточными, а для этого требуются совместные усилия.

ПР

## ДОРОЖНАЯ КАРТА ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

18 ОКТЯБРЯ В МОСКВЕ В «ПРЕЗИДЕНТ-ОТЕЛЕ» СОСТОИТСЯ  
IV ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ «ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ  
ПРОЕКТЫ РОССИИ: ДОРОЖНАЯ КАРТА ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ».

Неразвитость инфраструктуры наряду с другими факторами продолжает сдерживать рост российской экономики и развитие международных торговых отношений. При этом дефицит денежных ресурсов не является ключевой причиной недоинвестированности инфраструктурного сектора. Инвесторы не готовы вкладывать деньги из-за нестабильных «правил игры», которые то и дело меняются, неудовлетворительной проработки проектов, длительных сроков окупаемости, неопределённости с возвратом инвестиций и защитой прав собственности.

Привлечение частных инвестиций в развитие инфраструктуры требует создания мощных стимулов. Инвесторы должны чётко понимать особенности развития территории и отрасли, в которых будет реализовываться проект, какие могут возникнуть проблемы, каковы перспективы получения дохода и возврата сделанных инвестиций. Для формирования такого понимания со стороны инвесторов каждому региону в отдельности целесообразно разработать дорожную карту инвестиций, содержащую стратегию и поэтапный план реализации проекта.

IV Общероссийский форум «Инфраструктурные проекты России: дорожная карта для инвестиций» является площадкой для обсуждения актуальных проблем развития инфраструктуры и поиска их решений. В 2012 г. мероприятие проходит под девизом «Инвестируй в Россию – инвестируй в регионы!» Целью форума является содействие российским регионам в составлении дорожных карт для инвестиций, наличие которых будет способствовать привлечению частного капитала в перспективные проекты, в том числе по развитию инфраструктуры.

Построение эффективного взаимодействия инвесторов с региональными властями при составлении долгосрочного плана развития территории станет центральной темой пленарной сессии «Имидж России как инструмент раскрытия инвестиционного потенциала».

В рамках форума пройдут специализированные экспертные площадки по вопросам инвестирования:

- ЭнергодIALOG «Электроэнергетическая инфраструктура России: инвестиции и перспективы развития»;
- Межотраслевая экспертная площадка «Транспортные мегапроекты – инфраструктура для развития экономики»;
- Professional Community. Экспертная сессия «Финансирование строительной отрасли: расширение возможностей инвесторов»;
- Специальная медицинская сессия «Здравоохранение России глазами инвестора: путь для инноваций».

В программу мероприятия включены дискуссия «Инвестиционный климат Сибири и Дальнего Востока: инструменты глобального потепления»; региональный финансовый диалог «Проекты развития Подмосковья – новые рубежи инвестиций»; семинар для инициаторов проектов «Движение к инвестициям»; заседание Международного клуба финансистов.

«Общероссийский форум «Инфраструктурные проекты России» с успехом проходит каждый год и собирает всё больше участников, в том числе зарубежных инвесторов. Мы приглашаем российские компании и финансовые организации принять активное участие в работе форума», – говорит Алексей Сиротин, руководитель компании TalkSquare, являющейся инициатором и оператором Общероссийского форума «Инфраструктурные проекты России».

ПО ВОПРОСАМ УЧАСТИЯ ОБРАЩАТЬСЯ В ОРГКОМИТЕТ ФОРУМА +7 (495) 989-47-80, SEKRETA@TALK-S.RU

### СПРАВКА



ФОТОСЛУЖБА ИД РС СП

#### ГУРЬЯНКИНА Ирина Петровна,

директор средней общеобразовательной школы «Сосны». Родилась в г. Москве. Окончила педагогическое училище №6 по специальности «учитель начальных классов» и филологический факультет Московского областного педагогического института (МОПИ) им. Н.К. Крупской. В трудовой книжке три записи: школа №888 (Москва), лицей №6 (Одинцово), АНО СОШ «Сосны». Педагогический стаж – 25 лет. В 2000 г. организовала школу «Сосны».



**Дмитрий ЧЕРНЕЙКО**,  
председатель  
Комитета по труду  
и занятости Санкт-  
Петербурга

” Большинство проблем рынка труда не подлежат решению непосредственно на предприятиях. Главная проблема заключается в том, что отсутствует эффективная инфраструктура рынка труда, это касается не только Санкт-Петербурга и Ленобласти – всей России». (Из выступления на пресс-конференции, посвящённой состоянию кадрового рынка города, 8 августа).



**Константин РОМОДАНОВСКИЙ**,  
директор Федераль-  
ной миграционной  
службы

” В 2014 году планируется корректировка законодательства в целях совершенствования регулирования трудовой миграции, а именно порядка определения потребности в иностранных работниках и их привлечения к трудовой деятельности». (Из выступления на заседании Правительства РФ, 9 августа).



**Константин ЛАЙКАМ**,  
заместитель  
руководителя  
Росстата

” 87% трудоспособного населения (в городе чуть больше, в селе – меньше) имеют профессию, подтверждённую дипломом или другим документом. Это высокий показатель даже по европейским меркам. Вместе с тем у нас очень много людей работает не по специальности – почти 60%». (Из интервью «Российской газете», 13 августа).



**ЭМОЦИИ**  
**Слёзы капали...**

В ходе всероссийского интернет-опроса портала Работа@Mail.Ru 38% россиян признались, что на работе их доводило до слёз. В большинстве случаев в этом оказался повинен начальник (57%), реже – коллеги (26%). Работа сама по себе стала причиной слёз 21% опрошенных. Интересно, что подчинённые доводили до слёз лишь 1% начальников. Крепкие у нас руководители.

Причиной слёз на работе в 50% случаев стали необоснованные обвинения со стороны начальства. А вот увольнение заставляло плакать только 5% россиян. Вероятно, многие испытывали от факта увольнения даже облегчение.

Реже всего плачут инженеры, технологи и бизнесмены – в 2–3% случаев. Может быть, потому что у них просто не остаётся свободного времени на проявление эмоций?

**АППЕТИТЫ**  
**Мечтать не вредно**

Исследовательский центр портала Superjob.ru провел опрос, на основе которого было рассчитано значение средней желаемой прибавки для каждой профессии.

Выяснилось, что самыми ущемлёнными в оплате труда себя считают врачи. Справедливой для себя большинство докторов считает зарплату в размере 77 тыс. руб. в месяц, что на 71,7% больше нынешней средней зарплаты врачей – 45 тыс. руб.

На втором месте – учителя. По их мнению, справедливая оплата труда педагогов должна составлять 55 тыс. руб. в месяц, против 34 тыс. руб. сегодня.

Далее следуют психологи и юристы, мечтающие о прибавке в размерах 58,8% и 58,3% соответственно.

Как говорится, мечтать не вредно. Причём в последнее время мечты иногда сбываются. И тогда «планку мечтаний» приходится поднимать. С учётом инфляции, конечно.



SHUTTERSTOCK.COM

**ИНИЦИАТИВА**  
**Кадровый резерв**

Московский банк Сбербанка России открыл курс обучающих семинаров для пенсионеров.

Как говорится в официальном пресс-релизе финансовой организации, наиболее активные слушатели семинаров могут стать сотрудниками столичного Сбербанка и помогать своим сверстникам, работая в консультационных точках банка в подразделениях Пенсионного фонда РФ.

Наверное, такую инициативу можно только поддерживать. Наиболее инициативные и смелые пенсионеры найдут себе достойное применение, помогая своим менее «продвинутым» сверстникам разобраться во всём многообразии банковских услуг и предложений, что даже для молодых людей иногда становится проблемой.



**ВОСТРЕБОВАННЫЕ**  
**Столичная специфика**

Рекрутеры назвали специалистов, которые будут востребованы в Москве во второй половине 2012 г.

В этот период на столичном рынке труда более других будут востребованы менеджеры по продажам, продавцы-консультанты, бухгалтеры и торговые представители, утверждают аналитики HeadHunter, изучив динамику спроса на специалистов в Москве за последние 5 лет на основе регистрации размещаемых в Интернете вакансий. Кроме того, в топ-10 самых востребованных специалистов, по оценкам HeadHunter, войдут менеджеры по работе с клиентами, медицинские представители, помощники руководителя и программисты 1С.

Собственно, никаких неожиданностей не наблюдается. Речь всё-таки идёт о Москве. Здесь руководят, считают и продают.

**ФОТОФАКТ**



РИА «НОВОСТИ»

**СОВРЕМЕННАЯ «КУЗНИЦА»**

Наши средние специальные учебные заведения всегда были и долго ещё, наверное, будут кузницей рабочих кадров для промышленных предприятий. Ещё несколько лет назад эти образовательные учреждения в большинстве своём являли зрелище не очень приглядное. Соответственно, и «выковывать» в обшарпанных стенах с учебным оборудованием «времен Очакова и покоренья Крыма» достойную рабочую смену было весьма затруднительно.

Похоже, ситуация меняется к лучшему. С этим, наверное, согласится студент, запечатлённый в ходе занятий по управлению робототехническим комплексом на базе промышленного робота. Снимок сделан в Политехническом колледже, где ведётся подготовка квалифицированных рабочих кадров для высокотехнологичных производств.



## **Автопром: надежды на зарубежных партнёров**

РОССИЙСКАЯ АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ТРАДИЦИОННО СЧИТАЛАСЬ ОДНИМ ИЗ САМЫХ ПРОБЛЕМНЫХ СЕГМЕНТОВ МАШИНОСТРОЕНИЯ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ИЗ-ЗА НИЗКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ЭТУ ТЕНДЕНЦИЮ УДАЛОСЬ ПЕРЕЛОМИТЬ В ОСНОВНОМ БЛАГОДАРЯ ПАРТНЁРСКИМ СОГЛАШЕНИЯМ С ЗАРУБЕЖНЫМИ КОМПАНИЯМИ. В РЕЗУЛЬТАТЕ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ ПРОИЗВОДЯТСЯ АВТОМОБИЛИ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ ОСНОВНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ МАРОК. ОДНАКО В ОТРАСЛИ СОХРАНИЛИСЬ СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ: ОТСУТСТВИЕ НОВЫХ РАЗРАБОТОК, НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И НЕДОСТАТОЧНОЕ РАЗВИТИЕ РЫНКА КОМПЛЕКТУЮЩИХ.

### **Социально значимые машины**

Ситуацию в российской автомобильной промышленности в последние несколько лет эксперты обычно описывают как неоднозначную. С одной стороны, происходил бурный рост рынка, вызванный в том числе ростом покупательской способности населения, развитием потребительского кредитования и укреплением национальной валюты. С другой стороны, постоянно сокращалась доля отечественных производителей на автомобильном рынке при одновременном усилении конкуренции внутри ценовых сегментов. В настоящий момент отрасль создаёт около 1% ВВП, обеспечивая около 400 тыс. рабочих мест непосредственно в компаниях-производителях автомобилей и комплектующих. Кроме того, ещё около 1 млн рабочих мест существует в зависимых и дилерских компаниях, а благодаря мультипликативному эффекту автомобилестроение обеспечивает в смежных отраслях дополнительную занятость в экономике страны около 4,5 млн человек. При этом автопром в основном сосредоточен в моногородах, где большая часть населения так или иначе участвует в работе конкретного предприятия. Во многом именно этот фактор определил социальную значимость отечественного

автомобилестроения, что, в свою очередь, привело к активному участию государства в развитии отрасли.

В 2005 г. для привлечения инвестиций иностранных автопроизводителей был введён режим «промышленной сборки», предусматривающий поэтапную локализацию производства автомобильной техники и компонентов на территории России. В результате часть прямого импорта автомобильной техники была замещена продукцией, произведённой на терри-

*В настоящий момент  
отрасль создаёт около*

**1% ВВП,**  
*обеспечивая около*  
**400 тыс.**  
*рабочих мест  
непосредственно  
в компаниях-  
производителях  
автомобилей  
и комплектующих.*

тории страны. Однако приход ведущих иностранных автопроизводителей из-за малого объёма требуемых по законодательству минимальных производственных мощностей – всего 25 тыс. автомобилей в год – так и не сформировал предпосылок для создания экономически оправданных современных производств автокомпонентной отрасли, а результаты оказались недостаточными для её полноценного развития. В связи с этим в конце 2009 г. Министерство промышленности России решило разработать «Стратегию развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2020 года» и углубить сотрудничество с иностранными партнёрами. Во многом на это повлияла тяжёлая ситуация в отрасли во время последнего экономического кризиса: автомобильная промышленность оказалась одной из наиболее пострадавших отраслей экономики. Производство легковых автомобилей в 2009 г. сократилось на 59,4% по сравнению с 2008 г. и составило 597 тыс. шт. В некоторых сегментах автопрома падение было очень серьёзным: отечественных моделей легковых автомобилей в 2009 г. изготовлено 316,9 тыс. шт. (36,1% объёма 2008 г.), или 53,1% общего объёма производства легковых автомобилей. Однако государству удалось выправить ситуацию.



РИА «НОВОСТИ»

**Автопром сосредоточен в моногородах, где большая часть населения так или иначе участвует в работе конкретного предприятия.**

В результате государство решило использовать дополнительные механизмы поддержки отечественных автопроизводителей. Ради стимулирования российского автопрома в 2010 г. в России была запущена программа по обмену старых автомобилей на новые: при сдаче в утиль автомобиля старше 10 лет потребитель получал сертификат номиналом 50 тыс. руб., который засчитывался при приобретении нового отечественного автомобиля, включая машины, производимые в режиме «промышленной сборки». В результате действия программы в 2010 г. только за её счёт было реализовано дополнительно 376 тыс. автомобилей, а рынок в целом вырос до 1,91 млн легковых и лёгких развозных коммерческих автомобилей, что на 30% превысило показатель 2009 г. «Государство последовательно создавало условия для прихода иностранных автопроизводителей и стимулировало открывать здесь свои производства. Затем оно вводило различные заградительные меры, препятствуя ввозу в страну различных подержанных автомобилей. Во время кризиса оказывало прямую финансовую поддержку отечественным автопроизводителям. После кризиса инициировало выработку новых условий промышленной сборки и

подписание соответствующих соглашений с производителями», – говорит аналитик «Финам-Менеджмент» Дмитрий Баранов. По его словам, в настоящее время действующее регулирование отрасли можно назвать сбалансированным, что, с одной стороны, позволяет прийти в страну новому инвестору, желающему производить автомобили в стране, и в то же время защищает уже работающих в стране производителей. «Созданы производства автомобилей многих иностранных марок в нашей стране, выпускается много разных моделей, постепенно повышается уровень локализации, создаются специальные модели для российского рынка, созданы тысячи рабочих мест, платятся налоги в федеральный и местные бюджеты», – добавляет эксперт.

### Устойчивый рост

По данным PricewaterhouseCoopers в России, в 2011 г. с российских конвейеров сошло 1,74 млн легковых автомобилей – это на 45% больше, чем годом ранее. Таким образом, в минувшем году российский автопром выпустил рекордное за свою историю количество легковых машин. При этом рост производства автомобилей традиционных отечественных марок ока-

зался значительно ниже, чем у иномарок. В частности, зарубежные автопроизводители продолжали расширять модельный ряд российской сборки: SsangYong New Actyon, Nissan Murano, Hyundai Solaris, Kia Rio New, Renault Duster, Chevrolet Cruze Hatchback и др. При этом благодаря восстановлению спроса и запуску новых моделей российские заводы по производству иномарок увеличивали объёмы выпуска, выходя на полную мощность, в том числе «Автофрамос», Volkswagen, Nissan, GM-Auto, Hyundai. Так, калужский завод «Фольксваген Груп Рус» по итогам 2011 г. выпустил 134,5 тыс. автомобилей – на 40% больше, чем годом ранее. А предприятие Ford Sollers во Всеволожске на 23% увеличило объёмы выпуска. В свою очередь, с калужского конвейера «ПСМА Рус» сошло более 44 тыс. автомобилей Peugeot, Citroen и Mitsubishi – на 63% больше, чем годом ранее. На предприятии «Sollers – Дальний Восток» в прошлом году собрано 25,1 тыс. автомобилей SsangYong, что на 83% превышает результат годичной давности. В денежном выражении российский рынок легковых автомобилей вырос по итогам I полугодия 2012 г. на 32,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил порядка 1,04 трлн руб. При этом на долю «АвтоВАЗа» пришлось только 79,19 млрд руб. (7,5% продаж) – это самый низкий показатель за всю историю компании. Впрочем, по данным Ассоциации европейского бизнеса, за первые 6 месяцев 2012 г. в России было продано 250,73 тыс. автомобилей Lada, что составляет 17,69% всего отечественного авторынка.

Итоги первого полугодия 2012 г. также можно назвать вполне оптимистичными. Как заявил на пресс-конференции в Москве замглавы Минпромторга России Алексей Рахманов, российский авторынок уже оправился от кризисного спада. «Шесть месяцев мы закончили с ростом по рынку 15,1%, что говорит о том, что позитивный тренд сохраняется. Рынок растёт практически по всем сегментам. Если в начале года была отрицательная динамика в отношении автобусов и грузовиков, то на данный момент выправились все сегменты», – объяснил он. По словам замминистра, рост лёгких коммерческих автомобилей составил 3%, автобусов – 6%, грузовых автомобилей – 13%. С такой

оценкой согласны и независимые эксперты. «Главные результаты нашего автопрома в посткризисный период заключаются в том, что он восстановил производство и готов удовлетворять растущий спрос потребителей на новые автомобили. Многие производители вынесли из кризиса важные для себя уроки, следствием чего стало изменение стратегии развития многих производителей, сокращение расходов, оптимизация оргструктуры и численности, повышение эффективности деятельности», – отмечает Дмитрий Баранов. По его словам, если говорить о конкурентоспособности наших автомобилей, то, с одной стороны, они кому-то могут показаться не самым передовым словом в технике, однако многолетнее лидерство в продажах «АвтоВАЗа» в натуральном выражении говорит о многом. «Экспортные продажи «АвтоВАЗа» также растут, что говорит о его устойчивом положении на зарубежных рынках, способности конкурировать с ведущими мировыми автопроизводителями. Ну и, очевидно, что производимые у нас автомобили иностранных марок являются конкурентоспособными в полной мере и все слухи о том, что «россияне плохо работают руками», абсолютно беспочвенны», – добавляет он.

### Основные сложности

Несмотря на достаточно позитивные результаты последних 2 лет, в автопроме сохраняются весьма серьёзные проблемы. Согласно стратегии развития отрасли, с одной стороны, имеющиеся производственные мощности не могут обеспечить перспективные потребности внутреннего рынка, а с другой стороны, в большинстве своём остаются незагруженными. Во многом это объясняется сложившейся рыночной ситуацией из-за низкой конкурентоспособности выпускаемой продукции и изношенности производственной инфраструктуры. Так, средний объём производства на модель в России также значительно ниже уровня лучших мировых компаний. Если этот показатель в США, странах Восточной Европы, в Испании и Южной Корее составляет около 119 тыс. единиц в год, а в Китае и Бразилии – около 61 тыс. единиц в год, то в России он

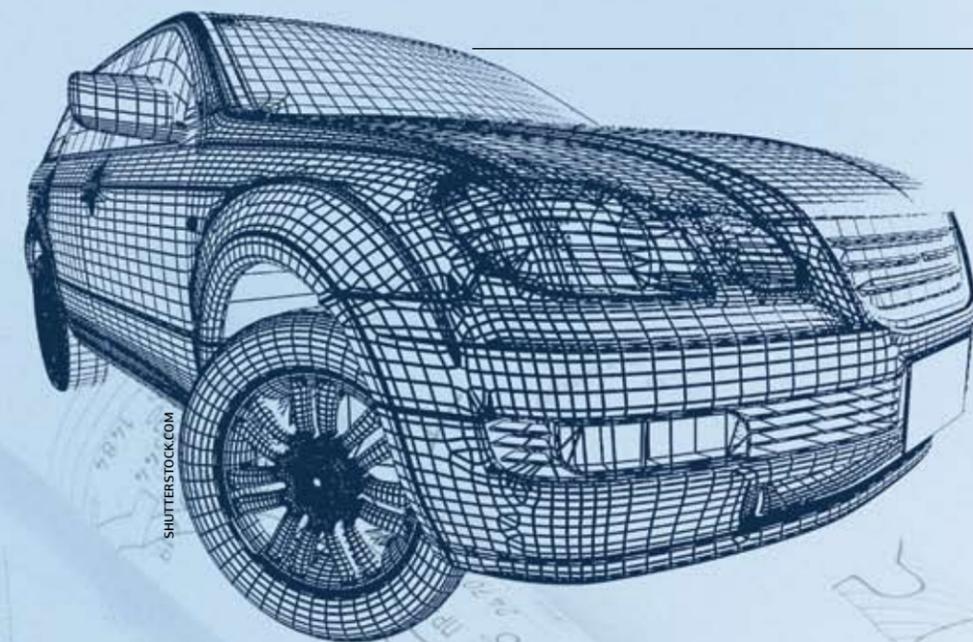
равен лишь 27 тыс. единиц в год. В настоящее время автомобильный НИОКР в России также отстаёт от мирового уровня. Затраты на НИОКР российских производителей автомобилей не превышают 1% от годовой выручки, в то время как в ведущих зарубежных компаниях эти затраты составляют 4–5% от годового оборота и выше. Это приводит к тому, что цикл развития новых моделей в России значительно длиннее, чем в ведущих мировых компаниях, и, как результат, темп обновления модельного ряда заметно ниже. Чтобы изменить ситуацию, суммарные годовые затраты на НИОКР в России должны составлять не менее 44–53 млрд руб. в год. Российская автомобильная промышленность отстаёт по производительности труда от лидеров рынка не менее чем в 2–3 раза. По экспертным оценкам, количество занятых непосредственно в автомобильной промышленности без учёта вспомогательных производств и сферы обслуживания в 2020 г. должно быть не более 400 тыс. человек при прогнозируемых объёмах производства. В настоящее время за редким исключением предприятия автомобилестроения не обладают развитыми научными

и инженеринговыми центрами. Существующие на предприятиях конструкторские и технологические бюро в основном ориентированы на решение текущих проблем производства.

Ещё более серьёзная проблема – практически полное отсутствие современной автокомпонентной промышленности. Если отечественный производитель выпускает три-пять фиксированных комплектаций для каждой модели, то зарубежный предлагает 5–10 комплектаций с возможностью дополнительных опций и индивидуальной «постройкой» автомобиля под каждого покупателя. Российские компании инвестировали в развитие отрасли в доле от отношения от объёма реализации в 4–5 раз меньше своих иностранных конкурентов, что является следствием недостаточной эффективности финансовых механизмов, в том числе по привлечению кредитных ресурсов по срокам и по средним годовым ставкам. По различным оценкам, не более 5% российских предприятий, производящих автокомпоненты, соответствуют требованиям стандарта ISO/TC-16949, устанавливающего специфические требования к системам менеджмента качества постав-

**На предприятии «Sollers – Дальний Восток» в прошлом году собрано 25,1 тыс. автомобилей SsangYong, что на 83% превышает результат годичной давности.**





**Существующие на предприятиях конструкторские и технологические бюро в основном ориентированы на решение текущих проблем производства.**

щиков автомобильной промышленности. В современном понимании, по словам экспертов, российская компонентная отрасль отсутствует. Её нужно во многом создавать практически заново, либо самостоятельно реструктурируя автозаводы и базируясь на наличии сырьевых ресурсов, либо с привлечением иностранных поставщиков.

Как признают авторы стратегии развития отрасли, постоянное давление со стороны международных партнёров России в части открытости рынка приведёт к тому, что большинство иностранных предприятий, производящих небольшой объём продукции, закроется, переключившись на прямой импорт. «Создание сборочных производств происходило по типовой схеме: автоконцернам обещали налоговые льготы, за это автопроизводитель должен был взять на себя обязательства по постепенному увеличению локализации на территории РФ. Начинают с крупноузловой сборки, когда на готовые привезённые кузова устанавливают двигатель, кузовные элементы, подвески и колёса», – говорит руководитель отдела бизнес-оценки «ФинЭкспертиза» Александр Дорощев. По его словам, дальнейшая локализация,

как правило, заключается в окраске и обработке кузовных деталей. Более глубокая локализация предполагает собственную штамповку деталей и установку некоторых комплектующих отечественного производства. Но, по словам эксперта, дальше колёс, резиновых коврик, стёкол и элементов салона дело редко идёт, поскольку поставщиков комплектующих, способных производить качественные комплектующие на территории России, практически нет. Поэтому реальная локализация производства нигде не превышает 20–30%, а заявленная локализация в 40–50% на заводе Renault в Москве, по оценкам экспертов, реально меньше из-за применения в калькуляции двойного счёта.

Как объясняет Александр Дорощев, согласно теории денежного мультипликатора, если вырученные за автомобиль стоимостью 500 тыс. руб. деньги будут тратиться полностью внутри страны, то при норме сбережения 20% это принесёт доход другим почти в 2 млн руб. «Заработная плата рабочих в структуре себестоимости на промышленных предприятиях составляет, как правило, не более 20%, с учётом высокой доли импортного оборудования и

административных расходов иностранных управленческих кадров не более половины себестоимости сборочных производств повторно тратится внутри страны. Налоги в первые годы не платятся по режиму налоговых льгот, и вряд ли в последующие годы иностранные концерны сделают российские сборочные производства центрами прибыли», – объясняет эксперт. По его словам, из полученных 500 тыс. руб. снова будет истрачено внутри страны приблизительно около 50 тыс. руб., и в экономику в виде доходов экономических субъектов по указанной формуле поступит только 200 тыс. руб., то есть жалкие крохи по сравнению с тем, что могло бы быть. Таким образом, через автопром в нынешнем его виде из страны утекает денег больше, чем приходит, и на обогащение страны он реально не работает. Например, в Германии рабочее место каждого третьего жителя прямо или косвенно связано с компанией Mercedes, в России же цифры производимых автомобилей растут, но пропорционального роста занятости населения и его доходов не происходит. Но, с другой стороны, как отмечают эксперты, в любом случае лучше хотя бы иметь сборочные производства, чем чистый импорт и какие-то рабочие места.

**Ставка на лидеров**

В основном развивать отрасль планируется за счёт нескольких компаний-лидеров. «Главным российским автопроизводителем является «АвтоВАЗ», который в посткризисный период не смог бы удержаться на плаву без помощи государства – в основном за счёт денежных вливаний, банковских послаблений и программы утилизации», – говорит аналитик «ИК РУСС-ИНВЕСТ» Мария Шишкина. Общая сумма всех займов составила 75 млрд руб., включая пролонгацию государственного займа, выданного в 2009 г.: срок возврата долгосрочных займов перенесли с 2012 на 2019 г. При этом процентная ставка по кредиту составила 9,2% вместо 13,5% в 2009 г. В общей сложности Ростехнологии и «АвтоВАЗ» договорились о пролонгации займа на 25 млрд руб. до 2023 г. За счёт программы утилизации старых автомобилей, которая стартовала в марте 2010 г., продажи продемонстрировали рост более чем в 2 раза. Впрочем, по словам Марии

Шишкиной, после того, как программа была завершена, продажи упали, только за 7 месяцев 2012 г. почти на 13% по сравнению с аналогичным периодом 2011 г. «Снижение объясняется несколькими факторами – это и окончание госпрограммы утилизации, и сокращение выпуска «четвёрок», «пятёрок» и «семёрок» с целью перехода как раз на новые продукты «АвтоВАЗа». Маловероятно то, что холдингу удастся продать в этом году столько же автомобилей, как в прошлом. Всё же государственная программа утилизации была мощнейшим импульсом для автопроизводителя», – отмечает она. По итогам работы в январе-июне 2012 г. автохолдинг снизил продажи на российском рынке на 14% до 250 тыс. автомобилей. За 7 месяцев они тоже снизились хоть чуть меньше, но всё же результат двузначный – почти на 13% по сравнению с аналогичным периодом 2011 г. Как отмечает Мария Шишкина, повторения ситуации 2008 г. не произошло в главной степени благодаря альянсу Renault-Nissan. В числе заслуг альянса – выпуск в России второй модели Nissan, производство около 30 тыс. автомобилей Lada Largus в 2012 г., а также планируемый запуск конвейерного производства второго поколения Renault Logan во второй половине 2013 г.

Другой крупный российский автопроизводитель Sollers в первом полугодии

2012 г. увеличил продажи автомобилей УАЗ, SsangYong и Isuzu относительно января-июня прошлого года на 23% до 46 846 машин. Компания показывает хорошую динамику роста продаж, причём это динамика лучше рынка. В первую очередь Sollers показал 63%-ный рост продаж SsangYong, что говорит о популяризации китайцев на российском рынке. В 2011 г. компания также подписала соглашения с японскими компаниями Mitsui и Mazda о производстве на дальневосточном предприятии группы автомобилей Toyota и Mazda. «Отечественные автомобили подкупают на данный момент лишь стоимостью. Вступление в ВТО снижает пошлины для иностранных производителей, однако утилизационный сбор не позволит сделать снижение в связи с этим цен на автомобили заметным», – говорит директор по развитию и маркетингу компании «Авто-

локатор» Глеб Славутский. По его словам, основной проблемой российского автопрома является технологическая отсталость производства. Мировые автоконцерны не желают вступать в технологическое партнёрство, не заинтересованы в локализации производства автокомплектующих за счёт отечественного автопрома и развёртывании инженерных центров. А именно за счёт этого можно снизить стоимость готового продукта, импорт же компонентов связан с логистическими трудностями. «Высокие издержки производства в России можно преодолеть увеличением объёмов производства. В последнее время отчетливо прослеживается тенденция перехода отечественных производственных активов под управление зарубежных компаний», – добавляет эксперт.

Как утверждает Мария Шишкина, «на пятки отечественному производителю на-

**В Германии рабочее место каждого третьего жителя прямо или косвенно связано с компанией Mercedes, в России же цифры производимых автомобилей растут, но пропорционального роста занятости населения и его доходов не происходит.**



стают многочисленные бренды и марки, осваивающие российский рынок недорогих легковых автомобилей. По итогам 2011 г. самыми продаваемыми автомобилями среди иномарок остаются модели Chevrolet, которых реализовано в 2011 г. 173 484 штуки, Hyundai (163 447) и Kia (152 873), тем не менее «АвтоВАЗ» реализовал больше всех в 2011 году – 578 387 автомобилей», – говорит эксперт. Однако такие результаты были достигнуты за счёт лояльной цены и программы утилизации, которая действовала в I половине полугодия. Сейчас российский автохолдинг держит правильный курс, пытаясь заменить старые модели на новые, – в частности Lada Granta и Lada Largus. С августа начнётся серийное производство Lada Granta с автоматической коробкой передач: холдинг рассчитывает производить ежегодно около 80 тыс. таких автомобилей. Первая, пилотная, партия вышла ещё в марте этого года. Lada Granta, по сути, должна стать народным автомобилем «АвтоВАЗа» и заменить классические модели автоконцерна. АКПП, безусловно, вызовет интерес у потребителей и поклонников «ВАЗовской» продукции. При этом с помощью Lada Granta автоконцерн имеет все шансы укрепить свои позиции на рынке и, при грамотном маркетинговом подходе, увеличить свою долю в данном сегменте.

### Наперекор ВТО

Увеличить производство отечественных автомобилей планируют и в Минпромторге России. В результате реализации стратегии развития отрасли предполагается повысить долю добавленной стоимости в автомобильной промышленности с 21% до 48%, что позволит расширить налоговые поступления в бюджеты всех уровней. Российские производители должны выпускать 3,15 млн легковых автомобилей в год, 280 тыс. лёгких коммерческих автомобилей, 280 тыс. грузовиков и 35 тыс. автобусов. Доля продукции российского производства в общем объёме потребления на внутреннем рынке в стоимост-

ном выражении должна достичь 80% в сегменте легковых автомобилей, 65% – в сегменте лёгких коммерческих автомобилей, 91% – в грузовиках и 99% на рынке автобусов. Это должно привести к снижению доли импорта в денежном



**Уже в ближайшем будущем японский автоконцерн Nissan планирует начать сборку российского варианта своей Almera на производственных мощностях «АвтоВАЗа».**

выражении с 60% до 20%, уменьшить количество дорожно-транспортных происшествий и их последствий на 25–30%.

На эти планы не должно повлиять даже вступление России в ВТО. В частности, речь идёт о гарантиях промисборщикам, о выделении бюджетных средств на техническое перевооружение. В проекте бюджета на 2012–2015 гг. предусмотрено выделение средств в размере около 5 млрд руб. ежегодно. Таким образом, государ-

ство даёт инвесторам, которые работают в рамках промышленной сборки, необходимые гарантии по реализации их инвестиционных проектов и наращиванию производства. «Насыщенность автомобилями в Российской Федерации остаётся на более низком уровне, чем в Восточной Европе. Мы живём на уровне 253 автомобилей на 1 тыс. населения. При сопоставимом уровне ВВП на душу населения в Восточной Европе эта цифра достигает 450–500 машин. Таким образом, потенциал для роста до сих пор сохраняется», – рассказал на пресс-конференции Алексей Рахманов. Перспективы развития российского рынка на 2012–2013 гг., по прогнозам министерства, составят плюс 5–8%.

Уже в ближайшем будущем японский автоконцерн Nissan планирует начать сборку российского варианта своей Almera на производственных мощностях «АвтоВАЗа». Конвейер должен заработать уже в ноябре 2012 г., а в продажу новинка поступит в 2013-м. В целом планы альянса масштабны – сборка более чем 1 млн автомобилей в год, которые будут поставляться как на внутренний рынок России, так и на экспорт. По соглашению группы «ГАЗ» с Volkswagen партнёры инвестируют 200 млн евро в организацию производства в Нижнем Новгороде около 20 тыс. Skoda Yeti, 50 тыс. Skoda Octavia и около 40 тыс. Volkswagen Jetta. Причём группа «ГАЗ» вложит 85 млн евро в подготовку зданий и общую сборку, а VW внесёт остальные средства в виде оборудования. Контрактная сборка немецких моделей будет организована на бывшей линии производства Volga Siber и старой «Волги». Кроме того, в августе 2012 г. «АвтоВАЗ» выиграл объявленный Минпромторгом России конкурс на разработку модели легкового гибрида. Согласно договору, завод должен предъявить гибридный легковой автомобиль в 2014 г. Все эти новые проекты, по мнению экспертов, позволяют отечественному автопрому надеяться на лучшее, а это значит, что такого провала, как был в 2009 г., скорее всего, уже не будет. ПР

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



# Альфия КОГОГИНА: «Спорить на тему, нужен ли нам автопром, – несерьёзно»

БУДУЩЕЕ РОССИЙСКОГО АВТОПРОМА В ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ СТЕПЕНИ ЗАВИСИТ ОТ НАЛИЧИЯ ЧЁТКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ, ФОРМИРУЕМОЙ С УЧЁТОМ ТЕНДЕНЦИЙ МИРОВОГО РЫНКА, СЧИТАЕТ ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ ФС РФ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ПРИ КОМИТЕТЕ ГД РФ ПО ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПО ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И СПЕЦТЕХНИКИ АЛЬФИЯ КОГОГИНА.

– Давайте для начала договоримся о терминах. Что мы сейчас подразумеваем под «российским автопромом»? У нас на территории страны сегодня немало предприятий-автопроизводителей, но чьи это предприятия?

– Я предвидела, что вы зададите этот вопрос. За последнее время приходилось не раз на него отвечать. Поясню на конкретном примере. Смотрите, передо мной лежит iPhone. Чей это телефон? Мы знаем, что компания Apple, которая ассоциируется со Стивом Джобсом, вроде бы американская. Тем не менее на аппарате написано: «Произведено в Китае».

Apple, который я держу в руках, чей? Китайский или американский? Если мы говорим о марке, наверно, Apple – американская марка. Но сделан аппарат в Китае, причём с большим уровнем локализации производства, на котором заняты тысячи китайских рабочих. То есть речь идёт о китайской электронике как отрасли. Я уверена, что китайцы считают эту отрасль именно своей!

То же самое с автомобилями. Автомобиль Mercedes – немецкий. BMW – немецкий. Volvo – Швеция. Hyundai – Корея. Toyota – Япония. Но вместе с тем все они создали здесь, в России, свои заводы.

Считаю ли я отечественной отрасль автомобилестроения, состоящую не только из наших традиционных российских брендов («Лада», «КамАЗ», «ГАЗ»),

но и тех предприятий, которые здесь обеспечивают промышленную сборку, создают рабочие места? Да, считаю. Иностранцы производители только за последние годы вложили порядка 200 млрд рублей в создание рабочих мест и строительство производств в России. Они привносят свои технологии, инвестируют средства, создают рабочие места, добиваются высокой культуры производства. Мы взаимообогащаемся в процессе этой совместной работы.

– При этом проблемы развития иностранных производств и традиционных, наверно, не одни и те же?

– И да, и нет. Конечно, исконно российский бизнес сейчас прихо-

– Между тем зарубежные автопроизводители у нас в стране имеют довольно жёсткие обязательства по постепенной локализации производства. Вероятно, выполнить их не так легко?

– Министерство промышленности в 2010 году утвердило новый Порядок промышленной сборки. Он предполагает, что зарубежные производители могут продлить льготный режим до 2018 года в случае, если они добьются локализации в 60% и увеличат свои мощности до 350 тыс. единиц в год.

Это выгодный диалог с зарубежным бизнесом. Мы говорим: «Хотите продавать у нас – приходите. Для вас льготный

**” Иностранцы производители только за последние годы вложили порядка 200 млрд рублей в создание рабочих мест и строительство производств в России. “**

дится решать задачи по модернизации производства. Но суть вопроса – не в проблемах, а в условиях, в которых приходится работать. А вот они – одинаковые. Их диктует рынок. У нас один и тот же потребитель – российский, который голосует рублём за товар. Все бренды перед этим потребителем равны.

Мы находимся в одном налоговом поле. Один и тот же бюрократический аппарат давит на всех производителей.

режим, но действуйте по нашим правилам». Собственно говоря, многие страны так поступили. Например, Китай, Бразилия, Индия.

Выполнение планов по локализации производства контролируется Минпромторгом и Минэкономразвития. И это правильно. Льготы по беспошлинному ввозу комплектующих, которые имеют сегодня зарубежные производители, вполне можно рассматривать как потери бюджета.

– Понятно, что это делается в расчёте на то, что потери эти будут компенсированы в дальнейшем.

– И они уже восполняются. Естественно, что созданные рабочие места, производства дают очень хорошую налоговую базу. И поднимают престиж страны.

К слову, о рабочих местах. Чтобы было понятно, зачем нам вообще нужен автопром. Я уверена, что так вопрос ставить нельзя, но ведь пытаются. Хотя быстро развивающиеся страны, такие как уже мною упомянутые Китай, Индия и Бразилия, очень активно инвестируют средства именно в эту отрасль.

Если брать глобальную экономику, 10% мирового ВВП создаёт автопром со смежными отраслями. Одно место в автопроме, заявляют мировые эксперты, создаёт от семи до 10 рабочих мест в смежных отраслях. Производство компонентов – смежная отрасль. Отрасли, занимающиеся сервисом, торговлей автомобилями, утилизационные компании...

Если говорить о престиже страны, мы помним: «Что хорошо для Ford, то хорошо для Америки». Всё-таки, мне кажется, технические инновации в автопроме как раз звучат наиболее громко.

Что значит автопром для России? Чуть меньше полумиллиона (примерно 450 тыс.) человек заняты в автопроме. С учётом смежных отраслей – порядка 2,5–3 млн рабочих мест.

Отрасль является, на самом деле, крупным покупателем топлива, мазута, угля, электроэнергии. Потребляет 7–9% проката чёрного металла, являясь локомотивом для всей экономики.

Поэтому спорить на тему, нужен ли нам автопром, несерьёзно.

Ещё раз хочу подчеркнуть, что российский автопром сегодня – мировой, потому что мировые производители реализуют здесь 31 проект по сборке автомобилей: Ford, Renault, Nissan, Toyota, KIA, Volvo, Scania...

– Понятно, что зарубежных производителей манят в Россию объёмы и перспективы роста нашего рынка.

– Совершенно верно. И это хорошо. Наш рынок является крупнейшим в Европе. И он растёт. Только за 5 месяцев этого года продажи легковых автомобилей выросли на 17%, грузовых – на 19%.



**” У нас один и тот же потребитель – российский, который голосует рублём за товар. Все бренды перед этим потребителем равны. “**

В лучшие годы в СССР производили 1,6 млн автомобилей. Исторический максимум мы сегодня уже превысили.

Благодаря кооперации с ведущими международными брендами мы увеличили производство отечественной техники и заместили резкое сокращение подержанного импорта. 2 года тому назад в Россию ввозился 1 млн автомобилей, а сейчас – в 2 раза меньше.

Спрос отечественного потребителя во всё большей степени удовлетворяется за счёт внутреннего производства. Здесь остаются налоги, зарплата, рабочие места и социальные блага. Остаются деньги на развитие нашей экономики и социальной сферы.

лей. Автобусов – почти 100%. Должны значительно увеличить экспорт как грузовых, так и легковых автомобилей.

Предстоит увеличить долю добавленной стоимости в 2 раза. Это как раз рабочие места и налоги. Это богатство нашей страны.

**– Вряд ли выполнение всех этих замечательных планов обойдётся без трудностей...**

– Согласно. У нас появились некие риски в новых условиях. Они связаны с ВТО, с мировым кризисом.

Знаете, не хотелось бы выглядеть человеком, который ратует за ограничение конкуренции. Я не оспариваю необходимость интеграции нашей эко-

до 150 млрд евро, формируется огромная налоговая база.

Естественно, все страны-производители автомобилей заинтересованы в обновлении парка: чтобы подержанные автомобили изымались, «вымывались» куда-то, а потребители покупали новые. Куда могут уйти старые автомобили? Где они будут востребованы, прежде всего?

**– Учитывая сегодняшнюю покупательную способность значительной части населения России...**

– Вот именно! Они будут продаваться в Россию, причём (не обольщайтесь!) не за копейки! Цены по прогнозам снизятся незначительно, но люди, которые хотят иметь б/у иномарку, наверное, их купят.

**„ Мы должны оградить нашу страну от хлама, от автомобилей с низкими экологическими характеристиками. Особенно – старше 7–9 лет. “**

Но что такое старый автомобиль? Прежде всего это машина, загрязняющая воздух. Между тем первопричиной 6% всех смертей является, как утверждают медики, именно загрязнение воздуха. В российских городах до 80 тыс. человек погибают ежегодно именно от того, что дышат очень плохим воздухом. Экологи считают, что основная причина этого – автомобильный транспорт. Ежегодно автомобильный транспорт выбрасывает в атмосферу Москвы 1 млн тонн твёрдых загрязняющих веществ, по России более 12 млн тонн.

Существует прямая зависимость уровня смертности от экологических характеристик автотранспорта. У нас автопарк в последние годы начал омолаживаться. Это хорошая тенденция. Но всё равно сегодня больше половины машин отечественного автопарка – старше 10 лет. А это, по сути, Euro-0! Двигатель Euro-5 в 35 раз «чище», чем двигатель Euro-0.

Если мы говорим в целом об автомобильном парке, то мы должны стремиться к тому, чтобы государственная политика была направлена на обновление парка параллельно с созданием качественной утилизационной отрасли.

Если мы бездумно, настезь откроем границы, особенно для подержанной техники без контроля над её качеством, то поставим под вопрос реализацию «Стратегии 2020», о которой мы говорили. К нам просто хлынут миллионы машин с низкими экологическими характеристиками и нередко (действительность такова!) по подложным документам, в первую очередь из Китая, которые увеличат техногенную нагрузку.



Механизмы такой защиты хорошо отработаны в других странах. Китай вообще запретил ввоз подержанных автомобилей и жёстко регламентирует процедуры создания производств. Как и Индия. Примерно то же – в Бразилии. Другие страны используют меры технического регулирования, которые жёстко соблюдаются.

**– Понятно, что нужны соответствующие решения – на уровне законов, постановлений правительства. Наверное, в Государственной Думе эти вопросы уже обсуждаются?**

– Разрабатывая, продвигая системные программы по обеспечению комфортных условий для нашего автопрома в рамках вступления России в ВТО, мы обсуждали

**„ Льготы по беспошлинному ввозу комплектующих, которые имеют сегодня зарубежные производители, вполне можно рассматривать как потери бюджета. “**

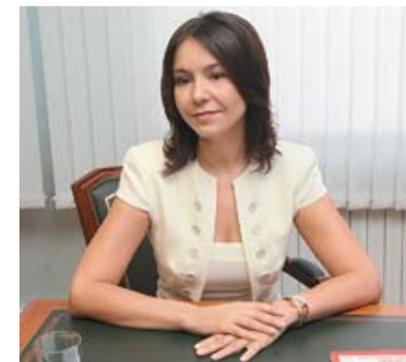
стратегию государственного поведения. Что должно сделать государство, что должен сделать бизнес. Мы спорили о сути пакетных мер, прогнозировали, к чему они могут привести. Мы – это парламентарии, правительство, эксперты отрасли, автомобилестроители. Понимание необходимости действий было у нас общим. Дума стала площадкой, причём и широкой, и профессиональной – для обсуждения конкретных вопросов развития отрасли. В июле был принят закон, одним из разработчиков которого я являюсь: «О внесении изменений в Закон РФ “Об отходах производства и потребления” и в 51 статью Бюджетного кодекса».

Этот законопроект обсуждался примерно 1,5 года, при активном участии профессионального сообщества – экологов, автопроизводителей, представителей Минпромторга, Минэкономразвития, Минприроды и др.

Смысл предлагаемых новелл заключается в том, что мы впервые установили

ответственность производителя за производимый товар посредством гарантии его последующей безопасной утилизации. С момента вступления закона в силу все компании, производящие автомобили (автотранспортные колёсные средства), будут брать на себя обязанность их утилизировать после утраты потребительских свойств. Это очень важно для снижения техногенной нагрузки.

Импортеры эту ответственность реализуют через уплату утилизационного сбора. Полученные средства должны будут пойти на создание современной утилизационной отрасли, которая находится у нас в «зачаточном» состоянии, а также на решение конкретных экологи-



ческих проблем. За это отвечает Правительство РФ.

Кроме того, утилизационный сбор является защитной мерой от того зарубежного автохлама, о вреде которого я уже говорила. Новый автомобиль, ввозимый на территорию России, будет облагаться очень небольшим утилизационным сбором. Для автомобилей старше определённого возраста (особенно – 7 лет) будут повышающие коэффициенты. Это само собой разумеется. Деньги, которые будут собраны в федеральном бюджете (не в каком-то фонде или частных карманах), пойдут на решение вопросов, связанных с улучшением экологической ситуации. Важно, что техника, произведённая на территории России, Казахстана и Белоруссии, освобождается от сбора в обмен на гарантии. Это является ещё одним стимулом к развитию производств здесь, а также существенной мерой по защите иностранных инвестиций в странах Единого экономического пространства.



Если говорить об отрасли сегодня, она, конечно, претерпела сильнейшие изменения, и не только за счёт кооперации с зарубежными производителями, но и благодаря грамотным мерам государственной политики в области автомобилестроения. Не просто поддержки, но именно политики.

Если вы поедете на тот же «КамАЗ» или «АвтоВАЗ», вы увидите, что производство сегодняшнее и десятилетней давности – это две разные картины.

А 20-летний период? Модернизация производства произошла? Производства НПОКР широкомаштабный произвели. В результате повысили конкурентоспособность.

Есть внятная политика до 2020 года, изложенная в Стратегии развития автопрома. Мы порядка 70% продаваемых машин сегодня производим здесь, в России. После 2020 года мы должны производить здесь 80% продаваемых легковых автомобилей, 95% – грузовых автомоби-

номики в мировую систему торговли, приветствую здоровую конкуренцию и уже говорила, что внутри России на автомобильном рынке её уровень ещё до вступления в ВТО был очень высоким: 31 бренд соревнуется друг с другом. Но реализовать адаптационные программы в переходный период для отечественной промышленности необходимо.

Я всё-таки считаю, что мы должны оградить нашу страну от хлама, от автомобилей с низкими экологическими характеристиками. Особенно – старше 7–9 лет.

Сегодня по дорогам Европы ездит примерно 90 млн автомобилей старше 10 лет. При этом стагнация в автомобильной промышленности наблюдается там уже не первый год. В то же время в автомобильной и смежных отраслях промышленности в Европе работает каждый десятый, именно там создаётся очень высокая добавленная стоимость –

– Создать целую утилизационную отрасль практически с нуля – задача, вероятно, непростая...

– Но её необходимо решать. Это жизненно важно. Минэкономки подсчитало: 20–30 млрд рублей ежегодно нужно на создание современной утилизационной отрасли. В Соединённых Штатах 20 тыс. предприятий занимается разбором и первичной утилизацией автомобилей.

Новая отрасль – это сотни тысяч рабочих мест для малых и средних предприятий. Причём на территории всей страны.

Первое, что мы сейчас сделали, – приняли данный закон. Он широко обсуждался депутатами всех фракций, министерствами, экспертным сообществом. Осенью, надеюсь, примем закон о гарантиях автопроизводителям, работающим в режиме «промышленной сборки».

Есть другие меры. Много законопроектов сейчас обсуждается в различных комитетах, и не только в Комитете по промышленности. Но мне, например, кажется, что нужно обеспечить преференции всем российским производителям и всем предприятиям, которые организуют производство внутри Единого экономического пространства, Таможенного союза при государственных и

муниципальных закупках автомобильной техники. Это нормально.

– И не противоречит правилам ВТО?

– Нет, не противоречит. Есть ещё одна тема – это ответственность перевозчика, осуществляющего коммерческую деятельность, за безопасность перевозимых пассажиров. Мне кажется, пришло время активнее стимулировать предпринимателей к обновлению парков автомобилей, параллельно ограничив сроки использования автобусов и коммерческих автомобилей. Речь идёт о безопасности наших граждан, поэтому использование государственного регуляторного механизма здесь и оправдано, и необходимо. И ещё раз повторю, что коснуться эти меры должны только коммерческих перевозок.

– Но при этом нужно предусмотреть переходный период, чтобы новые требования не сваливались на предпринимателей как снег на голову.

– Конечно. Главное – это стимулы, а не запреты. Государство и автопроизводители должны продолжить разработку доступных, стимулирующих потребителей к обновлению парков программ.

Протокол о вступлении ВТО был подписан Правительством РФ в конце прошлого года, ратифицирован 10 июля. А вопросы стратегии развития автомобиль-

ной промышленности в условиях ВТО мы начали обсуждать 1,5–2 года тому назад.

Сейчас мы вместе с экспертами, производителями, членами Правительства РФ прошли путь от составления простого перечня необходимых документов до выработки проектов конкретных нормативных правовых актов. Сегодня их 15.

Одно из основных направлений, которое должно поддерживаться законодательно, – поддержка и стимулирование НИОКР. Речь здесь идёт как о государственном финансировании исследований и разработок, так и, например, о субсидировании процентной ставки по кредитам, которые предприятия берут на эти цели.

Не секрет, что процентная ставка по кредитам у нас сегодня ещё очень высока по сравнению со странами Евросоюза. При этом мы говорим и стремимся к тому, чтобы обеспечить равные условия конкуренции отечественных и зарубежных производителей. Законопроект, который определяет меры государственного стимулирования инноваций, НИОКР, подготовленный Минэкономразвития, уже внесён в Госдуму.

Ещё одно важное направление, которое в ближайшее время получит, надеюсь, законодательную поддержку, – это обновление автобусного парка. Нужно стимулировать субъекты Федерации к переводу этих машин на газомоторное топливо. Мы уже в этом году приняли изменения в бюджете: направили на это 3,5 млрд бюджетных средств. Субъектам Федерации выделяются субсидии на покупку автобусов на газомоторном топливе, что приведёт к обновлению парка, улучшению экологической ситуации.

На самом деле, многие из этих мер были предусмотрены уже в Стратегии развития автопрома до 2020 года, но они получили развитие в новых условиях. И речь идёт не о каких-то «точечных» решениях, а именно о системе, о пакете программ как элементах государственной политики по развитию отечественного автомобилестроения.

И если нам всем хватит сил системно, последовательно действовать в реализации намеченного, то вопрос о том, нужен ли нам автопром, окончательно потеряет свою актуальность.

ПР



Мгновение, которое хочется остановить.

С удовольствием.

К Вашим услугам.

### СПРАВКА



**КОГОГИНА Альфия Гумаровна**, депутат Госдумы ФС РФ, председатель Экспертного совета при Комитете ГД РФ по промышленности по инновационному развитию автомобильной промышленности и спецтехники. Родилась в г. Зеленодольске Республики Татарстан. Окончила Казанский государственный университет, АНХ при Правительстве РФ.

До прихода на «КамАЗ» прошла путь от главного специалиста администрации Зеленодольского района до заместителя председателя Государственного комитета по статистике Республики Татарстан.

2002–2005 гг. – директор департамента лизинга ОАО «КамАЗ».

2005–2011 гг. – генеральный директор ОАО «Лизинговая компания КамАЗ». Также являлась директором по лизингу и развитию продаж ОАО «КамАЗ» – директор департамента развития финансового сервиса.

С декабря 2011 г. – депутат Госдумы РФ VI созыва, член фракции «Единая Россия», член Комитета ГД РФ по промышленности.

Заслуженный экономист Республики Татарстан. Лауреат конкурса «Руководитель года – 2005» в номинации «За повышение конкурентоспособности».

Замужем, имеет троих сыновей.

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](http://www.ritzcarltonmoscow.ru)



THE RITZ-CARLTON®  
Moscow

## Маркус ОЗЕГОВИЧ: «Мы верим в Россию, и она отвечает нам взаимностью»

«ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» ОБЪЕДИНЯЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ РАБОТУ СЕМИ МАРОК КОНЦЕРНА – VOLKSWAGEN, ŠKODA, AUDI, VOLKSWAGEN «КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ», SEAT, BENTLEY И LAMBORGHINI. В 2011 Г. ОБЪЁМ ПРОДАЖ «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ВЫРОС НА 74% И СОСТАВИЛ 229 ТЫС. АВТОМОБИЛЕЙ, ИЗ КОТОРЫХ БОЛЕЕ 135 ТЫС. БЫЛИ ПРОИЗВЕДЕНЫ В РОССИИ. О ДАЛЬНЕЙШИХ ПЕРСПЕКТИВАХ КОНЦЕРНА В РОССИИ РАССКАЗЫВАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС» МАРКУС ОЗЕГОВИЧ.

– Ваши коллеги из других зарубежных автоконцернов нередко жалуются на недостаток квалифицированных кадров для российских предприятий. Вы же не раз весьма лестно отзывались о системе подготовки персонала для «Фольксваген Груп Рус», созданной в Калужской области. В чём суть этой системы, чем она так хороша?

– У нас есть три способа повышения квалификации сотрудников. Для работников производства предназначена специальная программа, рассчитанная на несколько недель и проходящая в нашем обучающем центре. Для бригадиров используется дополнительная обучающая программа, созданная в кооперации с местным образовательным учреждением. Кроме того, у нас есть даже совместная программа с МГТУ им. Баумана, в рамках которой мы обучаем наших специалистов.

1 сентября 2010 года впервые в Российской Федерации 24 студента начали обучение в Калужском колледже информационных технологий и управления по специальностям «мехатроника» и «автомехатроника». В соответствии с учебным планом, обучающиеся осваивали дисциплины, предусмотренные российскими и немецкими стандартами профессионального образования. Студенты этих групп получили знания и производственные компетенции по сварке, гидравлике, пневматике, электротехнике, электронике, программированию, диагностике. Мы уверены, что выпускники программы внесут большой вклад в обеспечение наших высоких стандартов качества, так как знаем, что они прошли правильную подготовку для работы на суперсовременном предприятии, каковым является наш завод в Калуге. С



” Уровень поддержки, которую оказывает нам администрация в целом, я могу оценить как очень высокий. “

2011 года количество специальностей увеличилось до четырёх (добавились механика по металлоконструкциям и покраске). А с сентября 2012 года мы планируем начать подготовку по дуальной системе специалистов по логистике.

– В целом как вы можете оценить эффективность сотрудниче-

2011 года количество специальностей увеличилось до четырёх (добавились механика по металлоконструкциям и покраске). А с сентября 2012 года мы планируем начать подготовку по дуальной системе специалистов по логистике.





**” Себестоимость автомобиля российского производства выше из-за более высокой стоимости закупаемых материалов. “**

**ства «Фольксваген Груп Рус» и администрации Калужской области?**

– Есть веские причины того, что господин Артамонов фигурирует во многих статьях в прессе, рейтингах и статистике как руководитель региона, лидирующего по количеству инвестиций в промышленность. Это яркое свидетельство его намерений и того, как он работает над созданием среды, в которой могла бы развиваться промышленность. Его желание развивать индустриальную составляющую экономики Калужской области очень заметно. Он обладает хорошим пониманием того, какую поддержку нужно оказать бизнесу для достижения этой цели, как помочь нам сориентироваться в административных вопросах, в том, что мы должны сделать и какие следующие шаги предпринять.

Коллектив же, как правило, копирует стиль поведения руководства. Поэтому уровень поддержки, которую оказывает нам администрация в целом, я могу оценить как очень высокий.

**– «Фольксваген Груп Рус», как и другие зарубежные автопроизводители, имеет определённые обязательства по локализации производства в России. Насколько успешно эти обязательства выполняются? Какие трудности при этом возникают?**

– Мы успешно справляемся с взятыми на себя обязательствами. В соответ-

ствии с условиями соглашения о промышленной сборке, к 2018 году мы обязаны увеличить уровень добавленной стоимости, создаваемой в России, до 60%. По некоторым моделям мы уже сейчас превышаем этот показатель, а к 2016 году планируем довести до него все выпускаемые в России модели. Другое условие предполагает увеличение объёмов производства в России до 350 тыс. автомобилей в год. Для этого мощности калужского завода будут увеличены со 160 тыс. автомобилей в год до 225 тыс. штук (в настоящее время мы расширяем кузовной и окрасочный цеха). Завод выпускает четыре модели разных брендов группы. А в Нижнем Новгороде, где с 2011 года на мощностях «ГАЗа» мы на условиях контрактной сборки выпускаем Skoda Yeti, мощность будет увеличена до 130 тыс. штук. В конце



2012 года нижегородская площадка перейдёт на производство полного цикла.

Строительство завода по производству двигателей мощностью 135 тыс. штук – ещё один проект, который будет реализован нами в рамках соглашения.

**– В целом о трудностях: существуют ли какие-либо факторы, затрудняющие деятельность компании, наличие которых не предусматривалось несколько лет назад, когда «Фольксваген Груп Рус» начал свою работу у нас в стране?**

– У нас есть определённые сложности с поставками. Для соблюдения наших высоких стандартов качества нам необходимо высокое и постоянное качество поставок. Развитие отдельных поставщиков и конкуренции между ними идёт медленнее, чем ожидалось.

**– Отличается ли себестоимость автомобиля российского производства от аналогичного, изготовленного за рубежом? Чем обусловлена разница, если она существует?**

– Себестоимость автомобиля российского производства выше из-за более высокой стоимости закупаемых материалов. Но по мере развития конкуренции между поставщиками ситуация будет улучшаться.

**– Насколько широко удаётся использовать в производстве российские сырьё и материалы?**

– В настоящее время мы получаем от российских поставщиков широкий ассортимент штампованных деталей кузова, штамповка которых осуществляется на совместном предприятии «Gestamp-Северсталь», расположенном на территории нашего завода в Калуге. Кроме того, мы закупает у российских поставщиков ряд элементов внешней и внутренней отделки автомобиля.

**– Решён ли вопрос с площадкой для производства двигателей в России? Судя по всему, выбирать было нелегко? Какими критериями при этом руководствовался «Фольксваген Груп Рус»?**

– Мы выбрали между четырьмя регионами, с руководством которых провели переговоры и получили от них конкретные предложения. Основными критериями были удобство с точки зрения логистики, наличие подходящего земельного участка и рабочей силы. Пока мы рассматриваем поступившие предложения. Возможно, когда номер журнала с этим интервью выйдет в свет, окончательное решение уже будет принято.

**– На ваш взгляд, какие последствия для «Фольксваген Груп Рус» и других автомобилестроительных компаний нашей страны может иметь вступление России в ВТО?**

– Мы ожидали, надеялись и поддерживали вступление России в ВТО. Для того чтобы индустриализовать страну, вывести промышленность на новый уровень, необходимо повысить конкуренцию. Очень правильной мерой было создание благоприятных условий для иностранных компаний, чтобы привлечь их в российскую экономику. Как, например, постановление №166. И следующим правильным и логичным шагом является усиление конкуренции на локальном рынке, чтобы все местные производители, в том числе и мы, прилагали максимум усилий, чтобы выйти победителями в конкурентной борьбе. Я думаю, что со вступлением в ВТО наши позиции никак не изменятся, потому что все наши бизнес-планы, все расчёты мы делали именно с учётом вступления России в ВТО. И уже 60% автомобилей Группы, реализуемых в вашей стране, мы производим в России.

**– Каковы ближайшие планы «Фольксваген Груп Рус» по расширению производства у нас в стране – как по его объёмам, так и по модельному ряду?**

– Шаги по дальнейшему увеличению инвестиций и объёмов выпуска автомобилей в России будут зависеть от ситуации на рынке. Поэтому я не хочу сейчас называть конкретные цифры.

**– Расскажите, пожалуйста, об участии «Фольксваген Груп Рус» в проекте Sochi Drive.**

– SochiDrive – это масштабное мероприятие, инициаторами которого выступили мы как генеральный партнёр XXII Олимпийских и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года и Оргкомитет «Сочи-2014». Его целью было обеспе-

чить широкую поддержку зимних Олимпийских игр в Сочи среди россиян и принести дух Олимпиады в регионы России. Программа SochiDrive в каждом из городов проведения шоу была рассчитана на 4 дня и включала разнообразные развлекательные мероприятия на олимпийскую и паралимпийскую тематику: красочное шоу, посвящённое Играм в Сочи, концерты популярных эстрадных исполнителей, показательные спортивные выступления, тренировки на спортивных симуляторах и мн.др. Помимо развлекательной программы, большое место в проекте было отведено информационно-образовательной составляющей. В рамках проекта проводились встречи с известными российскими спортсменами – Послами «Сочи-2014».

**– В чём, на ваш взгляд, причина несомненного успеха «Фольксваген Груп Рус» в России?**

– В правильной стратегии. Она заключается в том, чтобы расти и развиваться вместе со страной, поставлять нашим российским клиентам высококачественные, красивые, современные и экологичные машины. И, конечно, в нашей приверженности российскому рынку. Мы – крупнейший автомобильный инвестор в экономику России, наш приход обеспечил стране новые рабочие места, налоговые поступления, реальную модернизацию. Но мы не ограничиваемся этим. Многим россиянам мы известны не только как автопроизводитель, но и как партнёр национальных российских сборных по футболу и хоккею, генеральный партнёр Игр в Сочи. Мы верим в Россию, и она отвечает нам взаимностью. ПР

**” Со вступлением в ВТО наши позиции никак не изменятся, потому что все наши бизнес-планы, все расчёты мы делали именно с учётом вступления России в ВТО. “**

чить широкую поддержку зимних Олимпийских игр в Сочи среди россиян и принести дух Олимпиады в регионы России. Программа SochiDrive в каждом из городов проведения шоу была рассчитана на 4 дня и включала разнообразные развлекательные мероприятия на олимпийскую и паралимпийскую тематику: красочное шоу, посвящённое Играм в Сочи, концерты популярных эстрадных исполнителей, показательные спортивные выступления, тренировки на спортивных симуляторах и мн.др. Помимо развлекательной программы, большое место в проекте было отведено информационно-образовательной составляющей. В рамках проекта проводились встречи с известными российскими спортсменами – Послами «Сочи-2014».

СПРАВКА



**ОЗЕГОВИЧ Маркус,**  
генеральный директор «Фольксваген Груп Рус».

В октябре 2010 г. занял должность управляющего директора по продажам «Фольксваген Груп Рус», а через 2 месяца стал генеральным директором компании. До своего нынешнего назначения возглавлял глобальное подразделение по поставкам запасных частей в Volkswagen Group. Ранее был управляющим партнёром в компании Accenture и возглавлял стратегическую группу по промышленному производству в Германии, а также являлся управляющим партнёром в компании BBDO.

С 1996 по 2006 г. в его компетенцию, помимо логистики и сети поставок, входили продажи и маркетинг, а также операции по слиянию и поглощению компаний. Получил степень магистра делового администрирования в Лондонской школе бизнеса, а также степень магистра в области электротехники в Мюнхенском техническом университете.

# Игорь ТИТОВ: «Бизнес идёт туда, где созданы условия для его развития»

ИНОСТРАННЫЕ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛИ УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ АКТИВНО РАЗВИВАЮТ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ, ВСЁ В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЯЯ ВНУТРЕННИЙ СПРОС НА КАЧЕСТВЕННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ АВТОМОБИЛИ. О ТОМ, КАКИЕ ФАКТОРЫ СПОСОБСТВУЮТ ЭТОМУ ПРОЦЕССУ, КАКОВЫ ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО АВТОПРОМА, РАЗМЫШЛЯЕТ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОР ПО СВЯЗЯМ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ И КОРПОРАТИВНЫМ ДЕЛАМ RENAULT В РОССИИ ИГОРЬ ТИТОВ.



а не только Москвы, в том, что чиновники на низовом уровне часто либо не понимают, либо сознательно дистанцируются от политики своего руководства. И нам приходится сталкиваться с непониманием и даже противодействием, так скажем, на уровне экспертов, которые заявляют, что бизнес городу не нужен, не понимают, что промышленность и город – это единый организм. Но это всё те же старые кадры, которые работают в Москве уже десятки лет. Поэтому мы всегда верим, что руководство города сможет расставить приоритеты.

– **Промышленный проект Renault предполагает масштабную локализацию производства. Она проходит успешно?**

– Даже очень. Причём в этом направлении мы работаем в тесном взаимодействии со специалистами Министерства промышленности и торговли и Департамента науки и промышленной политики Правительства Москвы. Серийные поставки от российских предприятий начались с самого начала производства. К концу 2005 года доля российских комплектующих составляла 20%, через год достигла 30%. На сегодняшний день доля российских компонентов составляет 54% и включает в себя, в частности, штампованные детали, бамперы, панели приборов, сиденья, стекла, светотехнику, топливные баки, аккумуляторы и мн.др.

Renault в России располагает солидной базой поставщиков. Это и российские производители, и зарубежные производители, имеющие заводы или филиалы в России.

– **Качество поставляемых российскими производителями деталей, узлов руководство компании удовлетворено?**

– В целом – да. Но я бы был чрезмерно оптимистичен, сказав, что проблем нет вообще. Дело не только и даже не столько в качестве поставляемой продукции. Бывает, что у нас вызывает беспокойство отсутствие у российских поставщиков опыта работы на международном уровне, не хватает знаний менеджмента, подходов к контрактным обязательствам.

Здесь можно говорить и об определённых отраслевых нюансах. Иногда самое главное – знать технику дела, владеть тонкостями технологий. Приведу пример. В Москве находится совместное

– В принципе понятны причины массового прихода зарубежных автопроизводителей в Россию. Но страна у нас большая, соответственно, велик и выбор регионов, где можно разместить производство. Из каких критериев исходят зарубежные компании, делая этот выбор?

– У меня есть опыт работы в Центре содействия иностранным инвестициям Минэкономки России и, следовательно, возможность рассматривать ситуацию с разных точек зрения. Психология потенциального инвестора достаточно проста: он выбирает, где лучше, исходит из тех условий, которые хотят и могут для него создать в администрации того или иного региона. В России – 80 с лишним регионов, и каждый инвестор может приехать и в Москву, и в Санкт-Петербург, и на Дальний Восток, и в Тольятти, и в Казань, и в Калугу... То есть сегодняшний инвестор – особенно крупный инвестор, который имеет выбор – может сравнивать регионы, места приложения инвестиций. Он смотрит, как с ним поговорили, какие ему условия предложили, сколько ему предлагали заплатить за участок земли или предлагали его бесплатно, где существуют более адекватные условия как с точки зрения взаимоотношения с госу-

дарственными органами, так и с точки зрения всех логистических условий.

В этом смысле нужно говорить о конкуренции между регионами в борьбе за инвестора. С другой стороны, у принимающей стороны тоже своя психология, которая постепенно меняется от «всё возможно, но занимайтесь этим сами» к «будем партнёрами в создании производств, выгодных для региона».

Позиция «хотите развивать бизнес – это ваши проблемы, мы вам помогать не обязаны, крутитесь, как хотите» постепенно уходит в прошлое.

” **Позиция “хотите развивать бизнес – это ваши проблемы, мы вам помогать не обязаны, крутитесь, как хотите” постепенно уходит в прошлое.** “

– **В своё время Renault, можно сказать, в этом смысле повезло? Отношение московских властей к потенциальному крупному инвестору было иным?**

– Да, конечно. Правительство Москвы и компания Renault учредили совместное предприятие ОАО «Автофрамос» в августе 1998 года. В апреле 2005 года был пущен сборочный конвейер, а в конце 2006 года

завод вышел на проектную мощность, предусмотренную первым этапом проекта, – 60 тыс. автомобилей в год.

Сейчас, спустя годы, когда наше предприятие в Москве продолжает успешно развиваться, можно уже с уверенностью сказать, что тогда, в конце прошлого века, мы с выбором места для предприятия не прогадали. Городом нам был предоставлен целый ряд преференций, льгот – по ставкам налога на прибыль, арендной платы за пользование земельными участками, мы были освобождены от уплаты налога на имущество. Прави-

тельство Москвы создало условия, удобные для Renault, по обеспечению обеспечения необходимыми инфраструктурными энергетическими сетями.

– **Сейчас в московском правительстве уже другие люди. Отношение не изменилось?**

– Я бы сказал, что интерес города поддерживать крупнейшее промышленное предприятие в Москве, каковым является

” **Французские менеджеры обучают местных специалистов, и те расширяют свой бизнес.** “

«Автофрамос», только усиливается. Ведь предприятие даёт приличные платежи в городской бюджет. Renault – крупнейший иностранный автопроизводитель и один из крупнейших инвесторов в России. Мэр Сергей Собянин посетил наш завод и лично предложил поддержку в вопросах развития предприятия, в том числе в предоставлении новых земельных участков. Правительство Москвы очень серьёзно относится к совершенствованию законодательной базы, регулирующей строительство. В частности, позитивный шаг был сделан в плане снижения административных барьеров, касающийся отмены платежей за землю в случае нового строительства на промышленных предприятиях.

Существовало такое правило: если функционирует какое-то предприятие, то для того, чтобы построить на его территории даже небольшое новое производственное помещение, требовалось менять целевое назначение всего участка, занимаемого предприятием, – с производства на строительство. При этом в бюджет надо было заплатить суммы, которые зависели

не от объёма нового строительства, а от размера участка. Эти платежи трудно было логически объяснить, и они, несомненно, стали неоправданным барьером для развития производства. Правительство Москвы по просьбе ряда крупнейших предприятий быстро исправило ситуацию. Правительство осуществляло ряд точечных мер, направленных на поддержку прогрессивных предприятий. В частности, оказывалась финансовая поддержка молодым специалистам с высшим и средним специальным образованием. А для нас это актуально, потому что средний возраст сотрудников «Автофрамоса» – чуть более 30 лет. Городская субсидия, которая выплачивается молодым работникам, способствует закреплению в компании молодых перспективных специалистов.

– **Неужели всё так гладко? Такого не бывает. Неужели нет проблем?**

– Есть, конечно. Но я хочу подчеркнуть, что новое руководство города полностью поддерживает наше производство, видит в нём пользу для города, и мы находимся в постоянном диалоге. Проблема России,

ФОТО: СЛУБЕНА ИД/РСП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

**” Renault – крупнейший иностранный автопроизводитель и один из крупнейших инвесторов в России. “**



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

предприятие АМО «ЗИЛ» и японской компании ИНИ – ААТ. Оно производит для нас из российской стали штампованные кузовные детали. Работу удалось наладить далеко не сразу. Просто не хватало опытных специалистов. И когда мы, сотрудничая с ААТ, направили на это предприятие своих менеджеров, дело пошло на лад. Существуют определённые тонкости специальности, которым можно научиться только на практике.

– Получается, что теперь с этими тонкостями будут знакомы и российские специалисты. Такая передача опыта – своего рода «побочный эффект» локализации автопроизводства. Положительный, естественный.

– Да. Одно из однозначно положительных для российской экономики последствий прихода зарубежных производителей – это передача опыта, передача технологий, навыков, ноу-хау. Французские менеджеры обучают местных специалистов, и те расширяют свой бизнес. Так постепенно российская автомобильная промышленность, которая развивается при участии ведущих зарубежных компаний, даёт толчок к развитию дру-

гих смежных производств. Мы считаем, что каждый рубль, затраченный в автопроме, генерирует 20 рублей в смежных отраслях. Особенно в сфере инноваций и новых технологий. В таких отраслях, как автомобилестроение, всё это играет огромную роль. Например, в нашем техническом центре Renault (в предместьях Парижа) работает около 10 тыс. человек. Это целый город. Там нет серийного производства, только опытные цеха, испытательные лаборатории, конструкторские бюро, коммерческие службы.

Сегодня на нашем московском предприятии мы создали свой технический центр. Мы хотим довести количество инженеров до 250–300 человек, с тем чтобы инженерную доработку, которая касается специфики России, адаптации моделей, проводить здесь. Когда предприятие становится крупным, без собственного инженерного потенциала довольно сложно решать возникающие проблемы. Это особенно актуально в связи с тем, что планируется расширение производства в России на других площадках.

– Собственно, планы по увеличению количества выпускаемых на рос-

сийских предприятиях автомобилей вынашивает сейчас большинство зарубежных автопроизводителей, работающих в России. Это и понятно: рынок перспективный, он растёт. Но ведь наступит момент, когда внутренний спрос будет удовлетворён. Что тогда?

– Когда все крупные производители доведут свои производственные мощности до максимальных (оговоренных соглашением о промышленной сборке), тогда конкуренция станет на рынке более плотной. Тут важно развивать предусмотренный Стратегией развития автопрома до 2020 года экспорт в третьи страны. Если Правительство РФ хочет, чтобы автопроизводители на 100% использовали свои производственные мощности, давая импульс смежным производствам, без организации экспорта продукции, произведённой здесь, в России, никак не обойтись. Причём я не говорю о субсидировании экспорта, а о создании условий, при которых производство было бы не дороже, чем в других странах. Экономические выгоды для России такого подхода очевидны.

– Вообще, фраза «Россия – крупный экспортёр автомобилей», учитывая сегодняшнюю, почти исключительно сырьевую направленность нашего экспорта, звучит как сказка...

– Эта сказка вполне может стать былью. Правительство сделало очень серьёзный шаг, создав привлекательные условия для развития производства автомобилей в России. И этот успех надо развивать, создавая условия для увеличения конкурентоспособности российской продукции за рубежом, потому что наш рынок в России тоже имеет пределы роста.

С точки зрения развития российской экономики не важно, будут это только традиционные российские производители, или производства, созданные зарубежными концернами. Более того, я бы сказал, что даже важнее, чтобы это были иностранные концерны, поскольку они уже имеют своего потребителя. Покупая иностранные бренды, собранные в России, западные потребители будут способствовать созданию добавочной стоимости и рабочих мест в России.

Конечно, не всё так просто. Согласно исследованию, проведённому Ассоциацией европейского бизнеса, наиболее при-

влекательными аспектами для внешних инвесторов в России являются большой объём рынка, потенциал его развития, наличие квалифицированного персонала. Конечно же, сравнительно низкие зарплаты в России тоже привлекают иностранных инвесторов. Хотя средняя заработная плата в стране будет расти, и этот фактор постепенно потеряет значение.

Понятно, что при насыщении рынка привлекательность новых вложений в России будет падать. Для того чтобы организовать здесь новое производство, нужна ориентация на экспорт и нужны уже новые стимулы. Один из важнейших – государственная поддержка. Но здесь есть ещё к чему стремиться, чтобы хотя бы достичь того уровня, который есть в других странах. Лишь 14% опрошенных членов АЕБ считают, что меры господдержки как-то повлияли на их решение начать бизнес в России. Этот факт можно интерпретировать так, что поддержка в нынешних условиях не играет определяющей роли, но я не исключаю, что есть те, кто не сможет решиться на размещение своих проектов в России, посчитав, что в других странах это будет сделать выгоднее. Вот этого мы как раз должны избежать.

– Вероятно, здесь не нужно «изобретать велосипед», стоит просто посмотреть, как решается эта проблема за рубежом?

– Совершенно верно. Если в России будут созданы хотя бы такие же условия, которые существуют сегодня в других активно развивающихся странах... Это, например, освобождение от налога на прибыль по товарам, предназначенным на экспорт, которое существует в ряде стран. В Южной Корее государство субсидирует НИОКР автопроизводителям-экспортёрам, предоставляет им кредиты по ставкам ниже рыночных. В Турции никакими налогами не облагаются товары, которые вывозятся по экспорту. Там также существует беспроцентный ввоз комплектующих для производства товаров на экспорт, снижена налогооблагаемая база выручки от экспорта. Это только часть существующих и действующих механизмов.

Наверно, чтобы не нанести ощутимого урона бюджету, такие преференции нужно распространить исключительно на несырьевой экспорт. По такому пути

пошли все новые индустриальные страны, которые начали своё экономическое развитие с массового экспорта. Япония, Южная Корея, Тайвань, Китай идут по этому пути, на первом этапе привлекая крупные мировые компании, давая им льготы, а затем экспортируя продукцию во все страны мира.

Между тем сейчас в России почти не существует серьёзных мер для поддержки экспорта. Насколько я знаю, в принципе правительство готово было бы пойти на новые необходимые шаги. Нужны серьёзные проработки и оценки. Но при этом желательно, чтобы эта работа была увязана с усилиями регионов. От них

**” Сейчас в России почти не существует серьёзных мер для поддержки экспорта. “**

очень много зависит. Собственно, с этого мы и начали наш разговор.

– А в планы Renault в России не входит организация у нас производства, ориентированного на экспорт? Компания ещё в прошлом веке одной из первых пришла на российский рынок. Может быть, она же выступит пионером и в организации у нас производства экспорт автомобилей?

– О планах. У нас есть своя стратегия развития. В прошлом году компания продемонстрировала рекордные результаты, продолжив своё развитие и упрочив позиции на российском рынке. Сегодня мы исходим из того, что российский ав-

томобильный рынок продолжает рост. По прогнозам участников АЕБ, в 2012 году будет продано около 2,8 млн автомобилей. Исходя из этого, в нынешнем году мы планируем увеличить производственные мощности в Москве на 10% – до 174 тыс. автомобилей в год.

Главной новинкой российского рынка в 2012 году является Renault Duster. Мы поставили на конвейер ещё две новые модели – Koleos и Latitude.

Что же касается организации нового производства, ориентированного на экспорт продукции, то сейчас этот вопрос для Renault достаточно интересен. Компания рассматривает варианты разме-

щения такого производства в различных странах. Хотелось бы надеяться, что в итоге, после оценки различных условий в других странах, где у Renault есть свои производственные мощности, выбор будет сделан в пользу России. При принятии решения будет учитываться множество факторов, в частности общие тенденции развития экономики, текущая экономическая ситуация и перспективы её развития в конкретной стране и, конечно, как я уже говорил, те условия работы, меры государственной поддержки, которые существуют для экспортно ориентированного производства. На самом деле, всё достаточно просто: бизнес идёт туда, где созданы более выгодные условия. ПР

**СПРАВКА**



**ТИТОВ Игорь Борисович**, заместитель генерального директора Renault в России.

В 1985 г. окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (МГУ) по специальности «экономист».

С 1991 по 1998 г. – работал на разных должностях в ТПП РФ: ответственный секретарь Российского национального комитета по тихоокеанскому экономическому сотрудничеству, генеральный директор Российско-японского комитета по экономическому сотрудничеству.

С 1998 по 1999 г. – заместитель генерального директора Центра содействия иностранным инвестициям при Минэкономике России.

С 1999 по 2001 г. – заместитель генерального директора ОАО «Автогаз».

С 2002 по 2010 г. – генеральный директор Российского комитета XXI века.

С 2010 г. – заместитель генерального директора Renault в России.

## Кто будет работать на автопром?

НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ НА ПЕРИОД ДО 2020 Г., И КОНЦЕПЦИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОЙ СТРАТЕГИИ ПРИЗНАЮТ, ЧТО В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ СОЗДАНИЕ СЕРЬЁЗНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА МИРОВОМ УРОВНЕ ВОЗМОЖНО ЛИШЬ ЗА СЧЁТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ ДОСТАТОЧНЫМ КОЛИЧЕСТВОМ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ЭТИМИ ПРОГРАММНЫМИ ДОКУМЕНТАМИ МЕРЫ НЕ ОТВЕЧАЮТ ИСЧЕРПЫВАЮЩЕ НА ВОПРОС «КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ОТРАСЛЬ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КАДРАМИ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?»



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

**И** в Стратегии, и в Концепции абсолютно чётко изложены и общие проблемы российского автомобилестроения, и слабые места в системе подготовки персонала для автомобилестроителей. Это и несоответствие содержания образовательных программ современным требованиям отрасли, и отсутствие механизма перевода современных требований к профессиональной квалификации специалиста в образовательные стандарты и программы, и дефицит профессорско-преподавательского состава необходимой квалификации. К этим проблемам можно добавить не менее острые моменты, достаточно полно описанные преподавателями МГТУ «Московский государственный машиностроительный университет» (МГТУ «МАМИ») в статье «Рынок профессионального образования в области автомобилестроения»: 1) увеличение среднего возраста профессорско-преподавательского состава в большинстве вузов; 2) устаревшее морально учебно-методическое обеспечение учебного процесса; 3) отсутствие локализации в России прав интеллектуальной собственности по основным конструктивным элементам автомобиля и процессам его производства (что, думается, происходит не только из-за нежелания иностранных компаний за-

щитить коммерческую тайну, но и из-за недостатка местных кадров с высокой степенью готовности обеспечить такую локализацию).

Несомненно, все эти факторы крайне негативно влияют на положение дел в отрасли и тормозят развитие кадрового потенциала. Однако, на наш взгляд,

Конечно, отдельные элементы упомянутой выше Концепции отражают роль бизнеса в поддержке мер по укреплению кадрового потенциала. Так, Направление 3.4. Концепции предусматривает расширение практики стажировок специалистов, профессорско-преподавательского состава и студентов

**Автомобильные кафедры в университетах страны выпускают значительное количество специалистов, не востребованных на рынке труда, уровень доходов на предприятиях автомобильной промышленности и престижность профессии не способствуют их трудоустройству по специальности.**

чему должно быть уделено значительно больше внимания в анализе недостатков нынешней системы подготовки кадров для автомобилестроения – это необходимости более активного стимулирования участия самих автомобилестроительных компаний в реформировании и повышении эффективности системы кадрового обеспечения отрасли. И снятия нормативно-правовых и иных барьеров, мешающих этому активному участию.

не только в ведущих учебных центрах, но и на предприятиях мировых лидеров в автомобильной отрасли. А Направление 3.5. говорит о важности развития системы грантовой и стипендиальной поддержки будущих работников отрасли за счёт в том числе и корпоративных программ.

При этом детальное описание в Стратегии развития автомобильной промышленности РФ на период до 2020 г. про-

блем с подготовкой кадров для отрасли позволяет предположить, что заявленных мер по работе с бизнесом слишком мало для их решения: «Достаточно остро стоят вопросы качества подготовки специалистов. Среднее профессиональное и среднее специальное образование оторвано от производства. Учебно-материальная база этих образовательных учреждений не отвечает современным требованиям. Автомобильные кафедры в университетах страны выпускают значительное количество специалистов, не востребованных на рынке труда, уровень доходов на предприятиях автомобильной промышленности и престижность профессии не способствуют их трудоустройству по специальности. Для подготовки высококлассных специалистов, которые в состоянии квалифицированно решать возлагаемые задачи по разработке и производству современной и перспективной продукции, требуется их обучение по многоуровневой программе высшего образования, включающей хорошую фундаментальную подготовку, достаточные навыки профессиональной работы во время производственной, конструкторской, технологической и преддипломной практики»<sup>1</sup>.

Представляется, что правильным шагом в направлении решения проблемы дефицита квалифицированных кадров для автомобилестроения стало бы создание на базе всех основных профильных вузов в России специализированных кафедр, которые поддерживались бы автомобилестроительными компаниями и на которых, наряду со штатными преподавателями, читали бы лекции и участвовали в образовательном процессе сотрудники самих компаний, давая практические навыки студентам и рассказывая о том, что ждёт будущих автомобилестроителей на предприятиях. Такие кафедры или центры компетенций было бы неплохо создать и в системе среднего специального и среднего профессионального образования, где также готовят специалистов важных для автомобилестроения специальностей. Причём важно обратить внимание на то, что речь идёт не только, или даже

<sup>1</sup> <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/10>



**Опыт, навыки и умения, полученные на автомобилестроительном заводе, вряд ли можно заменить чистой теорией из учебников.**

не столько о выделении финансовых ресурсов таким кафедрам и центрам (грантов, стипендий, ремонте и технологическом оснащении лабораторий и т.д.), а именно о том, чтобы преподавание осуществлялось действующими или недавно вышедшими на пенсию работниками автомобилестроительных предприятий. Опыт, навыки и умения, полученные на автомобилестроительном заводе, вряд ли можно заменить чистой

теорией из учебников. Теория, конечно же, важна, но она ценна для будущего работника автомобилестроительной отрасли только в привязке к практике. При этом важно отметить, что в действующее законодательство, вероятнее всего, потребуются внести определённые изменения, позволяющие сотрудникам предприятий участвовать в образовательном процессе без оформления на кафедры. Здесь, конечно же, есть поле

для деятельности для Министерства образования и науки России.

Итак, сами компании должны быть заинтересованы в том, чтобы к ним на работу шли подготовленные кадры, которые не нужно переучивать, тратя на это дополнительные ресурсы. Не всегда, конечно, будет просто мотивировать сотрудников автомобильных компаний дополнительно проводить занятия в вузах или училищах. Здесь в процесс должны быть вовлечены службы по работе с персоналом и корпоративные центры обучения, которые сегодня есть практически во всех крупных автомобилестроительных компаниях страны. Они должны разработать меры по мотивации сотрудников, способных и желающих передавать свой опыт. Очевидно, что с точки зрения обеспечения своего производства кадрами, подготовленными по наиболее дефицитным специализациям, затраты на мотивацию наставников и учителей будут незначительны.

Подобный успешный опыт привлечения практиков к обучению будущих работников производств, конечно, су-

ществует. И не только в автомобилестроении. Вузы, специализирующиеся на подготовке энергетиков, металлургов, нефтяников, железнодорожников, пытаются активно работать с лидерами своих отраслей по улучшению стандартов обучения. Например, одна из ведущих российских энергетических компаний «Интер РАО ЕЭС», которая осуществляет операционную деятельность в 27 странах мира, активно сотрудничает с рядом таких профильных вузов, как НИУ «Московский энергетический институт», Ивановский государственный энергетический университет, Казанский государственный энергетический университет и др.

Однако проблема до сих пор актуальна. И, если говорить о российском автомобилестроении, возможно, что ведущую роль в выстраивании систем подготовки кадров в профильных вузах должны взять на себя иностранные автомобильные концерны, активно работающие в России. По прогнозам «АСМ Холдинга», доля иномарок в общем объеме выпуска российских автомоби-

лестроительных предприятий в 2012 г. составит 75%, или 1,34 млн легковых машин. Грузовиков в 2012 г. будет выпущено 170 337 единиц, из которых 21 379 машин (или 13%) будут иномарками, а автобусов – 42 116 единиц, из которых 9324 (или 23%)<sup>1</sup> – иномарки. Большинство этих средств передвижения производится в России компаниями либо с полным, либо с частичным иностранным участием. Вступление России в ВТО вряд ли существенно повлияет на динамику производства в стране автомобилей на базе иностранных технологий. Соответственно, для такого производства нужны квалифицированные кадры, поэтому в образовательные учреждения, занимающиеся подготовкой будущих специалистов в автомобилестроении, должны прийти именно эксперты иностранных компаний, работающих в России. Почему этого не происходит более динамично – вопрос для производителей, которые сами на разных отраслевых мероприятиях жалуются на недостаток хорошо подготовленного персонала. Что же мешает более активно включаться в работу с вузами и профтехучилищами и готовить себе смену с учетом и требований рыночных реалий, и конкретных запросов самих компаний?

Другой важный аспект работы с молодежью, которая скоро придет на производство, – предоставление возможности проходить преддипломную практику и стажировки во время летних каникул в вузах и в училищах. Зачастую в разговорах с нынешними студентами выясняется, что практику проходить негде или же она организована настолько формально, что не даёт никаких знаний и опыта. Представляется, что сами предприятия должны делать больше для того, чтобы стажировки и преддипломные практики увлекали студентов и знакомили их с профессией, а не были простой формальностью для отчетности. Уверен, что на каждом автомобилестроительном предприятии найдётся не один десяток опытных специалистов, которые сами захотят «взять под крыло» молодых, пока ещё неопытных студентов и привить им любовь к будущей

<sup>1</sup> <http://lenta.ru/news/2012/04/18/yearly/>



WWW.IMAGESOURCE.COM/EAST NEWS

**Ведущую роль в выстраивании систем подготовки кадров в профильных вузах должны взять на себя иностранные автомобильные концерны, активно работающие в России.**

**На каждом автомобилестроительном предприятии найдётся не один десяток опытных специалистов, которые сами захотят «взять под крыло» молодых студентов.**



ИНТЕРПРЕСС/ PHOTOPRESS.RU

профессии. Та же компания «Интер РАО ЕЭС» активно привлекает на стажировки более 600 студентов каждый год.

В заключение правильно поставить вопрос о том, почему при всей кажущейся важности и актуальности такой работы не у всех представителей отрасли есть желание и осознание необходимости тратить на неё ресурсы? Возможно, ответ кроется в том, что зачастую за красивыми словами официальных документов, стратегий и концепций кроется простое отсутствие координации действий между предприятиями, органами государственной власти, вузами, профессиональным и экспертным сообществом. В результате все знают о том, что проблема есть, но она не решается. А финальные версии стратегий и концепций не учитывают в полной мере реальное положение дел на предприятиях и предложения бизнеса.

Но когда-то нужно начинать. И вступление России в ВТО, которое опять-таки породило горячие споры, в частности об уровне защиты российской автомобильной промышленности, может стать именно тем поворотным моментом, который заставит и производителей, и органы власти, и представителей научного и образовательного сообщества выработать комплекс практических мер по развитию кадрового потенциала отрасли с указанием чётких

сроков их реализации и назначением ответственных за каждое действие. Хотелось бы, чтобы сами автомобилестроители приняли в этой работе наиболее заметное участие и сами бы контролировали исполнение данного комплекса мер. В конце концов, от недостатка кадров в первую очередь страдают сами производители автомобилей, теряя рыночные позиции и прибыль и нанося ущерб своей долгосрочной конкурентоспособности.

## **Есть** **что вспомнить**

СЕЙЧАС ЭТО МОЖЕТ ПОКАЗАТЬСЯ СТРАННЫМ, НО РОССИЙСКИЙ АВТОПРОМ – ОДИН ИЗ СТАРЕЙШИХ В МИРЕ. ОБЪЕКТИВНО. ЕСЛИ ИСХОДИТЬ ИЗ ТОГО, ЧТО ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ АВТОМОБИЛЬ С ДВИГАТЕЛЕМ ВНУТРЕННЕГО СГОРАНИЯ БЫЛ ПОСТРОЕН И ПУБЛИЧНО ПРОДЕМОНСТРИРОВАН ЕЩЁ В 1896 Г. ЯКОВЛЕВЫМ И ФРЕЗЕ. КОНЕЧНО, ПЕРВЫЙ ЭКЗЕМПЛЯР – НЕ ПОКАЗАТЕЛЬ. НО ДОВОЛЬНО СКОРО В РОССИИ ПОЯВИЛСЯ ЦЕЛЫЙ РЯД ЧАСТНЫХ ФИРМ, ИЗ КОТОРЫХ НАИБОЛЕЕ КРУПНЫМИ И ОСНАЩЁННЫМИ БЫЛИ «РУССО-БАЛТ» («РУССКО-БАЛТИЙСКИЙ», РБВЗ) (1909–1918) И «ПУЗЫРЁВ» (РАЗИПП) (1911–1914). ПОТОМ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ «ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЁРСТВО» В ЭТОЙ СФЕРЕ. ПЕРВЫЕ СЕРЬЁЗНЫЕ УСИЛИЯ ПО СОЗДАНИЮ НАЦИОНАЛЬНОГО АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ ЦАРСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ПРЕДПРИНЯЛО В РАЗГАР ПЕРВОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ, КОГДА В 1916 Г. БЫЛИ ВЫДЕЛЕНЫ КАЗЁННЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ СТРОИТЕЛЬСТВА ШЕСТИ (!) АВТОМОБИЛЬНЫХ ЗАВОДОВ: АМО В МОСКВЕ, РБВЗ В ФИЛЯХ, «РУССКИЙ РЕНО» В РЫБИНСКЕ, ЗАВОД В.А. ЛЕБЕДЕВА (В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ЯРОСЛАВСКИЙ МОТОРНЫЙ ЗАВОД) В ЯРОСЛАВЛЕ, «АКСАЙ» В РОСТОВЕ-НА-ДОНУ И «БЕКОС» В МЫТИЩАХ. УВЫ, ИЗ-ЗА РЕВОЛЮЦИИ 1917 Г. СТРОИТЕЛЬСТВО НИ ОДНОГО ЗАВОДА НЕ БЫЛО ЗАВЕРШЕНО... КАК ЗНАТЬ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЭТИ РЕВОЛЮЦИИ... НО ИСТОРИЯ НЕ ТЕРПИТ СОСЛАГАТЕЛЬНОГО НАКЛОНЕНИЯ. ПОЛУЧИЛОСЬ ТО, ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ. ТО ЕСТЬ СОВЕТСКИЙ АВТОПРОМ. КОТОРЫЙ, ВОЗМОЖНО, НЕ ОСТАВИЛ СВОЕГО СЛЕДА В ИСТОРИИ МИРОВОГО АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ В ВИДЕ ЛЕГЕНДАРНЫХ МОДЕЛЕЙ НАПОДОБИЕ НЕМЕЦКОГО «ЖУКА», НО КОТОРЫЙ ПРИ ЭТОМ ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЛ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ И СОЦИАЛЬНУЮ ЖИЗНЬ ЛЮДЕЙ НА ОДНОЙ ШЕСТОЙ ЧАСТИ СУШИ В ТЕЧЕНИЕ МНОГИХ ДЕСЯТИЛЕТИЙ. И С ЭТОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РОССИЙСКОМУ (СОВЕТСКОМУ) АВТОПРОМУ ЕСТЬ ЧЕМ ГОРДИТЬСЯ. А НАМ – ЕСТЬ ЧТО ВСПОМНИТЬ...





РИА «НОВОСТИ»

## Первенец...

Э то был красивый автомобиль... Хотя почему – был? Автор этих строк прекрасно помнит некий даже ажиотаж в московском Политехническом музее, когда в его экспозиции появился этот красавец – «Руссо-Балт». Его и сегодня можно там увидеть и оценить благородство форм, очарование дизайна «серебряного века». По нынешним понятиям, это, конечно, автомобиль «представительского» класса.

В 1908 г. в Риге создан автомобильный отдел. Директор – Иван Александрович Фрязиновский. На должность главного конструктора был приглашен 26-летний (оцените смелость приглашающих!) Жюльен Поттера (Julien Poterat), который перед этим работал на бельгийской фирме «Фондю» (Fondu). Автомобили «Фондю» стали прототипом первых «Руссо-Балт». Собственно, с самого начала автомобили выпускались под названием «Руссо-Балтийский». В конце 1910 г. акционерное общество РБВЗ приобрела «Экипажная фабрика Фрезе и К» – российский автопроизводитель-первопроходец.



**По нынешним понятиям, это, конечно, автомобиль «представительского» класса.**

чила название С-24/30. Индекс модели расшифровывается так: 24 – расчётная мощность двигателя в лошадиных силах, 30 – максимальная мощность. Объём двигателя составлял 4501 куб. см. В дальнейшем выпускались модификации С-24/35 (1912–1914); С-24/40 (1913–1918). Модель стала наиболее массовой в истории завода – выпущено всего 347 экземпляров. Такие вот были тогда масштабы «массового» выпуска. Впрочем, не только в России.

Несмотря на большой интерес к «Руссо-Балту» на Третьей международной петербургской выставке 1910 г., продано было намного меньше автомобилей, чем ожидалось. Причина проста – они были дороже своих зарубежных аналогов. Однако есть сведения, что Великий князь Константин Константинович Романов приобрёл три «Руссо-балта», великая княжна Мария Павловна Романова – ещё один. В 1910 г. два автомобиля были приобретены для царского двора. В общем, тогда тоже было принято помогать отечественным производителям. Другие экземпляры находились в собственности известных людей, например редактора журнала «Автомобиль» Андрея Нагеля, кораблестроителя профессора Константина Боклевского, банкира Александра Путилова...

Автомобили этой марки стали известны по всему миру благодаря своим победам в престижных соревнованиях, например С.-Петербург – Монте-Карло в 1912 и 1913 гг. «Руссо-Балт» был первым автомобилем, добравшимся до вершины Везувия. По тем временам это звучало!

Завод выпустил около 500 автомобилей за семь лет. Осенью 1915 г. император Николай II принял решение эвакуировать завод в Москву.

Последний десяток «Руссо-Балтов» был изготовлен на новом месте уже в советское время. Один из них был подарен М.И. Калинину.

Впрочем, наступали уже другие времена. Новые властители для собственного передвижения предпочитали иномарки (тов. Сталин, например, – «Паккард»), а для народного хозяйства нужны были прежде всего «автомобили-работяги». В первую очередь грузовые, конечно. ПР



ИТАР – ТАСС

## «Работяга»

В конце 1930-х гг. руководство Советского Союза поставило перед специалистами Горьковского автомобильного завода задачу разработать и запустить в производство новый отечественный грузовой автомобиль. Требования были выдвинуты простые – машина должна быть надёжной, простой в ремонте и эксплуатации, максимально унифицированной с другими моделями.

Первая модель нового грузовика сошла с конвейера в 1940 г. и вплоть до начала Великой Отечественной войны в июне 1941 г. успешно проходила испытания на дорогах страны. Но не успели...

Начало войны приостановило дальнейшие работы над моделью ГАЗ-51,

хотя полученный опыт по его созданию и технические наработки нашли своё применение при создании других моделей автомобилей, в том числе военных.

К работе над моделью ГАЗ-51 специалисты Горьковского автомобильного завода вернулись в 1943 г. Бурное развитие военной промышленности, а также опыт эксплуатации автомобилей в военное время привели к тому, что в конструкцию были внесены большие изменения. Они коснулись как основных узлов автомобиля, таких как двигатель и тормозной привод, так и внешнего

**К работе над моделью ГАЗ-51 специалисты Горьковского автомобильного завода вернулись в 1943 г.**

вида кабины и облицовки. Благодаря нововведениям грузоподъёмность автомобиля удалось увеличить до 2,5 тонн, что значительно увеличило эффективность его работы.

Для своего времени ГАЗ-51 представлял собой весьма передовую конструкцию с короткой базой и сдвинутой вперёд кабиной. Такая компоновка обеспечивала ему хорошую маневренность, рациональное использование габаритов и оптимальную развесовку по осям, способствующую повышению проходимости. Кроме того, усиленная рама и узлы ходовой части позволяли эксплуатировать грузовик с большими перегрузками. Что, впрочем, постоянно и делалось. Время было такое. Грузовик оснащался 6-цилиндровым двигателем мощностью 70 л.с., разгонявшим его до 70 км/ч. За создание ГАЗ-51 группе конструкторов во главе с Андреем Липгартом была присуждена Государственная премия СССР.

За свою долгую карьеру ГАЗ-51 и его модернизированный вариант ГАЗ-51А стали родоначальниками целого семейства грузовиков и автобусов. Более того, ГАЗ-51 успешно выпускался и в «странах народной демократии». В Польше под именем «Люблин-51», в Северной Корее – «Сынри-58», в Китае – «Юэцинью». Пик производства ГАЗ-51 пришёлся на 1958 г., когда было сделано почти 173 тыс. автомобилей, а всего «пятьдесят первый» растажили в количестве более чем 3,5 млн экземпляров. Вы только представьте такое количество маленьких, но выносливых «работяг!» ПР

## Действительно – «Победа»

**С**егодня ГАЗ-М-20 – раритет, объект приложения усилий реставраторов, любителей ретроавтомобилей. Серийное производство «Победы» началось 28 июня 1946 г.

Эта машина стала первой во многом. Первый послевоенный автомобиль – она должна была стать массовой машиной, предназначенной уже для мирной жизни. ГАЗ-М-20 – первый автомобиль с полностью несущим кузовом «бескрылой» формы, независимой передней подвеской, электрическими указате-

**Однако не сразу появились в ней все эти новшества и предметы «роскоши» – такие, например, как радиоприёмник.**

лями поворота, стоп-сигналами и очистителями ветрового стекла. Дальше – больше: салон «Победы» оснастили обогревателем и освещением.

Однако не сразу появились в ней все эти новшества и предметы «роскоши» – такие, например, как радиоприёмник. После Великой Отечественной войны советский автопром был не в состоянии изготовить даже кузовные детали для М-20, не то что оснастить новые машины «печками». До 1948 г. «ГАЗ» выпустил лишь несколько сотен автомобилей.

Во время войны советские специалисты получили богатый опыт общения с самой разнообразной иностранной автотехникой, преимущественно с трофейной немецкой и поступавшей по ленд-лизу американской. Поэтому есть в «Победе» что-то и от «Опеля», и от американских довоенных машин производства GM. И, тем не менее, кузов «Побе-

ды» был первым полностью спроектированным и подготовленным к массовому производству в СССР. Если говорить о конструкции и дизайне, «Победа» на несколько лет опередила многие иностранные послевоенные аналоги. И это была настоящая победа нашего автопрома.

Автомобиль имел комфортный и просторный салон. «Победа» выглядела очень динамично и современно, и стильный наклон стёкол усиливал этот эффект. Да и с точки зрения аэродинамики кузов был разработан идеально. Но больше такой тип



кузова в советском автомобилестроении не применялся.

Что касается ходовых качеств, при массе 1460 кг наибольшая скорость, которую развивала «Победа», составляла 105 км/ч. Машина разогналась с места до 100 км/ч за 46 секунд, а расход топлива при этом составлял 11 литров на 100 км. Не быстро, но надёжно. Прекрасно помню ощущения от поездок в этой

машине. Их можно выразить кратко: «как в танке». Не очень комфортно, но безопасно. В 1970-х уже годах «Победа» выглядела на дорогах неким раритетом, её без труда обгоняли, но осторожно. Не железо – броня!

Хорошо отзывались о «Победе» за рубежом. Её экспортировали и в страны Восточного блока, и даже в некоторые западноевропейские государства. В Польше её в течение 23 лет выпускали под маркой «Варшава» по лицензии. Есть данные, что и в 1980-х гг. выпуск «Победы» продолжался – уже в Китае. Те «Победы», которые сейчас можно ещё увидеть на улицах и на пробегах ретроавтомобилей, были выпущены по большей части уже после 1949 г. Только к этому времени «ГАЗу» удалось наладить производственную цепочку и запустить конвейер. И если первые «Победы» со всеми недостатками и недочетами достались в основном государственным чиновникам, то вторая серия машин вышла в массы. Это и такси, и внедорожник М-72, и даже – невиданное по тем време-

нам явление – машина для развлечений и отдыха, кабриолет 1955 г. выпуска.

И хотя для многих советских граждан ГАЗ-М-20 «Победа» оставалась несбыточной мечтой из-за высокой цены, до неё в личное пользование машины получали лишь избранные. «Победа» же свободно продавалась в автомагазинах. Хотя «свободно» – понятие в данном случае относительное. **ПР**



## Высокий класс!

**В** конце 1950-х гг. бывший политический деятель советского периода Вячеслав Молотов попал в опалу, а Горьковский автозавод, названный его именем, стал называться «ГАЗом». В эти времена в экспериментальном цехе завода и был собран первый опытный образец новой автомашины высокого класса ГАЗ-13, который должен был заменить устаревший М-12

ки. Чайки постоянно красиво и стремительно летают над гладью великой реки Волги, и, очевидно, поэтому горьковские автомобилестроители выбрали имя новому автомобилю – «Чайка».

У ГАЗ-13 «Чайка» был нестандартный дизайн, а многие конструктивные решения впервые применялись в отечественном автомобилестроении. Основу конструкции машины представляла Х-образная рама без боковых лонжеро-

**Автомобиль был по тогдашней моде двухцветным, имел тёмно-вишневый и светло-бежевый цвета.**

«ЗИМ». Внешний облик нового автомобиля напоминал американский автомобиль Packard Caribbean Convertible 1955 г. Напоминал, не более!

16 января 1959 г. началось мелкосерийное производство ГАЗ-13 «Чайка». Оно продолжалось 22 года. Автомобиль был по тогдашней моде двухцветным, имел тёмно-вишневый и светло-бежевый цвета. На капоте устанавливалось украшение по форме летящего истребителя. Переднюю облицовку радиатора украсило стилизованное изображение чай-

нов, к ней крепился кузов через 16 резиновых подушек.

Удобный комфортабельный и просторный салон машины вмещал семь человек. Салон был оснащён достаточно современным для того времени оборудованием: электростеклоподъёмниками, эффективной системой отопления, 5-диапазонным приёмником, имеющим автоматическую настройку и дополнительные динамики для задних пассажиров, кнопочным управлением подъёма антенны, электроприкуривателем и

пепельницами, омывателями панорамного ветрового стекла, противотуманными фарами, кожаными креслами и затемнёнными стёклами.

Мощный двигатель в 195 л.с. легко разогнал автомобиль до 160 км/ч и при этом расходовал 21 литр бензина на 100 км пути. Заводскими конструкторами были применены абсолютно новые агрегаты – автоматическая коробка передач, рулевое управление с гидроусилителем, вакуумный усилитель тормозов.

На «Чайках» ездили министры, партийное руководство, послы СССР за рубежом. Московский дипкорпус также обслуживался этими машинами. В личном пользовании «Чайки» были только у писателя Михаила Шолохова, космонавта Юрия Гагарина, балерины Галины Улановой и кубинского революционера Фиделя Кастро. У первой-женщины космонавта Валентины Терешковой была единственная белая «Чайка».

Даже на московских улицах «Чайки» были редки. Их появление вызвало повышенное внимание прохожих, которые оглядывались и невольно замедляли шаг. Может быть, тогда у советских граждан появилось понимание, что автомобиль как средство передвижения может быть ещё и красивым, радовать глаз. Хотя любой автомобиль был тогда мечтой. До реализации которой оставалось не так уж много времени. **ПР**



ИТАР-ТАСС

## Легендарная «копейка»

**19** апреля 1970 г. начался серийный выпуск автомобилей «Жигули», первым из которых стал ВАЗ-2101 – легендарная «копейка». Не секрет, что её прототипом является «Фиат-124», признанный, кстати, лучшим автомобилем мира в 1965 г. То есть очень удачный был выбран прототип. И вообще, практически всё делалось по уму, что для тех времен как-то даже удивительно.

Кузов «Фиата-124» подвергся переделке: его усилили для эксплуатации в наших условиях. Для этого протянули лонжероны через весь кузов полностью, у прототипа они не затрагивали центральную часть салона. Усилены были также места крепления передних и задних амортизаторов. Изменили и саму подвеску: установили более жёсткие пружины, рычаги передней подвески стали делать из металла

большого сечения методом штамповки. Долго экспериментировали с амортизаторами задней подвески, в

**Впервые на отечественных автомобилях передние тормоза изготовили дисковыми с жёстко закреплённой тормозной скобой.**

итоге их несколько отнесли от пружин и установили с наклоном к горизонтали, что сделало подвеску достаточно выносливой и надёжной, улучшило управляемость автомобиля. Подобрали такие характеристики жёсткости, которые сочетали удовлетворитель-

ную плавность хода и хорошую устойчивость и управляемость. Тормозная система стала отдельной, двухконтурной, что значительно повысило безопасность автомобиля, так, например, если выйдет из строя передний контур (два передних колеса), можно доехать на одном заднем контуре, и наоборот. Впервые на отечественных автомобилях передние тормоза изготовили дисковыми с жёстко закреплённой тормозной скобой. Сказано же: по уму всё делали.

На российском рынке эта машина продавалась под названием «Жигули», а вот на внешнем рынке эта торговая марка была заменена на Lada. Дело в том, что европейцы почему-то ассоциировали слово «Жигули» с понятием «жиголо».

Продажи «копейки» стремительно росли, и вскоре этот автомобиль стал поистине народным. Предпочтение этой машине отдавали как простые жители СССР, так и известные персоны.

«Копейки» неоднократно участвовали в съёмках различных фильмов – «Особо опасен», «Мимино», «Копейка», «Приключения итальянцев в России» и мн.др. И, несмотря на уже солидный возраст, легендарную «копейку» до сих пор можно встретить на дорогах России.

За «копейкой» числится немало достижений. Так, в капитальном ремонте машина нуждалась лишь после того, как проходила расстояние, равное 10 путешествиям из Москвы до Владивостока (О том, что вопрос любого ремонта тогда был очень острым, рассуждать не будем.) Таким результатом не могут похвастаться даже прославленные немецкие автомобили! За выпуск «копейки» в мае 1972 г. «ВАЗу» была вручена Международная премия «Золотой Меркурий».

Но главная «премия» легендарной для СССР машины, наверное, состоит в том, что «копейка» и её производные, вплоть до «семёрки» (т.н. «классика»), сделали автомобиль для советского человека вещь более или менее доступной. То есть автомобиль в общественном сознании становился уже не роскошью, а средством передвижения. **ПР**



РИА «НОВОСТИ»

## Общепризнанная

**В** прошлом году довелось побывать в командировке в Ингушетии. Нас с коллегой гостеприимные хозяева повезли показывать местные красоты. По заснеженному горному серпантину. На очень «крутом» внедорожнике зарубежного, естественно, производства. Двигались, конечно, осторожно. При отсутствии других машин. Но однажды наш «паркетник» обогнали. Маленькая машинка мелькнула и быстро скрылась где-то в горном тумане. Водитель, умерив кавказский темперамент, только вздохнул и сказал восхищенно: «На «узкой» резине, а как дорогу держит! Вот это машина!»

Нас обогнала «Нива».

Первый экземпляр модели ВАЗ-2121 «Нива» сошёл с конвейера Волжского автозавода в апреле 1977 г.

ВАЗ-2121 «Нива», в настоящее время обозначаемая как Lada 4x4, – советский легковой автомобиль повышенной проходимости. Первый в мире комфортабельный внедорожник малого класса с несущим кузовом и постоянным

полным приводом. ВАЗ-2121 «Нива» по праву считается самой оригинальной и удачной разработкой отечественной автомобильной промышленности. В конце 1970-х гг. «Нива» произвела на мировом рынке настоящую сенсацию уникальным для своего времени сочетанием легкового комфорта и высокой проходимости при более чем конкурентоспособной цене (правда, только за рубежами СССР). Завидная даже для

**В 1990-х «Нива» стала самым доступным отечественным внедорожником.**

многих современных аналогов проходимость была достигнута благодаря постоянному полному приводу, блокируемому межосевому дифференциалу и демультипликатору в трансмиссии, а также удачной развесовке по осям.

В 1990-х, с прекращением дефицита ряда запчастей, «Нива» стала самым до-

ступным отечественным внедорожником. У «ВАЗа» открылась возможность создавать на базе «Нивы» различные востребованные рынком модификации, а также заняться модернизацией базовой модели. Что и делалось много лет.

Прекрасно помню реакцию зала советских кинотеатров в 1980-х гг., когда на экране при показе зарубежного (французского, например) кинофильма мелькала очень знакомая «коробочка» «Нивы». Следовал дружный, горделивый какой-то вздох. За державу было совсем не обидно.

Модификации «Нивы» занимали призовые места в ралли-рейдах, включая «Ралли фараонов», «Алжирское ралли», трансафриканский «Атлас» и «Париж-Дакар», а также работали на Северном полюсе и при экстремально низких температурах Антарктиды. «Ниве» также принадлежал мировой рекорд покорения высоты более 5 тыс. метров в Гималаях.

В 1970–1980-х гг. прошлого века внедорожник входил в список наиболее популярных автомобилей как в России, так и за рубежом – в то время модель продавалась в 110 странах мира.

Ещё раз: в ста десяти странах! Советский (российский) автомобиль. И было это совсем недавно. И традиции, очень хочется верить, не утеряны. **ПР**

## Вячеслав ПРИХОДЬКО: «Нельзя жить прошлым, нужно двигаться вперёд»

МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (МАДИ) – ОДИН ИЗ ВУЗОВ СТРАНЫ, ВЫПУСКАЮЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ РОССИЙСКОГО АВТОПРОМА. ПОНЯТНО, ЧТО ОТ УРОВНЯ ПОДГОТОВКИ СЕГОДНЯШНИХ СТУДЕНТОВ ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ, НАСКОЛЬКО УСПЕШНО БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ НАША АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ЗАВТРА. О ПЕРСПЕКТИВАХ РОССИЙСКОГО АВТОПРОМА И РОЛИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ РАЗМЫШЛЯЕТ РЕКТОР МАДИ ВЯЧЕСЛАВ ПРИХОДЬКО.

– Какие факультеты МАДИ готовят сегодня специалистов, прежде всего для предприятий автопрома?

– В нашем вузе всего 14 факультетов, из которых восемь – учебные. Несмотря на то, что по всем показателям, которые приняты в высшей школе, МАДИ – это полноценный технический университет, направления подготовки, как правило, связаны с двумя ключевыми словами: «автомобили» и «дороги».

Для предприятий автопрома готовят специалистов факультеты автомобильного транспорта, управления, логистики и общетранспортных проблем, а также конструкторско-механический факультет и факультет дорожных и технологических машин.

По нашим оценкам, почти треть выпускников устраивается на предприятия, которые производят автомобильную технику. Трудовая деятельность остальных после получения диплома, как правило, связана с эксплуатацией техники.

– Уже долгие годы идут небезопасные разговоры о «непрестижности» инженерного труда. Молодёжь чаще выбирает специальности, не связанные с производством. Эта тенденция практикой МАДИ подтверждается?

– К счастью, нет. Мы не испытываем недостатка в абитуриентах. Может быть,

потому, что практически каждый мальчишка и девчонка, однажды подержавшись за руль папиного или мамино автомобиля, уже «профессионально ориентированы». Это, конечно, шутка, в которой всё-таки есть доля правды, но тем не менее у нас никогда не было проблем с формированием и выполнением плана приёма. Невзирая даже на ухудшающуюся демографическую ситуацию. Дело, наверное, и в имидже университета, и в традиционной востребованности специалистов, которых мы готовим по целому спектру направлений. Это обеспечивает очень солидный конкурс, причём на

– Больше 10 человек на место. Причём конкурс – реальный. Именно 10 человек, а не 10 заявлений. (Имеется в виду то, что каждый абитуриент может подать заявление на три направления подготовки в МАДИ.)

– Впечатляет.

– И очень радует. Получается, что далеко не все хотят быть менеджерами, экономистами, юристами, чиновниками.

А реально молодые люди, которые сегодня приходят учиться на этот факультет, хотят быть серьёзными инженерами, специалистами, разработчиками сложной автомобильной техники.

” **Направления подготовки связаны с двумя ключевыми словами: “автомобили” и “дороги”.** “

протяжении последних лет он из года в год растёт, как на бюджетную, так и на платную форму обучения. Обидно, что много ребят с хорошими проходными баллами, к сожалению, остаётся вне университета по той причине, что мест не хватает.

Что касается именно инженерных специальностей, то как раз в этом году впервые за долгий период на конструкторско-механическом факультете один из самых высоких конкурсов.

– Какой?

Это очень интересный факультет, который у нас был в своё время создан, чтобы проектировать, создавать и эксплуатировать сложные машины военного назначения (колёсные и гусеничные). Это те машины, которые мы имеем возможность регулярно видеть на Красной площади во время парада. Это специальная военная техника, обеспечивающая доставку ракетного вооружения на автомобильном ходу. Там две специальности: «колёсные и гусеничные машины специального назначения» и «наземные



” **Мне грустно, что сегодня уже нет ни “ЗИЛа”, ни “АЗЛК”, с которыми во многом связаны воспоминания молодости.** “

комплексы ракетной техники». Кстати, очень качественная, надёжная техника, не уступающая зарубежным аналогам.

– Это радует. Но всё-таки сегодня реалии таковы, что многие ваши выпускники будут работать на зарубежных предприятиях...

– Знаете, я не вижу здесь большой проблемы. Очень многие сетуют на то, что наш автопром – уже как бы и не наш, не российский. Но я считаю, что мы правильным путём идём. Начали, по сути, с «отвёрточной сборки» на заводах зарубежных производителей. Но сегодня локализация производства иномарок в России год от года увеличивается. И при этом мы учимся, перенимаем культуру производства ведущих зарубежных компаний. Ничего зазорного в этом нет. И очень здорово, что наши выпускники будут начинать свой трудовой путь именно на современном производстве.

Я прекрасно помню, какое огромное впечатление произвёл на меня Волжский автозавод в 1976 году, когда я, молодой преподаватель, привёз туда на практику студентов. Тогда я уже был не-

плохо знаком с производством «ЗИЛа», где сам проходил практику, будучи студентом, и «АЗЛК», и огромная разница между этими предприятиями и современнейшим по тем временам «ВАЗом» бросалась в глаза. Было очень интересно!

Да, мне грустно, что сегодня уже нет ни «ЗИЛа», ни «АЗЛК», с которыми во многом связаны воспоминания молодости. Очень жаль, что завершились неудачно многочисленные попытки спасти эти предприятия. Но нельзя жить прошлым, нужно двигаться вперёд.

– А на каких предприятиях проходят практику сегодняшние студенты?

– Я не только ректор, но ещё и заведующий кафедрой «Технологии конструкционных материалов». Кафедра ответственна за проведение практики студентов механических специальностей. Они все, как правило, проходят эту практику на предприятиях, производящих автомобильную технику. Они осваивают технологию производства, работают на сборке. По существу, про-



ходят весь цикл от изготовления деталей до выпуска автомобилей. И если раньше это были «ЗИЛ», «АЗЛК», то сегодня это и калужские предприятия «Фольксвагена», «Волжский автомобильный завод», ряд других производств.

Но наиболее тесное сотрудничество у нас уже на протяжении многих лет налажено с «КамАЗом». Там сегодня работает очень много наших выпускников – тех, кто окончил МАДИ недавно или

получил диплом ещё в советские времена. Например, Валиев Данис Хадиевич – главный конструктор «КамАЗа» – учился в МАДИ. Ежегодно мы направляем туда для прохождения производственной и технологической практики около сотни наших студентов.

Подразумевается, что все высшие учебные заведения, занимающиеся подготовкой технических и инженерных кадров, могли бы использовать те мощности и оборудование, которые остались на «ЗИЛе» и сегодня не используются, для обучения будущих специалистов.

**” Нельзя заниматься увеличением производства автомобилей, забывая при этом об экологических проблемах, которые связаны не только с функционированием автотранспортного комплекса, но и с производством транспортной техники. “**

Есть разного рода проекты, связанные с организацией практики наших студентов. Например, есть задумка создать некий технопарк на территории бывшего «ЗИЛа».

– Но оборудование там, наверное, устаревшее...

– Чтобы понять основные принципы – за счёт чего осуществляется формирование поверхностей, де-

талей, какими технологическими процессами обеспечиваются необходимые эксплуатационные свойства деталей, – можно использовать и такое оборудование. Но, конечно, и современные образцы необходимо иметь. Надеемся, что Правительство Москвы поддержит этот проект.

– По каким основным направлениям ведётся сегодня в МАДИ научная работа?

– Спектр научных исследований достаточно широк. Если говорить об автомобильной тематике, то это разработка технологии и оборудования для электрофизических методов обработки (лазер, ультразвук) для автопрома; создание образцов транспортной техники; создание, внедрение и сопровождение в эксплуатации интеллектуальных транспортных систем и др. Хотелось бы подробнее рассказать об одной работе, которая, на мой взгляд, будет иметь очень важное значение для отрасли.

Сегодня автомобильная промышленность крайне озабочена кадровой проблемой, уровнем подготовки специалистов, которые должны прийти на смену тем, кто, к сожалению, находится в преклонном возрасте.

Это серьёзнейшая проблема. И решать её нужно, исходя из современных требований. Мы вышли победителями организованного Рособрназором конкурса на подготовку программ, связанных с выработкой требований к квалификационным характеристикам тех кадров, которые должны работать в автомобильной промышленности. Полное название проекта – «Разработка и апробация моделей центров сертификации профессиональных квалификаций и экспертно-методического центра в отрасли автомобилестроения».

Задача – создать целостную систему, определить, какими компетенциями должны обладать специалисты всех уровней, работающие на разных направлениях, – проектировщики, конструкторы, люди, занятые на сборочном производстве, и т.д.

Разрабатывая эти квалификационные требования, мы формируем критерии оценки и отбора кадров для работы в автопроме на годы вперёд.

– Независимо от того, идёт ли речь о кадрах для «КамАЗа» или «Автофрамоса-Renault»?

– Безусловно. Тут мы видим, что наша разработка по квалификационным требованиям к специалистам, занятым в автомобильной промышленности, должна прежде всего опираться на мнение работодателей. Поэтому, занимаясь этой работой, мы действуем в тесном взаимодействии с различными предприятиями отрасли. В частности, мы очень активно сотрудничаем с ОАО «КамАЗ» и корпоративным университетом «КамАЗа», Национальной ассоциацией производителей автомобильных компонентов, УК «Автокомпотенты», ОАО «Завод Автоприбор», ОАО «АвтоВАЗ» и корпоративным университетом «ВАЗа», ОАО «Элион».

Результатом этой работы будет создание целой сети сертификационных центров в России, которые будут оценивать уровень знаний, подготовки, компетенции специалистов, претендующих на ту или иную должность на любом предприятии автопрома. В эти центры будут обращаться все работники автомобильной промышленности, чтобы получить сертификат соответствия уровню требований современного производства.

– Учебные программы МАДИ претерпели какие-либо изменения после того как была сформирована Стратегия развития российского автопрома до 2020 года?

– Да, конечно. Во всех курсах, где читают экономику, технологию производства, положения Стратегии нашли своё отражение в учебных программах. Безусловно, речь должна идти и об определённой корректировке приоритетов. Например, в Стратегии очень чётко поставлены задачи, связанные с решением экологических проблем, уменьшением вредных выбросов в атмосферу. Это правильно: нельзя заниматься увеличением производства автомобилей, забывая при этом об экологических проблемах, которые связаны не только с функционированием автотранспортного комплекса, но и с производством транспортной техники.

Понятно, что это скажется на работе энерго-экологического факультета, который ориентирован на подготовку специалистов для автопрома. Уже существующее сегодня на факультете направление «инженерная защита окружающей среды» мы будем активно развивать.

Вообще, должен отметить, что в последние несколько лет мы постепенно переориентируем научную и учебную деятельность нашего университета. Если раньше основным направлением была подготовка специалистов для сферы эксплуатации автотранспорта, то теперь мы в полной мере себя позиционируем как добротный вуз, который готовит кадры для автопрома, для тех предприятий, которые связаны с производством компонентов и в целом автомобилей.

Позиционирование МАДИ в автомобильной промышленности для нас является одним из основных направлений работы на ближайшие годы. В этом мы видим наши главные перспективы.

Вообще, я и мои коллеги с оптимизмом смотрим в будущее. Думаю, наш, российский автопром будет успешно развиваться. И наша деятельность – как образовательная, так и научная – будет этому развитию способствовать. ПР

СПРАВКА



**ПРИХОДЬКО Вячеслав Михайлович,**  
ректор МАДИ.

Родился в 1948 г. в г. Калининграде.

В 1971 г. окончил с отличием факультет автомобильного транспорта по специальности «эксплуатация автомобильного транспорта». В 1971 г. поступил в аспирантуру МАДИ на кафедру технологии металлов. С 1974 г. – младший научный сотрудник; с 1976 г. – ассистент; с 1979 г. – доцент; с 1989 г. – профессор; с 1994 г. – заведующий кафедры «Технологии конструкционных материалов».

С 1979 г. научно-педагогическую деятельность совмещает с административной работой – заместитель ответственного секретаря приёмной комиссии; с 1980 г. – ответственный секретарь; с

1981 г. – начальник учебно-методического управления; с 1983 г. – проректор по вечернему и заочному обучению; с 1987 г. – проректор по учебной работе; с 1993 г. – первый проректор.

В 2001 г. избран ректором МАДИ.

В 1975 г. защитил кандидатскую диссертацию. В 1996 г. – докторскую диссертацию. Основатель и руководитель научно-педагогической школы применения электрофизических методов обработки для интенсификации известных и создания новых технологических процессов при производстве, эксплуатации и ремонте транспортной техники, им разработаны научные основы ультразвуковых высокоамплитудных технологий. Автор более 450 научных трудов.

Член-корреспондент РАН (2003 г.), действительный член Российской академии транспорта (1998 г.), Международной академии высшей школы (2000 г.).



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



**Алексей РАХМАНОВ,**  
заместитель  
Министра  
промышленности  
и торговли России

Насыщенность автомобилями в РФ остаётся на более низком уровне, чем в Восточной Европе. Мы живём на уровне 253 автомобилей на 1 тыс. населения, тогда как в Восточной Европе эта цифра достигает 450–500 машин. Таким образом, потенциал для роста до сих пор сохраняется».

(Из выступления на пресс-конференции, 23 июля).



**Владимир ГУТЕНЁВ,**  
первый заместитель  
председателя  
Комитета  
Госдумы РФ по  
промышленности

Нагрузка по утилизации полностью ляжет на производителей и импортёров, то есть будет закладываться в стоимость машин. И только в случаях импорта единичных транспортных средств сбор будет уплачиваться физическим лицом».

(Из комментариев по поводу введения утилизационного сбора, 13 июля).



**Игорь КОМАРОВ,**  
президент  
ОАО «АвтоВАЗ»

Если мы в течение короткого срока не обновим модельный ряд и не улучшим потребительские свойства, то будем испытывать серьёзные проблемы, исходя из того, что конкуренция на нашем рынке становится очень серьёзной. И основной фронт борьбы между европейскими производителями переносится в Россию, в развивающиеся страны».

(Из интервью радиостанции «Эхо Москвы», 21 июня).



**ЧТОБЫ ГЛАЗ РАДОВАЛИ**

Долгие годы российские автолюбители, познакомившись с очередной новинкой отечественного автопрома, вздыхали: «Ну хотя бы она глаз радовала...» Что и говорить: дизайн российских машин хромал. Да и сейчас не сказать, чтобы сильно улучшился.

Определённые надежды на лучшее даёт открытие в Москве дизайн-студии «АвтоВАЗа», к работе в которой будут привлекаться как российские, так и иностранные специалисты. Именно здесь будет разрабатываться дизайн перспективных моделей российских автомобилей. Хочется верить, что открытие московской студии станет не только важным шагом для самого «АвтоВАЗа», но и придаст определённый импульс развитию отечественного автомобильного дизайна и технической культуры.



**ОПТИМАЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ  
«Танки» на стройках**

Отрадный факт: многие компании, работающие в строительном секторе российской экономики, всем остальным маркам предпочитают самосвалы «КамАЗ».

Как отмечают руководители строительных организаций, эксплуатирующие самосвалы «КамАЗ», секрет успеха камских грузовиков «тяжёлого» класса заключается в низкой стоимости автомобилей по сравнению с конкурентами, а также в надёжности узлов и агрегатов самосвальной надстройки, где полностью использованы компоненты российских заводоизготовителей спецтехники и их адаптированность к сложным условиям эксплуатации. То есть машины подтверждают правильность известного слогана «Танки грязи не боятся». Строительные – в том числе.



Ещё одним достоинством самосвалов-«тяжеловозов» является фирменный сервис, который доступен клиентам в любой точке РФ, что позволяет быстро устранять неисправности, возникающие во время эксплуатации автомобилей. Немаловажным фактом популярности отечественных грузовиков среди строителей является также оптимальное соотношение цены и качества. Собственно, это соотношение по-прежнему позволяет оставаться на плаву исконно российским производителям. Но всё-таки качества и надёжности хотелось бы побольше... Как и комфорта – не «танкового».

**УТИЛИЗАЦИЯ  
Только «спасибо» скажем**

В России может появиться программа утилизации общественного транспорта, которая поможет обновить автопарк, – такую возможность не исключил Президент РФ Владимир Путин. В принципе положительный опыт есть – программа утилизации легковушек определённый эффект принесла.



На начало 2012 г. в России было зарегистрировано 900 тыс. автобусов, 28,4% – старше 5 лет, ещё 48,5% – старше 10 лет.

Но по дорогам страны колесят и куда более древние экземпляры – попросту опасные для эксплуатации. Да и воздух они, конечно, не озонируют.

В 2010–2011 гг. по инициативе производителей уже рассматривалась возможность использования подобной меры наряду с программой утилизации грузовой техники. В одном из вариантов предполагалось, что при сдаче в утилизацию автобуса или грузовика старше 15 лет размер госсубсидии мог бы составлять 15–30% от его стоимости. Но власти тогда решили, что необходимости в таких программах нет. Сейчас, похоже, к этой идее решено вернуться. Наверное, это правильно. Во всяком случае, те миллионы россиян, которые постоянно пользуются услугами автобусного транспорта, определённо проект поддержат.

**ДВИГАТЕЛИ  
Дело за качеством**

Как сообщает «Автостат» со ссылкой на директора механосборочного производства «АвтоВАЗа» Владимира Бокка, создание двигателя объёмом 1,8 л – одна из будущих целей его ведомства. Стоит отметить, что на сегодняшний день автомобили Lada оснащаются только моторами объёмом 1,7, 1,6 и 1,4 л.

На заводе уже выпущен приказ и начата работа по оформлению документов на закупку оборудования. Благодаря гиб-



**ГОСПОДДЕРЖКА  
Не спешите нас хоронить**

Правительство РФ будет ежегодно выделять средства на поддержку российских автомобильных заводов до 2020 г. Об этом сообщает «Интерфакс» со ссылкой на распоряжение Правительства РФ.

Власти планируют компенсировать автомобилестроительным компаниям часть затрат по привлечённым до 2014 г. включительно кредитам. Кроме того, из бюджета будет субсидироваться часть дохода по облигациям, выпущенным производителями автомобилей до 2014 г.

С 2012 по 2015 г. Правительство потратит на поддержку автомобильной отрасли 29,6 млрд руб. В течение последних 10 лет Правительство РФ оказывало автомобильной отрасли как прямую поддержку в виде субсидирования и предоставления государственных гарантий по полученным кредитам, так и косвенную.

В принципе значительная часть общества не очень эти меры поддерживала. Многие считали, что отечественный автопром в принципе безнадёжен и его легче вообще похоронить. Похоже, настроения в обществе понемногу меняются. Автомобили исконно российских марок по-прежнему покупают, а их качество медленно, но верно повышается. Ближайшие годы покажут, насколько устойчивой является эта тенденция.

ким технологическим процессам производство можно будет переориентировать на новые задачи. Соответственно, изменения в конструкции различных узлов будут происходить гораздо быстрее и появится возможность оперативнее реагировать на потребности рынка.

Это, конечно, здорово, но всё-таки рабочий объём двигателя не исчерпывает его характеристики. Если мотор получится действительно качественным, не уступающим лучшим зарубежным образцам, – тогда действительно будет повод порадоваться.

# Позиционирование первого лица розничного производственного бизнеса



**Валерия ЧЕРНОВА,**  
преподаватель ИКМ НИУ  
«Высшая школа экономики»,  
магистр социологических наук

В РАМКАХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА ИКМ НИУ «ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ» «ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» МЫ ПРОДОЛЖАЕМ РАССМАТРИВАЛОСЬ КОММУНИКАТИВНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТОГО, К КАКОМУ ИЗ ЧЕТЫРЁХ ОСНОВНЫХ ТИПОВ ОТНОСИТСЯ ИХ БИЗНЕС. В ДВУХ ПРЕДЫДУЩИХ СТАТЬЯХ РАССМАТРИВАЛИСЬ МОДЕЛИ «ИМИДЖА» ПЕРВЫХ ЛИЦ КРУПНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ И КОМПАНИЙ СЕКТОРА РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ. СЕГОДНЯ МЫ РАССМОТРИМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОП-ПЕРСОН КОМПАНИЙ, ПРОИЗВОДЯЩИХ ТОВАРЫ МАССОВОГО СПРОСА.

Успешное развитие компаний разных типов бизнеса (всего мы выделяем четыре основных типа бизнеса: промышленное производство, розничные услуги, розничное производство и профессиональные услуги) зависит от особенностей этого типа деятельности – в первую очередь от присущей тому или иному типу бизнеса специфики целей и задач, а также от различий в составе ключевых аудиторий. Следовательно, адекватным будет такое позиционирование руководителя, которое соответствует актуальным задачам бизнеса и ожиданиям ключевых заинтересованных сторон.

**Позиционирование первых лиц розничных производственных компаний: максимум эффективности в операционном управлении при минимальной публичности.**

Для сектора производства потребительских товаров, как и для сектора розничных услуг, характерна жёсткая конкуренция. Но если на успех бизнеса в сфере розничных услуг в наибольшей



SHUTTERSTOCK.COM

степени влияет клиентоориентированный «полевой» персонал, для розничной производственной компании главной аудиторией становятся лояльные потребители. Наряду с ними второй по важности аудиторией являются дистрибуторы и ритейлеры, благодаря которым товар попадает на полки магазинов.

По сравнению с сектором розничных услуг, роль персонала в производстве товаров массового спроса невелика. Сказываются как высокая автоматизация производства, так и возможности его размещения в странах с низкими издержками на рабочую силу. Таким путём идут многие российские розничные производственные компании, которые заказывают инженерные разработки и производство за рубежом. В пример можно привести производителей бытовой техники (к примеру, российские марки BORK, Vitek, Vigor, Scarlett, Kaiser), обуви (российские бренды Tervolina, Camelot, CorsoComo, Carlo Pazolini, Chester, Carnaby), одежды (Baon, OGGI, SoFrench, E2O, Gloria Jeans и др.). Работу по инновационной разработке и усовершенствованию

**Большинство собственников и топ-менеджеров этого типа бизнеса часто незнакомы широкой общественности.**

*Они известны только в бизнес-среде.*

продуктов многие компании также отдадут на аутсорсинг – потребитель не заметит разницы, если продукт будет произведён под знакомым брендом и по единым требованиям и стандартам.

Большинство собственников и топ-менеджеров этого типа бизнеса часто незнакомы широкой общественности. Они известны только в бизнес-среде. С точки зрения грамотного позиционирования от первых лиц этого типа бизнеса требуется обеспечить чёткость управления производственным процессом (чтобы товары были качественно произведены с приемлемым уровнем издержек), взаимодействовать с инвесторами, добиваться от органов власти понимания отраслевых особенностей бизнеса (промсборка, техрегламенты, недискриминационный доступ к полкам розничных сетей, импортозамещение и т.д.) и развивать отношения с дистрибуторами и розничной торговлей.

Коммуникации с потребителями в этом типе бизнеса сводятся к массивным рекламным кампаниям, которые помогают донести до потребителя уникальные свойства продуктов. Этот бизнес общается с клиентами не напрямую, а через свои товары, или, вернее, торговые марки – «бренды». Поэтому розничные производственные компании – крупнейшие и самые активные рекламодатели. Миллионы долларов, инвестированных в рекламу и развитие брендов, возвращаются в виде роста продаж и закрепляют позиции уже выведенных на рынок марок. Но сами руководители таких компаний редко дают интервью. Их можно увидеть лишь в профессиональных и профильных изданиях или в кризисных ситуациях. Во всех остальных случаях им отводится роль непубличных менеджеров. О президенте ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» Исааке Шепсе широкой общественности ничего не известно. Зато пиво «Балтика» имеет поклонников более чем в 30 странах мира, включая такие страны, как США, Куба, Япония, Новая Зеландия, Германия, Ирландия, не говоря уже о России. В 2007 г. бренд «Балтика» был признан третьим в рейтинге самых дорогих и известных российских брендов. Та же история и с топ-менеджерами мирового гиганта Danone, продвигающего на российский рынок кисломолочные бренды Danone,



Глава PepsiCo Europe  
Зейн Абдалла  
и председатель  
совета директоров  
«Вимм-Билль-Данн»  
Давид Якобашвили  
(слева направо)

ИТАР - ТАСС

**В 2011 г. компания «Вимм-Билль-Данн» была успешно продана американской PepsiCo за 5 млрд долл. Для PepsiCo эта сделка стала крупнейшей за пределами США, а Юшваев и Якобашвили продемонстрировали редкий для России пример бесконфликтного развития бизнеса.**

«Растишка», Activia, Danissimo. Имена членов совета директоров компании Филипа Кегельса, Бернарда Луи Ура, Макса Жозефа Кюна, Пьер-Андре Филиппа Тэриса вряд ли что-либо говорят потребителям. Почитателей бренда интересуют не собственники и руководители компании-производителя, а лишь продукты и их свойства.

Рассмотрим несколько примеров позиционирования руководителей розничных производственных компаний.

**Гавриил Юшваев** (№85 в российском рейтинге миллиардеров Forbes за 2012 г.) и **Давид Якобашвили** (№106)

стояли у истоков известной компании «Вимм-Билль-Данн» – лидера на российском рынке молочных и сокосодержащих продуктов. Отсутствие у обоих высшего образования не означало отсутствия предпринимательских талантов. С 1989 г. Юшваев и Якобашвили начали вести дела вместе. Сначала занялись игорным, затем автомобильным и рекламным бизнесом, и, наконец, в 1993 г. партнёры вложили средства в проект Сергея Пластинина и Михаила Дубинина – линию по разливу соков на Лианозовском молочном комбинате. Она и по-

ложила основу компании «Вимм-Билль-Данн». Бизнесмены вложили в компанию не только капиталы, но и свои связи с московским правительством, которые пригодились при рейдерской атаке на Лианозовский молочный комбинат в 1996 г.<sup>1</sup>

Оба бизнесмена за всё время «владения» компанией занимали разные управленческие должности. Гавриил Юшваев входил в состав совета директоров, а Давид Якобашвили этот совет возглавлял. О Юшваеве в компании говорят, что он «умеет решать проблемы»<sup>2</sup>, а Якобашвили известен как талантливый управленец с развитой интуицией, способный воплотить любую идею в жизнь<sup>3</sup>.

Если Гавриил Юшваев, играя роль «серого кардинала» бизнеса, всегда был абсолютно непубличной персоной, то Давид Якобашвили, напротив, довольно открыто занимался лоббизмом. В мае 2008 г., когда Совет Федерации одобрил новый техрегламент на молоко, согласно которому производителям запрещается использовать понятие «молоко» применительно к напиткам, изготовленным из сухого молока (что поставило производителей в довольно сложную ситуацию и вызвало с их стороны массу протестов), имя Якобашвили появилось в заголовках деловых и отраслевых изданий.

В поиске ресурсов для развития бизнеса в 2002 г. бизнесмены вывели акции компании на Нью-Йоркскую биржу (размещение стало четвёртым IPO в истории российского бизнеса). Инвесторам были предоставлены данные как о самой компании, так и о её акционерах. В частности, была обнародована

**Gloria Jeans стала крупнейшим в стране производителем одежды с оборотом более 130 млн долл. В 2007 г. компания была признана «Народной Маркой №1» в категории «Одежда».**

развития бизнеса, результатом которого стала крупнейшая сделка на российском потребительском рынке.

Тем не менее самим потребителям продукции «Вимм-Билль-Данн» совершенно не интересно, кто является акционерами «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» – их больше интересует, как выглядит новая упаковка сока (уникальный пример первого российского сокового бренда J7, который «Вимм-Билль-Данн» выпустил в начале 1990-х), йогурта («Чудо») или молока («Домик в деревне») и соответствует ли продукция стандартам качества и здорового питания.

**Николай Борцов** (№138 в российском рейтинге миллиардеров Forbes за 2012 г.) родился в небольшом городке Лебедяни Липецкой области и свою трудовую карьеру начал строить в родном регионе. Если бы 16-летнему Николаю, грузчику на макаронной фабрике<sup>4</sup>, сказали, что через 20 лет он станет директором заштатного консервного заводика, расположенного в его родном городе, который превратит его в крупнейшего производителя соков в России, – наверное, не поверил бы. К 30 годам Борцов прошёл путь от мастера до на-

информация о том, что в 1980-х гг. Гавриил Юшваев был приговорён к тюремному заключению за разбой. Однако раскрытие даже такой информации было оценено инвесторами позитивно. В итоге в 2011 г. компания «Вимм-Билль-Данн» была успешно продана американской PepsiCo за 5 млрд долл. Для PepsiCo эта сделка стала крупнейшей за пределами США, а Юшваев и Якобашвили продемонстрировали редкий для России пример бесконфликтного

чальника цеха инструментального завода. Затем, ощутив нехватку экономических знаний, окончил Московский финансово-экономический институт. В конце советского периода по партийному поручению стал директором завода «Лебедянский». Под его руководством на заводе начали производство детского питания, и завод перестал быть «планово-убыточным». В ходе приватизации Борцов собрал контрольный пакет акций завода и стал его собственником. По удачному стечению обстоятельств накануне развала Союза на завод, считавшийся экспериментальным предприятием, поставили единственную в стране линию упаковки Tetra Pak. Денег на её оплату у завода не было, но позволить её демонтировать означало отобрать у предприятия шанс на успешное развитие. С Tetra Pak всё обернулось более чем удачно – задолженность «растянули» на 10 лет, возобновились поставки упаковочного материала, завод постепенно начал наращивать производство соков. На завод даже удалось переманить целую команду высококвалифицированных менеджеров из Tetra Pak.

В 2003 г. сын Борцова Юрий приступил к управлению компанией, а отец – Николай Борцов – от непосредственного руководства отошёл и занялся политической. В следующем году он отметит десятилетие деятельности в Государственной Думе. В 2005 г. компания вывела на IPO 19,9% акций на общую сумму в 151 млн долл. Через 3 года, буквально накануне обвала на фондовом рынке в августе 2008 г., американский гигант PepsiCo выкупил у Борцовых 75,53% акций «Лебедянского» за 1,4 млрд долл. На деньги, вырученные от сделки, Борцовы купили липецкий завод «Прогресс», на базе которого производится детское питание и питьевая вода (бренды «ФрутоНяня» и «Липецкий бювет»). Этот семейный бизнес-танDEM считался одним из самых удачных: если отец занимался отраслевым лоббизмом и выстраивал отношения с чиновниками, то сын привносил в бизнес западный подход и инновации.

Бизнес **Владимира Мельникова** (бренд Gloria Jeans) зародился в Ростове-на-Дону, в городе «цеховиков», где «капитализм» процветал даже при советской власти. В советское время Мель-

ников активно занимался фарцовкой, за что был дважды осуждён. После того как в 1988 г. он создал кооператив «Глория», он снова был осуждён за попытку вывоза из страны американских долларов, на которые хотел приобрести швейные станки для своего предприятия<sup>5</sup>. Освободившись в 1992 г., Владимир продолжил развивать швейное производство. Через 10 лет Gloria Jeans стала крупнейшим в стране производителем одежды с оборотом более 130 млн долл. В 2007 г. компания была признана «Народной Маркой №1» в категории «Одежда».

Главная забота Мельникова – убедить потребителя в том, что российский джинсовый бренд достоин доверия. Для этого компания привлекает западных специалистов и консультантов. В своих интервью Мельников отмечал, что, несмотря на возраст и «советское» образование, он не стесняется учиться у них навыкам управления и всему новому, что усилило бы конкурентные преимущества Gloria Jeans. Постоянно совершенствуется система развития персонала. Молодым и талантливым сотрудникам компания даёт возможность перенимать опыт у приглашённых специалистов, таким образом, повышая их профессиональный уровень, что прямым образом влияет на ассортимент товарной линейки и качество продукции.

В середине 2000-х компания столкнулась с тем, что независимая розничная торговля в России не способна эффективно и с приемлемыми затратами продавать продукцию Gloria Jeans. Поэтому Мельников решает стать не только производителем одежды, но и розничным ритейлером собственного бренда.

В своём позиционировании Владимир Мельников сочетает черты руководителя бизнеса двух типов – производственного и служебного: опытный и авторитарный управленец, знающий досконально все звенья и тонкости производственной цепочки – для производства; лидер – для сотрудников собственной системы розничных продаж. Правда, послед-

#### Ключевые аудитории, влияющие на розничные производственные компании

	Производство	Примеры компаний	Ключевые аудитории, влияющие на бизнес (100% – все аудитории)
<b>B2C</b>	Пищевая промышленность, FMCG, фармацевтическая и парфюмерно-косметическая промышленность, лёгкая промышленность, розничная часть нефтяной промышленности, гражданское машиностроение, строительство	Coca-Cola, WBD, Danone, Nestle, «Балтика», Ford, P&G, Beiersdorf, Sony, «Красный Октябрь», «Калина», Samsung, Dell, «АвтоВАЗ», «Мултон», «Верофарм», Toyota, «Дон-Строй» и др.	Потребители – 50% Дистрибуторы – 20% Органы власти – 10% Инвесторы – 5% Поставщики – 5% Персонал – 5% Прочие – 5%

нее ему даётся нелегко. Успех в секторе розничных услуг, к которому относится торговля, зависит от умения работать с людьми: «Сейчас наша компания подходит к обороту в миллиард долларов, а я не умею вести себя как человек, эквивалентный этому миллиарду, этой структуре. Я очень часто обижаю людей, но я

не имею права так себя вести. Человек, эквивалентный миллиарду, должен вести себя если не как король, то, по крайней мере, как аристократ. А что такое аристократия? Это люди, которые запрещают себе всё, что разрешено тем, кто внизу. Я не должен себя так вести, но веду. Характер. Не могу справиться»<sup>6</sup>.



**При выводе водки «Империya» на американский рынок Тарико устроил презентацию нового продукта у подножия Статуи Свободы. На мероприятие пришло более тысячи гостей, которых угощали белужьей икрой, пирожками, перепелиными яйцами, осетром.**

Имя **Рустама Тарико** (№67), как и Владимира Довганя (о нём мы поговорим дальше), напрямую связано с алкоголем. Но в отличие от спиртного, производимого когда-то Довганем, к качеству водки Тарико «Русский Стандарт» у потребителей нет никаких претензий. Предприниматель основал первый в России водочный бренд премиум-класса. Начиная с дистрибуции зарубежных топовых марок алкоголя (Martini, Jonnie Walker, Metaxa, Bailey's и др.), Тарико проникся убеждением, что в потребительском секторе единственным устойчивым конкурентным преимуществом является сильный бренд, предлагающий потребителям свой собственный мир, насыщенный ценностями и эмоциями. Выстраивая «водочный» бренд, Тарико сделал его чрезвычайно патриотичным и респектабельным, вызывающим чувство гордости у соотечественников, зависти и восхищения – у иностранцев. Один из способов продвижения премиум-марок – элитарные вечеринки. При выводе водки «Империю» на американский рынок Тарико устроил презентацию нового продукта у подножия Статуи Свободы. На мероприятие пришло более тысячи гостей, которых угощали белужьей икрой, пирожками, перепелиными яйцами, осетром и молочными поросятами в сопровождении струнного оркестра, игравшего произведения Рахманинова и Чайковского. За такое необычное продвижение продукции в 2006 г. Рустам Тарико был включён в рейтинг самых экстравагантных миллиардеров мира, составленный британской The Financial Times, и назван «лучшим строителем вечеринок».

Известно, что, помимо домена vodka.ru, ему принадлежит также домен vodka.com – Тарико не скрывает амбициозных планов развития водочного бизнеса за рубежом. Благодаря стратегическому альянсу с польским алкогольным холдингом Central European Distribution Corporation (CEDC) Тарико может стать крупнейшим мировым производителем водки. Однако одной водкой Тарико не ограничивается. На вопрос, чем он будет заниматься в будущем, он отвечает: «Я буду делать то же самое, что и сейчас. Я буду придумывать новые продукты для людей. Не только для российских граждан – для американцев,



**Лицо предпринимателя Владимира Довганя знают и помнят многие россияне. Первый «человек-бренд» в истории современного российского предпринимательства, бизнесмен, трижды разорявшийся, но каждый раз «поднимавшийся» вновь.**

испанцев, индийцев, китайцев. Вот такой у меня план»<sup>7</sup>.

Стоит отметить, что относительно высокий уровень публичности и неоднозначная репутация Тарико не мешают развитию водочного бизнеса, а даже играют ему на руку. Ведь алкоголь – это нестандартный продукт, ассоциативно связанный с образами веселья и развлечений, для продвижения которого

нестандартные методы работают лучше всего. Однако для руководителя бизнеса в сфере финансовых услуг (банк «Русский Стандарт») позиционирование Тарико, пожалуй, нестандартно.

Исключением из правил для позиционирования руководителя розничного производственного типа бизнеса являются топ-персоны, создающие бренды и сами являющиеся брендами. В отличие от названных выше предпринимателей, которые формируют свой имидж как производственников и управленцев, люди-«бренды» обладают высоким уровнем публичности. Их часто можно видеть и слышать в СМИ, их личность неразрывно связана с брендами, которые они создают и продвигают. Практически все бренды, которые носят имена их создателей, позиционируются как премиум-марки. Наличие имени создателя на упаковке продукции говорит потребителю: это товар высокого качества, за который создателю не будет стыдно. Многие широко известные марки происходят от имён своих создателей, хотя сегодня не все потребители об этом догадываются: Adidas, Aston Martin, Bacardi, Baskin-Robbins, Bulgari, Cadbury, Chevrolet, Christian Dior, Chrysler, Citroën, Daimler-Benz, Dell, Eastman Kodak, Fendi, Ferrari, Ford, Gillette, Guinness, Heineken, Hennessy, Hewlett-Packard, Hugo Boss, Levi Strauss & Co., Nestlé, Prada, Sony, Tiffany & Co, Toyota Motor, Valentino, Vidal Sassoon, Wrigley Company и мн. др.

Ввиду того, что после крушения Советского Союза российский потребительский рынок был быстро заполнен иностранными производителями, российские предприниматели искали незанятые ниши преимущественно в пищевой промышленности. Лицо предпринимателя **Владимира Довганя** знают и помнят многие россияне. Первый «человек-бренд» в истории современного российского предпринимательства, бизнесмен, трижды разорявшийся, но каждый раз «поднимавшийся» вновь. Начиная Владимир Довгань с производства чипсов в кооперативе «Пландем», выпечки хлеба и пиццы под марками «Дока-хлеб» и «Дока-пицца»,

которые канули в Лету, когда бизнесмен переключился на новый, более масштабный бизнес. Настоящая известность к Владимиру Довганю пришла в середине 1990-х гг., когда на прилавках магазинов появилась водка «Довгань», с ярких этикеток которой смотрел сам бизнесмен. В то время, когда от некачественной водки в России умирало около 50 тыс. человек в год, лицо Довганя на этикетке являлось своеобразным ориентиром качества. Вскоре под маркой «Довгань» стали выпускать около 200 видов товаров – от чая и круп до шоколада и сигарет. В рамках рекламной кампании «Защищённое качество» на телевидении появилась передача «Довгань-шоу», разыгрывающая призы среди потребителей. Однако со временем стало понятно, что качество из уникального товарного преимущества превращается в обязательное условие существования потребительских товаров на рынке. Бренд «Довгань» стал утрачивать свою основную ценность. Более того, компания не имела собственного производства товаров и собственных складов. Она работала по схеме франчайзинга. В начале 1990-х Довгань защитил кандидатскую диссертацию по теме франчайзинга, выпустил книгу «Франчайзинг: путь к расширению бизнеса» и был искренне уверен, что эта схема поможет его бизнесу стать успешным. По мере роста масштабов бизнеса контролировать качество выпускаемой продукции – то, за что Владимир Довгань обещал потребителям «отвечать головой», – становилось всё сложнее. Жалоб и нареканий со стороны покупателей поступало всё больше. Кризис 1998 г. положил конец этому амбициозному предприятию. Довгань решил уйти из бизнеса, а новые собственники остановить деградацию компании не смогли.

В начале 2000-х предприниматель увлёкся различными социальными проектами. Он организовал свою партию, затем компанию сетевого маркетинга Edelstar, начал проект «Клуб умных покупателей». Сейчас он проводит бизнес-тренинги, пишет книги, ведёт школу успеха «Победитель». Также по иронии судьбы бизнесмен, производивший в 1990-е до 50 тыс. декалитров алкоголя в месяц, принял решение посвятить свою жизнь обучению людей тому, как побеждать алкоголь, наркоза-

висимость и табакзависимость. Ни одно новое начинание пока не повторило успеха марки «Довгань», однако предприниматель всё так же энергичен, полон идей и планов, как и 20 лет назад.

На примере Владимира Довганя очевидно, что часто бренд-модели бизнеса, созданные «человеком-брендом», имеют слишком прочную связь со своим создателем. Вот почему зачастую бизнесы людей-брендов умирают после их продажи или ухода из бизнеса их отцов-основателей или когда утрачивается основная идея или принцип, привнесённый в бизнес его создателем. Динамичный сетевой и образовательный бизнес, по всей вероятности, более близок по духу Владимиру Довганю, чем монотонное производство товаров для розницы, в котором от собственника требуется в первую очередь постоянное операционное управление. Его харизматичной личности необходимо разнообразие возможностей для само-

выражения, которые он нашёл в новом бизнесе сервисного типа.

**Андрей Коркунов** – бизнесмен, который «человеком-брендом» не стал, но зато сумел создать успешный «именной» бренд. После службы в армии, как и многие другие предприниматели, он пробовал себя в различных сферах бизнеса от продажи оргтехники до организации фирмы по пошиву джинсовой и спортивной одежды. В 1993 г. Андрей Коркунов основал компанию по импорту кондитерской продукции, а через несколько лет начал строительство собственного кондитерского производства в Коломне. В 1999 г. его шоколадная фабрика выпустила первую продукцию с торговой маркой «А. Коркунов», которая сегодня реализуется не только в России, но и в Германии, Канаде, США, Индии и Японии. В 2005 г. марка «А. Коркунов» вошла в рейтинг «10 самых популярных брендов России» – вместе с BMW, Coca-Cola и другими, в основном иностранными, брендами.

**В 2005 г. марка «А. Коркунов» вошла в рейтинг «10 самых популярных брендов России» – вместе с BMW, Coca-Cola и другими, в основном иностранными, брендами.**





В 2007 г., когда марка находилась на пике популярности, все права на бренд «А. Коркунов» были куплены американским гигантом Wrigley за более чем 300 млн долл. Сейчас предприниматель развивает небольшой корпоративный банк «Анкор». На вопрос, почему он не назвал банк своим именем, бизнесмен скромно заявил, что подарил своё имя шоколадному бренду и решил на этом остановиться. После чего Коркунов многозначительно добавил, что в названии банка его имя, пусть и в зашифрованном варианте, всё же присутствует.

**Вадим Дымов**, «колбасный король» из Уссурийска, также пошёл по пути создания именных брендов. Компания «Дымов» в 2001 г. начала выпускать сырокопчёные колбасы, пельмени и мясные снеки, и через 10 лет стала седьмой мясоперерабатывающей компанией в России, занимая 5,5% на московском рынке колбасных изделий (24% в сегменте «премиум»), 25% – на красносарском, по 1% на петербургском и новосибирском колбасных рынках<sup>8</sup>. Дымов также является совладельцем компании «Ратимир», лидером мясоперерабатывающей отрасли на Дальнем Востоке. В 2006 г. эксперты заговорили о превращении «Дымова» в игрока федерального масштаба в основном за счёт явного намерения усилить своё присутствие в московском регионе. В 2007 г. компания «Дымов» приобрела мясокомбинат в г. Дмитрове, на котором вскоре начала выпускаться фирменная продукция. Успех превращения компании в федерального игрока зависит в основном от того, сохранит ли компания фокус на своём основном рынке – производстве мясoproдуктов класса «премиум», который стабильно растёт ежегодно на 10% (рост массового сегмента рынка мясо-



**Вадим Дымов, «колбасный король» из Уссурийска, также пошёл по пути создания именных брендов.**

продуктов составляет не более 5% в год). Учитывая, что сам бизнесмен вовлечён во множество бизнес-проектов (кроме мясного бизнеса, ему принадлежит торговая книжная сеть «Республика», имеющая 14 магазинов в Москве, сеть пивных ресторанов-грилей «Дымов №1», издательство и фабрика по производству керамики в Суздале), удержаться от диверсификации мясного производства ему, вероятно, будет не просто.

**Обобщая рассмотренные истории успеха, можно выделить следующие особенности позиционирования первых лиц компаний, производящих товары для розничных потребителей:**

- **Ключ к грамотному позиционированию:** руководитель бизнеса должен быть грамотным и эффективным управленцем, то есть обеспечить чёткость управления и решения задач на всех уровнях ведения бизнеса.
- **Уровень публичности:** здесь у предпринимателя есть принципиальный выбор. С одной стороны, если первое лицо концентрируется на выстраивании взаимовыгодных коммуникаций с представителями федеральных и местных органов власти, влияющими на бизнес, с поставщиками, инвесторами, дистрибуторами и крупными розничными сетями (получение льготных условий для развития бизнеса, создание посредством коммуникаций благоприятной, невразумительной среды – разрешения, льготные кредиты, понижение таможенных пошлин и т.п.), то уровень публичности окажется низким или ниже среднего, ограничиваясь

комментариями в профессиональных СМИ и обязательным оперативным реагированием в кризисных ситуациях.

- **Но этому есть альтернатива.** Если предприниматель ставит во главу угла свои отношения с потребителями, естественным выбором становится превращение его самого в «человека-бренда». То есть своего рода «переключение» отношений с потребителем с, так сказать, «юридического лица», «безликой корпорации», на физическое лицо, конкретного руководителя с именем и фамилией. Уровень публичности при этом неизбежно повышается до максимально возможного.

- **Эксплуатируемый образ по отношению к потребителям (главной ключевой аудитории компании):** руководителю нет необходимости выстраивать публичный образ (исключение – топ-персоны-бренды). По отношению к дистрибуторам, поставщикам и партнёрам (второй по значимости ключевой аудитории после потребителей): коммуникатор, умеющий добиться взаимоприемлемых условий работы, понимающий разницу между дополнительными усилиями и уступками. По отношению к органам власти: адекватный бизнесмен, вовремя платящий налоги, создающий новые рабочие места, участвующий в социальных и благотворительных проектах власти, способствующих развитию городов и регионов. По отношению к инвесторам: профессиональный управленец, досконально знающий свой бизнес, гарант выполнения обязательств и успеха бизнес-модели. **ПР**

*Автор статьи ведёт курс «Позиционирование первого лица российского бизнеса» для слушателей МВА-программ в ИКМ НИУ ВШЭ.*

<sup>1</sup> <http://kommersant.ru/doc/1808219>

<sup>2</sup> ВБД станет агрессивным – <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/91400/> (Ведомости), 27.04.2005

<sup>3</sup> Принципы Давида Якобавили – <http://www.kommersant.ru/doc/856382>

<sup>4</sup> <http://www.forbes.ru/profile/nikolai-bortsov>

<sup>5</sup> Ведомости, 23.04.2007

<sup>6</sup> [http://expert.ru/russian\\_reporter/2007/04/vladimir\\_melnikov/](http://expert.ru/russian_reporter/2007/04/vladimir_melnikov/)

<sup>7</sup> <http://www.forbes.ru/forbes/issue/2006-05/14543-lyubov-k-trudu>

<sup>8</sup> <http://www.mysao-portal.ru/stati-ltverju/roskolbas-glavnoe-reputatsiya/>



## 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](http://posushestvu.ru)

Телеканал PRO BUSINESS в сетях



## Саид АМИДИ: «Идите и стройте!»

ОДИН ИЗ САМЫХ СТАРЫХ И УВАЖАЕМЫХ ИНКУБАТОРОВ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ – PLUG & PLAY TECH CENTER – НАМЕРЕН ОКАЗАТЬ ПОДДЕРЖКУ ЦЕЛОМУ РЯДУ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, РАЗВИВАЮЩИХ УСЛУГИ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ СОЦСЕТЕЙ И ПРОЕКТЫ В ОБЛАСТИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ. ПРИ ЭТОМ, ПО МНЕНИЮ ГЛАВЫ PLUG & PLAY TECH CENTER – ВСЕМИРНО ПРИЗНАННОГО АВТОРИТЕТА В СФЕРЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ ПРОЕКТЫ САИДА АМИДИ, ЭТО РЕШЕНИЕ СТАНЕТ, ВОЗМОЖНО, ЛИШЬ ПЕРВЫМ ШАГОМ В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С ПЕРСПЕКТИВНЫМИ РОССИЙСКИМИ СТАРТАПАМИ.

– Вы в последнее время довольно часто бываете в России. Ваши ожидания и то, что вы увидели, сильно различаются?

– Действительно, за последний год я третий раз приезжаю в Москву. И не разочарован увиденным, чувствую себя здесь вполне комфортно, легко налаживаю контакты. Здешний климат мне кажется вполне благоприятным.

– Вы имеете в виду бизнес-климат?

– Да, конечно. Именно он мне интересен в первую очередь. В чём-то его можно оценить даже как более благоприятный, чем в США или Европе, где за последние 2 года всё чаще возникают трудности, связанные с неустойчивой ситуацией в экономике. Хотя, конечно, на мой взгляд, бизнес в России несколько... замедленный, заторможенный.

Совершенно ясно, что традиционные бизнесы в области ресурсодобычи преуспевают. Но особенно меня радует, что у российских бизнесменов есть стремление развивать как новые технологии, так и новые направления предпринимательской деятельности.

Даже по сравнению с моим первым приездом в Москву многое сейчас меняется. Люди становятся всё более и более заинтересованными в использовании передовых технологий. Для меня, например, знаковыми событиями стали инвестиции господина Миллера и господина Усманова в Facebook, то, что Facebook вышел на рынок.

Сегодня во многих странах крупный бизнес заинтересован в инвестициях в технологии. И Россия не является исключением, старается идти в русле мировых тенденций.

– В сфере ваших интересов прежде всего информационные технологии?

– По моему мнению, ИТ и телекоммуникации сегодня затрагивают абсолютно все сферы. Наши интересы в первую очередь лежат в области web-технологий, в области ИТ, в области телекоммуникаций и мобильных устройств. Но вообще всё это очень тесно взаимосвязано.

С нашей точки зрения, электронно-цифровая торговля – это молодое направление, но растёт оно феноменально быстро. Это также касается рекламной и маркетинговой деятельности в Интернете, которая тоже динамично развивается.

У вас в стране существует ряд частных бизнесов, которые заинтересованы в том, чтобы вступить в эту сферу деятельности и вносить инвестиции. В основном именно эти люди стараются помочь мне.

У нас налаживаются довольно перспективные контакты с «Роснано». Я встречался



ФОТОСЛУЖБА ИДП РСР

” Электронно-цифровая торговля – это молодое направление, но растёт оно феноменально быстро. “

ся с господином Чубайсом и в Москве, и в Санкт-Петербурге. Представители «Роснано» приезжали в Калифорнию.

Я встречался с господином Вексельбергом, который представлял Фонд «Сколково». Они заинтересованы в плотной работе с нами и в полноценном сотрудничестве. Конечно, разговор шёл и об опыте создания и функционирования Кремниевой долины. Как вы знаете, это совсем небольшое по площади место в Северной Калифорнии. Но при этом здесь рождается очень много инновационных компаний. Примеры – Facebook, Google, Twitter. Многие страны, включая Россию, заинтересованы в том, чтобы иметь связь с Кремниевой долиной.

– Попытайтесь её скопировать?

– Я не думаю, что её возможно скопировать. У вас не получится просто взять какое-то ноу-хау и его воспроизвести. Речь идёт об определённой инновационной культуре, чётком понимании людьми стоящих перед ними задач, умении правильно организовать работу. А вот методам рождения стартапов и их реализации, а особенно коммерциализации проектов в Кремниевой долине, можно поучиться.

– То есть тому, чего сегодня подчас не хватает российским предпринимателям?

– Мне кажется, у вас есть много талантливых людей в плане техники. Но нужно развивать маркетинг, продажи. Эти направления очевидно недостаточно развиты. Мне кажется, что нередко отсутствует способность масштабного, даже глобального видения возможностей того или иного проекта.

В России много талантливых людей, желающих проявить себя. Однако вам необходимо иметь больше наглядных примеров успешных людей и успешных предприятий.

– На открытии Plug&Play Tech Center Moscow вы встретились более чем с сотней молодых российских предпринимателей, организовали своего рода соревнование стартапов. Кто-то произвёл на вас особое впечатление?

– В соревновании стартапов мы рассматривали семь компаний. По моему ощущению, некоторые из команд и не-



ФОТОСЛУЖБА ИДП РСР

” Методам рождения стартапов и их реализации, а особенно коммерциализации проектов в Кремниевой долине, можно поучиться. “

которые из предпринимателей – абсолютно фантастические. Я бы поставил на этих предпринимателей. Иной раз идеи, которые они предлагают, не так интересны, как они сами.

Но даже в Калифорнии ты должен просмотреть 500 идей, чтобы из них выбрать одну или две.

Самое главное, что я понял, – здесь есть огромное количество небольших команд из двух-трёх человек, которые мечтают о том, чтобы создать свои компании. Мне кажется, самое важное – это именно работа в продвижении маленьких команд, которые идут по пути к достижению своей цели и созданию компании.

– Предположим, какая-то команда вам понравилась. Вы решили, что их проект имеет реальные перспекти-

вы. Вы говорите: «Я на них ставлю». Что дальше? Как вы им помогаете?

– Мы, как правило, выступаем соинвесторами с другими венчурными капиталистами или инвесторами – будь они из России или любой другой страны.

Например, мы видели TravelTipz: нам понравилось, как они выросли благодаря социальным сетям. Мы бы хотели проинвестировать их, а также привлечь к этому другие американские компании.

Преимущества Plug&Play Tech Center в тех связях, которые мы имеем в Америке. С нашей точки зрения, после того как TravelTipz станут первой компанией по предоставлению информации по туризму, необходимо продолжать наращивать силы, чтобы попытаться занять лидер-

ство в Европе, на Дальнем Востоке и в других частях света.

– **Вы им в этом можете?**

– Да. В Plug&Play Tech Center есть 10 туристических проектов. С этими 10 проектами они могут сотрудничать. Мы будем всячески содействовать тому, чтоб вывести компанию TravelTipz на международный уровень.

Вообще, наша главная задача везде, а не только в России, найти толкового потенциального предпринимателя и оказать ему помощь. Это первая задача.

В России мы надеемся добиться успеха в этом плане с помощью Plug&Play

может стать таковым и в России. Мы как бы «сводим» предпринимателя и глобальный бренд. Это вторая задача моих приездов сюда.

– **У вас большой авторитет. Для молодых предпринимателей ваше слово – как приговор. Ощущаете груз ответственности?**

– Я всегда говорю молодым предпринимателям: «Вы должны выслушать меня, вы должны выслушать других опытных людей, но принимать решение вы обязаны всегда сами».

Мне всегда импонируют предприниматели или команды предпринимателей,

Честно говоря, мы не горим желанием контролировать предпринимателей. Они должны сами найти свой путь, свои собственные вызовы. При этом они могут обмениваться с нами мыслями, консультироваться.

И не нужно какие-то негативные оценки – мои или других опытных специалистов – воспринимать как приговор. Помню, один из проектов, который к нам поступил, был связан со сдачей жилых помещений через Интернет. Это новая концепция сдачи жилья. Например, можно не просто снять комнату, а снять её в доме, квартире с определённой социальной прослойкой людей: например с такими же молодыми предпринимателями, занимающимися технологиями. Когда ты начинаешь пользоваться услугами этой компании, ты не только получаешь комнату, но ещё и социальные контакты. Это больше чем просто комната.

Три её основателя были переполнены энтузиазмом. Но никто не мог предположить, насколько успешным будет этот проект. И я в том числе.

У меня была возможность вложить в этот проект 2 или 3 миллиона. Но мой стиль заключается в том, что я не хочу инвестировать один, – обязательно вместе с кем-то. В тот момент я не смог найти хорошего партнёра для инвестиций. Мы упустили эту возможность, о чём я сегодня сожалею.

Название компании AirB&B. Сейчас она очень успешна. Они уже зарезервировали миллион комнат по Интернету. Сегодня компания стоит больше, чем миллиард долларов.

Вообще, хочу посоветовать молодым предпринимателям, тем более тем, кто выбрал для себя инновационную сферу приложения сил, быть смелее, стараться не поддаваться под влияние авторитетов.

– **«Быть смелее» – это подойдёт в качестве девиза?**

– Даже не просто смелее – самостоятельнее. Это гораздо интереснее, чем работать на кого-то. Вы большему научитесь. Возможно, заработаете гораздо больше денег. Нужно строить своё дело. Поэтому для молодых предпринимателей я бы предложил такой слоган: «Идите и стройте!»

ПР

**” В России много талантливых людей, желающих проявить себя. Однако вам необходимо иметь**

**больше наглядных примеров успешных людей и успешных предприятий. “**

Tech Center Moscow и, может быть, Plug&Play Tech Center Saint Petersburg.

– **Это постоянные подразделения?**

– Да, постоянные. Второй задачей, поскольку Россия является огромным рынком, станет внедрение инновационных компаний и технологий на этот рынок. Например, Google не имеет особой силы в России. Facebook тоже, по-моему, пока не получил должного признания.

Мы стараемся понять, как компания, которая является лидером во всём мире,

которые нацелены на что-то конкретное. При этом они должны быть людьми увлечёнными. Они должны быть умными. Они должны уметь работать и иметь лидерские качества, чтобы построить команду.

Если они всё делают вовремя, если идея неплохая, если она реализуется верно, тогда, если им повезёт, у них есть шанс преуспеть. Я всегда говорю предпринимателям и командам: «Вы должны сделать 99% работы. Максимум, что я могу сделать, – помочь вам с 1%».

СПРАВКА



**АМИДИ Саид (AMIDI Saeed),**  
основатель и глава известного бизнес-инкубатора американской Кремниевой долины.

Занимается технологическими инвестициями с 1996 г. Тогда же он стал владельцем легендарного офиса 165 University Avenue в Пало-Альто, где на первом этапе развития размещали свои офисы Google, PayPal и Logitech. В 2006 г. инкубатор Амиди реинкарнировался в Plug and Play Tech Center. Сейчас он объединяет свыше 300 стартапов и имеет в партнёрах более 170 инвесторов, регулярно участвующих в отборе компаний, находящихся под эгидой этого инкубатора. В 2010 г. он начал зарубежную экспансию и сейчас представлен более чем в 10 странах мира.

В 2010 г. между Plug and Play Tech Center, Глобальным венчурным альянсом и Правительством Москвы было подписано тройственное соглашение о создании Plug and Play Tech Center Moscow – основной инновационной площадки для развития высокотехнологичных компаний и вывода их на уровень полноценных бизнесов.



## Ресторан «Tatler Club»



**Кухня:** европейская, русская, украинская

**Средний счет:** 3000 руб.

**Количество посадочных мест:** 200

**Адрес:** Кутузовский пр-т, 2/1

**Телефон:** +7 (495) 229 83 05

**TATLER**  
CLUB



**Светлана ОЖОГИНА,**  
HR-директор компании  
VIZERRA

## Привлечение специалистов и топ-менеджеров в стартап-проекты

«В РОССИИ СУЩЕСТВУЕТ ПРОБЛЕМА УЗКОГО РЫНКА В СФЕРЕ СИМУЛЯЦИИ И 3D, ПОЭТОМУ ПРИВЛЕКАТЬ ОПЫТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СТАРТАП-ПРОЕКТЫ ТАКОГО ПЛАНА НЕПРОСТО. ЕЩЁ ТЯЖЕЛЕЕ НАЙТИ СРЕДИ НИХ ЛУЧШИХ. МЫ ВСЕГДА ИЩЕМ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫМ ИНТЕРЕСЕН CHALLENGE, СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ, ПОЭТОМУ ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ ЯВЛЯЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КАНДИДАТА РАБОТОЙ В НАШЕМ ПРОЕКТЕ», – КОММЕНТИРУЕТ ОЖОГИНА СВЕТЛАНА, HR-ДИРЕКТОР КОМПАНИИ VIZERRA.

**Д**ля создания и запуска любого качественного стартапа необходима команда единомышленников и мудрый руководитель, готовый вести за собой. Так случилось и с компанией VIZERRA, которая за 4 года существования превратилась из небольшого проекта в успешный бизнес. Компания, основанная Арманом Гукасяном, на момент старта насчитывала всего девять технических специалистов, четверо из которых работают до сих пор.

В самом начале своего пути VIZERRA столкнулась с препятствием, губительным для многих бизнес-проектов, – кризисом 2008 г. Однако это скорее помогло, нежели усугубило ситуацию, – многие компании в сфере 3D-симуляции просто-напросто обанкротились, и, следовательно, очень хорошие специалисты остались за бортом. Благодаря наличию финансовых ресурсов небольшой стартап стал расти и развиваться.

Когда VIZERRA накопила достаточно опыта, настал момент выхода на новый уровень. Появилась необходимость в привлечении технического лидера в разработке. Олег Медокс (известный разработчик компьютерных игр, руководивший созданием знаменитой серии



**Успешный стартап – это не только достаточные финансовые инвестиции, но и прежде всего чётко сформулированные бизнес-задачи и идеология.**

авиационных симуляторов под общим названием «Ил-2: Штурмовик») принял наше предложение и возглавил команду по созданию продукта и структуриза-

ции всех разработок. С его появлением интерес профильных специалистов к работе в компании резко возрос.

Благодаря верным стратегическим и тактическим решениям сегодня VIZERRA – один из лидеров рынка в области разработок прикладных решений для бизнеса. Именно поэтому компания смело может привлекать высококвалифицированных сотрудников.

Успешный стартап – это не только достаточные финансовые инвестиции, но и прежде всего чётко сформулированные бизнес-задачи и идеология. Для VIZERRA главное – это открытость, искренность и приверженность тому, что делает компания. Те люди, которым близок этот дух, остаются и развиваются. Если говорить о материальной мотивации, то это ставка выше средней по рынку, плюс бонусная система. Компания также вкладывает средства в повышение квалификации и развитие уже существующих специалистов.

Однако одним из самых главных аспектов успешной команды является тот факт, что каждый сотрудник знает, куда идёт компания и насколько важен его вклад в работу и успех всего коллектива.

ПР

# Stakan®

ресторан • караоке • кальянная



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



**Ирина Эльдарханова,**  
председатель совета директоров ГК «Конфаэль»

## Шоколадные подарки на все случаи жизни

МЫ С ВАМИ СЕГОДНЯ ЖИВЁМ В МИРЕ, В КОТОРОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОДАВЦА С ПОКУПАТЕЛЕМ В ИНТЕРЕСАХ ОБЕИХ СТОРОН ИГРАЕТ ОЧЕНЬ ВАЖНУЮ РОЛЬ. ПОТРЕБИТЕЛЬ СВОИМ ВНИМАНИЕМ И ДЕНЬГАМИ ПРИНИМАЕТ ЗНАЧИМОЕ УЧАСТИЕ В УСПЕХЕ ИЛИ ПРОВАЛЕ ЛЮБОГО БИЗНЕСА. МОЖНО ДОЛГО ВОСХИЩАТЬСЯ ЯРКОЙ БИЗНЕС-ИДЕЕЙ ИЛИ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОДУКТОМ, НО НЕПРАВИЛЬНО ВЫСТРОЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ, ИГНОРИРОВАНИЕ ИХ МНЕНИЙ И ПОТРЕБНОСТЕЙ СВОДИТ НА НЕТ ВСЕ КАЗАВШИЕСЯ УСПЕШНЫМИ ИДЕИ И ПРОЕКТЫ. СЕГОДНЯШНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ ЖЕЛАЕТ ЗА СВОИ ДЕНЬГИ ПОЛУЧИТЬ НЕЧТО БОЛЬШЕЕ, ЧЕМ ПРОДУКТ ИЛИ СЕРВИС, ОН ХОЧЕТ, ЧТОБЫ ЕГО СЛЫШАЛИ, ПОНИМАЛИ ЕГО НУЖДЫ, СОПЕРЕЖИВАЛИ ЕГО ПРОБЛЕМАМ И ПРИНИМАЛИ УЧАСТИЕ В РЕШЕНИИ ЕГО ЗАДАЧ, ПОДХОДИЛИ К НЕМУ МАКСИМАЛЬНО ИНДИВИДУАЛЬНО.

Древняя мудрость гласит: «Относись к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе». Проецируя это изречение на сегодняшнюю действительность, можно сказать: «Создавай отношения с потребителями, находясь на позиции потребителя». Вроде всё просто. Но в этой простоте и скрыт секрет долгосрочных и доверительных отношений с заказчиками и покупателями.

Многие люди стремятся к спокойной планомерной жизни – такова наша природа. Но сегодня темп жизни настолько высок, что наш любимый заказчик, клиент нередко о заказе подарков вспоминает в последнюю минуту.

Именно в таких ситуациях проявляется истинная любовь к Клиенту. Компания, которая всегда находит выход из сложной для заказчика ситуации и решает задачу, становится для него не просто поставщиком или продавцом, она становится партнёром на долгие годы.

Индустрия подарков, в которой мы работаем, имеет ярко выраженный сезонный характер. Пик заказов к Новому году приходится на август-сентябрь. Но нередко случаи, когда мы в последних числах декабря выполняем большой се-

**Однажды мне довелось лично преподнести в дар величайшему тенору современности Пласидо Доминго наш презент – шоколадную телеграмму для него и шоколадные раскраски для его внуков.**



рьёзный срочный заказ по изготовлению для компании подарков по индивидуальному дизайну буквально за сутки, и бывает, что за несколько часов!!! Эти нереальные с точки зрения любого производителя события происходят благодаря настоящему по отношению к нашим партнёрам патриотизму и полной самоотдаче Команды «Конфаэль» – ведь, чтобы «выручить» нашего заказчика, нередко сотрудникам компании приходится не уходить домой сутками.

Отношения с клиентами не могут прерываться на обеденный перерыв, ограничиваться временем работы офиса, и даже в выходные и ночью компания должна быть готова решить возникшую у потребителя проблему. Однажды мне довелось лично преподнести в дар величайшему тенору современности Пласидо Доминго наш презент – шоколадную телеграмму для него и шоколадные раскраски для его внуков. Великий маэстро с благодарностью принял наш подарок, прочитал персональное обращение, составленное из конфет, и с некоторой грустью сказал: «Какие чудесные подарки! Но как мои внуки и племянники разделят раскраски между собой? Если это возможно, подарите мне ещё несколько раскрасок». Надо сказать, что проис-



ходило это на одном из мероприятий около полуночи. Решение было принято мгновенно: пока маэстро общался с другими гостями, мы в час ночи открыли ближайший бутик. Великий тенор был искренне счастлив».

Для компании, которая слышит и понимает своих клиентов, необычные заказы и требовательные креативные заказчики – это возможность развития. Очень просто сказать: «Это невозможно, так никто не делает и никогда не сделает». Поэтому каждый нестандартный заказ для нас – это вызов как профессионалам. Мы осознанно выбрали свой путь: помогать создавать, поддерживать и укреплять при помощи наших необычных эмоциональных индивидуальных подарков тёплые отношения между людьми. А значит, мы найдём любое решение для любого Клиента!

Один из близких друзей принца Уильяма удостоился чести быть приглашённым на его свадьбу с Кейт Миддлтон. Естественно, на такое статусное мероприятие нужно было привезти самый лучший и оригинальный подарок. Мастера «Конфаэль» взяли за эту непростую задачу и выполнили заказ американского заказчика: создали уникальную шоколадную картину с изображением-

ем влюблённой пары. На шоколадном холсте наш художник изобразил знаменитое фото с помолвки Уильяма и Кейт в Букингемском дворце, используя для создания этого шедевра сотни полутонов и оттенков из цветного шоколада.

Некоторые творения мастеров «Конфаэль» – настоящие шедевры, например аллигатор весом 1,5 тонны, высеченный из цельной плиты шоколада в натуральную величину. Этот заказ мы получили от любящей супруги, которая решила сделать сюрприз любимому мужу, увлечённому охотой в Африке. Для доставки такого подарка нам пришлось заказывать специальную подъёмную технику. Эта история интересна ещё и тем, что скульптура перевозилась из дома в офис как настоящий выставочный экспонат и наши мастера проводили её реставрацию.

Есть клиенты, отношениями с которыми дорожишь особенно. И дело не в

чинах и статусах. Суть таких отношений в едином мировоззрении, которое выражается в совместной помощи тем, кому сейчас непросто. Именно это многие годы объединяет «Конфаэль» и Фонд социально-культурных инициатив, который возглавляет супруга премьер-министра России Светлана Медведева. Все общественно значимые мероприятия Фонда в течение 7 лет не проходят без шоколадных подарков «Конфаэль» с фирменной символикой события для участников и высоких гостей. Светлана Владимировна на протяжении нескольких лет заказывает и дарит детям оригинальные подарки из детской коллекции «Конфаэль». Ежегодная «Весёлая масленица», празднование которой Фондом с детьми из детских домов началось по инициативе «Конфаэль», всегда проходит с нашим «шоколадным» участием.

**Некоторые творения мастеров «Конфаэль» – настоящие шедевры, например аллигатор весом 1,5 тонны, высеченный из цельной плиты шоколада в натуральную величину.**

Посмотреть поближе, потрогать и продегустировать изделия и шедевры из новогодней шоколадной коллекции 2013 можно в нашем выставочном зале.

Успехов вам, и ждём вас в гости! **ПР**



**Конфаэль**

ПОДАРКИ

Шоу-рум: г.Москва, 2-ая Звенигородская улица, 13/42  
Тел: (495) 984-60-99

Горячая линия: 8-800-100-66-99  
Интернет-магазин: [www.konfaelshop.ru](http://www.konfaelshop.ru)  
[www.konfael.ru](http://www.konfael.ru)



# Как превратить мероприятие в успех

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЯ – ПРОЦЕСС СЛОЖНЫЙ, ТРЕБУЮЩИЙ НЕМАЛОГО ОПЫТА И ПРОФЕССИОНАЛИЗМА. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПРОДОЛЖАЮТ БЫТЬ ОДНИМ ИЗ САМЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ СПОСОБОВ УСТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ДЕЛОВЫХ СВЯЗЕЙ, НАЛАЖИВАНИЯ КОММУНИКАЦИИ С ПАРТНЁРАМИ ИЛИ СОБСТВЕННЫМ ПЕРСОНАЛОМ. КАК СДЕЛАТЬ МЕРОПРИЯТИЕ УСПЕШНЫМ?

**Ч**тобы событие привлекло к себе внимание и собрало нужный количественный и качественный состав участников, приходится изрядно трудиться. Процесс планирования мероприятия многоступенчатый. Здесь важно не только грамотно распланировать все этапы, но и в самом начале не упустить из виду главный аспект – цель. «Очень важно определить критерии успеха вашего мероприятия и обозначить для себя, какой результат вы намерены получить от организации того или иного события», – комментирует Саломе Ломсадзе, руководитель отдела по организации банкетов и конференций в «Swissôtel Красные Холмы». Понимание цели мероприятия станет отправным пунктом для последующей разработки его концепции.

На этом этапе организации мероприятия многие компании прибегают к помощи партнё-

**34-этажное здание пятизвёздочного отеля на Космодамианской набережной – яркая достопримечательность и одно из самых высоких зданий столицы.**

ров – специализированных агентств, – предоставляя им возможность решать вопросы с поиском площадки, привлечением кейтеринга, заказом оборудования и т.д. Другие обращаются в отели, считая этот путь наиболее рациональным. В этом случае можно решить практически все вопросы по организации мероприятий с единым поставщиком услуг. Площадка (или даже несколько площадок под одно мероприятие), организация питания, обеспечение оборудованием, размещение иногородних и зарубежных гостей – далеко не весь перечень услуг, предоставляемых отелем.

«Swissôtel Красные Холмы» – это площадка для проведения самых различных мероприятий. У нас 18 залов. Большинство залов оснащены мобильными перегородками и легко могут быть трансформированы под нужды заказчика. Мы организуем мероприятия от переговоров (на 2 персоны) до самых масштабных (на 600–700 персон)», – рассказывает Саломе.

34-этажное здание пятизвёздочного отеля на Космодамианской набережной – яркая достопримечательность и одно из самых высоких зданий столицы. «Swissôtel Красные Холмы» находится недалеко от Кремля и в непосредственной бли-

зости от крупных бизнес-центров класса «А», таких как «Аврора», «Риверсайд», «Павелецкая башня» и мн.др. Расположение отеля также удобно для авиапассажиров аэропорта Домодедово. Путь до Павелецкого вокзала на аэроэкспрессе займёт 45 минут, что позволит рассчитать время и прибыть на конференцию или деловую встречу в отеле вовремя.

«В «Swissôtel Красные Холмы» мы работаем с корпоративными клиентами, государственными структурами и частными лицами, – рассказывает Саломе. – У каждой из этих групп свои цели и задачи. Соответственно, для каждого типа клиентов у нас выработан свой подход в разработке концепции».

Для частного гостя очень важно детальное консультирование. Этому типу

организации мероприятия данного клиента. Это удобно. Заказчику не приходится общаться сразу с несколькими отделами. Все вопросы он адресует только одному лицу. А менеджер уже сам выстраивает коммуникации между всеми задействованными службами отеля. Еда, напитки, оборудование залов, интернет-услуги, возможность организации видеотрансляции и прочее – всё это аккумулировано на одном человеке», – продолжает рассказывать Саломе Ломсадзе.

Несмотря на многообразие предложений, подобрать площадку для мероприятия бывает нелегко. Ведь хочется не просто найти зал с требуемой вместимостью. От выбора площадки во многом зависит общее впечатление о мероприятии, которое останется у участников.



клиентов не так часто приходится организовывать мероприятия, соответственно, от команды отеля требуются максимальная поддержка и предложение клиенту разнообразных вариантов.

При сотрудничестве с корпоративными клиентами важно понимать концепцию и формат мероприятия. Будет ли это тренинг, конференция, выставка, презентация нового продукта? Исходя из формата, а также бюджета мероприятия, отель готовит предложение, которое в дальнейшем обсуждается с клиентом, утверждается окончательный вариант.

На этапе планирования мероприятий для государственных структур также важно понимать, какое будет количество гостей, какой формат предполагается и что является ключевым фактором успеха, – всё это нужно для того, чтобы задача была достигнута посредством идеальной организации.

«Мы всегда исходим из предпочтений нашего клиента. Предоставляем менеджера, который является основным контактным лицом по вопросам орга-

Одним из уникальных банкетных залов «Swissôtel Красные Холмы Москва» является «Давос». Зал расположен на 29-м этаже отеля и поражает не только панорамными видами на Москву, но и необычной формой. Полукруглая форма зала позволяет охватить 180 градусов панорамы города: от Новоспасского монастыря до Кремля и здания сталинской высотки на Котельнической набережной. «Давос» может быть разделен на два зала – «Давос I» и «Давос II» – или дополнен зоной фойе. Как правило, зал используется для проведения торжественных мероприятий: свадеб, ужинов, коктейлей, корпоративных вечеринок и т.д. Два других зала, также расположенных на 29-м этаже, «Зерматт» и «Бодрум», используются в основном для проведения деловых встреч и тренингов.

Просторный зал «Цюрих», расположенный на первом этаже, предоставляет большие возможности для презентаций и корпоративных мероприятий. Зал «Цюрих» может быть разделен на две переговорные комнаты – «Цюрих I» и «Цюрих II» – или дополнен зоной фойе.

Помимо залов, расположенных непосредственно в отеле, можно провести мероприятие в «Swissôtel Конференц-центре», расположенном в шаговой доступности от главного входа в отель. Одно из преимуществ использования конференц-центра отеля – отдельный вход. Участники гарантированно попадут на мероприятие и не будут тратить время на поиски нужного зала. На время пребывания гостей на мероприятии отель также выделяет место под стоянку автомобилей на территории въезда-выезда, что в столичных условиях становится всё большей редкостью. А чтобы привлечь внимание к мероприятию, отель предоставляет возможность брендирования колонн конференц-центра, хорошо видимых с проезжей части Садового кольца.

Организация мероприятия на базе отеля имеет ещё одно неоспоримое преимущество. Особенно если событие запланировано на несколько дней. Отель предоставляет возможность гостям и организаторам поселиться в отеле. «Мы с большим вниманием подходим к потребностям наших партнёров. В отеле действуют специальные предложения на проживание групп от 10 человек. При проведении длительных мероприятий мы рады предложить особые условия для проживания спикеров и непосредственно организаторов», – комментирует Яна Марсова, заместитель директора по продажам «Swissôtel Красные Холмы».

Услуги «Swissôtel Красные Холмы» не остаются без внимания экспертов отрасли. Отель был открыт 7 лет назад. В 2010 г. открылся конференц-центр. А в 2011 г. «Swissôtel Красные Холмы» был удостоен премии «Лучший мировой отель в организации конференц-услуг» (World Travel Awards). ПР



ИТАР-ТАСС

**Александр НОВАК,**  
Министр  
энергетики России

«Например, компания Exxon Mobil, которая имеет меньший процент затрат на инновации по отношению к вырубке, за год регистрирует сотни инновационных международных патентов на новые технологии. Это суммарно больше, чем все российские нефтегазовые компании, вместе взятые».

(Из выступления на совещании по вопросам инновационного развития отраслей экономики, 17 августа).



РИА «НОВОСТИ»

**Захар СМУШКИН,**  
председатель  
Комиссии РСПП по  
лесному хозяйству и  
лесопромышленному  
комплексу, член Бюро  
Правления РСПП

«Конечно, мы за право частной собственности на лес. Это реализовано почти во всех странах – наших конкурентах. Такая возможность была заложена в проекте Лесного кодекса 2006 года. Но потом по разным причинам эту возможность исключили, документ стал стерилизованным».

(Vedomosti.ru, 23 июля).



**Александр МУРЫЧЕВ,**  
исполнительный  
вице-президент  
РСНП

«Сейчас задача для банков – проводить программы по дальнейшей капитализации. Потому что капитала явно не хватает для дальнейшего развития, как банковского бизнеса, так и собственного кредитования экономики».

(«Российская бизнес-газета» №855, 17 июля).

**ЗАСУХА**

**Нам – не привыкать**

Правительства всех стран мира готовятся к наступлению продовольственного кризиса. Цены на сельхозпродукцию растут из-за засухи.

Аналитики и политики пытаются угадать последствия нынешнего рекордно засушливого лета в отношении производства продовольствия и динамики цен на пищу. Financial Times публикует авторитетное предупреждение: миру угрожает новый продовольственный кризис, так как засуха в США и других странах поднимает цены на многие виды сельхозпродукции до рекордных отметок. В те же дни российский Минсельхоз выдает прогноз о снижении производства зерна в стране в этом году.

Для России мировой неурожай и связанный с этим рост цен не означает ничего хорошего. У России в этом году с урожаем – тоже проблемы.

«Наш экспортный потенциал – 18–20 млн тонн.

Но если будут неблагоприятные в дальнейшем факторы, связанные с погодой, с уборкой урожая, то есть пессимистичном прогнозе, – порядка 16–18 млн тонн», – сообщил Министр сельского хозяйства России Николай Фёдоров. Для сравнения: в прошлом сельскохозяйственном году экспорт зерна составил рекордные 27,15 млн тонн. По мнению экспертов, в этом сезоне Россия может экспортировать до 35% меньше зерновых, чем годом ранее. А это не может не сказаться на прибыли аграриев.

Печально. Но уже как-то привычно.



**ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**Площадка для сотрудничества**

В Москве прошёл первый инновационный российско-германский форум «Энергоэффективность – 2020: идеи, технологии, сервис».

Среди организаторов мероприятия – Совет по экологическому строительству в России, Общественная палата РФ, Комитет по вопросам энергосбережения и энергоэффективности ООО «Деловая Россия», ЗАО «Байер», другие общественные объединения и промышленные компании.

Основная цель Форума – создание постоянно действующей площадки для организации диалога



органов власти, заказчиков энергоэффективных решений, экспертных, специализированных инжиниринговых, строительных и научно-производственных структур России и Германии.

Конечно, всевозможных мероприятий «энергоэффективной» направленности у нас в стране в последнее время проводится немало. Вопрос – какова практическая отдача всевозможных форумов и конференций. В этом смысле создание постоянно действующей площадки для диалога по этим вопросам – несомненно, правильное решение. Тем более с участием представителей Германии, чей успешный опыт как раз в сфере повышения энергоэффективности хорошо известен во всём мире.

**ФОТОФАКТ**



**ОЖИДАЕМОЕ И НЕИЗБЕЖНОЕ?**

В конце августа нефтяные компании начали поднимать цены на автомобильное топливо. Первым стоимость бензина стал увеличивать «Лукойл», который не делал это с весны. Вряд ли можно сомневаться в том, что скоро его примеру последуют и другие.

РИА «НОВОСТИ»

**БАНКИ**

**Ждите гостей**

Банки, активно наращивающие потребительское кредитование, похоже, вызвали подозрение ЦБ. Регулятора в ряде таких банков насторожили недостаточно проработанная оценка заёмщиков, пренебрежительное отношение к учёту рисков и взаимодействие с коллекторами при продаже «плохих» долгов.

«С начала 2011 года до 1 июля текущего года сумма кредитов, предоставленных физическим лицам, возросла на 61%, и темпы роста не снижаются. В первой половине 2012 года они были в 1,6 раза выше, чем за аналогичный период прошлого года. Доля розничных кредитов в совокупном кредитном портфеле превысила 21%, у отдельных игроков она достигает 70% от активов», – рассказал газете «Коммерсант» руководитель главной инспекции кредитных организаций (ГИКО) Банка России Владимир Сафронов.



РИА «НОВОСТИ»

Так что, если не в этом, то в следующем году банкам, очень активно работающим в направлении кредитования физических лиц, следует ждать гостей из ГИКО. Впрочем, к их приёму есть время подготовиться и, возможно, скорректировать свою политику в сфере потребительского кредитования.

**ИНТЕГРАЦИЯ**

**Авторитетный союз**

В октябре в Калининграде состоится очередное заседание Совета Международного конгресса промышленников и предпринимателей. Напомним, что в феврале МКПП отметил 20-летний юбилей. Инициатором, фактически родоначальником МКПП и РСНП и первым президентом этих общественных союзов был Аркадий Иванович Вольский.

На заседании в октябре прошлого года в Баку Президент РСНП А.Н. Шохин был избран Председателем Совета Конгресса.

В настоящее время МКПП является союзом деловых и финансовых кругов 27 стран, принадлежащих к различным геополитическим и экономическим образованиям. Конгресс накопил разноплановый опыт организации и развития международного сотрудничества промышленников и предпринимателей разных стран, который, несомненно, будет востребован в дальнейшей деятельности по осуществлению мер по экономической интеграции, в первую очередь на Евразийском субконтиненте.

Обсуждению актуальных проблем проходящих сегодня интеграционных процессов как раз и будет посвящено очередное заседание Совета МКПП в Калининграде.

## Ода «красному директору»

КАК-ТО В КОНЦЕ 1990-Х ЛЕТЕЛ Я В ПИТЕР. ПРОРВАВШИСЬ С БОЕМ ЧЕРЕЗ КОРДОНЫ БЕЗОПАСНОСТИ И ОЧЕРЕДИ УЛЕТАЮЩИХ В РЕСПУБЛИКИ СРЕДНЕЙ АЗИИ, Я ОЧУТИЛСЯ НА ВТОРОМ ЭТАЖЕ АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО-1.



**Александр Костюк,**  
медиа-консультант

Зал ожидания тогда немногим отличался от привокзального буфета. Стульев было раза в три меньше, чем желающих улететь, поэтому навьюченные багажом и детьми пассажиры запросто располагались на полу. Двери в туалеты не закрывались, создавая в зале трогательное ощущение единого внутреннего пространства со всеми сопутствующими удовольствиями в виде запахов и звуков. Впрочем, тогда это никого не смущало. Дело житейское. Мне даже в голову не приходило, что может быть иначе. Тем более что вокруг все курили, и аромат туалета изящно забивался табачным дымом.

Мой рейс откладывали, и, чтобы как-то развлечь себя, я подошёл к газетному киоску. Тогда в печати только появились «Ведомости». Я взял их и погрузился в чтение. Минут через пять я уже не мог оторваться от этой волшебной газеты. С её страниц на меня смотрела другая Россия. Россия моей мечты и несбыточного будущего. В ней жили и работали прекрасные профессиональные люди. Аудиторы из тогда ещё «большой пятёрки» оценивали наши русские предприятия, биржи хвастались своими котировками, а эксперты прогнозировали развитие отраслей. Названия предприятий, фигурировавших в статьях, ещё несли в себе гулкие отзвуки прошлой эпохи, но уже вписывались, хоть и причудливо, в новый контекст. Например, мировой лидер в производстве йогуртов купил контрольный пакет акций совхоза «XX съезд КПСС». От гордости у меня аж захватило дух – ведь то, что у совхоза есть контрольный пакет, да и акции вообще, было невыразимо оптимистично. В другой статье обсуждалась интеграция РАО

«ЕЭС» в европейскую энергосистему. Дальше шло что-то о реформе ЖКХ, которая передаст городское хозяйство в частные руки и преобразит наши города. И так далее в том же современном, деловом стиле, каким дикторы CNN зачитывают сводку новостей из мира бизнеса.

В самолет я сидел ошеломлённым и воодушевлённым одновременно. Впервые после развала СССР я почувствовал, что жизнь меняется. Если таким языком можно писать в газете про нашу действительность, не так давно поражённую дефолтом, то, значит, всё налаживается. Значит, скоро в аэропорту двери туалетов не будут открыты на-

стежь и рядом на полу не будут возиться дети. Значит, скоро толпы молодых клерков в красивых костюмах будут выходить на обед в модные кафе и рестораны, а про нашу биржу можно будет снять фильм а-ля «Уолл-Стрит».

После этого было пять-семь лет прогрессирующей эйфории по поводу изменений в жизни. Не только моей. И не только в Москве. Жизнь в крупных региональных центрах менялась ещё быстрее, чем в столице. Жить становилось лучше, жить становилось веселее. Наше до той поры преимущественно трагическое существование стало впервые отдалённо напоминать увиденное в кино



**Мировой лидер в производстве йогуртов купил контрольный пакет акций совхоза «XX съезд КПСС».**

*От гордости у меня аж захватило дух.*

или заграничные поездки. Растущее благосостояние граждан начало отражаться в одежде, поведении, новых привычках. Отчётливо помню, с каким восторгом все обсуждали открытие нового модного ресторана или магазина модного западного бренда. Это становилось событием воистину городского масштаба. Пророчество «Ведомостей» сбывалось. Жизнь всё более и более соотносилась с понятием достойного существования. Конечно, не везде и не всегда. Но, в общем, грех было жаловаться, да и динамика изменений впечатляла. Правда, было одно малоприятное явление, которое оставалось незбытым и тогда, и сейчас. Для простоты назовем его «красный директор».

В 1990-х я много общался с клиентами. Как это принято в сервисной индустрии, приходилось ездить к ним. Почти везде знакомство начиналось с приёмной руководителя. Обыкновенно именно это огромное и бестолково организованное помещение исполняло роль оголённого нерва, энергетического центра и источника силы предприятия.

В той стороне, где его венчал вход в августейшие палаты, располагалась главная доминанта пространства и последний рубеж обороны любимого руководителя – стол секретарши. Постоянно звонил телефон, вокруг пытались прорваться к «главному» напористые начальники отделов. Чуть поодаль сидела очередь сотрудников чином помельче, также норовящих попасть пред светлы очи по своим мелким меркантильным вопросам.

Периодически в приёмную вихрем врывались фавориты. Их можно было сразу распознать по развязной стремительной походке, фамильярному обращению с секретаршей и снисходительно-пренебрежительным взглядам на томя-



**Каждому, чуть ли не до охранника и уборщицы, надо было переговорить непременно с директором.**

*Самое удивительное в этом том, что он был не против.*

щихся в ожидании аудиенции простых смертных. У них было безусловное право вторгаться в покои босса без предупреждения. Это право признавалось даже секретаршей, смотревшей на прочих посетителей с выражением усталого раздражения и досады. Очередь двигалась страшно медленно, постоянно прерываемая вторжениями фаворитов, телефонным общением босса или совещаниями. Приёмная гудела встревоженным ульем, заполняясь к вечеру совершенно до отказа. Каждому, чуть ли не до охранника и уборщицы, надо было переговорить непременно с директором. Самое удивительное в этом том, что он был не против. Он находил это мало того что логичным, но и признавал наиболее действенным способом управления.

Человеку неискущённому могло показаться, что организация, в которую он попал, находится либо на грани краха, либо в состоянии аврала. В то, что это нормальный рабочий процесс, поверить было почти невозможно. До моего

сознания этот очевидный факт дошёл только в силу того, что каждый раз, приезжая на встречу, я систематически томился в приёмных у разных директоров. Это была нормальная организация труда того исторического периода. Не зная, как можно иначе, компании добивались результата не благодаря эффективности, а на сверхгероическом перенапряжении людских ресурсов. Именно существование в пограничных состояниях было тогда основным двигателем прогресса.

Прошло больше 10 лет. Реалии рыночной экономики, преждевременно и излишне оптимистично описанные в своё время «Ведомостями», всё же возобладали в большинстве отраслей и предприятий. Неизбежно и неотвратимо над просторами Родины распростёр свои крылья экономический закон соответствия уровня экспертизы размеру бюджетов. Вырос бизнес, и изменилось управление. Никого уже не удивит тем, что у совхоза могут быть акции и что мы стали неотъемлемой частью мировой экономики. Подросло

целое поколение менеджеров с западным образованием и опытом работы, которые обедают в модных кафе и непринуждённо изъясняются по-английски.

И вот недавно волею судеб попал я к одному из тех клиентов, которых часто навещал в 1990-х. До боли знакомая приёмная чудесным образом преобразилась, заматерела, подёрнулась налётом державной роскоши в виде богатого ковролина, стола секретарши красного дерева и кожаной мебели

ревшие, но по-прежнему высокомерные фавориты. Так же, как прежде, сумасшедшей и непредсказуемой каруселью неслась череда совещаний, летучек и телефонных конференций. Я, как зачарованный, наблюдал эту картину, пытаюсь понять, каких усилий должно стоить управление большой компанией в таком, практически ручном, режиме.

Это был один из тех колоссов, который избежал слияния или поглощения и остался на плаву в гордом статусе

фонтанировала страна, сбросившая с себя кандалы плановой экономики. Вместе со своей компанией он пережил все фазы становления и развития организации, описываемые в классической теории управления. Из горстки энтузиастов-единомышленников в неповоротливого монстра с избыточной инфраструктурой и катастрофическим менеджментом.

Вроде бы в сегодняшнем состоянии организации ничего страшного нет. Тем более что акционеры недовольства не выражают. Но только если не знать, что вслед за этим приходят стагнация, загнивание и разорение. В такой довольно распространённой ситуации меня больше интересует не «что делать», а «кто виноват». Или, вернее сказать, почему за 10 прошедших бурных лет не изменилось управление? Почему директор продолжает править полновластной жёсткой рукой?

Предыстория вопроса. Как учили классики, начнём с базиса, который определяет надстройку. Бурный переход от плановой экономики к постиндустриальному капитализму взломал советскую кадровую систему и вылепил из неё наш особый причудливый стиль управления, как всегда, не похожий ни на что на свете. Менеджмент за отдельную профессию тогда не признавали. Учредителем и руководителем становился самый талантливый в профессии, не побоявшийся добыть немного денег на новую компанию. Как в первобытных племенах, вождь – это всегда самый сильный воин. Единственный способ управления – харизма. Она же и для работы с клиентом годится. Да и подзатыльники поставщикам ею очень сподручно раздавать. Знай себе командуй, как в армии (а как же ещё?).

Набор персонала происходит по принципу «новая задача – новый сотрудник». Так, хаотическим образом, возникает некое подобие организационной структуры. Потом, когда наймут консультанта, который должен будет всё оптимизировать, он попытается нарисовать текущую структуру и ужаснётся от увиденного. Тем временем компания разрастается и пухнет, а руководитель продолжает насаждать власть огнём и

мечом. Причём в личном контакте. Потому что находится в плену у заблуждения, что все решения надо принимать самому. Вскоре это заблуждение сыграет с ним злую шутку. Поскольку по любому вопросу, включая самые простые, сотрудники идут к нему, он подспудно начинает подозревать их в несамостоятельности, нерешительности, а затем и в тупости. Так и формируется нелицеприятный облик того, кого зачастую именуют «красный директор».

«Красный директор» – кто он? Какие у этого подвида родовые признаки?

Для «красного директора» занимаемое начальственное положение – это само собой разумеющееся следствие его выдающихся врождённых качеств. Судьба привела его на этот пост, и в этом сокрыт весь метафизический смысл его существования. Своей сильной харизмой он выжиг вокруг себя всё кадровое пространство. Эрозия персонала привела к тому, что в результате профессионалы ушли, а остались одни подхалимы. Вроде бы ничего страшного, всё равно всё самому делать надо, чтобы было хорошо и правильно. Тем более что свита кушает его в океане холуйской лести, убеждая, что никто ему не нужен. Он ведь всё равно самый лучший.

Про проблемы ему норовят не докладывать, пока они не достигли катастрофических размеров. Народная мудрость гласит, что тревожить начальство – себе во вред. Эмпирическим путем вывелась формула более или менее безопасного сообщения дурных вестей – во всём надо винить злокозненных конкурентов, нерадивых поставщиков или каверзных чиновников. Тогда никто и внимания не обратит на то, что у самих руки не из того места растут.

Итак, что мы имеем в качестве анамнеза заболевания? Начальственный титул как награда, подхалимаж подчинённых как среда обитания, сотрудники – безмозглые бараны как основной тезис, а предприятие – осаждённая крепость.



**Тем временем компания разрастается и пухнет, а руководитель продолжает насаждать власть огнём и мечом. Причём в личном контакте. Потому что находится в плену у заблуждения, что все решения надо принимать самому.**

Можно ли в такой обстановке сохранить здравый смысл и адекватность восприятия? Видимо, можно, но ценой каких-то нечеловеческих усилий, которые, разумеется, никто на такую ерунду тратить не станет. А на что же тратятся усилия нашего героя? Чего он хочет от этой жизни? Чего он хочет от своей работы? Что заставляет его упорствовать в своих заблуждениях?

У Максима Горького в записках есть яркое описание одного нижегородского купца-миллионщика, олигарха той поры Бугрова. Это умный, дельный и здравомыслящий от природы человек никого не поверял в свои дела:

«Обширные дела свои Бугров вёл сам, единолично, таская векселя и разные бумаги в кармане поддёвки. Его уговорили завести контору, взять бухгалтера; он снял помещение для конторы, богато и солидно обставил его, пригласил из Москвы бухгалтера, но никаких дел и бумаг конторе не передал...»

Любопытно описание Бугрова. Максим Горький как опытный антрополог набрасывает портрет короткими грубыми мазками, которые сразу многое объясняют. «Лицо неясное, незаконченное, в нём нет ни одной черты, которая, резко бросаясь в глаза, навсегда осталась бы в памяти...», «...под скучной, неопределённой маской эти люди ловко скрывают свой хитрый ум, здравый смысл и странную, ничем не объяснимую жестокость». И ещё: «...большой, грузный, в длинном сюртуке... он шёл тяжёлой походкой, засунув руки в карманы, шёл навстречу людям, как будто не видя их, а они уступали дорогу не только с уважением, но почти со страхом».

Перед нами предстаёт полновластный хозяин, удельный князь, который вершит судьбы и, владея «заводами, газетами, пароходами», задаёт темп жизни городу.

Что общего между старорежимным купцом и нашим «красным директором»? Как ни странно, довольно мно-



**Подросло целое поколение менеджеров с западным образованием и опытом работы, которые обедают в модных кафе и непринуждённо изъясняются по-английски.**

для ожидающих приёма. Секретарша заматерела вместе с мебелью, удачно вписавшись в красное дерево и эргономичное кожаное кресло. Она уже не бросалась грудью на защиту кабинета. Да и не было в этом нужды, поскольку даже в хаосе со временем возникают эмпирические правила.

Что не изменилось совсем, так это толпа страждущих. Она по-прежнему гудела от напряжённого желания переговорить с начальником с глазу на глаз. Так же, как прежде, входили без стука и очереди бронзовые от загара, поста-

отечественного производителя. Его директор был и его основателем. Другие акционеры были друзьями, давшими денег на развитие и не предъявлявшими сложных требований к прибыльности, отчётности и прочим атрибутам корпоративного стиля. Директор создал практически всё с нуля и сам. Сам набрал команду единомышленников. Сам искал помещение под офис. Сам презентовал проекты заказчикам, которых, кстати говоря, сам и находил. Одним словом, это был молодой и энергичный энтузиаст своего дела, которыми в 1990-е



го, несмотря на разницу в целый век. «Красный директор» достойно принимает эстафету. Царственная осанка в комплекте со стремительной походкой тоже повергают в священный трепет прохожих, если таковые попадают при преодолении директором кратчайшего расстояния между входом в офис и предупредительно открытой водителем дверцей автомобиля. Ежедневное столкновение с человеческой глупостью, воплощённой в сотрудниках, оставило на его челе глубокую скорбную складку между бровями. И тот, и другой дельцы в первом поколении и при этом самоучки. Теория мотивирующего управления неведома ни тому, ни другому. Оба верят в то, что делегировать полномочия не только бесполезно, но и опасно. В обоих случаях непреодолима тяга к

власти как к единственно возможной форме существования. Может быть, авторитаризм у нас в крови? Что, кстати, вполне логично. При свободных общественных отношениях ни тот, ни другой не жили. Откуда им знать о всяких глупостях типа управления по целям?

Куда заведёт их стезя единоличного правления? С купцом Бугровым понятно. В революцию. А вот какие варианты есть у «красного директора»?

**Начальственный титул как награда, подхалимаж подчинённых как среда обитания, сотрудники – безмозглые бараны как основной тезис, а предприятие – осаждённая крепость.**

Первый – пессимистичный. Прозрение не посетит нашего героя, и он продолжит воевать с химерами, которые заведут его в тупик экономический и психологический. Предприятие разорится, а здоровье и уверенность в себе директора серьёзным образом пошатнутся. Сможет ли он начать всё заново и повторить успех? Я в это не верю. Он даже не поймёт, почему так всё плохо завершилось, и не сделает правильных выводов. Во всём будет винить злой

рок, конкурентов и чиновников. Не дай бог ему остаться без работы на какое-то время. Он с удивлением обнаружит, что в его жизни больше ничего нет. И это окажется тяжёлым потрясением.

Второй вариант оптимистичный. «Красный директор» перестанет быть таковым. Он наймёт профессионала-управленца, а сам отойдёт от дел, осознав, что на каждом этапе жизни организации нужны руководители разного типа. Насколько велика вероятность такого варианта? Я видел примеры того, как он сработал и как не сработал. В случае, когда не сработал, «красный директор» просто стал «красным акционером» и не решался отдать управление чужаку. Как купец Бугров бухгалтеру из Москвы. Мол, бесовство это всё. Я сам знаю как лучше. И тогда возвращаемся к варианту номер один.

Но и это ещё не финал. Окончательный финал этой истории очень современно описан у Горького. «Красный директор» всего масштаба проблемы ещё не осознал, поскольку на осознанность требуется время, которого ему катастрофически не достаёт. А вот Бугров, в силу разницы в возрасте, уже дошёл до постановки перед самим собой философских вопросов. В беседе с Саввой Мамонтовым он неожиданно открывает:

«– Богатство не велика сладость, а больше – обуза и плен. Все мы – рабы дела нашего. Я трачу душу, чтобы нажить три тысячи в день, а рабочий тридцати копейкам рад. Мелет нас машина в пыль, мелет до смерти. Все работают. На кого же? Для чего? Вот что непонятно – на кого работаем? Я – работу люблю. А иной раз, как спичку в темноте ночи зажжёшь, – какой всё-таки смысл в работе? Ну – я богат. Покорно благодарю! А ещё что? И на душе – отвратно...»

Вот тебе и раз. «А король-то голый!» Оказывается, он моллился всю жизнь не тем богам! Полагаясь на работу, как на самое важное в жизни, прожил её Бугров, подчиняясь внешним толчкам привычных забот. Жизнь его окончательно лишилась внутреннего смысла, прошла скучно, тёмным путём, покорно подчиняясь воле обстоятельств. А стоит ли такая цель жизни? Не ждёт ли та же участь нашего героя?

А стоит ли вообще задаваться такими вопросами? Возможно, и нет. Тем более что даже в рамках трудового мировосприятия можно жить достойно. Ведь удаётся же это целой нации с населением в 300 миллионов. Я имею в виду США. Протестантская неутолимая жажда успеха и всеобщее поклонение профессионализму делают это возможным и доступным для каждого члена общества. И эта практика транслируется всему миру и воспринимается им. Поэтому чем дальше, тем нелепее будет выглядеть наш герой в своих претензиях на трудовой героизм по поводу сравнительно ничтожных целей.

Есть ещё одна версия. «Красный директор» – это вымирающий вид. Если эта гипотеза верна, то давайте не будем его тревожить. Пусть спокойно доживает свой век. Перефразируя персонажа любимого народного фильма, хорошая секретарша, стол красного дерева, толпа людей в приёмной, что ещё нужно, чтобы спокойно встретить старость? ПР



**8–9 октября 2012 года**

в Москве состоится Всероссийский деловой форум

**«Сделай свое дело»,**

учредителем которого выступает

Ассоциация Молодых Предпринимателей России.

«Сделай свое дело» – ежегодная коммуникативно-образовательная площадка для ведущих молодых предпринимателей России.

**Цели мероприятия:** Создание федеральной коммуникативной площадки, формирование благоприятной бизнес-среды, предпринимательского климата, вовлечение в предпринимательскую деятельность молодежи.

**Участники:** 500–600 представителей малого и среднего предпринимательства из регионов Российской Федерации, ключевые министерства, профильные комитеты Государственной Думы и Совета Федерации, представители инновационной инфраструктуры, финансовый сектор, российские и международные эксперты.

**Формат события:** 5 секций, 16 экспертов, 14 часов обмена мнениями, знаниями, компетенциями

- Ресурсы, инструменты, технологии, истории успеха от ведущих российских экспертов и успешных предпринимателей страны.
- MIX форматов: пленарное заседание, дискуссионная площадка, мастер-класс, work-shop, бизнес-игра, экскурсии в ведущие российские компании.
- Молодые предприниматели, представители власти, эксперты, депутаты, СМИ на одной площадке обсудят все самое актуальное в отрасли предпринимательства.

Партнеры Форума:



Справки по телефону: +7 985 2654760

Регистрационная форма и подробная программа Форума размещены на портале [moldelo.ru](http://moldelo.ru)



ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

## **Зураб ЦЕРЕТЕЛИ:** **«Настроение у профессионала должно быть всегда!»**

С ЗУРАБОМ ЦЕРЕТЕЛИ МЫ РАЗГОВАРИВАЛИ, НАХОДЯСЬ В ПОСТОЯННОМ ДВИЖЕНИИ, – ВО ВРЕМЯ ОСМОТРА МУЗЕЯ-МАСТЕРСКОЙ НА БОЛЬШОЙ ГРУЗИНСКОЙ ЗА 1,5 ЧАСА МЫ НЕ ПРИСЕЛИ НИ НА МИНУТУ, А ПОТОМ ЗУРАБ КОНСТАНТИНОВИЧ ЗА 30 МИНУТ НАПИСАЛ КАРТИНУ С ЦВЕТАМИ. ВПРОЧЕМ, ЭТО ТОЛЬКО ПОДТВЕРДИЛО ОСНОВНОЕ ЖИЗНЕННОЕ КРЕДО ЦЕРЕТЕЛИ – НИКОГДА НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ, ВСТАВАТЬ РАНО, РАБОТАТЬ МНОГО И... КАЖДЫЙ ДЕНЬ РИСОВАТЬ ЦВЕТА, О ЧЁМ ОН РАССКАЗАЛ В СВОЁМ ИНТЕРВЬЮ «ПР».

– Зураб Константинович, у вас такое большое количество работ, а как часто меняется экспозиция в музее?

– Экспозиция меняется раз в год, но в течение года ещё проходит несколько выставок в разных городах России. В этом году выставки прошли в Омске, Красноярске, Новосибирске. А за последние годы у меня уже около 70 выставок по России прошло. Так что работы всё время в движении, но какая-то часть остаётся на месте. Вот, например, макет детского парка.

– Этому проекту уже много лет, я помню его, когда сама была ребёнком, но почему он так и остался нереализованным при всех имеющихся возможностях?

– Не получилось. Видимо, не до детей в нашей стране в тот момент было. При этом этот проект очень понравился американцам, они хотели у меня купить концепцию и назвать парк «Зурабленд». Но я никак не мог согласиться. Потому что это было сделано для России, для российских детей. Потому что есть вещи, которые нужны именно нам. Подумайте! Когда бабушка сказки рассказывает своим внукам – это мало где фиксируется, а ведь это уникальный момент нашей культуры. А уникальность парка – дать возможность оценить наши сказки всему миру. Ведь в Америке только один Микки Маус...А у

меня таких героев – 15! Представляете? Нет, не буду сейчас об этом рассказывать. Если я всё расскажу, вы завтра все идеи мои заберёте. Правильно?

– Наоборот, вместе сделаем! А то в моём детстве концепция не реализовалась, мои дети уже подрастают...

– Посмотрим... Вот сейчас, помимо американцев, просят проект китайцы.

Как работают их руки. Когда я говорю им: «Давайте будем фантазировать», – это просто сказка, как они начинают фантазировать. Очень интересные дети. Сегодня их нельзя воспитывать отцовскими методами: «это можно, а это нельзя». Нет. Так не надо. Надо дать им возможность открыться и показать «своё». И я стараюсь дать им такую воз-

**”** *Сегодня детей нельзя воспитывать отцовскими методами: “это можно, а это нельзя”. Надо дать им возможность открыться и показать “своё”.* **“**

Но я никак не могу так поступить: для российских детей придумать и китайским передать? Но посмотрим, посмотрим, как дальше.

– В любом случае вы вносите лепту в культурное развитие российских детишек, каждую субботу проводя мастер-классы. Как давно вы этим занимаетесь?

– Мастер-классы я провожу давно. Приходят детишки разных возрастов, начиная с 4 лет. Вы не представляете, насколько уникально они мыслят.



можность. Правда, я переживаю, что очень мало мальчиков. От 20 до 40 детей на один мастер-класс, приезжают и детишки из провинции. Но среди них только два-три мальчика, как правило. Остальные – девочки. Вот такая пропорция.

– Мальчиков сегодня водят на дзюдо – это современные реалии. Так же, как и необходимость публичному человеку вести свой блог в Интернете. Вы с техническим прогрессом «на ты»?

**”** *В наше время школа была совсем другой. У меня были сильнейшие педагоги, которые поставили всё на нужные рельсы.* **“**

– Я всегда с ним был «на ты». Ведь что такое прогресс? Прогресс – это никогда нигде не останавливаться, всё время быть в искании. Человек должен быть всегда в поиске. Я часто бывал у Шагала, у Пикассо, встречались у него во Франции... Их прогресс – это их мышление... Всегда движение. Кровь

же имеет разный состав в зависимости от времени дня. Так же и художник – утром он один, вечером – другой. Меняется кровь, меняется мышление. Если ты не трудишься, не работаешь каждый день, ты выпадаешь из формы. Таких фраз, как «у меня сегодня нет настроения», «я не могу рисовать», я не понимаю. Настроение у профессионала должно быть

всегда. В наше время школа была совсем другой. У меня были сильнейшие педагоги, которые поставили всё на нужные рельсы.

– У вашей скульптуры Владимира Высоцкого подчёркнуто порвана струна, почему?

– Это воспоминание о свадьбе Высоцкого и Влади, которую я помогал справлять у себя дома. Что это была за свадьба! У меня дома была старая андрониковская фамильная посуда. Грузины выпендриваются перед Мариной,

поют, анекдоты рассказывают... Марина смеётся... А я, видно, плохо стол открыл, он сломался, и вся посуда разбилась... Это плохая примета.

– Когда бьётся посуда?.. Разве наоборот?

– Когда стол ломается или пол во время свадьбы – жизнь не состоится. А потом, когда устали грузины и уже перестали петь, Высоцкий встал так, как я изобразил его в скульптуре, и начал



1989 г. С макетом своей будущей скульптуры «Добро побеждает зло», даром Организации Объединённых Наций от Советского комитета защиты мира.



1994 г. Заканчивает работу над первым гербом РФ, который будет установлен на здании Правительства РФ.



1991 г. Во время показа работ в своей мастерской Генеральному секретарю ЦК КПСС Михаилу Горбачёву (слева), Президенту США Джорджу Бушу (второй слева) и их супругам во время официального визита Буша в СССР.



2007 г. Во время презентации своей новой монументальной скульптурной композиции «Ипатьевская ночь», посвящённой трагической судьбе царской семьи.



2006 г. Президент РФ Владимир Путин награждает Зураба Церетели орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени.



2008 г. С Президентом Российского союза промышленников и предпринимателей Александром Шохиним на презентации скульптурной композиции «Жёны декабристов. Врата судьбы».



2008 г. Торжественная церемония вручения модельеру Пьеру Кардену регалий почётного члена Российской академии художеств.

ФОТОСЛУЖБА ИД РСПП

РИА «НОВОСТИ»

РИА «НОВОСТИ»

ИТАР – ТАСС

РИА «НОВОСТИ»

РИА «НОВОСТИ»

ИТАР – ТАСС

ИТАР – ТАСС

РИА «НОВОСТИ»



играть. И лопнула струна. А это тоже примета плохая. Вообще, в народные приметы, которые передаются из поколения в поколение, надо верить!

– **И вы верите?**

– А как же.

– **А есть какие-то приметы, которые только для вас работают?**

– С утра надо в хорошем настроении встать, радоваться, музыку слушать, рисовать, создавать искусство. Если так каждый день делать, то речь идёт уже о долгожительстве, точно меньше будет морщин.

– **То есть рецепт молодости и красоты от Церетели: рисовать каждый день! А что делать тем, кто рисовать не умеет или каждый день балетом занимается?**

– Рисовать – это творить. Творчество может быть любым, главное, чтобы каждый день!

– **У вас очень много картин с цветами, и они отличаются от других – по стилю, по энергетике....**

– Я вам по секрету скажу такую вещь. Вот как пианист тренируется каждый день, так же и художник. Я лично пишу цветы, чтобы тренироваться, тренироваться... Зимой, когда нет солнца, нет цвета, темно, – цветы дают возможность всегда оставаться в форме. Что ещё дают цветы? Уйму нюансов цветовой гаммы, из многих цветов создаёшь гармонию, колорит. Это важно. Я подпитываюсь этим. У всех свои приёмы. Вот, например, когда я был у Шагала у

него в мастерской, я первым делом побежал и палитру посмотрел. В палитре была видна его душа, его главная тема. Он меня догоняет, берёт за руку и говорит: «Какую ошибку я сделал, что впустил тебя в мастерскую». Потому что палитра – это душа, это секрет художника. А мой секрет – много писать цветов не только зимой, но и летом тоже. Это даёт возможность быть, как я уже сказал, в форме. Во-вторых, глаза учатся видеть и брать от природы те вещи, которые невозможно увидеть простыми глазами.

– **Но тема цветов у вас не только на холсте, это макет здания в виде букета?**

– Это сегодняшний проект, которым я занимаюсь, – создание Музея Женщины. Музей будет в форме букета высотой 16–18 метров.

– **А что именно вы там хотите показать?**

– Внутри будет всё про женщин, всё, что мудрые люди писали и говорили. Начиная от библейской эпохи до сегодняшнего дня – всё будет там.

– **Как вы думаете, сейчас женщина изменилась, сегодня про неё пишут уже по-другому?**

– Нет, ничего не изменилось. Что вы! Как может что-то измениться?

– **...Ответственности на женщине больше стало....**

– Почему... Вот я смотрю на вас и вижу вас Евой, а себя – Адамом. (Смеется). Вот так! И ничего не поменялось! **ПР**

**” Зимой, когда нет солнца, нет цвета, темно, – цветы дают возможность всегда оставаться в форме. “**

**СПРАВКА**



**ЦЕРЕТЕЛИ**

**Зураб Константинович,**  
 народный художник России и СССР.

Родился в 1934 г. В 1958 г. окончил Тбилисскую академию искусств. Местом первой работы З. Церетели стал Институт истории, археологии и этнографии Академии наук Грузии. Зураб Церетели начал свою работу в качестве художника-монументалиста в Грузии в 1960-х гг. Одним из выдающихся достижений мастера конца 1970-х – начала 1980-х гг. стало возрождение техники древней перегородчатой эмали. В конце 1980-х и в 1990-х гг. художник активно работает в области монументального искусства, его произ-

ведения появляются на улицах и площадях многих городов мира. Является президентом Российской академии искусств, членом Общественной палаты РФ, Послом Доброй Воли ЮНЕСКО, кавалером Ордена Почётного легиона Французской Республики, кавалером ордена «За заслуги перед Отечеством» I степени, действительным членом Европейской академии наук и искусств, почётным профессором Брокпортского университета изящных искусств (штат Нью-Йорк, США, 1979), действительным членом Грузинской академии наук (Грузия, Тбилиси, 1996), членом-корреспондентом Королевской академии изящных искусств Сан-Фернандо (Мадрид, Испания, 1998), членом-корреспондентом Академии изящных искусств Франции (Париж, 2002). Имеет ранг Чрезвычайного и Полномочного посла Российской Федерации (1991), награждён высшими наградами СССР, России и зарубежных стран.

**” Это воспоминание о свадьбе Высоцкого и Влади, которую я помогал справлять у себя дома. “**

## Кадры, гуляющие сами по себе

ВОТ УЖЕ МНОГО ЛЕТ Я МУЧАЮСЬ ОДНИМ И ТЕМ ЖЕ ВОПРОСОМ. НЕЛЬЗЯ СКАЗАТЬ, ЧТО ЭТИ МУЧЕНИЯ НЕ ДАЮТ МНЕ СПАТЬ И ПРИХОДЯТ ЧЁРНЫМИ ТУЧАМИ ВМЕСТЕ С ДЕДУШКОЙ МОРФЕЕМ, ЗАВЕДУЮЩИМ МОИМИ СНАМИ. НО ВСЁ-ТАКИ... ВОПРОС ЭТОТ СКОРЕЕ ФИЛОСОФСКИЙ, НЕЖЕЛИ БЫТОВОЙ. СТОИТ ЛИ ОН МОИХ ВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ И ОТВЛЕЧЕНИЙ ОТ ТРЕБУЕМЫХ МНОЮ У ЖИЗНИ УДОВОЛЬСТВИЙ? НЕ ЗНАЮ. ВРЕМЯ ПОКАЖЕТ... ХОТЯ ВОТ УЖЕ МНОГО ЛЕТ ВРЕМЯ НИЧЕГО НЕ ПОКАЗЫВАЕТ. А ВОПРОС ВСЁ ТОТ ЖЕ. ИТАК...



**Александр ДОВРОВИНСКИЙ**, адвокат, управляющий партнёр Московской коллегии адвокатов «Александр Добровинский и партнёры», кандидат юридических наук

Люди, которые у меня работают, делятся на две категории.

Первая. Они не имеют предпринимательской жилки, а значит, у них нет инициативы. Или есть, но она очень глубоко спрятана. Они в лучшем случае хорошие исполнители, в худшем (в конце концов это всегда выясняется) – на время замаскировавшиеся тупые бездельники, старающиеся побыстрее вырвать зарплату, которым абсолютно наплевать на твой бизнес. Или...

Вторая. Те, которые пришли к тебе сознательно или подсознательно, но на время (эх, знал бы я раньше, на собеседовании) с целью научиться, как надо работать, освоить азы мастерства, подыскать в дальнейшем новую работу, где платят больше, увести у тебя клиентов или часть бизнеса, а иногда впридачу пару сотрудников. При этом следует сказать, что тот период времени, пока они у тебя работают, они, как правило, самые инициативные и сообразительные, могут быть страшно полезны и далеко не дебилы. Зарплата их интересует, но, поскольку они всё равно ценят себя на уровне горы Эверест, сколько бы им не платить, всё будет казаться мало. Кроме того, за считанные дни/месяцы/годы они узнают в твоём собственном деле такое количество секретов, что ты сам поражаешься открытиям, которые эти мерзавцы могут тебе сделать в момент конфликта.

Возьмём, к примеру... меня. Сразу после того как я получил зветный MBA, очевидно, в лучшей европейской школе

под названием INSEAD, мои мозги были промыты о том, что я гениален, до такой степени, что я, будучи приглашён на работу в очень серьёзное юридическое образование, на сумасшедшую по тем временам зарплату, за пару месяцев пришёл к следующим выводам:

1. Только бездарность президента, и одного из основателей компании, не даёт ему оснований назначить меня на его собственное место.
2. Компания теряет, по моим подсчётам, невероятные деньги на ненужные затраты и жмётся там, где с лёгкой душой надо положить пару миллионов.
3. Я теряю время, составляя дурацкие отчёты, тогда как мог бы принести намного больше пользы, если бы мне предоставили больше самостоятельности.
4. Мои коллеги в основном безынициативные уроды, которые пытаются вставлять мне палки в колёса.

**Надо немедленно потребовать перевести меня из этой каморки в приличный офис (метров 100 хотя бы), но обязательно с видом на Эйфелеву башню.**

5. Надо понять за ближайшее время (год? два максимум?), как тут всё устроено, на базе этого, исправив местные ошибки, открыть своё дело и постараться до ухода, воспользовавшись здешней безалаберностью, увести десяток клиентов.

И наконец, главное!  
6. Надо немедленно потребовать перевести меня из этой каморки в приличный офис (метров 100 хотя бы), но обязательно с видом на Эйфелеву башню. Дело происходило в Париже.

Конечно, в этот момент до 30-летнего юбилея оставалось ещё ооочень много времени, но что это меняет в ощущениях... Ничего. Просто сейчас так думают ребята, которым сегодня по 22 или 23 и которые приходят устраиваться ко мне на работу после университета. Единственная разница заключается в том, что в Москве нет Эйфелевой башни, а так всё практически одно и то же.

В конце концов, я, конечно, открыл своё дело. Правда, много лет спустя. Понимая, что запас знаний, денег, знакомств должен быть таков, чтобы продержаться в свободном плавании как минимум 3–4 года без копейки поступлений. Но мне было уже значительно больше, чем 30...

Понимают ли это сегодняшние ребята, которые так или иначе приходят к таким или не таким, как я, на работу, с твёрдой уверенностью в том, что это временный этап в их биографии? И как противостоять этому?

Как распознать в молодом человеке временщика или хорошего трудягу? Ну и, в конце концов, взял бы я сам себя на работу?

Вы думаете, у меня есть ответы на все эти вопросы? Да никогда в жизни!

Правда, был у меня такой случай. Она пришла после университета, с кроваво-красным дипломом.

На собеседовании блистала. «Нет, законы наизусть знать не обязательно. Лучше компьютера их всё равно не знает никто. Задача любого толкового юриста – быстро и грамотно ориентироваться в лагунах гражданского, процессуального и уголовного кодексов, для того чтобы не шаблонно зажать ситуацию в закон, а найти такой ход, который построит к сложившейся ситуации нужную адвокату статью».

Я принял валидол и продолжал слушать...

«Относительно зарплаты? На что я претендую? Александр Андреевич [это я]! Побойтесь Бога! На что я могу претендовать после института? Я, птенец

без знаний жизни и опыта? Это я должен вам доплачивать за бесценные уроки, которые я в следующие десятилетия надеюсь каждый день получать, находясь в этом офисе...»

Я запил валидол коньяком, и мы договорились. Она была на редкость хороша собой и умна.

Через полгода она подарила мне эссе «К вопросу усовершенствования внутреннего прохождения общей и конфи-

Я был в шоке. Все сотрудники и коллеги, включая уборщиц, – тоже.

А ещё через 2 недели она написала заявление об уходе.

На мой вопрос «что случилось?», она ответила необычайно просто: «Выхожу замуж. Больше работать не буду».

И назвала фамилию одного из наших лучших клиентов. Из первой десятки рейтинга понятного списка одного толстого журнала.

**Зарплата их интересует, но, поскольку они всё равно ценят себя на уровне горы Эверест, сколько бы им не платить, всё будет казаться мало.**

денциальной информации между адвокатами, юристами и вспомогательным составом».

На базе её предложений мы работаем до сих пор.

Через год она стала отпрашиваться у меня на разные коллоквиумы и съезды. При её внешних данных она каждый раз легко приводила за собой стадо клиентов.

Ещё через 2 года она стала незаменимой в офисе. У неё был лучший кабинет. Самый большой заработок, уважение сотрудников и клиентов, моё полное доверие. Я понимал, что где-то что-то должно сорваться и треснуть. Но когда и что?

Она работала по субботам и не любила долгие отпуска.

Я предложил ей стать партнёром. Она сказала, что подумает, и через месяц отказалась.

«А что было бы, если бы он не был нашим клиентом? – задал я вопрос из чистого любопытства, уже понимая, что поправить ничего не смогу.

«Тогда ещё через полгода я вышла бы замуж за вас, Александр Андреевич!» – она подошла, чмокнула меня в щёку и ушла.

И уже в дверях, улыбаясь своей голливудской улыбкой, сказала: «Разве вы не знали, мой дорогой шеф, что кадры решают всё? И кстати, чаще всего за вас...»

Мы все были приглашены на грандиозную свадьбу. Глядя на эту очень красивую пару и наклоняясь ко мне, наш мудрый армянский кадровик, сделал мне рационализаторское предложение: «А может, их больше в командировки не пускать?»

А что? – подумал я. В этом что-то есть. Поеду в следующий раз сам. ПР



## Подберёзовики. Летопись приёмной семьи

У НАС БОЛЬШАЯ СЕМЬЯ – МЫ ВОСПИТЫВАЕМ ЧЕТВЕРЫХ КРОВНЫХ И ЧЕТВЕРЫХ ПРИЁМНЫХ ДЕТОК. ВСЯКОЕ БЫВАЕТ В СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ: И РАДОСТИ, И ГОРЕСТИ. С МАЛЕНЬКИМИ ТРУДНО, ПОТОМУ ЧТО ОНИ МАЛЕНЬКИЕ И НЕСАМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ, А С ПОВЗРОСЛЕВШИМИ ТРУДНО, ПОТОМУ ЧТО ОНИ СТАНОВЯТСЯ СЛИШКОМ ВЗРОСЛЫМИ – КАК НАМ КАЖЕТСЯ, РАНЬШЕ ВРЕМЕНИ. ЗНАЯ СЕБЯ, МОЖЕШЬ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧЕГО ОЖИДАТЬ ОТ ПОВЗРОСЛЕВШЕГО ДИТЯТИ. А ВОТ С ПРИЁМНЫМИ ДЕТКАМИ ПОСЛОЖНЕЕ, КОНЕЧНО. В ПЛАНЕ ТОГО, ЧТО ИХ РОДИТЕЛЕЙ МЫ НЕ ЗНАЕМ. ДОСТАЛИСЬ ОНИ НАМ С БОЛЕЗНЯМИ, ДУШЕВНЫМИ И ТЕЛЕСНЫМИ.

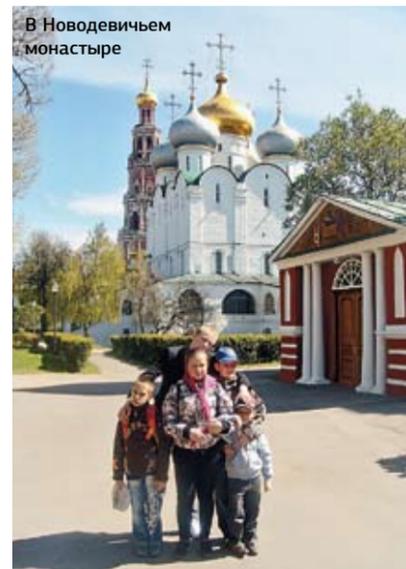


**Оксана ГАРНАЕВА,**  
мать 8 детей,  
председатель Фонда  
«Русская Берёза»

Я веду дневничок «Летопись Подберёзовиков, или Трудно ли быть матерью». Записываю маленькие истории из нашей жизни, которые, возможно, пригодятся кому-то из потенциальных приёмных родителей. Это наши личные семейные события, наблюдения и факты. Весь дневничок находится на сайте фонда «Русская Берёза» [www.rusbereza.ru](http://www.rusbereza.ru), а здесь я привожу лишь несколько рассказов.

### Сердце России – Москва

Мы с детьми очень любим куда-нибудь ездить вместе. Ведь работа в фонде у их мамы занимает очень много времени, а так хочется хоть иногда побыть рядом друг с другом, пообщаться, отдохнуть. Как-то мы выбрали в Москву. Поехали специально на электричке, чтобы не стоять в душных пробках. Цель нашей поездки была посетить Кремль и Новодевичье кладбище, где похоронен наш дедушка Юрий Александрович Гарнаев. Некоторые наши дети ещё никогда не ездили на метро, и были очень удивлены, увидев турникеты (как бы дверки не захлопнулись!) и эскалатор (лесенку чудесенку). Артемий залез руками в банкомат, думал, там билеты дают. Вообще, когда мы зашли в метро, то, наверное, выглядели как



В Новодевичьем монастыре

подопечные фонда из глубинки. Я боялась растерять детей, то и дело кричала: «Никита, Артём!», дети пытались все скопом пройти через турникет, на лестнице чуть не завалились. Представляю, как мы смотрелись со стороны. Но было очень весело! Всё-таки как здорово, когда есть дети! Да ещё столько! Живёшь, трудисься в таком жёстком ритме, бываешь таким серьёзным, улыбаешься-то редко, а когда ты с детьми, будто попадаешь в со-

вершенно другой мир. Как в книжке про Питера Пэна. Вроде как душа становится лёгкой и беззаботной, не обременённой грузом нашей взрослой жизни.

Вот наша честная компания и добралась до Кремля, величественные башни которого вызвали у младших мальчишек восхищённые «Ух ты!»

А на Могиле Неизвестного Солдата стоял почётный караул. Конечно же, все очень удивились, какую же выправку надо иметь, чтоб стоять так по стойке «смирно» долгое время. Мы застали смелую караула, и потом мальчишки наши начали подражать кремлёвским курсантам, пытаясь пройти таким же чётким размеренным шагом. Дети знали, что Могила Неизвестного Солдата – это одно из главных памятных мест России, где мы можем почтить всех погибших воинов в Великой Отечественной Войне. Вечная память нашим героям!

Потом мы подошли к Гроту у стен Кремля. Лёшик нам поведал, что одна половина людей там оставляет монетки, загадывая самое сокровенное желание, а другая – с удовольствием эти монетки ищет. Правда, я не поняла, зачем. Лёшик объяснил, что, если монетку не достанут, значит, желание сбудется. В общем, монетки, которые мы все засунули, достали.... А Лёшину – нет!

После Кремля мы продолжили своё путешествие и выдвинулись в сторону Новодевичьего монастыря. Все старинные монастыри были построены как крепость. В случае набегов всяких злых врагов люди с окрестных деревень бежали прятаться в монастыри.

В 1922 году монастырь закрыли. А в 1943 году власти разрешили открыть несколько храмов и богословские курсы, так как напугались исхода Великой Отечественной войны. Никому не хотелось быть захваченными и растерзанными фашистами. Многие храмы открывались, верующий, измученный годами гонений и войны, народ кинулся в храмы вымаливать Победу советским войскам. Монашеская община в Новодевичьем монастыре была возобновлена только в 1994 году.

Новодевичий монастырь посвящён Пресвятой Богородице Одигитрии (икона Божией Матери «Смоленская»), что в переводе с греческого означает «Путеводительница», «Наставница». Так назывался древний образ Богоматери, по преданию, написанный евангелистом Лукой. На территории монастыря несколько храмов. В ограде Успенского храма похоронили игуменью Серафиму (Чичагову-Чёрную). Наша семья очень почитает её отца – священномучени-



На могиле у дедушки Юры

**Выйдя из монастыря, мы пошли на кладбище навестить могилу нашего дедушки Юры Гарнаева.**

*Помыли памятник, поставили цветочки, познакомили дедушку с новыми внуками.*

ка Серафима Чичагова, которого злые люди расстреляли на Бутовском полигоне – старенького и большого владыку. И, конечно же, мы поклонились матушке Серафиме и попросили её святых молитв о нас, грешных. Матушка Серафима тоже герой нашего времени. Среди Чичаговых были люди самых разных политических взглядов, но никто из них никогда не поступился собственной совестью, не запятнал фамильную честь или честь гражданина своего Отечества. Сила примера лучших сынов и дочерей русского дворянства, обращение к истокам их патриотизма, историческим традициям хранения в чистоте нравственных ценностей христианской веры, верности

воинскому и гражданскому долгу перед Отечеством, несомненно, должны послужить нам опорой в жизни, помочь духовному возрождению и развитию России.

Храм, где находится чудотворная икона Божией Матери «Смоленская», был закрыт, но добрые матушки, узнав, что приехали дети из «Русской Берёзы» (газетка наша лежала на ящичке для записок), позволили нам приложиться к образу Богоматери. Выйдя из монастыря, мы пошли на кладбище навестить могилу нашего дедушки Юры Гарнаева. Помыли памятник, поставили цветочки, познакомили дедушку с новыми внуками. Наверняка дедушка наш, мученик, видит нас и молится за своих деток.



Подберёзовики в Кинях



Подберёзовики на передаче  
«Специальный корреспондент»  
с Аркадием Мамонтовым

А потом мы решили показать деткам, какие знаменитые люди похоронены на Новодевичьем кладбище. Многие памятники на кладбище – настоящие произведения искусства. Но очень грустно, потому что когда-то люди были живы, а теперь о них напоминают лишь только эти памятники. Но все они – страницы нашей истории.

Вот такая большая памятная поездка у нас получилась. Возвращались уставшие, задумчивые, размышляя по дороге о том, что увидели, о чём узнали. Хорошо, что мы вместе, что нам так много ещё надо объехать, многому научиться. И как важно, что такие поездки совершаются именно СЕМЬЕЙ, когда детям есть с кем обсудить свои УМНЫЕ мысли, и ещё более важно то, что есть кому эти мысли выслушать с пониманием!

Мы с детками говорим огромное спасибо всем добрым людям, которые помогают нашей большой семье. Мы молимся о наших благодетелях и всегда подаём записки об их здравии в храмах и монастырях, где бываем. Спаси вас Господи, наши дорогие до-

брые люди, без вашей помощи нам было бы очень трудно, и, конечно, даже поездок таких полезных никогда бы не было. От деток и меня низкий поклон Веронике и Александру, которые подарили нашей семье микроавтобус, Евгению и Николаю, которые помогли выкупить землю под крестьянское подворье в Егорьевском районе, Тимофею, который подарил нам уют и микроволновку, Глебу, Александру, Антонию и всем-всем-всем, кому небезразлична судьба детей-сирот, особенно болящих, всем, кто нам помогает!

Мы всегда будем рады помощи добрых людей. Сейчас нам очень нужны: – деньги на подготовку к школе, на логопедов, репетиторов, врачей и няню; – деньги на поездки по святым местам.

Самая наша большая мечта как приёмной семьи – это большой дом (в пределах города Жуковского), чтобы подарить семье ещё нескольким детям-сиротам. Если найдётся такой человек, который подарит нам

дом, то он сделает дело всей своей жизни, спасая детей.

Наш телефон для связи:  
8 (903) 535-20-96

Помочь нам можно так:

- перевести пожертвования на карточку Сбербанка. Номер карты 4276 4000 1083 9125
- Перевод пожертвований по системе Яндекс.Деньги на кошелек 41001221079824
- Можно привезти пожертвования в любой из офисов фонда
- Вызвать поверенного фонда по тел.: 8 (903) 535-20-96
- Отправить почтовый перевод или посылку можно по адресу: 140188 Московская обл., г. Жуковский, ул. Гагарина, д. 85, кв. 435, Гарнаевой Оксане Михайловне
- Перевод можно также отправить как материальную помощь по системам Western Union, MoneyGram, Anelik на имя Оксаны Гарнаевой, сообщив контрольный номер, сумму перевода, имя и страну жертвователя на электронный адрес [omg@rusbereza.ru](mailto:omg@rusbereza.ru)

ПР



Российский союз  
промышленников  
и предпринимателей

## ОТДЕЛ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Наши квалифицированные специалисты обеспечат для Вас организационное и техническое сопровождение мероприятия. Мы готовы предложить Вам как полные комплексные решения, так и обеспечения отдельных блоков конференций, презентаций, симпозиумов, конгрессов, семинаров, деловых встреч и т.д., а имеющиеся у нас конференц-пакеты представляют собой идеальное соотношение цены и качества, также позволяют гибко подойти к выбору услуг и пожеланий Заказчика.

Специалисты Отдела обеспечения корпоративных мероприятий помогут при выборе подходящего зала, проконсультируют по вопросам дополнительного оборудования, порекомендуют оптимальный вариант рассадки участников мероприятия, представят специальные предложения подходящие именно Вам.

Отдел обеспечения корпоративных мероприятий сфокусирован на предоставлении широкого спектра качественных услуг по обеспечению мероприятий различного формата и наполнения. Более подробную информацию можно узнать на сайте РСПП или по телефонам указанным ниже.

## КОНТАКТЫ

109240, Россия, Москва,  
ул. Котельническая набережная д.17  
тел: +7 495 663-04-04, доб.1154  
[www.rspp.ru](http://www.rspp.ru)  
e-mail: [event@rspp.ru](mailto:event@rspp.ru)



# КРЫМСК.

## Территория горя

ТРАГЕДИЯ КРЫМСКА ПОКАЗАЛА, ЧТО НАМ ЕЩЁ НУЖНО УЧИТЬСЯ. ЧЕМУ? ЧЕЛОВЕЧНОСТИ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО.

Внимание всей страны было приковано к этому бедствию, его последствиям. Картинки на телевизионных экранах потрясли. Растущие цифры погибших, пропавших без вести, оставшихся без крова звучали, как сводки с театра военных действий.

Сразу же начали доискиваться до причин произошедшего, искать виновных.

Это, конечно, важно: разобраться в причинах, найти и наказать конкретных людей, чьи действия или бездействие привели к этой трагедии или усугубили её последствия. И лучше, чтобы наказаны были действительно виновные, а не «стрелочники», как у нас бывает сплошь и рядом.

Повторимся: это важно. Очень важно. Но вот этот традиционный «разбор полётов» в первые дни или даже часы по-

сле трагедии иногда заслонял главное, саму суть произошедшего. А суть в том, что Крымск в одночасье стал «территорией горя», большого человеческого горя. И выжившим, потерявшим близких долгие годы придётся жить с этим горем в душе. И для них поиск причин и виновных в самые тяжёлые дни после трагедии – не самое важное.

По-человечески, такое горе должно прежде всего находить отклик в сердцах людей. Самое главное – что это было. Было сочувствие, слова поддержки и, самое главное, – реальная помощь неравнодушных людей, людей из разных концов страны. Собирали средства, вещи для нуждавшихся, лишившихся крова. Были волонтеры – люди, бросившие свои дела и приехавшие в Крымск. Помочь, поддержать, разделить горе.



РИА-НОВОСТИ

РИА-НОВОСТИ

РИА-НОВОСТИ

ИТАР-ТАСС

ИТАР-ТАСС

ИТАР-ТАСС

ИТАР-ТАСС

ИТАР-ТАСС

ИНТЕРПРЕСС/ИТАР-ТАСС

PHOTO ИТАР-ТАСС

TREND/ИТАР-ТАСС



**Виталий МУТКО,**  
 Министр спорта  
 России

” Российские спортсмены участвовали в 34 видах спорта и в 21-м завоевали медали. Это говорит о том, что Россия по-прежнему остаётся крупнейшей спортивной державой, одним из лидеров мирового спорта».

(Из выступления на пресс-конференции, оценивая итоги ОИ-2012, 17 августа).



**Дмитрий ЛИВАНОВ,**  
 Министр образования  
 и науки России

” Должны быть... правила, в соответствии с которыми молодые люди должны продвигаться вверх. Это подразумевает и освобождение каких-то ставок за счёт тех людей, которые уже утратили способность работать на высоком уровне, которые достигли определённого возраста».

(Из выступления в эфире телеканала «Просвещение», 20 августа).



**Михаил МИНДЛИН,**  
 директор  
 Государственного центра современного искусства

” Недавно на встрече Президента РФ с музейным сообществом министром культуры было озвучено, что средства, выделяемые на закупку произведений визуального, изобразительного искусства на всю Россию, – от 6 до 8 млн рублей в год. Что на это можно купить?»

(Из выступления на пресс-конференции, 13 августа).

**ФОТОФАКТ**

**КАК ЭТО ДЕЛО ОТЗОВЁТСЯ?**

Участницы панк-группы Pussy Riot Мария Алёхина, Екатерина Самуцевич и Надежда Толоконникова (слева направо), обвиняемые в хулиганстве в храме Христа Спасителя, после оглашения приговора по их делу в Хамовническом суде Москвы. Жаль, ведь раньше русские женщины старались прославиться другими поступками...



РИА «НОВОСТИ»

**ВТО**

**Излишняя либеральность**

После вступления России в ВТО главное – навести в этой организации порядок. И у нас в стране есть кому заняться этим вопросом!

Российская санитарная служба намерена поднять вопрос о несовершенстве механизмов контроля безопасности продовольствия в ЕС. Об этом заявил руководитель Роспотребнадзора, главный санитарный врач России Геннадий Онищенко.

По его словам, Россия хотела бы напомнить Европе и другим членам ВТО «об излишней либеральности международной торговли», которая приводит к ущербу для здоровья людей. Он добавил, что мероприятия по контролю над импортом нужно совершенствовать во всём мире.

«Хотелось бы напомнить, что до настоящего времени мы не получили от ЕС исчерпывающей информации о расследовании вспышки кишечной палочки, которая в прошлом году в Европе унесла десятки жизней и сделала несколько сотен граждан ЕС инвалидами», – сказал он.

Нет сомнения в том, что если Геннадий Онищенко вплотную займётся борьбой с «излишней либеральностью», то, как говорится, мало не покажется...



ИТАР – ТАСС

**ТРАНСПОРТ**

**«Неправильный» пассажиропоток**

В Челябинске повышение тарифов на проезд в муниципальном транспорте привело к резкому сокращению пассажиропотока и отсутствию значимого роста прибыльности городского общественного транспорта.

Об этом сообщил «Интерфакс» со ссылкой на заявление городской администрации. Челябинские власти повысили наполовину, с 10 до 15 руб., проезд в трамваях и троллейбусах и на 25% стоимость проезда в автобусах – с 12 до 15 руб. При этом стоимость проезда в маршрутках как была, так и осталась на уровне 15 руб. В силу этого всё городское население Челябинска рассудило, что проще и быстрее доехать на маршрутке, чем ждать городского транспорта.

В итоге за неделю действия новых цен на 12% упал объём пассажирских перевозок на автобусах, а на электротранспорте – на все 20%. Городские чиновники не унывают и списывают столь печальные финансовые показатели на летний фактор и дачно-отпускной сезон. А вот, к осени пассажиропоток восстановится до прежних показателей.

Совершенно очевидно, что у городских властей есть ещё одна возможность решить проблему: слегка «придушить» маршрутки, заставив их владельцев тоже повысить цены. Тогда население «раскается» и вновь пересядет на автобусы и троллейбусы. Ну не пешком же они будут ходить...



ИТАР – ТАСС

**В ИНТЕРЕСАХ КЛИЕНТА**

**Банковская «эстетика»**

В последнее время всё больше входят в моду кредитные банковские карты с индивидуальным дизайном. Цветы и абстрактные рисунки пользовались спросом до 2010 г., позднее их вытеснили личные фотографии пейзажей, сделанные во время путешествий. Однако на первом месте – фото близких людей: жён, мужей, детей... Кому-то дороже всё-таки домашние питомцы – кошки прежде всего. Мужчины довольно часто предпочитают видеть на кредитках фото «крутых» автомобилей или что-то подобное, символизирующее богатство. Впрочем, сейчас банки по желанию клиента могут разместить на карте изображение всего, чего угодно. Такие услуги предоставляют сегодня «Русский Стандарт», Альфа-Банк, Промсвязьбанк, Сбербанк и др.

Это правильно, когда банки стремятся удовлетворять не только финансовые, но и эстетические запросы клиента. Остается пожелать им, клиентам, чтобы радующий глаз дизайн карт не входил в противоречие с их «внутренним» содержанием. Чтобы оно тоже радовало.

**ОЖИДАНИЯ**

**А нам всё равно!**

Оказывается, только 28% россиян считают, что предстоящий (или уже начавшийся?) кризис приведёт к подорожанию товаров и услуг, уволь-



SHUTTERSTOCK.COM

нениям и снижению уровня жизни. В 2011 и 2010 гг. так считали более 40% населения. Об этом сообщается в исследовании холдинга «Ромир». В ходе него было опрошено 1500 респондентов.

В настоящее время роста цен на товары и услуги в связи с кризисом ожидают 23% россиян против 29% и 24% в 2011 и 2010 гг. соответственно. Роста цен на товары первой необходимости ждут 6% (предыдущие опросы показывали цифры в 21% и 23%).

Только 6% населения считает, что кризис приведёт к сокращению зарплат (раньше 18% и 16%). Ещё 4% ждут массовых увольнений (предыдущие опросы показывали 15% и 18%).

Большая часть россиян вообще не намерена как-либо готовиться к кризису. Интересно: как можно трактовать результаты этого опроса? Повысился уровень оптимизма населения? Может быть... Совершенно, однако, очевидно: мы крепчаем.

**главная тема**  
следующего номера  
журнала:

# Кластерная политика



**СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ\*:**

	3 мес.	6 мес.	12 мес.
1. С доставкой «Почтой России» ( до 5 экз.)	900 руб.	1800 руб.	3600 руб.
2. С доставкой «Почтой России» ( от 5 экз.)	525 руб.	1050 руб.	2100 руб.
3. С доставкой курьером по Москве	1800 руб.	3600 руб.	7200 руб.
4. PDF	270 руб.	540 руб.	1080 руб.

\* Стоимость подписки указана за 1 экз. с учетом НДС 18%

Оформить заявку на подписку журнала вы сможете на сайте [www.promros.ru](http://www.promros.ru) или по телефону редакции +7(495) 663-04-04 доб. 1211



**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 30101810000000000353, БИК 044525353

## ПРОМЫШЛЕННИК РОССИИ



РОССИЙСКИЙ СОЮЗ  
ПРОМЫШЛЕННИКОВ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

### РЕДАКЦИЯ:

**ЕВГЕНИЯ ШОХИНА** Главный редактор  
**НИНА АЛЕХНОВИЧ** Заместитель главного редактора  
**ВИКТОР РОДИОНОВ** Специальный корреспондент  
**АЛЕКСЕЙ ЛОССАН** Обозреватель  
**СТАНИСЛАВ ТИХОМИРОВ**  
**ОЛЬГА МЕЛЕКЕЦЕВА** Фотографы  
**МАРИЯ АНДРЕЕВА**  
**НАТАЛЬЯ ЕЛИНА** Корректора  
**ЕЛЕНА МИГАЛКО** Веб-редактор  
**СЕРГЕЙ ПРОНИН** 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  
**ВЕРНИКА ВАСИЛЕНКО** Менеджер по подписке

### 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  
Отдел подписки: VasilenkoVI@rspp.ru  
Отдел рекламы: reklama@rspp.ru  
Тел./факс: +7(495) 663-04-04, доб. 1188  
[www.promros.ru](http://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 10 000 экз.

Мнения авторов могут не совпадать  
с мнением редакции.

Рекомендуемая цена 175 рублей.



**Семечков Дмитрий, 2 года, Кемеровская обл.,  
д. Сухово.**

*Диагноз – рак, лимфобластная лимфома.*

*Сбор: 50 тыс. долл.,*

*общая стоимость лечения в Израиле – 155 тыс. долл.*

Жизнь семьи Семечковых перевернулась 18 июня этого года,  
когда врачи поставили 2-летнему Диме пугающий диагноз. Клиника  
в Израиле согласилась принять ребенка, и сейчас мальчик проходит курс  
химиотерапии.

Диме сделали компьютерную томограмму, и врач сказал, что есть положительный  
результат – болезнь поддается лечению, и процесс надо продолжать.

Мальчика можно спасти, но для этого нужны средства!



## Благотворительный Фонд «Счастливый мир»



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

[www.hworldfund.ru](http://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

**СТРОЙГАЗКОНСАЛТИНГ**

**Гризодуб Элана, 8 лет, г. Евпатория.**

*Диагноз – рак крови, острый лимфобластный лейкоз.*

*Сбор: 150 тыс. евро на трансплантацию костного мозга  
в клинике Св. Анны в Австрии.*

Более 5 лет Элана борется с болезнью. Постоянное лечение, бесконечные  
медицинские процедуры совсем замучили девочку.

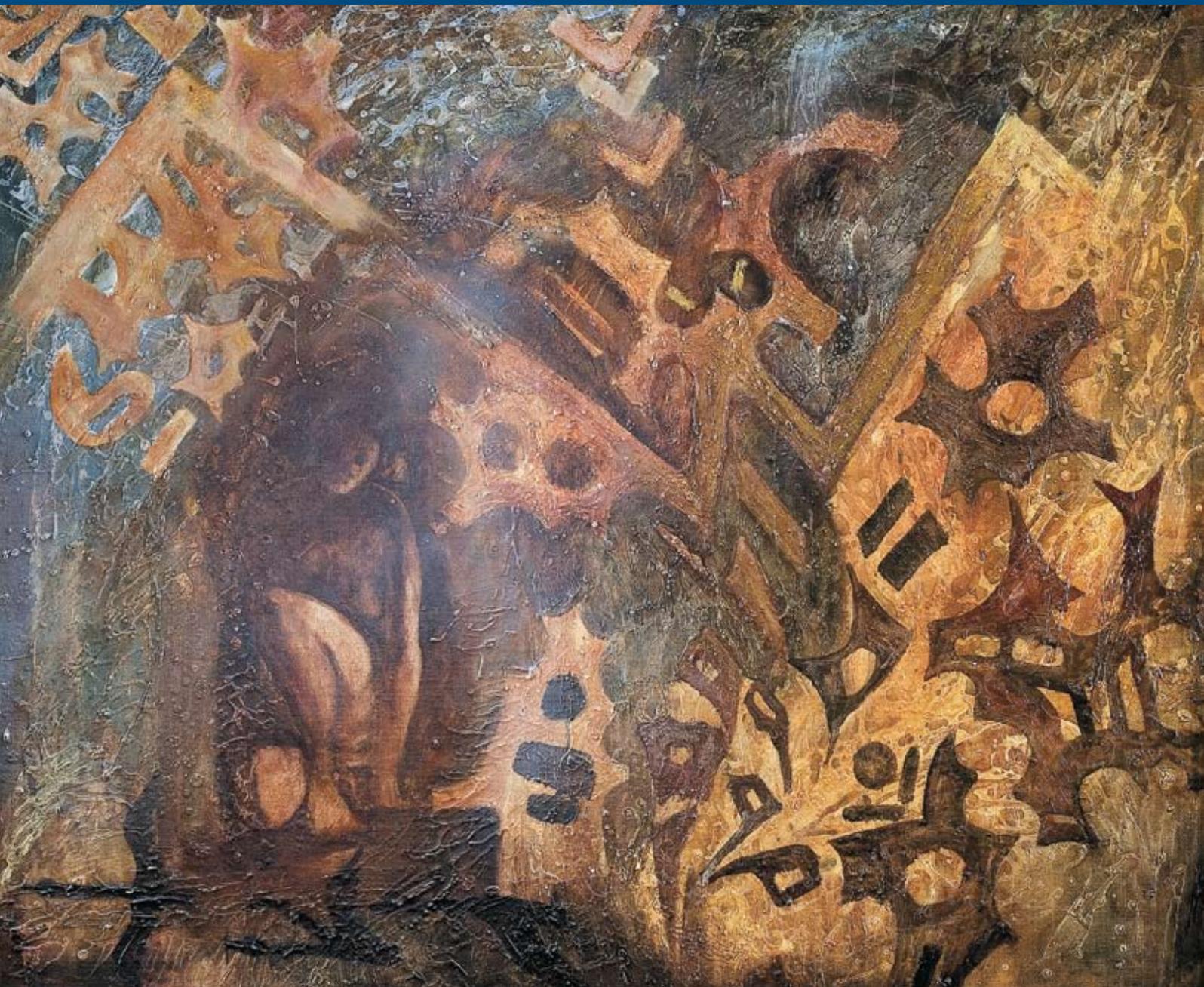
Но у Эланы есть шанс быть здоровой!

Провести ТКМ берётся клиника Св. Анны в Вене (Австрия), которая  
специализируется на рецидивах и считается одной из лучших в этой области.  
Донор найден! Элане срочно необходима операция по трансплантации  
костного мозга. Ей очень нужна Ваша помощь!





Художники Ямала



**ВАСИЛИЙ САМБУРОВ.**

Орнамент сихиртя

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

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